



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

“IDENTIFICACIÓN DE TÁCTICAS DE  
INFLUENCIA ORGANIZACIONAL Y TOMA DE  
DECISIONES”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

P R E S E N T A

**MORALES MORALES LUCIA**

DIRECTORA:

DRA. CORINA CUEVAS RENAUD

REVISOR:

LIC. JOSÉ LUIS REYES GONZÁLEZ



MÉXICO, D.F.

JUNIO 2009



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## **DEDICADO A:**

Mis padres **Graciela Morales Correa** y **Daniel Morales Rivero**, por darme todo su amor y comprensión. Por cuidarme y por los valores, principios y cosas maravillosas que me enseñaron. Por impulsarme a seguir siempre adelante para lograr mis metas con éxito a base de su amor, apoyo, ayuda y confianza.

Mamá y Papá, porque se que esperaban esto igual que yo, porque cuando necesité de algo siempre buscaban la forma de cómo dármelo sin exigirme nada a cambio y ese fue un motivo para seguir adelante y terminar la tesis. Sé que no hubo día en que no pensarán e imaginaran este momento.

Siempre estaré agradecida con ustedes por todo lo que han hecho por mí sin medida y por su cariño incondicional. Los amo y me siento orgullosa de ser su hija.

Definitivamente esta tesis también es un logro de ustedes!!!!

Mi hermana; **Graciela** por que la quiero y me ha ayudado y brindado su cariño así como a su familia; **Ernesto** y mis pollotes **Emilio** y **Santiago Vazco Morales**.

Mi prima, **Leticia Mireya Jara Morales** por estar siempre conmigo cada vez que la necesité y por que la quiero muchísimo.

Mi abuelita **Gracia Correa**, mi mamacita; que a sus 96 años continúa con nosotros.

A mi tía **Carmelita Morales Rivero** por ser mi ángel de la guarda y siempre cuidarme desde el cielo. Igualmente a mis tíos **Regina Morales Rivero** y **Roberto Morales Correa** junto a mis abuelos **Sóstenes Morales**, **Daniel Morales** y **Luciana Rivero** que a pesar que ya no están con nosotros siempre están presentes y cuidándonos.

A mis tíos **Alejandro**, **Carlos** y **Chavo** así como a cada uno de mis **primos**.

Por todos ustedes que son mi familia!!!! Los amo!!!!

Mis mejores amigos:

**Edmundo Jacobo Peña Hernández** y **Diana Angélica Arias Illán**, que gracias a ustedes viví momentos inolvidables y además pude superar situaciones difíciles de mi vida, tanto del pasado como del presente y sé que continuarán junto a mí en el futuro compartiendo vivencias y etapas que marcarán nuestras vidas como únicas, felices y también como malos y tristes, pero que podremos salir adelante.

Nuestra amistad se ha hecho tan fuerte que siempre permaneceremos juntos.

**Elías David Roque Fernández, Luis Martín Mejía Mendoza y Sergio Eduardo Franco Reyes** a pesar de no verlos seguido marcaron mi vida y son importantes en ella. Gracias amigos!

**Yazmín Faráh Gloria Hanún**, por que me has soportado y ayudado durante toda la carrera e incluso después de ésta.

Hemos compartido de momentos felices como de adversos y tristes, pero los cuáles nos han servido para solidificar nuestra amistad a base de apoyo, cariño y respeto.

También quiero agradecer a cada una de las familias de mis amigos por que me ayudaron y me aceptaron como parte de ellas!

A **Ricardo (Bolo) y Eduardo (Borrego)** por ser mis amigos y demostrarme que la amistad puede ser incondicional sin importar el tiempo de conocerse.

Por ustedes he comprendido el valor de la verdadera amistad!!!

A ti **Roberto García de la Mora**, por ser parte de mi vida y llenarme de energía con tu chispa y entusiasmo. Por que has sido mi apoyo y no me has dejado caer ni darme por vencida. Por creer en mí e inspirarme a conseguir y lograr mis sueños e ilusiones. Por que a pesar de las adversidades no te has alejado y has permanecido a mi lado creciendo y madurando a la par conmigo.

Gracias a Dios por haberte conocido. Te amo.

A la Familia García García por siempre impulsarme a terminar esto.

**Rocío y Angélica de la Mora Reyes**, mil gracias por ser mis amigas y enseñarme que existen otras formas distintas de pensar.

En general a toda la familia **de la Mora** y la familia **García** por apoyarme.

A todas las personas; familia y amigos, que no he mencionado por falta de espacio y que han estado conmigo antes y durante la elaboración de la tesis así como en mi vida.

¡¡¡ MUCHAS GRACIAS!!!

¡¡¡LOS QUIERO MUCHO!!!

*Lucia Morales Morales*

## AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

A la **UNAM**, por hacerme orgullosamente parte de ella.

A la **Facultad de Psicología** y a mis maestros que compartieron sus conocimientos, experiencias y su tiempo para brindarme las herramientas necesarias para mi vida personal y profesional.

A la **Dra. Corina Cuevas Renaud** por darme la oportunidad de terminar esta tesis y sobre todo de confiar en mí proveyéndome de su valioso apoyo, comprensión, dedicación y paciencia, por sus ideas y sus conocimientos en la asesoría estadística. Además por ofrecer y permitirme trabajar en su espacio y por darme consejos para encontrar la mejor forma de confiar en mi misma.  
Gracias por su tutoría y su calidad humana.

Al **Lic. José Luis Reyes González** y a la **Mtra. Nury Domenech Torrens** que con entusiasmo me orientaron, asesoraron, ayudaron y sobretodo me dieron la confianza y seguridad de terminar este trabajo. Gracias por su tolerancia.

A **María Maclovia Pérez Rendón** por ayudarme en situaciones de desesperación con su apoyo y amistad.

A la **Mtra. Mirna Valle Gómez** y al **Dr. Felipe Uribe Prado** que inicialmente me invitaron a colaborar con la aplicación de los cuestionarios para uno de sus proyectos y posteriormente, por ponerme en situaciones que favorecieron a creer más en mí misma, haciéndome una persona fuerte y segura ante el fracaso y no quebrantarme. Gracias a estas situaciones que me dieron la ventaja de encontrar nuevos lazos de amistad.

A **María Luisa García Cruz** por facilitarme el lugar de trabajo y de aplicación de los cuestionarios dentro de la agencia automotriz.

A mi **pasado**, que me proporcionó vivencias tanto buenas como malas que me permitieron conocer personas, vivir hechos y adquirir experiencias que me ayudaron a ser lo que soy actualmente.

En especial a las **personas** que no creyeron que podía terminar este trabajo porque gracias a ellas pude mostrarles y desmentirles.

iii GRACIAS!!!

*Lucia Morales Morales*

*"Para ver pienso  
sólo con palabras"*

*Albert Einstein*

*"No busques ser alguien de éxito sino busca ser alguien valioso: lo demás llegará naturalmente."*

*Albert Einstein*

## Í N D I C E

Contenido	Página
<i>RESÚMEN</i>	II
<i>INTRODUCCIÓN</i>	IV
<i>CAPÍTULO 1</i>	
<b>PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL</b>	2
1.1 Antecedentes históricos de la Psicología Organizacional	3
1.2 Organización	9
1.2.1 Concepto de Organización	11
1.2.2 Tipos de Organización	14
1.2.3 Estructura	17
1.2.3.1 Autoridad y estructura Organizacional	22
1.2.3.2 Niveles organizacionales	23
1.3 Comportamiento Organizacional	24
1.4 La Organización como sistema social	25
1.5 El Hombre y la Mujer Dentro de la Organización	30
<i>CAPÍTULO 2</i>	
<b>INFLUENCIA Y PODER</b>	35
2.1 Influencia	36



2.2 Poder	37
2.2.1 Concepto de Poder	37
2.2.2 Tipos de Poder	40
2.3 Influencia y Poder	48
2.4 Influencia en las Organizaciones	49
2.4.1 Principios o “Armas” de la Influencia	50
2.4.2 Proceso de Influencia y sus principales elementos	51
2.4.3 Objetivos de la Influencia	56
 <i>CAPÍTULO 3</i>	
<b>TÁCTICAS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL</b>	59
3.1 Influencia en las tres direcciones de la Organización	59
3.1.1 Influencia descendente o hacia niveles inferiores (de Jefe a Subordinado)	59
3.1.1.1 Factores que favorecen el desarrollo de la influencia descendente	60
3.1.2 Influencia ascendente o hacia niveles superiores (de Subordinado a Jefe)	62
3.1.3 Influencia lateral o de Compañero a Compañero	63
3.2 27 Tácticas de Influencia Organizacional	65
 <i>CAPÍTULO 4</i>	
<b>TOMA DE DECISIONES</b>	84
4.1 ¿Qué es Toma de Decisiones?	85
4.2 El Proceso Decisional: sus fases y etapas	87
4.3 Tipos de Decisiones	90
4.4 Toma de Decisiones y la Influencia en la Organización	94

4.5 Modelos en la Toma de Decisiones	97
4.5.1 Modelo de Racionalidad Económica; Total o Exhaustiva	97
4.5.2 Modelo de Racionalidad Limitada de Simon	100
4.5.3 Modelo del Incrementalismo de Lindblom	102
4.6 Racionalidad Limitada en la Organización	104
4.7 Toma de Decisiones y las Tácticas de Influencia Organizacionales	109

*CAPÍTULO 5*

<b>MÉTODO</b>	114
5.1 Justificación y Planteamiento del Problema	114
5.2 Objetivo de Investigación	115
5.3 Hipótesis	115
5.4 Variables	116
5.4.1 Definición Conceptual	116
5.4.2 Definición Operacional	118
5.5 Participantes	118
5.6 Muestreo	118
5.7 Tipo de Estudio	121
5.8 Diseño de la Investigación	121
5.9 Instrumentos	121
5.10 Procedimiento	125

*CAPÍTULO 6*

<b>RESULTADOS</b>	129
6.1 Resultados del Cuestionario de Jefe a Subordinado (JAS)	130

6.2 Resultados del Cuestionario de Subordinado a Jefe (SAJ)	135
6.3 Resultados del Cuestionario de Compañero a Compañero (CC)	140
<i>CAPÍTULO 7</i>	
<b>DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</b>	147
7.1 Cuestionario de Jefe a Subordinado (JAS)	150
7.2 Cuestionario de Subordinado a Jefe (SAJ)	153
7.3 Cuestionario de Compañero a Compañero (CC)	155
7.4 Conclusiones	158
7.5 Limitaciones y Sugerencias	162
7.5.1 Limitaciones	162
7.5.2 Sugerencias	163
REFERENCIAS	167
ANEXOS	174
ANEXO 1 Agrupación de Tácticas de Influencia por factores en los tres cuestionarios de Tácticas de Influencia Organizacional	
ANEXO 2 Cuestionario de Jefe a Subordinado (JAS)	
ANEXO 3 Cuestionario de Subordinado a Jefe (SAJ)	
ANEXO 4 Cuestionario de Compañero a Compañero (CC)	

## **RESUMEN**

## RESUMEN

El propósito del presente estudio fue identificar qué Tácticas de Influencia Organizacional clasificadas en cuatro factores (persuasión racional, persuasión autoritaria, persuasión irracional y persuasión afectiva) son más utilizadas por hombres y mujeres dependiendo la dirección a la que va dirigida: jefe a subordinado (JAS), subordinado a jefe (SAJ) y compañero a compañero (CC) en el proceso de toma de decisiones.

Se trabajó con una muestra no probabilística de  $n = 207$  participantes de ambos sexos pertenecientes a una empresa privada de comercialización y servicio automotriz en el Distrito federal.

Fue un estudio transversal, de campo y comparativo. En cuanto al análisis de datos, se aplicó uno descriptivo tales como medidas de tendencia central y de dispersión; y un análisis inferencial con objeto de someter a contrastación las hipótesis planteadas, se empleó el análisis de varianza de una sola clasificación (ONEWAY) así como el análisis de varianza factorial (ANOVA) para estudiar las interacciones entre el nivel jerárquico y el sexo con relación a las puntuaciones de los cuestionarios.

Se encontraron solamente diferencias estadísticamente significativas para un valor de  $\alpha \leq 0.05$  entre las medias de algunas tácticas de influencia organizacional clasificadas en los cuatro factores y el nivel jerárquico. En el cuestionario JAS hubo diferencias estadísticamente significativas con la interacción entre sexo, el nivel jerárquico y los factores. En contraste, en los cuestionarios SAJ y CC, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas con la interacción entre sexo, el nivel jerárquico y los factores.

Se propone llevar a cabo una modificación en los cuestionarios de acuerdo a la empresa en donde se va a aplicar así como el tipo de organización; ya que no es lo mismo una empresa privada a una pública ni tampoco una organización de tipo comercial, de servicios o de producción. Además es importante aplicar otro instrumento para poder complementar el estudio.

# INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

Actualmente nos desenvolvemos en un mundo muy acelerado y nos vemos envueltos en la influencia de numerosas situaciones y personas que sin pensar cambian nuestra manera de tomar decisiones y por lo tanto de comportarnos. Es por esto que al convivir con personas dentro de un núcleo de trabajo y en general con la sociedad; se crean relaciones personales y por lo tanto se adquieren compromisos y obligaciones, las cuales se deben cumplir para evitar conflictos mediante reglas que se establecen y que se deben respetar. Sin embargo, esto no quiere decir que no puedan existir formas diferentes de pensar, acatar e influir en los demás; creando así formas de identificación con cierto tipo de personas las cuales tienden a formar grupos específicos y adoptar gestos, movimientos y hasta ideales que en ocasiones no se dan cuenta que han adquirido; y esto es, mediante un proceso de influencia.

La influencia de personas y situaciones se encuentran presente en todas partes y no es exclusiva de ciertas personas, ciertas situaciones o de ciertos lugares. Por lo tanto, hoy por hoy las organizaciones han tomado parte esencial de la vida diaria y han influido en los comportamientos de las personas sin percatarse de ello; gracias al consumismo y a la mercadotecnia que diariamente bombardea.

El hecho de que las organizaciones en este momento definan en gran parte el desarrollo personal y profesional de las personas, crea una inquietud interesante para encontrar un mejor camino que ayude a comprender el comportamiento individual y las interacciones interpersonales del personal que labora dentro de cualquier organización. El comportamiento que se emplea para poder conseguir lo que se desea, es la forma de influir en los demás para así adquirir lo que se busca y en muchas ocasiones esto ayuda a alcanzar los objetivos personales, profesionales y por lo tanto de las metas institucionales. El presente estudio enfatiza las diferentes formas de influir o de ser influenciadas las personas específicamente dentro del área laboral de una agencia automotriz; en las tres direcciones que puede tomar la influencia: de Jefe a Subordinado (JAS), Subordinado a Jefe (SAJ) y de Compañero a Compañero (CC).

Es importante recalcar que este es un tema que ha sido poco estudiado dentro de las empresas Mexicanas. Por ello, hay que hacer hincapié en nuevas investigaciones ya que el hecho de identificar, conocer y comprender cómo el personal de una organización se desenvuelve y busca influir en los demás para obtener lo que desea, da herramientas para elaborar programas de detección de necesidades, de mejora y capacitación para orientar al personal al éxito; es decir; ayuda o no a lograr los objetivos tanto personales como las metas de la organización y así obtener óptimas decisiones para el beneficio propio y organizacional.

Para comprender mejor este estudio, en la primera parte se presenta un panorama general de la Psicología y se enfatiza su importancia en el contexto laboral y la forma de cómo ha ido cambiando hasta especializarse en una rama llamada Psicología Organizacional. Además, se explica la definición de la Organización para entender los procesos de influencia y el poder dentro de las mismas, puntos clave para comenzar a hablar de las Tácticas de Influencia Organizacional.

En el segundo capítulo se exponen algunas definiciones de influencia así como del concepto de poder para describir cómo se llegaron a obtener actualmente las 27 Tácticas de Influencia Organizacional Mexicanas y así a la creación de los instrumentos que se utilizaron en el presente estudio; temas que se muestran en el tercer capítulo.

En el cuarto capítulo se describe el proceso de toma de decisiones y se profundiza en el modelo de racionalidad limitada propuesto por Simon (1989; en Castañeda, 2000).

El quinto capítulo corresponde a la metodología planteada en el estudio, presentándose el objetivo y la definición de las variables dependientes e independientes. Posteriormente se presenta la descripción de los instrumentos empleados, el diseño de investigación, la descripción de la muestra y el procedimiento llevado a cabo.

En el sexto capítulo se presentan los resultados obtenidos, en donde se describe la muestra utilizada y las diferencias estadísticamente significativas que se encontraron.



Por último, en el capítulo siete se presenta la discusión de los resultados y las conclusiones, así como las sugerencias y las limitaciones a partir del estudio realizado.

**CAPÍTULO 1**  
**PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **CAPÍTULO 1**

### **PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

El ser humano desde la antigüedad ha buscado formas de comunicarse y de realizar sus actividades de una manera individual y/o grupal a través de procedimientos ordenados y cada vez más complejos; resultando así, formas eficientes que a lo largo del tiempo han adquirido usos indispensables que forman parte de la vida cotidiana.

De esta forma, y a través de la convivencia con la sociedad, surgen las organizaciones, en donde los elementos que integran dichas agrupaciones funcionan de acuerdo a objetivos establecidos. Inicialmente el primer grupo al que pertenecemos es la familia, la cual provee de necesidades básicas (casa, vestido, sustento, etc.); sin embargo, nuestro mundo se maneja y se sostiene gracias a las organizaciones de distinta naturaleza (religiosas, sociales, políticas, etc.) que nos proporcionan servicios de todo tipo que son indispensables para respaldar la integridad de las personas y sus pertenencias.

De esta manera, la parte de la organización y del trabajo también cuentan con el elemento humano, el cual forma una base fundamental con dichas organizaciones; no sólo como recurso instrumental sino como persona y ser social con propósitos que habitualmente realiza en interacción con otras personas, creándose situaciones que se vuelven complejas y cambiantes, sometidas a exigencias que, a veces, no se comparten pero que son requeridas para lograr metas institucionales cuya finalidad a menudo se desconocen y con las que no están vinculadas.

Las interacciones entre los seres humanos dentro del ambiente laboral se esperaría que fueran favorables para obtener un beneficio tanto para la organización como para ellos mismos; pero no siempre estas interacciones son favorables y efectivas debido a la forma de actuar de cada uno como trabajador para conseguir lo que se quiere; esto puede depender de la forma de cómo es percibida cada una de las personas que integran el equipo de trabajo, ya sea por su jefe, subordinado o su compañero para poder influir en ellos en el sentido deseado.

El ser humano ha tenido la capacidad de buscar respuestas para todo tipo de problemas y ha creado medios para poder dar soluciones sin importar el área a la que va dirigida; por lo tanto, gracias a su capacidad de incrementar su conocimiento y plantearse múltiples expectativas; la ciencia se ha abierto camino creando ciencias especializadas a temas de la conducta humana – Antropología, Psicología y Sociología – las cuales nos han proporcionado gran parte de la base para comprender la conducta individual dentro de las organizaciones; el ser humano ha encontrado varias alternativas para poder vivir y mejorar su calidad de vida.

## **1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

A continuación en este capítulo se presenta una revisión de la literatura sobre la historia de la Psicología Organizacional para comprender su importancia como área específica de la Psicología.

Se presenta una semblanza histórica de cómo fue evolucionando la Psicología con el paso del tiempo. Muchinsky (2002) define a la Psicología como el estudio científico del pensamiento y la conducta. Sin embargo, no se debe adquirir la imagen errónea de que los psicólogos se encasillan únicamente en el diagnóstico y tratamiento de enfermedades mentales o conductas anormales, lo cual contribuye al estereotipo general del psicólogo; si no que la Psicología tiene muchas áreas que pueden resolver problemas relacionados con el mejoramiento de las organizaciones.

La Psicología Organizacional, según Blum y Naylor (1968, en Muchinsky, 2002) la definieron como “simplemente la aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a los seres humanos que trabajen dentro del contexto de los negocios y la industria”. Schultz (1985) define a la Psicología Organizacional como “la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la Psicología a las personas en el trabajo”. Para Guión (1965, en Rodríguez, A., 2001) la Psicología Organizacional sólo la define como “el estudio científico de la relación entre el Hombre y el contexto de trabajo”.

Así, la Psicología Organizacional se ocupa de las conductas dentro de un ambiente laboral, estudia al ser humano en sus dimensiones individual y social, cuestionándose para después obtener resultados para reproducir y formular generalizaciones sobre la conducta. Y, finalmente, aplica el conocimiento para intentar resolver problemas reales en el mundo laboral.

La Psicología Organizacional es más que un conjunto de conocimientos que llevados a la práctica logran que las organizaciones sean más eficientes.

Para entender mejor la importancia de esta área de especialización de la Psicología se debe partir desde sus inicios y analizar su evolución hasta nuestros días. En sus primeros años ni siquiera se conocía con el nombre de Psicología Organizacional. En 1910 la Psicología Industrial u Organizacional se convirtió en un área legítima de especialización de la Psicología pero no fue hasta 1970 que el término “Organizacional” fue añadido y oficial (Muchinsky, 2002).

Es difícil precisar el origen y el fundador de una disciplina, pero muchos autores coinciden en atribuir el origen de la Psicología Industrial al profesor Walter Dill Scott quien, en 1901, se pronunció a favor de las aplicaciones de la Psicología a la publicidad (Schultz, 1985).

Es después de 1901 cuando la Psicología fue tomando impulso ya que los psicólogos eran estrictamente pragmáticos y no consideraban el estudio de problemas que no se basaran en la ciencia pura; sin embargo, un psicólogo llamado W. L. Bryan (1903; en Muchinsky, 2002) mencionó que los psicólogos debían estudiar “actividades y funciones concretas; como aparecen en la vida cotidiana”. A esta legitimación contribuyeron dos autores más, que suelen compartir con Scott el honorífico título de “padres de la disciplina”, el psicólogo Hugo Münsterberg, y el ingeniero, Federick W. Taylor (Rodríguez, A., 2001).

Otra fuerza que ayudó al desarrollo de la Psicología Organizacional fue el interés de los ingenieros industriales por mejorar la eficiencia y la productividad de los empleados industriales. Aquí se hace hincapié al trabajo de Federico W. Taylor, el cual destacó por su

obra *Principles of Scientific Management*, con el cual se inauguró una corriente o tradición en el área: la dirección científica del trabajo (Rodríguez, A., 2001).

A principios del siglo XX; la Psicología se estaba convirtiendo rápidamente en una ciencia con mucho que ofrecer. Así pues, la confluencia de la Psicología con intereses aplicados y la preocupación por el incremento de la eficiencia industrial dio origen a la Psicología Organizacional.

Scott (1903, en Schultz, 1985) escribió el libro *The Theory of Advertising*, el cual se consideró como el primero en tratar al mismo tiempo la Psicología y un aspecto del mundo laboral. En 1913, apareció el segundo libro titulado *The Psychology of Industrial Efficiency*; escrito por Hugo Münsterberg; un psicólogo alemán quien enseñó y desarrolló la Psicología Industrial en América del Norte en su laboratorio de la Universidad de Harvard (Schultz, 1985).

Más tarde, los eventos que impactaron en la Psicología Organizacional fueron las dos Guerras Mundiales. En la Primera Guerra Mundial la Psicología Industrial se reconoció como una disciplina de suma importancia y utilidad. Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas, el ejército comisionó a un grupo de psicólogos para que realizaran un test de inteligencia general. Así que prestaron valiosos servicios a la nación y dieron al ejército propuestas para seleccionar y reconocer a los reclutas con deficiencia mental y, así, asignar reclutas a puestos dentro del ejército (Muchinsky, 2002; Schultz, 1985).

Robert Yerkes (en Muchinsky, 2002) fue el psicólogo más decisivo para implicar la Psicología en la guerra y junto con otros psicólogos revisaron una serie de tests de inteligencia para desarrollar un nuevo test al que denominaron *Army Alpha* para personas que podían leer y el *Army Beta* para reclutas analfabetos que no podían leer el inglés.

El éxito de ambos tests introdujo de inmediato el desarrollo de nuevos tests destinados a la selección de candidatos a oficiales y a recibir adiestramiento de pilotos, así como para otras clasificaciones militares en que se requerían habilidades especiales. Sin embargo, la experiencia militar sentó las bases de una nueva dinámica después de la guerra.

El público, los negocios, los sistemas escolares y otros mecanismos que utilizaban métodos de clasificación y selección se dieron cuenta de la utilidad de los tests y de inmediato solicitaron técnicas más variadas y perfectas para realizarlas (Schultz, 1985). Es por esto que después de la guerra hubo un gran auge en el número de empresas de consultoría y oficinas de investigación psicológica. El nacimiento de estas agencias impulsó la nueva era de la Psicología Organizacional (Muchinsky, 2002).

En el año de 1917 se comenzó a publicar la revista más representativa de la Psicología Organizacional el *Journal of Applied Psychology*; cuyo primer artículo publicado no se limitaba a resumir el estado en que se encontraba la Psicología Organizacional en ese entonces, sino también hablaba del tema de la ciencia y la cuestión de la práctica, así como de las relaciones prácticas entre la Psicología y la guerra (Muchinsky, 2002; véase también Rodríguez, A., 2001).

En 1924, el campo de la Psicología Organizacional se amplió considerablemente con los experimentos de la fábrica Hawthorne, de la Western Electric Company; los cuales abordaron problemas más complejos acerca de las relaciones humanas, el espíritu de equipo y la motivación (Rodríguez, A., 2001).

Asimismo, en enero de 1933; se produjo la subida al poder de Hitler, lo que trajo como consecuencia el exilio de un gran número de científicos sociales a los Estados Unidos y la revitalización sin precedentes de las Ciencias Sociales en general y de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (Rodríguez, A., 2001).

Durante la Segunda Guerra Mundial los psicólogos estaban mejor preparados y con nuevas técnicas, sólo que en este caso los militares acudieron primero con los expertos con la misión de crear una nueva prueba que pudiera clasificar a los nuevos reclutas en cinco categorías, basándose en sus habilidades para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado. La prueba desarrollada fue la *Army General Classification Test (AGCT)*. Otra de las pruebas innovadas en este periodo fue la prueba de estrés situacional, cuyo propósito era evaluar candidatos para asignarlos a unidades de inteligencia militar. La Segunda Guerra Mundial fue el suceso para perfeccionar las técnicas de la Psicología Organizacional y afilar las habilidades de los psicólogos (Muchinsky, 2002).

Cada una de las dos guerras tuvo un efecto distinto. La Primera Guerra Mundial contribuyó a la Psicología Organizacional a formar la profesión y la aceptación de la Psicología Organizacional. En la Segunda Guerra Mundial se desarrolló y obtuvo el status de ciencia.

De 1945 a 1963, la Psicología Organizacional evolucionó de disciplina en subespecialidad, y logró niveles elevados de rigor científico y académico (Muchinsky, 2002). El empresario pone énfasis no sólo en la productividad y en el rendimiento, sino en la permanencia y estabilidad de la fuerza del trabajo, asumiendo la negociación como la estrategia más adecuada para resolver los conflictos con los sindicatos. Por lo cual, se necesitaban estudios empíricos concretos, en los que interviniera la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones que se encontraban, en este momento, más maduras y consolidadas (Dessler, 1979; en Rodríguez, A., 2001).

En los años cincuenta inicia un gran interés de los psicólogos en el estudio de las Organizaciones, campo que estaba reservado a los sociólogos en esos momentos. Esta etapa se le conoce como la consolidación del área, ya que después de prestar servicios militares se desarrollaron tests más complejos, estudios sobre ausentismo, factores sociales y motivacionales, actitudes y principalmente el desarrollo y proceso de la autonomía de la ergonomía, gracias a los esfuerzos de Chapanis, Morgan, Tiffin y McCormick, entre otros (Rodríguez, A., 2001).

La década de los cincuentas y los primeros años de los sesentas estuvieron marcados por las contribuciones de los psicólogos sociales en los campos de satisfacción y el liderazgo; además de trabajos caracterizados por el énfasis empirista y predictivo (Moore, 1980; en Rodríguez, A., 2001).

En los años sesenta la Psicología Organizacional estuvo orientada hacia perspectivas más psicosociológicas tomando en cuenta la estructura, la tecnología y las tareas. En efecto, la nueva forma de pensar y entender el fenómeno organizativo se centraba en las ideas de buscar nuevos paradigmas en la Ciencia en general y en las Ciencias Sociales en particular; la aplicación de la perspectiva del sistema abierto en las organizaciones, el incremento del tamaño y la complejidad de las mismas, además de la



influencia sindical y estatal sobre la vida de éstas; así como la preocupación por estudiarlas y por último el avance en el desarrollo tecnológico (Rodríguez, A., 2001).

En 1964, en Estados Unidos, se aprobó la Ley de Derechos Civiles, en la cual se hizo hincapié en el tema de la discriminación en el empleo. Desde 1964 hasta nuestros días, la Psicología Organizacional tiene el compromiso social de desarrollarse profesional y éticamente, con base en las normas y parámetros legales (Muchinsky, 2002).

Se puede decir que la Psicología Organizacional se aplica en la contratación de empleados mejores, reducir el ausentismo, mejorar la comunicación, incrementar la satisfacción laboral y resolver otros muchos problemas dentro de las organizaciones.

Para Muchinsky (2002) las actividades profesionales de los psicólogos industriales u organizacionales pueden agruparse en seis campos generales; lo cual permite entender mejor la ardua tarea del psicólogo organizacional dentro de la organización.

- **SELECCIÓN Y COLOCACIÓN:** Desarrollo de métodos de evaluación para la selección, colocación y promoción de empleados. Los psicólogos organizacionales están dedicados al estudio de los puestos de trabajo y a determinar hasta qué punto se puede predecir el desempeño en esos puestos.
- **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO:** Se ocupa de la identificación de las habilidades de los empleados que deben ser mejoradas para aumentar el rendimiento en el puesto. Esta área incluye el mejoramiento de las habilidades técnicas; como será el manejo de las computadoras, programas de desarrollo ejecutivos y entrenamiento de los empleados para trabajar en equipo de manera eficaz.
- **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:** Área que identifica los criterios o normas para determinar qué tan bien los empleados desempeñan sus puestos de trabajo. Los psicólogos industriales se ocupan de determinar la utilidad o valor del desempeño del puesto de la organización. También miden el

rendimiento de equipos de trabajo, de unidades dentro de la organización o de la organización misma.

- **DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN:** Proceso de análisis de la estructura de una organización para maximizar la satisfacción y eficacia de los trabajadores, grupos de trabajo y clientes. Este campo facilita el proceso de crecimiento organizacional. Los psicólogos están sensibilizados con el amplio conjunto de factores que influyen sobre la conducta en las organizaciones.
  
- **CALIDAD DE LA VIDA LABORAL:** Los psicólogos organizacionales se ocupan de factores que mejoran el ambiente laboral para que sea favorable y productivo. Se involucran en el rediseño de puestos de trabajo para mejorar su contenido y que sean satisfactorios para los trabajadores que los desempeñan.
  
- **ERGONOMÍA:** Campo multidisciplinario, en él los psicólogos organizacionales se encargan de diseñar herramientas, equipos y máquinas que sean compatibles con las capacidades humanas.

En conclusión, la Psicología Organizacional influye casi en todos los aspectos de la vida empresarial: repercute en todo lo que se refiere al mundo del trabajo (Schultz, 1985). Se compone de áreas especializadas en las que los psicólogos contribuyen al mejoramiento y crecimiento de la organización.

No se debe olvidar que dentro del ámbito laboral existe el componente humano y, por lo tanto, cuando una Organización crece, simultáneamente, los seres humanos que la conforman, evolucionan junto con ella.

## 1.2 ORGANIZACIÓN

La humanidad a lo largo del tiempo ha tenido diversos cambios psicológicos, sociales, políticos, religiosos, tecnológicos y económicos; que le han ayudado a evolucionar

y crear formas de vida cada vez más complejas. Para facilitar y simplificar lo complejo de las actividades diarias, han sido creadas las organizaciones, las cuales ya forman parte de nuestras vidas y, a su vez, han traído una nueva percepción de ésta. La sociedad no podría concebir vivir sin ellas, debido que en donde nos encontremos y sin importar el tiempo, estamos rodeados de organizaciones; ya sea porque trabajamos en una de ellas, porque adquirimos los productos o servicios que éstas ofrecen (ropa, alimentos, sitios para vacacionar, etc); es decir, casi toda actividad humana que se lleva a cabo en nuestra sociedad es trabajo de las organizaciones (González, A., 2000).

González A. (2000) proporciona las siguientes razones por las cuales son necesarias las organizaciones en nuestros días:

- ⊙ Las organizaciones superan las restricciones del ser humano derivadas por un lado de sus capacidades individuales así como del medio ambiente en que se encuentra.
- ⊙ La especialización permite a las organizaciones aprovechar más y mejor los talentos humanos.
- ⊙ Las organizaciones permiten a los seres humanos aprovechar los conocimientos y las experiencias acumulados de quienes los han precedido.
- ⊙ Las organizaciones proporcionan empleos y brindan la oportunidad a sus integrantes de ser productivos y convertirse en seres humanos plenos, permitiéndoles ocupar un lugar en la sociedad.
- ⊙ Las organizaciones se presentan como el único instrumento mediante el cual los seres humanos consiguen satisfacer sus necesidades de manera adecuada.
- ⊙ Para las organizaciones, el tiempo se convierte en un factor determinante, valioso y significativo y busca optimizarlo en el logro de sus objetivos.

### 1.2.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

A lo largo del tiempo, el concepto de organización ha cambiado constantemente; y no se ha podido llegar a una concepción universal. Esto se debe a que los autores han estudiado a la organización en distintas épocas y diferentes lugares (Pfeffer, 1982; en Rodríguez, A., 2001).

Para comprender mejor el concepto de organización, conviene revisar su evolución, que según Guillén y Guil (2000) ocurrió como sigue:

- *Webber* (1922) define al grupo corporativo “como una relación social que o bien está cerrada o bien limita la admisión de personas ajenas mediante la imposición de reglas y normas”.
- *Etzioni* (1964) concibe a la organización como una “unidad social que pretende alcanzar un fin. La organización está caracterizada por la división del trabajo, por sistemas de comunicación y por las competencias del poder”.
- Para *Scott* (1964) la organización “es como un colectivo sistemático creado para alcanzar metas relativamente específicas sobre una base continua”.
- Para *Barnard* (1968) la organización es un “sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas conscientemente coordinadas”.

En el siglo XX la organización es considerada como un sistema cerrado, estable y estructurado, susceptible de una rígida planeación y control.

Conforme la sociedad evoluciona en búsqueda de una mejor calidad de vida, la organización también cambia cualitativamente y se extiende a todos los sectores de la actividad humana y, por lo tanto, incrementa su nivel de complejidad y ambigüedad hasta convertirse en un “sistema débilmente vinculado” (Weick, 1979; en Rodríguez, A., 2001).

Se ha observado que los viejos paradigmas se van sustituyendo por los nuevos que van encajando mejor con las actuales formas de pensar sobre las organizaciones. Sin embargo, únicamente se tomará en cuenta las más significativas para explicar las organizaciones.

En 1975 Porter, Lawter y Hackman (Rodríguez, A., 2001) enfatizaron que las organizaciones son constituidas por individuos y grupos, los cuales son dirigidos a objetivos específicos utilizando elementos de producción en los cuales se toman decisiones y riesgos para producir bienes y/o servicios y así obtener uno o varios beneficios.

Simon (1989; en Castañeda, 2000) define a la organización como “... sistemas de comportamiento cooperativo, en donde se espera que los miembros de la organización orienten su comportamiento de acuerdo con ciertos fines que se adoptan como objetivos de la misma organización. Es decir, un conjunto de seres humanos coordinados en busca de llegar a los objetivos planteados, viéndose en la necesidad de influir en sus miembros para que las decisiones que estos tomen vayan encaminados al logro de los mismos”.

En la organización existen componentes fundamentales para obtener beneficios ya que éstos ayudan a que ésta cuente con un poder de sobrevivencia. Estos componentes son el capital, las personas, la dirección y el mercado (Rodríguez, A., 2001).

Rodríguez (2001) plantea características para definir la organización actual:

- Un sistema social y técnico artificial en permanente proceso de cambio.
- Un ecosistema que desarrolla su actividad y su entorno.
- Una fuente de satisfacción e insatisfacción para los miembros que la constituyen.
- La imagen vigorosa y con mayor presencia en nuestra sociedad.

En la búsqueda, desarrollo y extensión del concepto de organización algunos investigadores han incorporado a distintas disciplinas (Antropología, Economía,

Geopolítica, Sociología, Psicología, entre otras); a participar y encontrar una definición que reúna todos los elementos que cada una ofrece para generalizar el concepto de organización a un terreno más amplio.

Robert, Hullin y Rousseau (1978; en Rodríguez, A., 2001), y Szilagyi y Wallace (1980; en Rodríguez, A., 2001) han sido los principales que han contribuido en la comprensión de la organización. Actualmente, de manera ecléctica, la conducta organizacional, manifiesta el uso de conceptos, modelos y terminología de carácter interdisciplinario.

En nuestros días, la mayoría de los autores modernos tienen como concepto de organización un proceso mediante el cual, partiendo de la especialización y división del trabajo, agrupa y asigna funciones a unidades específicas interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas (Franklin, 1998).

La organización está en interdependencia con el exterior, gracias a un sistema abierto de realimentación en proceso permanente, debido a que cada día los cambios que se producen en los mercados, tecnología, legislación, política y educación de los ciudadanos como consumidores son más rápidos.

La organización no puede predecir el grado de influencia externa ni los niveles de incertidumbre, ya que independientemente del sector y actividad a la que se dedique, cada organización operará en un contexto económico y tecnológico particular, bajo circunstancias sociales marcadas con determinado grado de estabilidad. Actualmente, el entorno se ha vuelto más complejo y las organizaciones se han visto en la necesidad de crear áreas de apoyo para recoger, analizar e interpretar la información relevante del exterior para afrontar con éxito todos los cambios que se produzcan. Estos ajustes implicarán, a veces, un proceso de descentralización de la autoridad hacia los niveles bajos de la estructura; a fin de que desde cualquier nivel de la organización se puedan dar respuestas rápidas y satisfactorias a los cambios del exterior.

Como ya se ha mencionado, la organización es un sistema social consciente, coordinado de actividades o fuerzas, compuesto de dos o más personas funcionando en forma relativamente permanente, que mediante un esfuerzo común y a través de un comportamiento específico reflejado en actividades especializadas y con una estructura definida, busca alcanzar una meta o metas comunes (González, S., 2004).

Al tener clara la definición que en el tiempo se le ha atribuido a la organización, es necesario revisar los tipos de organización para entender mejor el campo en donde se llevó a cabo este estudio.

### **1.2.2 TIPOS DE ORGANIZACIÓN**

Al igual que en las definiciones de la organización también existen distintas tipologías de clasificación y categorización de las organizaciones.

En 1961 Burns y Stalker (Guillén y Guil, 2000) plantean una tipología atendiendo las variables de la naturaleza del entorno (organizaciones orgánicas) y la naturaleza del trabajo para su inclusión en una u otra (organizaciones mecánicas).

Otra tipología expresada en el año de 1963 fue la de Blau y Scott (Guillén y Guil, 2000) los cuales clasifican a las organizaciones en función de a quién o a quiénes beneficia la existencia de la organización:

- *Asociación de beneficio mutuo*: Este tipo de organización beneficia a los miembros de la misma.
- *Entidades comerciales*: Benefician a los dueños y gerentes de la organización.
- *Organizaciones de servicio*: Esta organización beneficia a los clientes de dicha empresa.
- *Organizaciones de bienestar común*: Benefician al público en general.

Mintzberg en el año de 1979 (Guillén y Guil, 2000) propone otra clasificación en donde señala que la efectividad de las organizaciones depende del funcionamiento de un conjunto de relaciones entre el diseño de la estructura, la tecnología, el tamaño, la edad de la organización y las condiciones del sector en donde esté operando la organización. Esta interrelación propone cinco tipos de organización: organizaciones burocráticas-máquina, divisoras, organizaciones burocráticas profesionales, organizaciones de estructura simple y las organizaciones adhocráticas. Las organizaciones burocráticas-máquina engloban la realización de tareas simples y entornos estables y tranquilos; mientras que en el lado opuesto encontramos la realización de tareas y entornos extremadamente variables y cambiantes (organizaciones adhocráticas).

En 1985, Weinert (Guillén y Guil, 2000; Rodríguez, A., 2001) menciona que en cualquier empresa o institución existen dos tipos de organización: la organización formal y la organización informal. Este tipo de organizaciones destaca su importancia psicosocial que no son creadas de manera sistemática e intencional para conseguir un fin determinado. La primera tiene un diseño racional previo y está estructurada sobre esos mismos criterios; y tiene objetivos planificados, estructuras rígidas y relaciones entre los miembros diseñados de antemano para poder de este modo cumplir con los objetivos organizacionales. Por otro lado, la organización informal surge de una forma espontánea a partir de la organización formal y no tiene estructura definida e institucionalizada, dependerá de acciones que se desarrollen en un momento dado y de los empleados que participen en ellas.

La organización formal trata de conseguir sus principales objetivos de la organización, estableciendo un objetivo común, un sistema de comunicación, de una red jurídica, de la delimitación de línea de autoridad y de funciones bien definidas.

Por otro lado la organización informal no cuenta con objetivos explícitos, pues surgen de manera espontánea; sus miembros pueden pertenecer a distintos niveles y áreas funcionales de la organización y son difíciles de controlar por parte de la dirección. Por ello el departamento de Recursos Humanos debe estar pendiente del grado de ajuste entre organización formal (organigrama) y organización informal (sociograma). La finalidad de la organización informal es cubrir las deficiencias que se producen desde el punto de vista psicológico (Rodríguez, A., 2001).



No obstante la función de organizar es lograr la coordinación de las relaciones entre las tareas, los resultados y la autoridad dentro de la estructura diseñada.

Talcott Parson (en Méndez et al., 1997) clasifica cuatro tipos de organización basados en la función o meta de la institución:

- *Organización de producción:* Es la que se encarga de la elaboración de los productos que serán consumidos por la sociedad (empresas).
- *Metas políticas:* Esta clasificación busca objetivos que generen y distribuyan poder dentro de la sociedad. Un ejemplo claro son los sindicatos.
- *Organización Integrativa:* Es la organización que está encaminada a la motivación y satisfacción de las expectativas institucionales para así asegurar que las partes de la sociedad funcionen de manera compacta.
- *Mantenimiento de patrones:* Asegura la continuidad de la sociedad por medio de actividades culturales, educativas y expresivas. Las escuelas son un buen ejemplo.

Para Renate Myyntz (en Méndez, et al., 1997) con base en los objetivos de la organización propone la siguiente clasificación:

- Las organizaciones que sólo se limitan a la coexistencia de los miembros, a su comportamiento y al contacto que esto les exige.
- Las organizaciones que actúan de manera determinada sobre un grupo de personas que son admitidas para ese fin. En este tipo de organización predomina la burocracia y el ordenamiento racional. Las universidades y escuelas en general, así como hospitales e iglesias son un ejemplo de este tipo de organización.
- Las organizaciones que tienen como objetivo un logro particular encaminado hacia el exterior, las que están encaminadas a la vida económica, la

administración, la política, las asociaciones benéficas y las instituciones sociales.

Por último, Katz y Kahn (en Méndez, et al., 1997) proponen una clasificación de acuerdo a las funciones de primer orden de la organización:

- *Productivas*: Son las encargadas de fabricar bienes, proporcionar servicios y crear riqueza para el público o para un sector de la economía determinado.
- *De mantenimiento*: No conservan a los miembros de la sociedad y se dedican a la interacción social.
- *De adaptación o adaptativas*: Los institutos de investigación o universidades son un ejemplo de dichas organizaciones. En esta clasificación se encuentran las organizaciones que a su cargo se encuentran estructuras sociales las cuales promueven el conocimiento, formulan y a su vez verifican teorías y aplican la información obtenida o dan soluciones a problemas existentes.
- *Político-Administrativas*: Son las organizaciones que coordinan y controlan a la gente y los recursos (Partidos políticos, sindicatos, etc.).

### **1.2.3 ESTRUCTURA**

En un mundo tan dinámico como el actual, si una organización no cuenta con una estructura adecuada no podrá afrontar los problemas que diariamente se le presenten.

Mintzberg (1993; en Muchinsky, 2002) define a la estructura de una organización como “la suma total de las formas en que se divide su trabajo en distintas tareas y luego se logra su coordinación entre esas tareas”.

Para Rodríguez A. (2001) la estructura “es el esqueleto de la organización la cual nos proporciona los niveles y áreas dentro de las cuales debe funcionar una organización”.

Existen dos tipos de estructura, la formal e informal: la estructura formal esta constituida por el diseño previsto por la dirección; mientras que en la estructura informal se constituye con el funcionamiento real derivado de ese diseño, y además actúa de modo de lubricante de la estructura formal. Ambas son necesarias en cualquier tipo de organización, pero a medida que se incrementa el número de organizaciones y la complejidad es mayor la necesidad de fortalecer la estructura formal, debido a que ésta controla actividades, predice comportamientos y evalúa resultados.

La estructura formal se representa por el organigrama constituido por cuadros y líneas que representan la distribución de funciones entre diferentes áreas; así como su dependencia formal. Conforme lo anterior existen dos tipos de líneas de mandos: jerárquica y funcional y de dos clases de dependencia: lineal o relación de autoridad y staff o relación de asesoramiento. La estructura informal se representa por sociogramas en donde se infiere el comportamiento real, a través de la observación y sociográficas (Rodríguez A., 2001).

A través de la estructura formal se definen áreas y se delimitan departamentos, estableciendo idóneamente el número de empleos, se concretan tareas y se asigna autoridad.

Toda estructura va a estar constituida por tres dimensiones básicas: complejidad, formalización y centralización. Así mismo existen dos tipos de personal: el personal lineal (aquel que contribuye directamente al logro de los objetivos de la organización) y el personal de staff (aquel que apoya, asesora al personal de línea y facilita el logro de los objetivos). Los primeros tienen autoridad jerárquica y los segundos tienen autoridad que se deriva de la calidad de sus conocimientos y/o su apoyo.

La importancia de la estructura es el efecto que tiene sobre los roles, comunicación, autoridad, responsabilidad y eficacia organizativa. Esto nos ayuda a establecer el poder formal o la jerarquía de la organización la cual tendrá un impacto en el desarrollo de actividades y comportamientos de los miembros.

Por último la estructura también nos sirve para desarrollar las diversas áreas y departamentos que constituyen las actividades de la organización.

Existen varios tipos de estructuras pero sólo revisaremos las más representativas dentro de nuestro ambiente laboral (Rodríguez, A., 2001).

### **A) ESTRUCTURA JERÁRQUICA Y FUNCIONAL**

Este tipo de estructura tiene una forma piramidal o jerárquica. Con la alta dirección en la cúspide, los mandos intermedios en el centro y los trabajadores en la base. En esta estructura la organización se subdivide en niveles jerárquicos y áreas funcionales como la fabricación, comercialización, personal o investigación y desarrollo.

El término “función” incluye todas las actividades de los niveles de cada área de especialidad; y “jerárquica” está ligada con la línea de autoridad.

### **B) ESTRUCTURA EN FUNCIÓN DEL PRODUCTO O PROYECTO**

En este tipo de estructura la mayoría de los recursos son para lograr los objetivos específicos que están bajo la dirección o control de un director o departamento al menos durante el tiempo que dure el proyecto. Internamente la estructura de una organización de producto es funcional. Sin embargo cada área funcional goza de un alto grado de autonomía para realizar sus operaciones, incrementar mercados y dar respuestas apropiadas a los cambios del entorno.

### **C) ESTRUCTURA MATRIZ Y TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS**

La estructura matriz suele aplicarse a grandes compañías que desarrollan sus actividades en sectores sometidos a grandes cambios.

Su principal objetivo es que funcione como una red de relaciones. En general se asume que la coordinación de proyectos en las organizaciones se identifica en una escala de complejidad progresiva, que va desde el establecimiento de normas y programas pasando por la coordinación e integración de equipos y departamentos, hasta la organización matriz la cual coordina los elementos anteriores.

Para lograr tener una coordinación e integración efectiva entre los subsistemas es necesaria una perspectiva, que ofrece la teoría de sistemas ya que teóricamente debiera ser efectiva pero en la práctica se crea cierto aislamiento entre las funciones y los niveles de la organización que impiden los flujos de comunicación.

La aproximación sistemática considera a la organización como una totalidad y las decisiones se tomarán a partir de las distintas partes del sistema. La estructura matriz viene siendo una mezcla de las estructuras anteriores englobando elementos importantes como la cultura, sistema de valores y la propia filosofía.

#### **D) NUEVOS TIPOS DE ESTRUCTURAS**

Actualmente se han considerado tres nuevos tipos de estructura que han resultado de una desviación de la estructura piramidal clásica. Según Rodríguez A. (2001) estas son las nuevas estructuras:

- Estructuras en forma de reloj de arena: Se caracteriza por la casi total eliminación de los niveles intermedios. Esto es posible por la implantación de la tecnología que facilita la coordinación entre el nivel estratégico y el nivel operativo.  
*Desventajas:* No potencia la promoción debido a la rotación de puestos, capacitación y salario variable según rendimiento.
- Estructura en forma de racimo: Se caracteriza porque los equipos son las unidades estructurales primarias. La organización se construye por un equipo estratégico y por otros múltiples equipos superpuestos de personal técnico y operativo. Esta estructura requiere que los empleados se entrenen en diferentes habilidades y competencias.  
*Desventajas:* El cambio continuo del trabajador, conflictos interpersonales y estrés derivados de las anteriores.
- Estructuras en forma de red: La organización matriz subcontrata distintas tareas (fabricación, formación, contabilidad, comercialización) a otras organizaciones.

En el centro de la red habrá un individuo o equipo emprendedor que coordinará a todas esas empresas subcontratadas.

*Desventajas:* Explotación injusta de empresas subcontratadas.

Después de revisar algunos tipos y estructuras de la organización; el presente estudio se llevó a cabo en una organización automotriz la cual según Daniel Katz y Robert Kahn (en Méndez, et al., 1997) es una organización productiva; porque se encarga de fabricar automóviles, proporcionar servicios (como el arreglo y venta de refacciones automovilísticas) y crear un bien adquisitivo al cliente de la empresa. Blau y Scott (1963; en Guillén y Guil, 2000), nos dicen que también la organización automotriz es de servicio ya que los beneficiados son los clientes de la misma organización. Su estructura es de tipo piramidal o jerárquica. En donde la alta dirección se encuentra en la cúspide de la pirámide, los mandos intermedios en la parte central y los trabajadores en la base. En esta agencia automotriz, la estructura es dividida en diferentes niveles jerárquicos y áreas o departamentos funcionales como Presidencia, Administración, Mercadotecnia, Crédito y Cobranza, Refacciones, Servicio, Ventas y Seminuevos.

La organización automotriz que se utilizó en este estudio es una empresa fundada en 1986, que actualmente cuenta con más de 15,000 m<sup>2</sup> de instalaciones, además muestra la imagen moderna de acuerdo al nuevo milenio, con la constante capacitación de su personal, inculcándoles siempre los valores más importantes: aprovechar la vida, confianza en si mismo, siempre con un estilo propio y original, cumpliendo con el compromiso y la responsabilidad día a día. Así se esforzará la empresa por brindar la mejor atención, servicio y calidad en todas las áreas, por medio de la tecnología en equipo y sistemas que anticipan soluciones creativas y oportunas.

Demostrando de esta forma sus diseños innovadores, la audacia, así como la satisfacción y deseos humanos. Mirando hacia el futuro proporcionará la mejor opción para sus clientes.

El cliente para la agencia automotriz es la persona más importante de la organización al cual sirve invariablemente con el máximo entusiasmo y absoluta dedicación, ya que representa la razón del bienestar y permanencia de la agencia.

### **1.2.3.1. AUTORIDAD Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Existe una interrelación directa entre la estructura de la organización y el esquema de autoridad. Anteriormente, los tradicionalistas partieron de la suposición de que las relaciones de autoridad eran sinónimo de estructura de la organización. Esto era por que la estructura se ocupa del establecimiento de puestos y las relaciones entre dichos puestos, lo que ofrece el marco de referencia para establecer las relaciones de autoridad. Sin embargo, el patrón de autoridad es una parte de la estructura total (Kast y Rosenzweig, 1997).

Para Kast y Rosenzweig (1997) la autoridad se refiere a un tipo de relación entre los puestos en la organización y no es particular de un solo individuo. La estructura de la autoridad ofrece las bases para asignar las tareas a los diversos elementos de la organización y para desarrollar un mecanismo de control para asegurar las labores que se realicen. Además ayuda con el establecimiento de las transacciones formalizadas de influencia entre los miembros de la organización.

El concepto de autoridad está relacionado con el legítimo poder de parte de una posición y depende de la disposición de los subordinados para aceptar ciertas directivas de los superiores. Es obvio que la estructura y los puestos de los miembros en un arreglo jerárquico facilitan el ejercicio de la autoridad (Kast y Rosenzweig, 1997).

También la estructura está directamente relacionada con la asignación de responsabilidades y obligaciones de varias unidades de la organización. La delegación es fundamental en la asignación tanto de la autoridad como de la responsabilidad.

La mayor parte de las organizaciones desarrollan ciertos medios para determinar la efectividad y eficacia del cumplimiento de estas funciones asignadas y crean procesos de control para asegurar que éstas sean cumplidas. En las estructuras simples se puede observar claramente la autoridad y responsabilidades asignadas a departamentos específicos, y pueden ser exclusivamente responsables por los resultados. En las organizaciones más complejas, donde se requiere de una sustancial integración y coordinación entre departamentos, tanto la autoridad como la responsabilidad pueden ser compartidas por varias unidades (Kast y Rosenzweig, 1997).

### **1.2.3.2 NIVELES ORGANIZACIONALES**

Para Chiavenato (2000) existen tres niveles dentro de una organización sin importar la naturaleza o tamaño de la misma. A continuación se mencionan los niveles organizacionales:

#### **NIVEL INSTITUCIONAL O GERENCIAL**

Este nivel corresponde al nivel más elevado de la organización; está compuesto de los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. También se le denomina nivel estratégico, pues allí se toman las decisiones y se establecen los objetivos de la organización, así como de las estrategias para lograrlos. En este nivel se mantiene una orientación hacia el exterior, ya que mantiene un contacto con el ambiente funcionando como un sistema abierto y se enfrenta a la incertidumbre ya que no cuenta con un poder o control sobre las situaciones ambientales ni con la capacidad de prever con exactitud los eventos ambientales futuros.

#### **NIVEL INTERMEDIO O MEDIO**

También conocido como nivel táctico, mediador o gerencial en el cual se encuentran los departamentos y divisiones de la empresa. Aquí se permite la articulación interna entre los niveles institucionales y el operativo. Se encarga de que las decisiones tomadas por el nivel institucional sean las adecuadas a las operaciones que llevará a cabo el nivel operacional. Este nivel está conformado por los mandos medios los cuales son las personas y los órganos encargados de transformar los programas de acción en estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales. Debe enfrentarse con la incertidumbre y el riesgo los cuales vienen de un ambiente externo cambiante y complejo (nivel institucional), y se debe orientar a la programación y ejecución de tareas bien definidas y delimitadas (nivel operacional). El nivel intermedio amortigua los impactos de la incertidumbre traída del ambiente externo por el nivel institucional y absorbe y dirige al nivel operacional.



## **NIVEL OPERACIONAL**

Denominado nivel o núcleo técnico el cual se localiza en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel más bajo donde se realiza la programación y la ejecución de las tareas y operaciones diarias de la empresa. En este nivel se encuentra la maquinaria, instalaciones físicas, las líneas de montaje, las oficinas y los puntos de venta, que constituyen la tecnología dominante de la organización. Incluye el trabajo físico relacionado directamente con la fabricación de productos o la prestación de servicios de dicha organización. Dicho nivel está orientado a un sistema cerrado y determinista en el interior de la empresa debido a las exigencias impuestas por la naturaleza de las tareas y la tecnología empleada para ejecutar los objetivos de la organización.

## **1.3 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Davis y Newstrom (2001) definen al comportamiento organizacional como el estudio y la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas (tanto individual como en grupos) actúan en las organizaciones. Es una disciplina científica que tiene como base aportar investigaciones y adelantos conceptuales. Se trata de una herramienta humana para el beneficio de las personas aplicado de modo general a las conductas de las personas en todo tipo de organizaciones.

El comportamiento organizacional nos sirve para comprender complejidades de las relaciones interpersonales como el resultado de la interacción de dos personas (compañeros de trabajo o superior-subordinado) entre sí.

Como características principales del comportamiento organizacional se encuentran las siguientes metas y fuerzas (Davis y Newstrom, 2001):

### **Metas**

La mayoría de las ciencias comparten cuatro principales metas:

1. *Describir* sistemáticamente el modo en que se comportan las personas en diferentes situaciones.
2. *Comprender* el por qué de ese comportamiento de las personas.
3. *Predecir* conductas futuras de los empleados para realizar acciones preventivas.
4. *Controlar* parcialmente las actividades de los empleados dentro de la organización, para obtener un desempeño favorable y así ejercer un impacto en los empleados.

### **Fuerzas**

Las organizaciones hoy en día se ven influidas por cuatro principales fuerzas:

- Personas.
- Estructura.
- Tecnología.
- Entorno.

Estas cuatro fuerzas se ven relacionadas entre sí; las personas trabajan en conjunto en una organización para cumplir un objetivo que implica un tipo de estructura. Las personas hacen uso de una tecnología en el cumplimiento de sus labores, por lo tanto existe una interacción entre personas, estructura y tecnología. Además los tres elementos anteriores sufren la influencia del entorno exterior.

### **1.4 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA SOCIAL**

El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, para buscar una mejor forma de vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, obtener todos los productos y servicios que necesita, así como el desarrollarse personal y profesionalmente.

Al decir que la Organización es un sistema social, sus actividades son gobernadas tanto por leyes sociales como psicológicas y son intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Además de necesidades psicológicas, los individuos poseen roles sociales por cumplir y una categoría social por completar. Por lo tanto su comportamiento se ve influido por el grupo al que pertenecen, así como a sus impulsos personales (Davis y Newstrom, 2001).

Para Allport (1962; en Katz y Kahn, 1977) un sistema social es una estructuración de acontecimientos o sucesos más que de partes físicas y por, consiguiente, no tiene una estructura separada de su funcionamiento. Cuando un sistema social deja de funcionar, no se tiene ya estructura identificable; por ello, se identifica edificios, equipo técnico y gente.

Katz y Kahn (1977) proporciona dos criterios para identificar sistemas sociales y determinar sus funciones:

- a) Seguir la pauta de intercambio de energía o la actividad de la gente en el producto que resulte y;
- b) determinar cómo el resultado se traduce en energía que, a su vez, reactiva las pautas establecidas.

La organización como un sistema social tiene un resultado, un producto o consecuencia que no necesariamente es idéntico a los propósitos individuales de los fundadores y líderes integrantes del grupo. Estos incorporan energía del ambiente, transforman esa energía importada en algún producto característico del sistema, exportan dicho producto al exterior y vuelven a energizar el sistema, en base a las fuentes ambientales (Katz y Kahn, 1977).

Al ser una organización un sistema social es notorio que al mismo tiempo es un sistema abierto, pues el insumo de energías (materias primas y el trabajo humano) y la conversión del resultado en insumo energético adicional consisten en transacciones entre la organización y su ambiente.

El concepto de sistema abierto significa que no se tiene que seguir las leyes de la física tradicional ni al momento de apartarlas para decir que se abandona la ciencia y no se hace ciencia. Un sistema abierto no se agota; pues importa energía del mundo que lo rodea y por lo tanto al verse una organización como un sistema social depende de sobremanera del ambiente externo y, por ello, se debe concebir también como un sistema abierto ya que hay un incesante flujo de energía hacia adentro y hacia fuera de la organización.

Como características principales de los sistemas abiertos se encuentran las siguientes nueve características propuestas por Katz y Kahn (1977):

1. *Importación de energía.* Los sistemas abiertos toman del ambiente externo alguna forma de energía. De modo similar, la organización social adquiere renovada provisiones de energía de otras instituciones, de la gente o del ambiente material. Ninguna estructura social es autosuficiente.

2. *El procesamiento.* Los sistemas abiertos transforman la energía de la cual disponen. La organización crea un nuevo producto, procesa materiales, capacita gente o presta servicios. Dichas actividades acarrearán una reorganización del insumo. En el sistema se realiza un trabajo.

3. *El resultado.* Los sistemas abiertos aportan algún producto al ambiente, sea un auto muy lujoso o el puente construido por una firma de ingenieros.

4. *Los sistemas como ciclos de acontecimientos.* La pauta de actividades del intercambio de energía tiene un carácter cíclico. Un ejemplo sería una organización de voluntarios en donde ésta proporciona satisfacciones morales a sus miembros, de modo que la renovación de energía venga directamente de la actividad organizacional en sí.

5. *Entropía negativa.* Con el motivo de sobrevivir, los sistemas abiertos deben estar en constante movimiento para detener el proceso entrópico; deben adquirir entropía negativa; es decir, todas las organizaciones se mueven hacia su desorganización o muerte. Las organizaciones sociales buscarán mejorar su posibilidad de supervivencia y lograr con sus reservas un cómodo margen de funcionamiento.

6. *Insumo de información, retroalimentación negativa y el proceso de codificación.* Los insumos introducidos consisten en materiales energéticos que son transformados o alterados por medio del trabajo que se realice. También existen insumos de información los cuales proporcionan señales a la estructura respecto del ambiente y de su funcionamiento en relación a dicho medio.

La retroalimentación negativa es otro tipo de insumo de información el cual permite al sistema corregir desviaciones y ponerse en curso. A lo que respecta al proceso de codificación es a los mecanismos de selección mediante los cuales un sistema rechaza o acepta materiales entrantes y los traslada a la estructura.

7. *El estado estable y la homeostasis dinámica.* Esto no significa inmovilidad o un equilibrio; pues se tiene un continuo ingreso de energía procedente del ambiente externo y una continua exportación de los productos creados por el sistema, permaneciendo iguales el carácter del mismo, la proporción en los intercambios de energía y las relaciones entre partes.

8. *Diferenciación.* Todos los sistemas abiertos se mueven rumbo a la diferenciación y la elaboración. La organización social se mueve hacia la multiplicación y complicación de los papeles, especializándose aún más en sus funciones.

9. *Equifinalidad.* Para Von Bertalanffy (1940; en Katz y Kahn, 1977) este principio en un sistema abierto funciona para alcanzar el mismo estado final a partir de las condiciones iniciales diferentes y por diversos caminos de desarrollo.

En el sistema social existe un entorno organizacional que se caracteriza por los cambios dinámicos más que por un conjunto estático de relaciones. Las partes del sistema son interdependientes y están sujetas a la influencia de las demás partes (Davis y Newstrom, 2001).

No se debe olvidar que las estructuras sociales son sistemas inventados por el Hombre; las cuales se mantienen unidas psicológicamente por las actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de las personas que trabajan dentro de la

Organización. Tales sistemas representan pautas de relaciones en que puede resultar baja la constancia de las unidades individuales que participan en dichas relaciones. Las relaciones de los individuos empleados de la empresa proporcionan la constancia; más que los elementos en sí.

Así, los sistemas sociales se caracterizan por una variabilidad. En donde Katz y Kahn (1977) propone tres tipos de fuerzas para reducir la variabilidad humana a pautas requeridas para el funcionamiento de la organización: a) *presiones ambientales* generadas por los requerimientos directos y observables de una situación determinada, b) *valores y expectativas compartidos* en donde la gente posee algunas metas y expectativas en común, respecto a cómo comportarse para lograr esos objetivos; y c) *aplicación de reglas* cuya violación provoca alguna forma de castigo o sanción negativa.

Las bases sociopsicológicas de los sistemas sociales incluyen las conductas de los miembros mediante la estricta aplicación de una regla son la conducta desarrollada en el *papel*, sancionando esas conductas con *normas*, a su vez justificadas por *valores*, los cuales aportan tres bases interrelacionadas para integrar la organización.

Las características que definen a la organización como un sistema social son las siguientes (Katz y Kahn, 1977):

Poseer una estructura de mantenimiento, de producción y de apoyo a la producción.

- ✓ Tener una pauta de papel, formal y compleja, en que la división del trabajo produce una especificidad funcional de desempeño; divorciado del tradicionalismo, las obligaciones personales y el carisma.
- ✓ Contar con una clara estructura de autoridad para ejercer el control y la gerencia.
- ✓ Como parte de la gerencia se tienen mecanismos reguladores y estructuras de adaptación bien desarrollados.

- ✓ Formulación explícita de una ideología que proporcione normas de sistema que sustente la estructura de autoridad.

La idea de la existencia de un sistema social es el ofrecer un marco de referencia para el análisis del comportamiento organizacional contribuyendo a una mejor comprensión y resolución de problemas.

Las organizaciones atribuyen a nuestro mundo cosas tanto positivas como negativas, esto es debido a la introducción de su producto en el mercado y la influencia que genera dicho producto dentro y fuera de la sociedad, convirtiéndose así las organizaciones en lugares de gran actividad humana que ameritan ser estudiadas con profundidad; de ahí la importancia del estudio de las mismas.

A partir de lo anterior podemos afirmar que dentro de la organización existen muchas variables que propician o entorpecen el éxito de las metas institucionales; las cuales pueden ser externas o propiamente internas como es el caso de la manera de influir de los empleados dependiendo del nivel jerárquico que se ocupe en la empresa.

### **1.5 EL HOMBRE Y LA MUJER DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

La investigación en torno a la sexualidad en el trabajo reporta que existen áreas básicas de preocupación para ambos sexos. Para las mujeres: la discriminación directa e indirecta, las barreras para el ascenso, la dificultad de compatibilizar las responsabilidades familiares con las exigencias del trabajo y el hostigamiento sexual así como el manejo de éste. Los varones afirman que ellos no son culpables en lo individual por actitudes sociales más allá de su control y protestan por la competencia femenina por sus puestos (Cooper, 2001).

En el ámbito laboral es difícil lograr la apertura hacia un cambio radical, ya que el poder y el control son factores que exclusivamente el hombre quiere seguir conservando (Copper, 2001). Liendo (2000; en Ramírez, 2006) 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 en nuestra sociedad a consecuencia de muchas situaciones tales como la crisis financiera o simplemente por los cambios culturales, lo que da como resultado que la mujer no sólo se dedique a las labores domesticas o a la crianza de los hijos, si no que busque un trabajo fuera del hogar y esto con el fin de aportar un salario más o simplemente para crecer tanto en lo personal como en lo profesional. Lo cual hace que existan cambios sociales y culturales en la sociedad como por ejemplo: cohabitación, hogares monoparentales, padrastros o madrastras; el matrimonio tardío o pasa a segundo término, la tasa de fertilidad declina debido a que la mujer no sólo busca el procrear sino también participar en lo laboral y desarrollarse en su carrera profesional olvidando la cuestión biológica, aumento en las tasas de divorcio y otras más.

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

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” (Amezcuca, 2003; en Ramírez, 2006). Es por esto que al estar en un ambiente laboral dominado por valores masculinos, la mujer tiene que asumir un poder y un rol laboral y aprender a convivir con comentarios mal intencionados de hombres como de mujeres con respecto a su puesto y función de trabajo con su sexualidad.

Según Muchinsky (2002) las mujeres han tenido una fuerza dominante en el mercado laboral durante años, sólo que recientemente han logrado avances para colocarse en altos mandos; es decir, en puestos de dirección. De ahí, que los problemas a los que se enfrentan las mujeres directivas son actitudinales; es decir, 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, baja autoestima y la competencia de las mujeres como algo negativo para los hombres.



Tradicionalmente las mujeres tienen una gran responsabilidad a la hora de llevar la casa y la crianza de los hijos. Pero en el trabajo 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, de acuerdo con Saucedo (2002; en Ramírez, 2006) las mujeres directoras están en una considerable exposición y su desempeño está sometido a un escrutinio constante. Si comete un error sus colegas pueden inferir que las mujeres no son las adecuadas para desempeñar el puesto. Las mujeres al ser autosuficientes en lo laboral permiten competir por niveles jerárquicos altos, ser exitosas, activas, dinámicas, extrovertidas y tener una percepción más amplia del mundo y una posición de toma de decisiones. De esta manera la mujer logra una independencia moral, una autoestima más alta, mejores lazos familiares y realizar actividades en donde aplique sus conocimientos (Saucedo, 2002; en Ramírez, 2006).

Por otro lado, los hombres suelen tener dificultad para compartir la información; ellos la buscan y se la guardan (Fisher, 2000; en Ramírez 2006). En lugar de centrarse en tener buenas relaciones laborales, 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.

Los hombres sufren menos estrés que las mujeres a causa de inflexibilidad de normas en el trabajo, de los límites y los procedimientos. Respetan las normas abstractas. El hombre es más territorial, pronuncia más discursos con objeto de ponerse al frente de una situación. Le resta importancia a las dudas, se jacta más y hace menos preguntas, ya que considera de inferioridad el pedir ayuda.

El pensar de algunos hombres es que el trabajo es un terreno de racionalidad y fallo de emociones.

El hombre se muestra fuerte, competitivo, conquistador, triunfador, en fin; el ganador, el que puede dominar, controlar y tener cierta posición social. La incorporación del hombre al trabajo le permite sentirse importante, toma conciencia del poder que le da el poseer dinero, se siente autónomo, independiente, libre y empieza a hacerse cargo de su papel de proveedor.

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

El hombre es capaz de imponer autoridad y de proteger. Son más proclives a utilizar la coerción (principalmente la psicológica pero también la física) y sustentar imágenes de género tradicionales.

En resumen, es importante tener en claro que a pesar de las diferencias que puedan existir entre hombres y mujeres, al incorporarse en un espacio laboral, ambos tienen que interactúan y convivir junto con sus similitudes y diferencias.

En el siguiente capítulo se revisará la importancia y las diferencias entre los conceptos de Influencia y Poder; para así comprender las Tácticas de Influencia Organizacional que se dan dentro de las empresas mexicanas para la toma de decisiones; temas principales de ésta tesis.

## **CAPÍTULO 2**

# **INFLUENCIA Y PODER**

## **CAPÍTULO 2**

### **INFLUENCIA Y PODER**

La forma en que las personas se desenvuelven en su medio está determinada principalmente por la familia, comunidad o sociedad en la que viven. Las actitudes, valores culturales y comportamientos son adquiridos gradualmente, por lo cual no hay nadie que pueda obligar a otra persona a ser alguien diferente o hacer algo que no desee. Sin embargo cada persona tiene la capacidad de saber en qué es vulnerable y hacer consciente que todos estamos expuestos a la influencia de las acciones de los demás y al mundo que nos rodea (Manzanares, 2005).

A través de la convivencia con otras personas surge el fenómeno de la influencia. Es muy común que muchos crean que no son influenciados por nada ni nadie; sin embargo no están exentos de este proceso de influencia ya que en la vida diaria se está sometido a algún tipo de influencia tal como es el caso en que nos envuelve la mercadotecnia y el consumismo de nuestro tiempo. Por otro lado, los seres humanos se rigen por reglas sociales para poder ser aceptados y convivir armónicamente en una sociedad, aunque no falta quien rompa ciertas reglas y probablemente esta persona esté influenciada por alguien más.

Así la influencia está presente en la vida diaria; por lo tanto, no se debe olvidar que existe dentro del ambiente laboral de una organización, siendo éste un sitio en el cuál pasamos gran parte del tiempo; ya sea porque se esta trabajando y se forma parte de el o por que se consumen productos hechos por una empresa.

Hablando de la influencia dentro de la organización se considera que este proceso es una habilidad que debe tener la empresa y/o la persona la cual va influir en el comportamiento de los demás; para así adquirir éxito y por lo tanto una mayor productividad, que es una de las principales metas de la organización. Sin embargo no se debe olvidar que la influencia se ejerce en varias direcciones; hacia arriba y hacia abajo de la jerarquía y lateralmente en las relaciones de grupos de compañeros.

Antes de profundizar en los diferentes medios en que actúa la influencia es necesario tener una definición más específica de dicha influencia para comprender más acerca de este proceso y del estudio que se presenta.

## 2.1 INFLUENCIA

El ser humano tiene la capacidad de decidir qué hacer y tomar decisiones generalmente; sin embargo, no se puede negar que existen diversas situaciones y/o personas que determinan nuestras decisiones y por lo tanto nuestro comportamiento.

Varios autores que se han interesado en el estudio de la influencia, han dado sus aportaciones para tener una definición precisa y general del tema.

Según Kast y Rosenzweig (1997) influencia denota cualquier “cambio en el comportamiento de una persona o grupo debido a la anticipación de las respuestas de otros”.

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

Hughes, Ginnet y Curphy (en Fischman, 2002) definen influencia como: “El cambio en actitudes, valores, creencias o conductas de una tercera persona”.

Como se ha mencionado anteriormente el ser humano al tener libertad de tomar decisiones dependerá de la situación en que se encuentre y la posición que se tenga con respecto a los demás.

Según López- Saéz (en Morales, 1994) la influencia se puede clasificar en dos tipos:

- En función del *objetivo*, para así conseguir un cambio concreto en el comportamiento; es decir, ¿qué es lo que se quiere?
- En función del *escenario o receptor*; al cual vamos a influenciar, ya sea de

manera directa, a un individuo o a un grupo.

Los conceptos de influencia y poder están estrechamente ligados pero no son lo mismo; el poder es un recurso que es usado por alguien para cambiar el comportamiento de una o varias personas. El uso de ese recurso o fuerza es lo que conocemos como Influencia. Es decir, al aplicar el poder de una persona sobre otra, tiene la capacidad de influir en ella y hacerla comportarse de una manera que en otras circunstancias no lo hubiera hecho (Manzanares, 2005).

De lo anterior, es importante revisar el concepto de poder a lo largo del tiempo y a través de diferentes autores.

## **2.2 PODER**

El concepto individual más importante de todas las Ciencias Sociales es quizá el poder. Académicos han destacado la necesidad de conceptualizar al liderazgo como un fenómeno de poder. Sin embargo, hay más confusión en torno a la influencia y el poder que sobre cualquier otro concepto del liderazgo.

Para French (1996) sin el fenómeno del poder, no podría haber cooperación ni sociedad, para que la sociedad tuviera el nivel que posee actualmente, en algún momento fue necesario que lo ejerciera; sin embargo el problema es cómo se utilice, ya que el poder no se puede catalogar como bueno ni malo.

El poder es sin lugar a duda, una de las creaciones humanas y culturales más importantes de cualquier sociedad; obtenerlo es difícil, conservarlo y comprenderlo es aún más complejo (Uribe, 2002).

### **2.2.1 CONCEPTO DE PODER**

El diccionario de la Real Academia Española (1970) define al poder como: Dominio, imperio, facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar algo.

Tawney en 1931, describe al poder 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 modificada en la forma en que no se desea” (en González, S., 2004).

Para Weber (1947; en Uribe, Valle, González y Flores, 2003) es “la probabilidad de que un autor dentro de un sistema social esté en posición de realizar su propio deseo a pesar de las resistencias”.

De acuerdo con Hobbes (en González, S., 2004) el poder consiste en “los medios presentes para obtener algún bien futuro aparente”.

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

Kast y Rosenzweig (1997) definen al poder como la capacidad de hacer o afectar algo; implica la habilidad para influir en otros. En un sentido más general, el poder denota:

1. La capacidad ( ejercida o no ) de producir un suceso determinado o,
2. La influencia ejercida por una persona o grupo, por cualquier medio, sobre la conducta de otros de manera intencionada.

El poder es un concepto neutral, en términos simples, la capacidad de influir en la conducta de otros; para bien o para mal (Kast y Rosenzweig, 1997). Para Mc Clelland (en Fench, 1996), el poder se caracteriza por tener “dos caras”, una negativa y otra positiva; la cara negativa se distingue por la necesidad primitiva no socializada por dominar al otro; mientras que la cara positiva, es una necesidad socializada de iniciar, influir y guiar, cuyo objetivo es el cumplimiento de metas.

Lussier y Anchua (2002) definen al poder como la influencia potencial del líder en los seguidores. Por lo tanto la influencia para ellos es el poder que ejerce alguien en las

actitudes y el comportamiento de otra persona a fin de lograr un objetivo.

De acuerdo con Riviera Aragón (2000; en Uribe et al., 2003) el poder puede dar malos resultados obteniendo así patologías de la estructura del poder que pueden ser sutiles o de lo contrario complejas, pero gracias a esto, se han creado instituciones que modifican y corrigen dichas estructuras para así controlar y contrarrestar los abusos del poder. Muchas patologías del poder se originan por tener una idea equivocada del propio poder.

En suma, el poder se define como la capacidad o potencial de una persona para ejercer su dominio o para influir en determinadas situaciones y conductas de uno o de un grupo de individuos para lograr algo.

En resumen se incluye en la tabla No. 1 las definiciones de poder de los distintos autores anteriormente mencionados:

**Tabla No.1**  
**RESUMEN DE LAS DIFERENTES DEFINICIONES DE PODER\***

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Diccionario de la Lengua Española	Dominio, imperio, facultad y jurisdicción que uno tiene para mandar o ejecutar algo
Tawney (1931)	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 modificada en la forma en que no se desea
Weber (1947)	Probabilidad de que un autor dentro de un sistema social esté en posición de realizar su propio deseo a pesar de las resistencias



Hobbes	Los medios presentes para obtener algún bien futuro aparente
Pfeffer (1993)	Capacidad de influir en las conductas, de cambiar el curso de los acontecimientos, de vencer resistencias y de conseguir que la gente haga algo que de otro modo no haría
Kast y Rosenzweig (1997)	Capacidad de hacer o afectar algo; implica la habilidad para influir en otros
Lussier y Anchua (2002)	Influencia potencial del líder en los seguidores. Por lo tanto la influencia para ellos es el poder que ejerce alguien en las actitudes y el comportamiento de otra persona a fin de lograr un objetivo

\* Elaborado a partir de la información del marco teórico.

### 2.2.2 TIPOS DE PODER

Boulding (1993), en su libro *Las tres caras del Poder*, define el poder como “la capacidad de lograr objetivos comunes por parte de familias, grupos, organizaciones de todo tipo, iglesias, empresas, partidos políticos, Estados nacionales y así sucesivamente”.

Boulding (1993) explica que el mayor de los obstáculos con que se tropieza el conocimiento humano es la dificultad de encontrar categorías exactas para poder llegar a clasificar realidades complejas llamando así a estas categorías “conjuntos borrosos” porque en cierto modo el poder es único, al igual que los seres humanos. Propone tres clasificaciones principales de los tipos de poder y los relaciona entre sí:

**1ª. Clasificación:** Define la estructura del poder basándose en las consecuencias del mismo. Está integrado por:

a) **Poder destructivo:** Es el poder de destruir las cosas mediante medios de destrucción

destinados a dicho proceso, como pueden ser las armas.

- b) ***Poder productivo***: Este poder incluye las actividades, herramientas y procesos útiles para la construcción de determinadas cosas.
- c) ***Poder integrador***: Este poder tiene la capacidad de construir organizaciones, de formar familias y grupos, de inspirar lealtad, de unir gente, etc; pero tiene una característica negativa de crear enemigos y reñir con la gente.

**2ª. Clasificación:** Está formado por las características del poder; que de modo aproximado corresponden a los elementos de la primera clasificación. Sus elementos son:

- a) ***Poder de amenaza***: Para que se pueda presentar este poder deben existir dos partes; la que amenaza y la amenazada, la cual tiene 5 formas diferentes de reaccionar:
  - Sumisión: Cuando el amenazado hace lo que le pide el amenazador y la amenaza no se cumple.
  - Desafío: Cuando el amenazado reta e incluso amenaza al amenazador.
  - Contraamenaza: La parte amenazada debe contar con medios de destrucción o fingir que los tiene para disuadir al amenazador de que no lleve a cabo la amenaza.
  - Huida: Alejarse o el evitar el estímulo amenazante.
  - Conducta desarmadora: Cuando el amenazado es capaz de hacer una alianza o sociedad con su agresión.
- b) ***Poder de intercambio***: Necesita de dos partes como mínimo para establecer un comercio formal y llegar a la reciprocidad. Comprende elementos como la conversación, los servicios recíprocos, etc. La dinámica del intercambio es mucho más sencilla que la amenaza.

El intercambio está relacionado con el poder productivo, debido a que si no existe producción, no hay mucho para intercambiar. Además el intercambio tiene un elemento integrador, ya que es muy difícil que sin algún tipo de confianza y cortesía se produzca un intercambio. Ambas partes se benefician del factor positivo del poder.

El intercambio también puede contener una pequeña parte de elemento destructivo al establecer un ordenamiento jurídico para castigar el incumplimiento del intercambio por alguna de las partes.

- c) ***Poder del amor:*** Existen relaciones que se pueden definir con la palabra *amor*, tomándola como una estructura integradora. Sin embargo si esta palabra resulta muy fuerte se puede sustituir por respeto. El amor también está estrechamente relacionado con las estructuras integradoras del orgullo, la vergüenza y la culpa. Pero también tiene que ver con el lado negativo del poder destructivo, con la capacidad de odiar con el fin de herir o lastimar.

**3ª. Clasificación:** Se refiere a las instituciones que ejercen el poder.

- a) ***Poder político y militar:*** El poder político recurre al poder de la amenaza, como por ejemplo, al recaudar los impuestos, sin olvidar que también puede tomar del poder de intercambio, pues a cambio se recibe un servicio. El poder del amor se encuentra también presente ya que existe cierto respeto hacia él o los representantes del poder político.

El poder militar se basa principalmente en el poder destructivo y de intercambio, pues es necesario un objeto material para la satisfacción de las necesidades básicas.

- b) ***Poder económico:*** Se relaciona con la distribución de los bienes y la propiedad. Está relacionado con el poder de la amenaza visto en la esclavitud.
- c) ***Poder social:*** Se basa en las instituciones integradoras como lo son la: familia, iglesia, organizaciones religiosas y caritativas, etc. Este poder es la capacidad de hacer que la gente se integre en alguna organización a la que entrega lealtad. Generalmente se financian con donaciones, no con el intercambio.

Así pues, la relación entre las 3 clasificaciones de Boulding sería la siguiente:

<b>1ª. Clasificación</b> <i>(por su estructura y sus consecuencias)</i>	<b>2ª. Clasificación</b> <i>(por su naturaleza y sus estrategias)</i>	<b>3ª. Clasificación</b> <i>(por las instituciones que la ejercen)</i>
• Poder Destructivo-----	• Poder de Amenaza-----	• Poder Político Militar
• Poder Productivo-----	• Poder de Intercambio-----	• Poder económico
• Poder Integrador-----	• Poder de Amor-----	• Poder Social

Con lo anteriormente mencionado, Boulding hace tres clasificaciones del poder en donde cada una de ellas tienen aspectos y características particulares; es decir, en la primera clasificación se refiere a los elementos básicos que integran el poder (poder destructivo, poder productivo y poder integrador), la segunda explica las estrategias que corresponden a cada uno de los elementos básicos de la primera clasificación (poder destructivo= amenaza, poder productivo= intercambio y poder integrador= amor/respeto). En la tercera clasificación se encuentran las instituciones en donde se ejercen los elementos y las estrategias correspondientes a las anteriores (poder destructivo= amenaza= político/militar, poder productivo= intercambio= económico y poder integrador= amor/respeto= social).

French y Raven (1959; en Guillén y Guil, 2000) plantearon una clasificación con cinco categorías o bases del poder diferente a la que propuso Boulding. Posteriormente Raven (1965, 1990, 1993; en Guillén y Guil, 2000) le agregó a la clasificación anterior una sexta base la cual denominó poder informacional. En esta tipología se considera la influencia ejercida por un agente social (A), sobre una persona, grupo o institución (B).

La clasificación de Raven y French es la siguiente:

- a) ***Poder informacional:*** Se basa en la información que el agente de poder (supervisor) puede presentar al destinatario (trabajador) con el propósito de lograr un cambio en el comportamiento de este último.
  
- b) ***Poder coercitivo:*** En este poder implica una amenaza de castigo por parte del agente de poder (supervisor), quien tendrá que vigilar al sujeto (trabajador), objeto del poder, para que obedezca.
  
- c) ***Poder de recompensa:*** Tiene base en la capacidad del agente de poder (supervisor) para distribuir algo que el sujeto (trabajador) valora.
  
- d) ***Poder legítimo:*** El puesto que ocupan tanto el agente de poder (supervisor) como el sujeto (trabajador) es el mismo, en la estructura de la organización. Este poder es relevante en una estructura formal muy jerarquizada. No obstante, existen otras formas de poder legítimo menos evidentes vinculadas a normas institucionales. Este poder surge de los valores internos de B, y A tiene derecho legítimo a influir en B y éste último de aceptar dicha influencia:
  - 1) ***Poder legítimo de reciprocidad:*** “Yo hice esto por ti, por lo que debería esperar que hicieras lo mismo por mi”.
  
  - 2) ***Poder legítimo de equidad:*** “Tú hiciste algo que me causó problemas, por tanto, tengo el derecho a pedirte que hagas algo para compensarme”.
  
  - 3) ***Poder legítimo de responsabilidad y dependencia:*** Hace hincapié en normas que tenemos la obligación de ayudar a otros que no se pueden ayudar a sí mismos, o que dependen de otros. “No lo voy a forzar a hacerlo a mi modo, pero es absolutamente esencial para

el grupo que lo haga así para que sea efectivo y se logren los objetivos del grupo”.

- e) **Poder experto:** El sujeto objeto de influencia (trabajador) atribuye una habilidad o conocimiento, al agente (supervisor). El poder no se deriva en sí del conocimiento sino de que el sujeto (trabajador) crea que el agente (supervisor) sabe o conoce qué es lo mejor en dicha situación. La persona a la cual se le ejerce la influencia adopta un proceso nuevo para trabajar porque considera que quien lo promueve es una persona con amplio conocimiento o experiencia en dicho tema.
- f) **Poder referente:** Existe un sentimiento de identificación mutuo, donde el destinatario experimenta la sensación de unidad del agente (supervisor), y siente así que éste desea ver las cosas de modo similar. “(...) soy como A; por consiguiente, me conduciré como él y creeré en lo que él cree”.

Partiendo de la tipología de French y Raven (1959; en Guillen y Guil, 2000) las bases del poder se pueden agrupar en dos grandes dimensiones: poder de posición y poder personal (Lussier y Anchua, 2002):

- ❖ **Poder por posición:** Este poder proviene de la alta dirección y se delega en forma descendente en la cadena de mando. Por tanto, una persona administrativa tiene una influencia potencial (poder) mayor que un empleado que no lo está. Cuanto mayor es el nivel administrativo mayor es el potencial de influir en las personas.
- ❖ **Poder personal.** El poder personal se deriva del seguidor con base en el comportamiento del líder.

A continuación se muestra un cuadro comparativo de las dos tipologías:

**Cuadro No. 1**  
**COMPARACIÓN DE TIPOLOGÍAS DEL PODER PARTIENDO DE FRENCH Y RAVEN (1959) Y LUSSIER Y ANCHUA (2002)**

	<i>Según French y Raven (1959)</i>	<i>Según Lussier y Anchua (2002)</i>
<b>PODER</b>	Poder legítimo Poder coercitivo Poder de recompensa Poder informacional	Poder por posición
	Poder experto Poder referente	Poder personal

El poder se desarrolla de diversas maneras. A continuación se presentan cuatro tipos principales de poder organizacional y sus fuentes según Keith y Newstrom (1997).

- ***Poder personal.*** El poder personal (también conocido como poder referente, poder carismático y poder de personalidad) surge individualmente en cada líder. Es la capacidad de los líderes para desarrollar seguidores a partir de la fuerza de su personalidad.
- ***Poder legítimo.*** El poder legítimo, también conocido como poder de posición y poder oficial, proviene de una autoridad superior. Deriva de la cultura social mediante la cual, las autoridades delegan el poder legítimamente a los demás. Otorga a los líderes el poder para controlar los recursos y para recompensar y castigar a los demás. Las personas aceptan este poder porque lo consideran deseable y necesario para mantener el orden y evitar la anarquía en la sociedad.

- **Poder experto:** Este poder también se conoce como la autoridad del conocimiento, provienen del aprendizaje especializado. Es el poder que surge del conocimiento e información que tiene una persona sobre una situación compleja.
  
- **Poder político:** El poder político proviene del apoyo de un grupo. Deriva de la habilidad de un líder para trabajar con las personas y sistemas sociales a fin de obtener su apoyo y apego. Se desarrolla en todas las organizaciones.

**Cuadro No. 2**  
**COMPARACIÓN DE 3 TIPOLOGÍAS DEL PODER PARTIENDO DE FRENCH Y RAVEN (1959), KEITH Y NEWSTROM (1997) Y LUSSIER Y ANCHUA (2002)**

	<i>Según French y Raven (1959)</i>	<i>Según Keith y Newstrom (1997)</i>	<i>Según Lussier y Anchua (2002)</i>
<b>PODER</b>	Poder legítimo Poder coercitivo Poder de recompensa Poder informacional	Poder de posición y oficial Poder político	Poder por posición
	Poder experto Poder referente	Poder experto Poder personal	Poder personal

Otra clasificación de poder organizacional es la que Henry Mintzberg (en Guillén y Guil, 2000) ha desarrollado. Según Mintzberg, existen cinco bases posibles de poder:

- I. Control de recursos.



- II. Control de una habilidad técnica.
- III. Control de un conjunto de conocimientos.
- IV. Prerrogativas legales.
- V. Acceso a quienes tienen un poder basado en las cuatro anteriores.

Para Mintzberg, se debe tener tres condiciones básicas para el ejercicio del poder: la primera que exista una fuente o base de poder, la segunda que es el consumo de energía aunada a la primera, y la tercera condición es la forma política hábilmente requerida. Las tres primeras bases del poder según Mintzberg son críticas para la organización. Y por último, la cuarta condición es la concesión de derechos y privilegios exclusivos para imponer elecciones.

Los tipos de poder surgen de diversas fuentes, pero en la práctica están interrelacionados. Cuando se quita una base de poder a los supervisores, los empleados podrían percibir que las otras bases de influencia están en declive también. Por otro lado, el uso de una base de poder debe adecuarse a su contexto organizacional para que sea eficaz.

En resumen, todas las anteriores tipologías o bases de poder son notablemente similares; en donde el poder se deriva de una posesión o mediación de recursos deseados. Estos recursos pueden ir desde la capacidad de recompensar y castigar, del control de habilidades, de adquirir conocimientos o información cruciales, de tener la capacidad de resolver problemas o exigencias críticas, hasta la dependencia de un acto o actores respecto a otro.

### **2.3 INFLUENCIA Y PODER**

Las relaciones de poder y los procesos de influencia se han examinado como tipos de conducta que se presentan en situaciones de trabajo y son consideradas como diagnósticos organizacionales cuando se presentan cambios en la empresa (Harrison, 1987; en Gutiérrez y Mejía, 2002).

Estos dos conceptos están estrechamente relacionados pero no se deben confundir ya que son distintos.

El poder que posee la persona es un potencial o capacidad que le permitirá manipular a los demás individuos, de esta forma puede existir sin que se utilice, es decir, independientemente de que se ejerza o no, la persona tiene la capacidad y no importa el momento en que la utiliza, y esto se convierte en influencia. Por lo tanto, 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 (Guillén y Guil, 2000; Gutiérrez y Mejía, 2002).

## **2.4 INFLUENCIA EN LAS ORGANIZACIONES**

Desde que nacemos es bien sabido que pertenecemos a un grupo determinado llamado familia que con el paso del tiempo pertenecemos a varios grupos que al aprender a cómo comportarnos y a ver cómo debemos funcionar dentro de él, nos integramos a la sociedad buscando grandes oportunidades para desarrollarnos totalmente como seres humanos (Manzanares, 2005).

Lo mismo ocurre dentro de una organización, nos desenvolvemos dentro de un grupo para sacar determinado trabajo y así lograr los objetivos institucionales. Además podemos hablar de la búsqueda de nuevas oportunidades como por ejemplo el subir de puesto para obtener muchas veces un mejor sueldo, un reconocimiento, una satisfacción personal o sólo por conseguir poder para que los demás actúen de la manera que deseamos. Esta lucha por ejercer influencia en los demás es la forma de buscar varias estrategias para obtener una meta personal o institucional (Manzanares, 2005).

Podemos hablar de un sin número de ejemplos en donde no importa el tipo de organización; ésta ha utilizado la influencia en algún momento; tal es el caso en donde una empresa de venta de determinado producto tiene que usar una estrategia para llegar a su mercado meta y así consumir su producto.

Sin embargo hay que mencionar que el proceso de influencia no siempre es intencional; es decir, las personas pueden ser objeto de influencia o influir en alguien sin darse cuenta.

### 2.4.1 PRINCIPIOS O “ARMAS” DE INFLUENCIA

Al vivir en sociedad y ser seres individuales, no quiere decir que se esté exento de ser influenciados por situaciones o simplemente por el comportamiento de personas con las cuales convivimos diariamente; y que gracias a ello, muchos profesionales exitosos han encontrado interesante estudiar la capacidad de influir en otros como una gran oportunidad de enfocar sus resultados en campañas publicitarias o estrategias de venta para obtener logros institucionales y por lo tanto éxitos personales. El objetivo principal de dichas campañas es el de influir en el comportamiento para lograr el objetivo principal de la empresa a la que está enfocada. Estas campañas y estrategias se encuentran basadas en algunos de los principios psicológicos (1990; en Uribe et al., 2003) o “armas de influencia” como las llamó Cialdini; agrupándolas en seis “armas de influencia”:

- Ψ ***Principio de reciprocidad:*** Se basa en la regla de convivencia en la que la persona se ve obligada a corresponder con un beneficio a quién primero nos ha beneficiado con un favor u obsequio; es decir, dar lo que se ha recibido. Una persona está aún más dispuesta a acceder ante alguien que le ha hecho un favor en el pasado.
  
- Ψ ***Principio de escasez:*** Las personas valoramos más lo que está fuera de nuestro alcance o lo que es difícil de conseguir, todo lo que está prohibido o limitado se vuelve objeto de deseo. Cuando tenemos pocas oportunidades de conseguir algo le conferimos más valor y lo consideramos mejor.
  
- Ψ ***Principio de validación social:*** Este principio se refiere a la tendencia que se tiene a actuar como aquellos que nos rodean, es decir, consideramos más apropiadas aquellas conductas que son realizadas por otros y las adoptamos como propias. Este principio se relaciona con la conducta de contagio y de imitación.
  
- Ψ ***Principio de simpatía:*** Este principio nos explica por qué es más sencillo el aceptar hacer algo que nos pide alguien que nos agrada o que queremos. La simpatía se basa en tres principales factores: el atractivo físico, la semejanza

(identificación) de opiniones y aficiones.

Ψ **Principio de autoridad:** Es legitimación de poder que nos hace obedecer, ya que quien la sustenta tiene la capacidad de castigar o recompensar las acciones.

Ψ **Principio de coherencia:** Se basa en la tendencia de la gente de ser coherente entre lo que se piensa y lo que se hace. Bajo este principio se utilizan las siguientes técnicas:

- Técnica del “pie de puerta”: Cuando se le pide a alguien algo pequeño, una vez aceptado se pide a la misma persona otro compromiso pero cada vez mayor, obligando a la persona a ser coherente con su primer favor.
- Técnica de “legitimación de favores insignificantes”: Se realiza una petición de algo pequeño o insignificante considerándolo de suma importancia. El resultado es que la persona da mucho más de lo que se le ha pedido.
- Técnica de la “bola baja”: Se establece un compromiso en donde se acuerdan determinadas cosas, una vez aceptado; este acuerdo se desconoce y se propone uno diferente y por lo general más costoso.

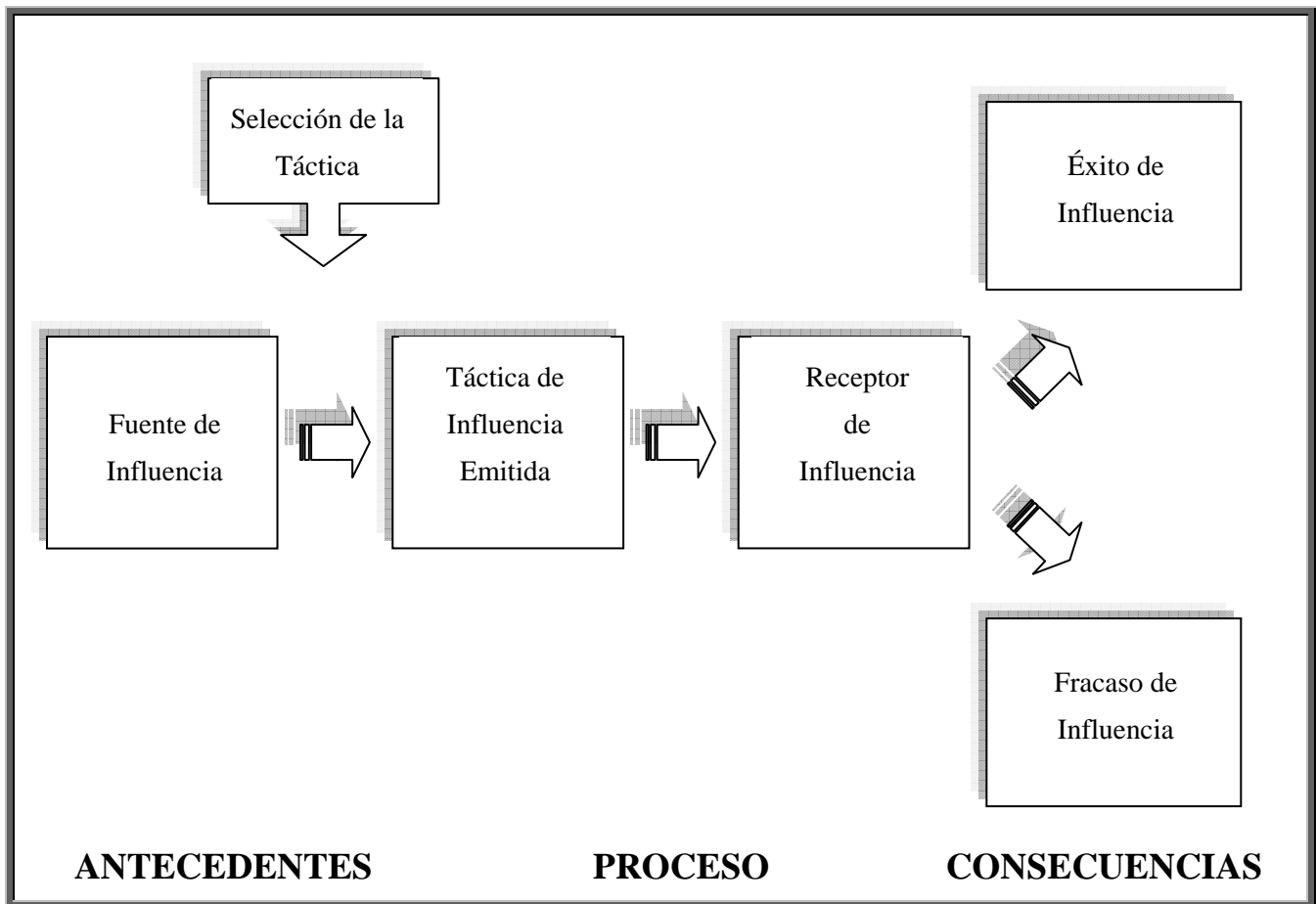
#### 2.4.2 PROCESO DE INFLUENCIA Y SUS PRINCIPALES ELEMENTOS

De acuerdo a Uribe (2002, en Chávez, 2005) dentro de un contexto laboral y organizacional se pueden derivar los siguientes elementos de análisis:

- a) Siempre hay una persona que dirija la influencia y ésta es considerada como una **fuentes de influencia.**
- b) Por lo tanto, hay una persona al menos que recibe dicha influencia, llamada **receptor.**

- c) Existen “intentos de influencia” desde **tres vías**: de jefe a subordinado, de subordinado a jefe y de compañero a compañero.
- d) La efectividad de la influencia puede estar determinada por las **tácticas** que use quien quiera influir; es decir, el poder y su capacidad de realización puede estar determinado por las estrategias utilizadas por las fuente de influencia, independientemente de la capacidad de poder, de la resistencia al mismo y de la dependencia unilateral (Ver figura 1).

**Figura No. 1**  
**ESQUEMA DEL PROCESO DE INFLUENCIA**  
**(CHÁVEZ, 2005)**



En todo proceso de influencia se identifican tres importantes elementos: el agente el cual ejerce la influencia, el método que se utiliza para llevar a cabo dicha influencia y el destinatario al que se trata de influenciar.

A continuación se detalla cada uno de los elementos del proceso de influencia.

#### **a) FUENTE DE INFLUENCIA**

La influencia puede ser ejercida por sujetos, grupos, roles oficios, gobiernos, estados u otros agregados humanos (Chávez, 2005). Cabe señalar que Bernard (1938; en Chávez, 2005.) distinguió dos tipos de poder en los miembros de una organización: el que depende del poder de liderazgo (habilidad de la persona para influir en otros más allá de su posición) y el que depende de su posición formal dentro de la organización.

Según Peiró (1997; en Chávez, 2005) existen aspectos individuales importantes para el proceso de la influencia:

1. **RECURSOS DEL AGENTE:** Disponibilidad de los recursos que el destinatario valora y que no consigue fácilmente; es decir, no necesariamente significa posesión, sino el control de los mismos.
2. **MOTIVACIÓN DEL AGENTE:** Además del control de los recursos se necesita tener en cuenta la motivación del agente para influenciar. “No todas las personas actualizan sus potencialidades y posibilidades de influencia” (Schulze, 1958; en Chávez, 2005)
3. **ASPECTOS DE PERSONALIDAD:** Según Porter (2003; en Chávez, 2005) existe un “locus de control”, factor que incide en el ejercicio del poder, en donde los sujetos con un “locus de control interno” probablemente obtengan mayores expectativas de lograr la influencia. Además la “propensión al riesgo” incide el proceso de influencia, ya que algunas personas siguen determinados cursos de acción, no precisamente para conseguir poder, tan solo para sentirse seguros,

respaldados, por tener un marco de referencia fuerte (Keeney y Rafia, 1976; en Chávez, 2005).

4. **EL DESEMPEÑO DE UN ROL:** Algunos roles requieren el ejercicio de influencia y poder de acuerdo a las expectativas de los integrantes del conjunto de rol. El agente de la influencia es a su vez objeto de otras influencias (Peiró, 1997; en Chávez, 2005)

#### **b) DETERMINANTES DE LA TÁCTICA EMITIDA**

De acuerdo a Dahl (1957; en Chávez, 2005) las tácticas son definidas como “actividad mediadora de A entre la base de A y la respuesta de B”. Es decir, de acciones instrumentales realizadas para obtener influencia y, a través de ésta, el cambio del comportamiento B.

Entre los determinantes de carácter general se encuentran: la concepción que el agente tiene de la persona, el entorno cultural de la organización y sus limitaciones legales. Además existen determinantes inmediatos: anticipación de la efectividad de un medio determinado para la situación; evaluación de los costos que produce su utilización; evaluación de las consecuencias a largo plazo, evaluación ética de los medios y por último la disponibilidad.

#### **c) RECEPTOR DE LA INFLUENCIA**

Como se ha mencionado anteriormente el destinatario puede ser un individuo, un grupo u otro colectivo. Una serie de aspectos psicológicos de estos individuos inciden en la reacción comportamental ante el intento de influencia.

1. **ASPECTOS PERCEPTIVOS.** La percepción que el destinatario tiene de la gente que trata de influir y de las bases sobre las que fundamenta su influencia.
2. **ASPECTOS MOTIVACIONALES:** Los recursos que tiene un agente solo son bases de poder que tiene sobre otra persona o grupo en la medida que puede

satisfacer necesidades, intereses, expectativas o valores de esas personas, y con costos menores a los establecidos; creando una relación esencial de dependencia fundamental en las relaciones de poder (Emerson, 1962; en Chávez, 2005). No hay que olvidar que se han realizado diversas clasificaciones acerca de que elementos o factores motivan a las personas a trabajar, por ejemplo las teorías motivacionales de Maslow, Herzberg, McGregor (1954, 1959 y 1960; en Guillen y Guil, 2000), entre otras; que pueden ser útiles para clasificar las bases motivacionales del proceso de influencia.

3. OTROS PROCESOS PSICOLÓGICOS RELEVANTES: Existen los procesos de imitación, identificación y sugestión (Allport, 1954; en Chávez, 2005); tres procesos psicológicos que señalan la conformidad del sujeto (Kelman, 1972; en Chávez, 2005):

- \* SUMISIÓN: Se da cuando el destinatario acepta la influencia porque espera obtener una reacción favorable del agente de influencia.
- \* IDENTIFICACIÓN: El destinatario acepta la influencia porque desea establecer o mantener una reacción autodefinitoria de carácter satisfactorio.
- \* INTERNALIZACIÓN: Ocurre cuando el destinatario acepta la influencia porque el contenido de la conducta inducida le resulta intrínsecamente reforzante.

4. CONDUCTA MANIFIESTA Vs. DISPONIBILIDAD PARA LA ACCIÓN: Algunos autores han defendido que en el estudio de los efectos de la influencia se ha de considerar sólo las conductas manifestadas de los destinatarios y las probabilidades de aparición de esas conductas. Sin embargo hay casos en los que no existe congruencia entre lo observable de los procesos de influencia y los cambios que se producen en niveles encubiertos. Se necesita comprender mejor conceptos como expectativas, campos de fuerza y estructuras cognoscitivas para caracterizar la disponibilidad a actuar y que complementan, clarifican y



matiza los comportamientos observables consecuencia de los procesos de influencia (Chávez, 2005).

### **2.4.3 OBJETIVOS DE LA INFLUENCIA**

La importancia del proceso de influencia en las ciencias de la conducta es el lograr los objetivos personales como organizacionales. La efectividad en el logro de dichos objetivos o metas personales e institucionales depende en gran medida del éxito que tenga la persona que influye en los miembros de la organización. Yulk y Falbe (1990; en González, S., 2004) proponen ocho objetivos de influencia dentro de la organización basándose en el estudio de Kipnis y Schmidt (1980; en González, S., 2004) respecto a las tácticas de influencia y objetivos organizacionales.

Los objetivos de influencia que utilizaron para su estudio son lograr que sus jefes, colegas o subordinados realicen las siguientes actividades:

1. Ejecutar una nueva tarea o trabajo para un proyecto nuevo.
2. Hacer el trabajo más rápido o mejor.
3. Cambiar planes o procedimientos para que se acoplen mejor a sus necesidades.
4. Proporcionar su ayuda o consejo para resolver problemas.
5. Dar o prestar recursos adicionales.
6. Dar su formal autorización documentos, reporte o producto.
7. Apoyar propuestas en juntas con clientes o gerentes de la organización.
8. Proporcionar información que necesite para hacer su trabajo.

Los objetivos que más persiguen los subordinados son el asignar una nueva tarea y hacer el trabajo más rápido y mejor. Para los jefes y compañeros su objetivo común es el de conseguir recursos (Yulk y Falbe, 1990; en González, S., 2004).

En resumen, podemos decir que los seres humanos no están exentos de la influencia que sufren día con día; de los múltiples factores que de una u otra forma cambian los juicios y la toma de decisiones; y por lo tanto, de las acciones de las personas dentro de su contexto personal, laboral y social. Actualmente existen estudios relacionados con el tema

de la Influencia y las Tácticas de Influencia Organizacionales (Chávez, 2005; González, S., 2004; Gutiérrez y Mejía, 2002; Manzanares, 2005; Ramírez, 2006; Uribe, 2002; Uribe et al., 2003; Varela, 2004) los cuales han encontrado principios que determinen dicha influencia y que tratan de explicar el cómo y el por qué de los cambios de las acciones tomadas de las personas.

Por otro lado, es importante distinguir que los términos de influencia y poder son dos conceptos independientes. El poder es la capacidad de manipular a los demás. Por lo tanto, la influencia es la acción misma que realiza la persona que posee el potencial para modificar el comportamiento de otro individuo o de un grupo en general.

Gracias a los estudios realizados y el tener conocimiento de los objetivos de la influencia; las tácticas de influencia dentro de la organización se vuelven de suma importancia en nuestros días para posteriormente innovar y crear nuevos métodos de investigación que llevados a la práctica generen nuevas formas de intervención dentro de una organización.

A continuación en el capítulo 3 se expondrán las Tácticas de Influencia Organizacional así como sus tres direcciones principales: la influencia descendente o hacia niveles inferiores (la que ejerce el supervisor, jefe o gerente hacia sus subordinados); la influencia ascendente o hacia niveles superiores (la que ejercen los subordinados hacia sus jefes); y la influencia lateral o en el mismo nivel organizacional (que se ejerce entre compañeros del mismo nivel).

**CAPÍTULO 3**

**TÁCTICAS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL**

### **CAPITULO 3**

## **TÁCTICAS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL**

### **3.1 INFLUENCIA EN LAS TRES DIRECCIONES DE LA ORGANIZACIÓN**

Una de las cualidades del poder es que se puede ejercer únicamente en una sola dirección; mientras que la influencia se engloba en relaciones e intercambios bidireccionales; es decir, la influencia se presenta en varias direcciones.

Es por esto que el modo en que la persona lleva a cabo dicha actividad se denomina Tácticas de Influencia; es decir, el intento de conseguir lo que se quiere mediante formas particulares de conducta que son manifestadas por las personas dentro de las organizaciones para así influir sobre las actividades que son realizadas por los demás (Hinkin y Schriesheim, 1990; Yulk y Falbe, 1990; en Gutiérrez y Mejía, 2002).

El estudio del proceso de influencia se ha estudiado por diversos investigadores que han puesto su atención hacia tres direcciones principales de la influencia: la influencia descendente o hacia niveles inferiores (la que ejerce el supervisor, jefe o gerente hacia sus subordinados); la influencia ascendente o hacia niveles superiores (la que ejercen los subordinados hacia sus jefes); y la influencia lateral o en el mismo nivel organizacional (que se ejerce entre compañeros del mismo nivel).

#### **3.1.1 INFLUENCIA DESCENDENTE O HACIA NIVELES INFERIORES (DE JEFE A SUBORDINADO)**

En este proceso de influencia el influenciador, que es el que intenta producir un cambio en la conducta de otro individuo o de un grupo de individuos; se encuentra en el nivel organizacional relativamente más alto que el influenciado; por lo que, los únicos individuos que no pueden realizar intentos de influencia descendente son aquellos que se encuentran en el nivel operativo dentro de la organización (Porter, 2003; en Chávez, 2005).

La característica principal de la influencia descendente es que la persona que intenta

influir en alguien, tiene una autoridad formal sobre la persona objeto de la influencia. Sin embargo, esta autoridad formal es simplemente una herramienta “extra” que a pesar de todas las bases de poder personales adicionales, no está disponible cuando se intenta en el mismo nivel o en la influencia ascendente; pero que puede resultar una poderosa fuerza de influencia descendente (Porter, 2003; en Chávez, 2005; véase también Manzanares, 2005).

Otro punto importante dentro de la influencia descendente según Porter (2003; en Chávez, 2005) es que el receptor de influencia de menor nivel jerárquico será relativamente más dependiente de la persona que se encuentra en el nivel superior para recompensar que viceversa; es decir, el receptor de la influencia descendente estará más motivado a complacer al jefe o a la persona de mayor cargo para obtener un beneficio o recompensa y no un castigo. Esta motivación no se presenta en la influencia lateral o ascendente.

Desde luego una de las razones por lo que los investigadores han dirigido la atención a estudios relacionados con la influencia descendente ha sido por lo relacionado que está con el tema de liderazgo. Sin embargo, el liderazgo – proceso en el cual influyen líderes sobre seguidores, y viceversa, para lograr los objetivos de una organización a través del cambio (Lussier y Anchua, 2002), puede ser ejercido por cualquier persona sin importar el nivel jerárquico de ésta y la influencia dependerá del puesto que ocupe la persona que intentará influir (Manzanares, 2005).

### **3.1.1.1 FACTORES QUE FAVORECEN EL DESARROLLO DE LA INFLUENCIA DESCENDENTE**

La efectividad del desarrollo de la influencia descendente y en cualquier dirección, está relacionada con tres factores que Chávez y Manzanares nos proporcionan (2005):

1. Una fuente de influencia o la persona que influirá; en éste caso la persona que se encuentra en el nivel organizacional alto. Esto se relaciona con la persona que inicia la influencia descendente ya que debe de tener capacidades y habilidades para utilizarlas en el proceso. Las habilidades y capacidades se categorizan dentro de tres tipos según Porter (2003; en Manzanares, 2005):

✓ Conceptual, es decir, la “habilidad cognoscitiva”,

- ✓ Técnica “conocimiento especializado” y
- ✓ El área interpersonal, “sensibilidad o empatía”.

Cuando todas las capacidades y habilidades están presentes se debe estar seguro que el éxito de la influencia se incrementará; pero cuando una o más de las habilidades anteriores no se encuentran en un nivel adecuado probablemente los resultados no serán del todo eficientes como los esperamos.

2. El receptor o la persona que será objeto de dicha influencia; es decir, la persona de menor nivel organizacional. Es importante saber que el receptor también posee su conjunto de habilidades y capacidades; agregando valores y aptitudes los cuales afectan en gran medida el grado de influencia.
3. y la Naturaleza de la situación, que engloba los intentos para influir. Esto es, los rasgos y características de la situación organizacional que rodea el proceso de influencia descendente lo cual tendrá soporte en el grado de éxito o fracaso de la influencia. Tres de las variables más importantes de la situación son: La naturaleza del trabajo que se realiza; los diferentes tipos de tareas y trabajos a realizar pueden afectar a la persona a influir a que decida o no realizar lo que se le pide. Por lo que si el trabajo es sin estructura y éste aumenta y envuelve un alto nivel de discreción es menos probable que el proceso de influencia tenga éxito; el contexto inmediato de la organización incluye a un grupo con el que se trabaja y el tamaño de la organización; es decir, dentro de un grupo la reacción de un individuo de ése grupo puede afectar en la toma de decisión. Y por último la variable de las circunstancias específicas que ocurran durante los intentos de influencia.

### **3.1.2 INFLUENCIA ASCENDENTE O HACIA NIVELES SUPERIORES**

**(DE SUBORDINADO A JEFE)**

En el proceso de influencia se cree que sólo se dirige hacia una sola dirección en el cual el jefe es quién influye en sus empleados; sin embargo no es el único quién puede influir en los demás. La ventaja es que el jefe tiene ciertas bases del poder, como son la autoridad para dar o quitar recompensas o castigos, imponer órdenes o tomar decisiones importantes; esto se debe a que adquiere por su nivel una autoridad que el subordinado no tiene; sin embargo esto no quiere decir que no cuente con cierto poder este último; sólo que cuenta con menos recursos y tiene que recurrir al uso del poder personal con el que cuenta como la experiencia que tiene en la empresa, su carisma o hasta el uso de la manipulación para adquirir lo que quiere.

La influencia ascendente se ha definido como un intento de influir a una persona que ocupa formalmente una posición jerárquica superior en la organización (Chávez, 2005).

Una serie de estudios realizados por Kahn (1964; en Chávez, 2005) pone de manifiesto la capacidad de influir en los niveles superiores por parte de un superior, hacia que supervisión fuera más eficaz, y le permitiera conseguir una moral más elevada a sus subordinados, una mejor comunicación y un incremento en su productividad. Estos resultados sugirieron un incremento en la influencia de los mandos intermedios y supervisores.

Es por esto, que las tácticas racionales se emplean más cuando el objetivo de la influencia es el de convencer a sus superiores, que normalmente en situaciones en donde el destinatario de la influencia es un subordinado o un compañero (Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980; en Chávez, 2005). Además en otros estudios como los de Kipnis y Schmidt (1983), Barry y Bateman (1992) y Yulk y Tracey (1992) muestran también que la racionalidad se emplea más en esta dirección de la influencia (en Chávez, 2005). Gutiérrez y Mejía (2000) encontraron que el uso de las tácticas de persuasión racional son más usadas por mujeres aunque no quiere decir que los hombres no las utilicen.

Pfeffer (1981; en Chávez, 2005) afirma que el uso del poder es más aceptable y fácil hacia niveles inferiores debido a la menor resistencia o resentimiento hacia la persona que

ejerce el poder, cuando se espera que éste haga peticiones legítimas como una función de su puesto.

### **3.1.3 INFLUENCIA LATERAL O DE COMPAÑERO A COMPAÑERO**

Al darnos cuenta que el proceso de la influencia no excluye a nadie y que cada uno de los integrantes de la empresa funciona dependiendo el nivel jerárquico al que pertenece; no es sorprendente que después de revisar que el subordinado ejerce cierta influencia hacia su jefe, no pueda ejercer dicha influencia hacia los compañeros que trabajan en el mismo nivel de la organización. A esto se le conoce como influencia lateral o de compañero a compañero.

Manzanares (2005) menciona los tipos básicos de influencia lateral:

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

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



responder de muchas formas desde aceptar o hasta negarse. De lo anterior, la opción de cómo va a responder, le da a la persona que influye cierto poder si finalmente decide aceptar. Por lo cual, la influencia entre compañeros ha tomado gran importancia entre investigadores.

Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980; en Chávez, 2005) mencionan que las tácticas de bloqueo y de intercambio son más usadas en esta dirección cuando el objetivo de la influencia es un compañero que cuando es un jefe o subordinado.

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

En 1990 Yulk en su estudio encontró (en Chávez, 2005) que las tácticas de intercambio involucran ofrecimientos, implícitos o explícitos por el agente a otorgar un favor o beneficio al blanco a cambio de hacer lo que el agente solicita. Para que éste sea efectivo, el agente debe ofrecer algo atractivo y apropiado. En el nivel dirección usualmente tienen control sobre recursos y recompensas deseadas de los subordinados. Sin embargo, el intercambio entre iguales depende de la cantidad de dependencia de trabajo lateral y un control sobre los recursos deseados por iguales, es por esto que en otros estudios como el de Peiró (1997; en Chávez, 2005) se encontró que en el uso de tácticas de intercambio se usan entre iguales para obtener un soporte y ayuda de iguales.

Otra de las tácticas en este nivel es el uso del atractivo personal ya que parece apropiado por la carencia de autoridad para el cumplimiento de una solicitud formal (Yulk, 1990; en Chávez, 2005); es decir, cuando existen sentimientos y un vínculo de amistad hacia el agente, es más probable que éste pueda obtener con éxito que el blanco haga algo inusual o extra como un favor especial (por ejemplo el hacer parte del trabajo que no le corresponde o ayudarlo a resolver un problema).

Las tácticas de legitimación son tácticas que son más necesarias para influir entre iguales. Estas involucran esfuerzos para que una petición sea legítima y el agente busque

una autoridad o su derecho para hacerla o no, debido a la ambigüedad sobre las relaciones de autoridad y las responsabilidades de trabajo dentro de este nivel.

En la investigación de Yulk y Falbe (1990; en Chávez, 2005) se encontró que en los intentos por influir en la dirección descendente las coaliciones son menos probables, ya que los directivos o jefes tienen un poder sustancial sobre los subordinados y por lo tanto una autoridad formal sobre de ellos, y tener que pedir ayuda para influir en uno o en varios subordinados podía reflejar una imagen desfavorable en la carrera del jefe. En una investigación posterior, Yulk (1992; en Chávez, 2005) propone que las tácticas de coalición dentro del nivel de iguales, el agente busca ayuda o el apoyo de otra gente para influir en un blanco y así conseguir que el blanco haga lo que el agente quiere. Por ejemplo, los directivos utilizan coaliciones para influenciar iguales y superiores para apoyar cambios, innovaciones, y nuevos proyectos.

La identificación de nuevas tácticas de influencia ha cobrado un mayor interés en los últimos años. En el siguiente apartado hablaremos de los estudios que han servido como base en la búsqueda y elaboración de nuevas investigaciones (como es el caso de este trabajo); así como la realización de instrumentos de medición para la población mexicana.

### **3.2 27 TÁCTICAS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL**

Como hemos mencionado anteriormente la Psicología ha estudiado con gran interés el tema de la influencia y a este concepto se le ha relacionado con varios términos como son persuasión, disuasión, convencimiento, liderazgo, motivación y manipulación. En los últimos años ha habido varias investigaciones que han arrojado datos muy interesantes. Una de ellas fue la de Falbo (1977; en Uribe et al., 2003) quién fue el primero en criticar y cuestionar la forma de conceptualizar el fenómeno relacionado con las estrategias de poder utilizando un método inductivo. Falbo utilizó 141 sujetos a los cuales les pidió que escribieran un ensayo describiendo la manera en que éstos influían en las otras personas, Falbo (1977; en González, S., 2004) encontró 16 estrategias generales de influencia (ver tabla 2), sometiéndolas posteriormente a un método inductivo de escalamiento multidimensional, clasificándolas en cuatro grupos: racionales (compromiso), irracionales (engaño), directos (persistencia) e indirectos (manipulación).

**Tabla No. 2**  
**ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA OBTENIDAS POR FALBO**  
**(1977; EN GONZÁLEZ, S., 2004)**

<b>TÁCTICA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Afirmar	Sostener o dar por cierta una cosa.
Negociar	Acción de intercambiar favores.
Acuerdo	Pacto tratado, promesa de un arreglo.
Engañar	Hacer caer en un error, mentir, defraudar.
Mensajes emotivos emitidos por el influenciador	Manipulación mediante comunicación no verbal que refleje emociones dirigida a subordinados.
Evadir	Evitar a la persona que no permite hacer lo que se desea.
Arbitrariedad mediante hechos consumados	Hacer lo que se desea, libremente.
Persistir	Intento repetitivo de influenciar a alguien.
Razonar	Utilizar argumentos racionales para influenciar a los otros.
Mensajes emitidos para cambiar el ánimo del influenciado	Manipulación mediante comunicación verbal o no verbal para cambiar el estado de ánimo.
Aparentar ser experto	Hacer alarde de conocimientos o habilidades.
Insinuar	Dar a entender indirectamente algo.
Persuadir	Tratar de convencer a alguien.

Argumentar sin fundamento	Sostener una declaración sin tener el respaldo de evidencias.
Influir mediante manipulación del pensamiento	Hacer creer a alguien que una idea ajena, es la suya.
Amenazar	Evidenciar las consecuencias negativas que traería el no seguir el plan sugerido.

Posteriormente a esta investigación, surgieron otras, como la realizada en el año de 1980 por Kipnis, Schmidt y Wilkinson (Uribe et al., 2003; véase también González, S., 2004) los cuales preocupados por las influencias en las organizaciones, entre jefe y subordinado, subordinado y jefe y entre compañeros o personas del mismo nivel jerárquico, les pidieron a 165 sujetos que elaboraron un ensayo en el cual describieran un incidente de influencia reciente considerando las tres vías de influencia. Los resultados de esta investigación fueron 14 tácticas de influencias utilizadas dentro de las organizaciones (ver tabla 3).

**Tabla No. 3**  
**TÁCTICAS OBTENIDAS POR KIPNIS, SCHMIDT Y WILKINSON**  
**(1980; EN GONZÁLEZ, S., 2004)**

<b>TÁCTICA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Clandestinidad	Realizar acciones de manipulación, premeditación y ventaja. Secreto, oculto.
Acciones personales negativas	Llevar a cabo actos agresivos, amenazantes y desagradables.
Perseverar	Llevar a cabo acciones con tenacidad y persistencia.

Recompensar	Otorgar premios o beneficios por un buen desempeño.
Requerir directamente	Solicitar que se acaten las órdenes de manera rigurosa.
Exigir	Evocación de reglas, órdenes fechas, acuerdos.
Otorgar datos de respaldo a una solicitud	Hacer solicitudes de acciones con datos que lo soporte.
Intercambiar beneficios	Ofrecer beneficios a cambio de favores. Cambio mutuo entre dos cosas.
Entrenar a los demás	Mostrar cómo se hacen las cosas, incrementando el aprendizaje.
Auto-presentarse positivamente	Mostrarse como una persona capaz y agradable.
Requerir con flexibilidad	Solicitar que se acaten las órdenes con flexibilidad.
Explicación racional de una solicitud	Argumentar razones para llevar a cabo una acción.
Acciones administrativas negativas	Llevar a cabo actividades de detrimento de una persona relacionadas con su trabajo, salario y evaluaciones.
Formar coaliciones.	Obtener apoyo de los demás con acuerdo formal e informal.

En 1984, Schmidt y Kipnis (en Uribe et al., 2003) encontraron que la influencia que se ejerce de forma ascendente, es decir, hacia sus superiores tienden a evaluar su trabajo como favorable y tienen un poder en sus organizaciones, y la utilización de las estrategias varían del tipo de influencia y su respectiva solicitud, así como de las metas impuestas por sus superiores.

En 1990 (en Uribe et al., 2003); Schriesheim y Hinkin elaboraron el “refinamiento” de las escalas para medir tácticas de influencia utilizadas por los subordinados. Ellos

llevaron a cabo una crítica teórica y conceptual de los instrumentos utilizados por Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980; en Uribe et al., 2003); mediante un análisis factorial demostrando que la amplia clasificación de estrategias tenía una gran relación conceptual entre sí.

Gary Yulk y Bruce Tracey (1992; en Chávez, 2005) identificaron 9 tácticas de influencia las cuales se emplean para influir sobre los superiores, los subordinados o los compañeros de trabajo (ver tabla 4).

**Tabla No 4**  
**TÁCTICAS OBTENIDAS POR YULK Y TRACEY**  
**(1992; EN CHÁVEZ; 2005)**

<b>TÁCTICA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
Presión	Se demanda, se exige y amenaza. Se recuerda continuamente la tarea a realizar y se comprueba si fue realizada.
Intercambio	Prometen recompensas o beneficios. Se ofrece ayuda a cambio de llevar a cabo lo que se pide.
Persuasión racional	El sujeto utiliza argumentos lógicos y evidencias objetivas para persuadir acerca de que su propuesta es viable y benéfica para los objetivos.
Tácticas de coalición	Busca la ayuda de otros para persuadir, utiliza el apoyo de terceras personas como argumento para que la persona sobre la que se ejerce la influencia acceda o acepte la propuesta.
Intereses personales	Se recurre a los sentimientos de lealtad y amistad. Se le pide al influenciado ayuda para realizar una tarea como un favor personal.

Adulación	Se emplean elogios y adulaciones. Se halaga al sujeto objeto de influencia, resaltando su calificación, haciendo hincapié en la habilidad para encargarle algo difícil, o recordándole lo importante que fue su ayuda prestada en el pasado y así proponerle una nueva tarea.
Recurrir a aspiraciones	Se recurre a los valores, ideales y aspiraciones de la otra persona. Se emplea un tono animado y emocional para crear entusiasmo y así retar a la otra persona a hacer algo novedoso o difícil compitiendo con otros. Se describe la actividad como una oportunidad en la que vale la pena participar
Legitimación	Basándose en las políticas, reglas y prácticas o tradiciones de la organización, se exige respeto. Autoridad o el derecho a realizar algún cambio. La persona busca persuadir a alguien diciendo que la petición fue aprobada por los superiores.
Consulta	Busca participación para la toma de decisiones o para la planeación de cómo implementar políticas, estrategias y cambios.

Yulk, Falbe y Youn (1993; en Uribe et al., 2003) argumentaron que uno de los más importantes indicadores de efectividad gerencial es el éxito en la influencia sobre la gente y el compromiso hacia los objetivos de la tarea. Ellos aseguran que han sido pocos los estudios que examinan las diferencias en el uso de tácticas que se relacionan entre subordinados, colegas y superiores.

Para Erez y Rim (1982; en Varela, 2004) las tácticas de influencia organizacional están relacionadas con el logro de metas organizacionales y determinadas por tres factores organizacionales: el tamaño de la empresa, el número de subordinados y la disciplina profesional.

Por otro lado, existen factores individuales que también determinan el uso de las tácticas de influencia como son el sexo, el nivel de escolaridad, edad, nivel jerárquico en la empresa (en Gutiérrez y Mejía, 2002). Además otro factor importante es el papel que juega la cultura para determinar el tipo y el momento en que se va usar la táctica. Por ejemplo en México se han hecho investigaciones en el uso de las tácticas de influencia centradas en las relaciones de pareja y muy pocas dentro de un contexto organizacional; es por ello la importancia de realizar un mayor número de investigaciones mexicanas dentro de un contexto laboral.

Actualmente se han realizado estudios relacionados con la construcción de instrumentos para medir tácticas de influencia organizacional. Uribe et al. (2003), llevaron a cabo un estudio acerca del escalamiento multidimensional y las tácticas de influencia; y otro estudio para conocer la configuración semántica y espacial de 27 tácticas de influencia organizacional (Varela, 2004). Como resultado de estos dos estudios se buscó configurar las 27 tácticas para establecer un orden de configuración teórica en donde se obtuvieron diez tácticas similares a las propuestas de Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980; en Uribe et al., 2003) otras diez similares a las de Falbo (1977; en Uribe et al., 2003) y finalmente, siete nuevas tácticas a las cuales se les nombraron como “mexicanas”.

Después de hacer una recopilación y revisar la literatura, Uribe et al., (2003); llevaron a cabo una investigación acerca del escalamiento multidimensional y las tácticas de influencia en donde se quería conocer la configuración semántica y espacial de 27 tácticas de influencia organizacional.

Aquí el escalamiento multidimensional ayudó a buscar la configuración de las 27 tácticas de influencia para establecer un orden de configuración teórico. Los resultados de este estudio fue 10 tácticas similares a las propuestas por Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980, Uribe et. al., 2003), 10 tácticas similares a las de Falbo (1977; Uribe et al., 2003); y finalmente, siete nuevas tácticas “mexicanas” (en González, S., 2004).



Las 27 tácticas obtenidas de los estudios anteriores son las siguientes:

<b>KIPNIS, SCMIDT Y WILKINSON (1980)</b>	<b>FALBO (1977)</b>	<b>MEXICANAS (2003)</b>
Acciones clandestinas	Afirmar algo	Repartir el Trabajo
Amenazar	Negociar	Orientar a los demás
Intercambio de beneficios	Engañar	Obedecer
Capacitar	Expresiones faciales	Revisar para aclarar
Recompensar	Evadir	Hacer el trabajo de otros
Alardear	Mostrar experiencia	Intimar
Ordenar	Desafiar	Ser amable
Pedir un favor	Insinuar	
Explicación racional	Persistir	
Hacer alianzas	Exponer sin fundamento	

Estas 27 tácticas de influencias obtenidas por Uribe et al. (2003; véase también González, S., 2004) fueron sometidas al proceso de Escalamiento Multidimensional, el cuál arrojó cuatro grupos o factores: persuasión racional, persuasión autoritaria, persuasión irracional y persuasión afectiva (ver tabla 5).

**Tabla No. 5**  
**TÁCTICAS DE INFLUENCIA OBTENIDAS POR URIBE, VALLE, GONZÁLEZ Y FLORES (2003)**

<b>CLASIFICACIÓN DE LAS 27 TÁCTICAS DE INFLUENCIA</b>			
<b>FACTOR A PERSUASIÓN RACIONAL</b>	<b>FACTOR B PERSUASIÓN AUTORITARIA</b>	<b>FACTOR C PERSUASIÓN IRRACIONAL</b>	<b>FACTOR D PERSUASIÓN AFECTIVA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser amable</li> <li>• Hacer el trabajo de otros</li> <li>• Hacer alianzas</li> <li>• Explicación racional</li> <li>• Pedir favores</li> <li>• Recompensar</li> <li>• Capacitar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obedecer</li> <li>• Evadir</li> <li>• Afirmar algo</li> <li>• Ordenar</li> <li>• Alardear</li> <li>• Amenazar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exponer sin fundamento</li> <li>• Persistir</li> <li>• Insinuar</li> <li>• Desafiar</li> <li>• Expresiones faciales</li> <li>• Engañar</li> <li>• Acciones clandestinas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intimidar</li> <li>• Revisar</li> <li>• Orientar</li> <li>• Repartir</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Negociar</li> <li>• Intercambio</li> </ul>

Asimismo, Uribe et al., (en Varela, 2004) definieron las tácticas de influencia que encontraron e hicieron la traducción de las definiciones de las tácticas que coincidieron con las de Kipnis et al. y Falbo (ver tabla 6).

**Tabla No. 6**  
**DEFINICIONES DE LAS TÁCTICAS DE INFLUENCIA OBTENIDAS POR**  
**URIBE, VALLE, GONZÁLEZ Y FLORES (2003)**

<b>TÁCTICA</b>	<b>NOMBRE ORIGINAL</b>	<b>DEFINICIÓN/TRADUCCIÓN</b>
Ser amable	-	Tener un compromiso cortés o aceptado por los demás.
Hacer el trabajo de otros	-	Ofrecerse para hacer el trabajo de los demás, resolver tareas ajenas.
Hacer alianzas	Coalitions	Obtener apoyo de los demás con acuerdo formal e informal.
Explicación racional	Explained rationale for request	Argumentar acciones para llevar a cabo una acción.
Pedir favores	Weak ask	Solicitar que se acaten las órdenes con flexibilidad.
Recompensar	Reward	Otorgar premios y beneficios por un buen desempeño.
Capacitar	Training	Mostrar como se hacen las cosas incrementando el aprendizaje.
Obedecer	-	Someterse a la voluntad ajena y ejecutarla.
Evadir	Evasion	Evitar a la persona que no permite hacer lo que se desea.
Afirmar algo	Assertion	Sostener o dar por cierta una cosa.

Identificación de Tácticas de Influencia Organizacional y Toma de Decisiones

Ordenar	Demand	Evocación de reglas, órdenes, fechas. Acuerdos, etc.
Alardear	Self presentation	Mostrarse como una persona capaz y agradable.
Amenazar	Personal negative actios	Llevar a cabo actos agresivos, amenazantes y desagradables.
Exponer sin fundamento	Simple Statement	Sostener un argumento sin tener el respaldo de evidencias.
Persistir	Persistente	Intento repetitivo de influenciar a alguien
Insinuar	Hinting	Dar a entender indirectamente algo
Desafiar	Fait accompli	Hacer lo que se desea libremente
Expresiones faciales	Emotion-agent/target	Manipulación mediante comunicación no verbal que refleje emociones para cambiar el estado de ánimo
Engañar	Deceit	Hacer caer en un error, mentir, defraudar
Acciones clandestinas	Clandestine	Realizar acciones de manipulación, premeditación y ventaja. Secreto, oculto.
Intimidar	-	Trabar amistad (intimidar), vida privada, de la amistad estrecha y del amigo muy querido y de confianza. Estrechar las relaciones con una persona. Congeniar, fraternizar, simpatizar.
Revisar	-	Poner en claro, explicar, hacer comprender. Someter a un nuevo análisis alguna cosa, corregirla o repararla.

Orientar	-	Dirigir o informar a alguien de lo que ignora para que sepa manejarse en el aspecto laboral para el cumplimiento de los objetivos.
Repartir	-	Trabajar en equipo, repartir o compartir las actividades o responsabilidades con otras personas.
Experiencia	Expertise	Hacer alarde de conocimiento o habilidades.
Negociar	Bargaining	Acción de intercambiar favores
Intercambio	Exchange	Ofrecer beneficios a cambio de favores. Cambio mutuo entre dos cosas.

Varela (2004) en su investigación por medio de redes semánticas naturales determinó el significado psicológico con una muestra de 1291 estudiantes de preparatoria y licenciatura de éstas 27 tácticas de influencia organizacional (ver tabla 7).

**Tabla No. 7**  
**SIGNIFICADO PSICOLÓGICO DE LAS 27 TÁCTICAS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL OBTENIDAS POR VARELA (2004)**

<b>TÁCTICA</b>	<b>SIGNIFICADO PSICOLÓGICO</b>
Ser amable	Las personas que utilizan esta táctica son educadas, amigables, buenas y agradables. Dado por el hecho de que también son tranquilas, buena onda, inteligentes, sinceras y honestas. Además es una acción aceptada por los demás.

Hacer el trabajo de otros	Las personas que lo llevan a cabo se perciben como tontas, dejadas, débiles e inseguras. Pero inteligentes en el sentido de que deben saber hacer el trabajo del otro.
Hacer alianzas	Las personas que las utilizan son inteligentes, negociantes, sociables, amigables y tranquilas. Pueden que sean convenencieras pero son personas aceptadas.
Explicación racional	Consideradas como inteligentes y centradas. Se observan que quienes las usan son personas aceptadas, educadas, buena onda y objetivas. Además se consideran honestas y sinceras.
Pedir favores	Es pedir que se acate una orden con flexibilidad y las personas que lo hacen se perciben amables, agradables, accesibles, confiables y tolerantes.
Recompensar	Otorga un premio o una retribución por un trabajo como un reconocimiento y agradecimiento por lo que se realiza.
Capacitar	Se relaciona con el hecho de enseñar como el de aprender, además de incluir conceptos conocimientos, preparación y trabajo.
Obedecer	Es someterse a una voluntad ajena, acatar, cumplir, realizar, hacer, ordenar y entender. Se les percibe a quienes lo realizan como personas sumisas y que hacen caso.
Evadir	Es evitar, esquivar, huir y ocultar.
Afirmar algo	Las personas que la aplican se aprecian como necias y tercas, debido a lo cual parecen ignorantes e incultas.
Ordenar	Se entiende como mandar, imponer, se relaciona con cuestiones como poder y autoridad. Se puede tomar como obligar y exigir a las personas que hagan algo que no quieran realizar. Puede existir una amenaza de por medio.

Alardear	Lo llevan a cabo personas capaces, agradables, inteligentes, aunque también se puede tratar de alguien inseguro.
Amenazar	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, es decir personas problemáticas.
Exponer sin fundamento	Se perciben como necias, ignorantes, mentirosas y tontas.
Persistir	Insistir, constancia. Seguir, alcanzar, resistir e intentar perseverar.
Insinuar	Dar a entender o proponer algo indirectamente. También fue entendido como coquetear.
Desafiar	Retar, competir, y hasta pelear y agredir a las personas, lo cual puede ocasionar problemas.
Expresiones faciales	Quienes las utilizan fueron percibidos como expresivos, inteligentes e influyentes. Así como manipuladoras, problemáticas, autoritarias y egoístas.
Engañar	Es mentir, traicionar y defraudar, aunado a la infidelidad y la desconfianza. Se considera falso y deshonesto.
Acciones clandestinas	Se consideran como ventajosas, abusivas y mentirosas, pero inteligentes. Es hacer las cosas de manera misteriosa y oculta. Las personas que las hacen se consideran malas.
Intimidar	Quienes establecen intimidad o confianza se perciben seguras y controvertidas, demuestran que se pueden confiar en ellas. Son sinceras y honestas.

Revisar	La utilizan personas inteligentes y amables. Atentas, metiches, compartidas, preocupados y responsables. Se relacionan con los amigos.
Orientar	Lo hacen personas amables, amigables y buenas; inteligentes y responsables, así como líderes.
Repartir	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.
Experiencia	Personas que hacen alarde de sus conocimientos o habilidades, se catalogan como presumidas, inteligentes e inseguras, prepotentes, engreídas, arrogantes.
Negociar	Relacionado con una transacción en la que interviene el dinero y se realiza de forma verbal más que con el hecho de intercambiar favores y convencer.
Intercambio	Son personas que se relacionan con algún interés. Se consideran personas malas, ventajosas, convenencieras, corruptas, aprovechadas, abusivas, chantajistas, hipócritas oportunistas y encajosas.

En las investigaciones anteriores se propone que existen similitudes en los estudios con la literatura revisada, sin embargo existen diferencias significativas debidas al contexto cultural que es importante tomar en cuenta. Después de realizar el escalamiento multidimensional se obtuvo una configuración semántica similar a la de Falbo (1977; Uribe et al., 2003), en donde él encontró cuatro grupos a los que nombró: directos, indirectos, racionales e irracionales. Posteriormente se encontró que la población mexicana conceptualizó las 27 tácticas de influencia en cuatro grupos o factores, pero con un orden y un significado diferente. Los investigadores a estos cuatro grupos o factores los llamaron: *persuasión racional*, *persuasión autoritaria*, *persuasión irracional* y *persuasión afectiva* (Uribe et al., 2003; véase también González, S., 2004)).



En resumen, se entiende que las tácticas de influencia organizacional son estrategias que se utilizan para modificar el comportamiento de un individuo o de un grupo de individuos para así llegar a tomar una o varias decisiones enfocadas a los logros y metas tanto personales como organizacionales.

Realmente existe muy poca literatura sobre Tácticas de Influencia Organizacional aplicadas en el ámbito laboral mexicano. Sin embargo, las últimas investigaciones de autores mexicanos han hecho grandes aportaciones dejando abiertas nuevas áreas de investigación que serán de gran importancia; ya que éstas coadyuvarán al logro tanto de metas institucionales como personales; no olvidando que la influencia también se ejerce en otras áreas como en la pareja, en la familia o en relaciones sociales y no sólo en el ambiente laboral.

A continuación en el siguiente capítulo se definirá qué es Toma de Decisiones y su importancia como proceso dentro de una organización. Para que posteriormente se pueda entender la vinculación de dicho proceso con el proceso de la Influencia, el Poder y por lo tanto con las Tácticas de Influencia Organizacionales (tema central de este estudio); ya que es de suma importancia dar respuesta a la pregunta de cómo los seres humanos adoptan las decisiones en la realidad, en este caso dentro del seno de las organizaciones. Entendiendo que el individuo es limitado y por lo tanto, no conoce todas las alternativas o estrategias con las que cuenta para dar solución a un problema; es decir, el individuo tiene una información limitada ya que en la búsqueda de alternativas o estrategias cuando encuentra la que se aviene a su nivel de apreciación, desiste de la búsqueda de otras estrategias y escoge una o su preferencia hacia una o algunas estrategias que le han dado resultados para decidir y dar solución a la situación presentada en términos óptimos. Esto, aunado a los fenómenos psicológicos a nivel individual (de quién o quienes toman las decisiones) y a las situaciones adversas que se llegarán a presentar (como por ejemplo el escaso tiempo de solución a un problema para la toma de decisión, nivel de compromiso que se tiene con la empresa, la experiencia en situaciones parecidas, etc.); hace que el individuo o los individuos desistan en la búsqueda de información sin mirar las consecuencias de dicha selección y sólo se enfoquen o encasillen en la forma de intervenir e influir en sus trabajadores como jefe, como subordinado o como compañero de una manera que satisfaga sus deseos en lugar de optimizar las decisiones laborales (Pascale, 2007).

Se debe tener en cuenta que al ver como actúan los trabajadores en determinadas situaciones tiene un fin dentro de la organización: el lograr mediar y hasta pronosticar y prevenir el fracaso en las decisiones tomadas para así proporcionar beneficios tanto a los trabajadores como a la organización misma.

Es obvio que nunca se eliminarán los procesos de poder, influencia, maquiavelismo, hostigamiento laboral y sexual, entre otros y todos los posibles conflictos que pudieran surgir dentro del ambiente laboral por el simple hecho de que existen las relaciones humanas, pero estos procesos son elementos centrales del complejo de la inteligencia humana que guía las decisiones. Y por consecuencia quien tiene que tomar las decisiones debe tener la habilidad de discernir entre la variedad de contextos de las situaciones, los conflictos personales (intrapésicos) y los conflictos entre gente o entre una persona y un grupo (psicosociales) para poder tener la capacidad enfocada al logro del éxito en la toma de las decisiones (Robbins, 1996; Uribe, 2001).

Además, es claro que pocas decisiones laborales se toman aisladamente o de forma individual. Normalmente esto depende del tipo de decisión (individual o grupal), de la persona al mando y del contexto de la situación; ya que varía con cada ejecutivo y con cada problema. Pero pocas decisiones involucran sólo una o dos personas, la mayoría de las decisiones se toman en grupo (Moody, 1991), por lo que no es lo mismo una decisión que involucra a un individuo a las decisiones que son tomadas por un grupo a través de una discusión. Y es aquí en donde interviene la influencia y el poder como una amenaza a los miembros del grupo que han de tomar una decisión, porque cada sujeto interviene con su personalidad, su memoria, intereses, simpatías y antipatías, frustraciones, miedos, alianzas y compromisos (Rodríguez, E. 1988) y puede que un gerente o jefe (miembro del grupo con un nivel jerárquico más alto que el de los demás) presione o simplemente imponga su criterio ejerciendo su autoridad formal dejando entre ver muchas veces sus deseos e intereses propios para un beneficio personal e influya sobre su jefe, sus subordinados o compañeros en la decisión final (Moody, 1991). Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, no es necesario que el de mayor jerarquía influya sobre el menor, hay que hacer notar que el carisma de algunos integrantes como líderes hace que el de menor jerarquía muchas veces sobre salga e influya sobre el mayor nivel jerárquico o sobre sus compañeros.

He aquí el uso importante de identificar las tácticas de influencia en las organizaciones, las cuales nos ayudarán a encontrar y visualizar cómo los empleados se desenvuelven y cómo interactúan en su ambiente laboral junto con los otros integrantes de la organización dependiendo el lugar que ocupa; ya sea como gerente, como jefe, como subordinado y como compañero; y enfocar las virtudes y debilidades de cada uno de los empleados o de los departamentos pertenecientes a la organización para maximizar el nivel de productividad y por lo tanto del éxito.

# **CAPÍTULO 4**

## **TOMA DE DECISIONES**

## **CAPÍTULO 4**

### **TOMA DE DECISIONES**

Todos tenemos que tomar decisiones constantemente. Estas van desde la decisión elemental que un niño toma cuando decide retirar la mano de una estufa caliente hasta las complejas decisiones que se toman dentro de una organización (Moody, 1991).

Existe un gran interés por la Psicología Organizacional y Experimental por explicar y entender los aspectos relacionados con las actividades humanas. Es por esto que se necesita comprender un proceso tan complejo como lo es la toma de decisiones.

Las decisiones son el momento de considerar y ponderar las alternativas, el momento dramático de escoger o desechar perspectivas que atraen y se antojan (Rodríguez, E., 1988).

Los seres humanos están tomando a cada instante decisiones, por lo cual es necesario no olvidar que si tomamos adecuadamente nuestras decisiones podemos llegar a situaciones óptimas y esperadas, tanto en el ámbito personal como en lo laboral; de ahí que es importante aclarar que las decisiones no tienen el mismo peso unas con otras. Es por eso, que el proceso de toma de decisiones es aún más complejo cuando decidimos asuntos importantes de nuestras vidas.

En este capítulo se indagará el proceso de toma de decisiones en una Organización; es decir, tomas de decisiones que tienen relevancia en el ámbito laboral.

El tema de toma de decisiones ha sido poco estudiado y se han creado modelos para entender dicho proceso. Pero antes de profundizar en los modelos debemos aclarar que entendemos por toma de decisiones.

#### 4.1 ¿QUÉ ES “TOMA DE DECISIONES”?

La palabra *tomar* es la acción de aceptar voluntariamente algo, adoptar, incluso, recibir o interpretar en un determinado sentido las palabras o acciones de otro, de tal forma que uno pueda encargarse del asunto en cuestión. Se puede entender finalmente como sinónimo de *escoger*, participando de un proceso (llevar a cabo) algo dentro de una organización, que se encamina al cumplimiento de un objetivo (Grijalbo, 1994, en Castañeda, 2000).

*Tomar una decisión* es llevar a cabo algo, indicado por la elección cuando se está resolviendo un asunto, optando por algo (en Castañeda, 2000). Supone que un individuo ante dos o más alternativas que tienen algo de apetecible, toma una y deja las otras (Rodríguez, E., 1988).

Una decisión es un juicio o una elección entre dos o más opciones, y es algo que surge en innumerables situaciones, ya sea para solucionar un problema o para aplicar una medida (Heller, 1998).

Es importante tener claro que el acto de decidir implica conciencia, la más clara posible, de las finalidades que se pretende alcanzar a través de la decisión. Si hay algo en la vida humana que, por su naturaleza, pide un alto grado de concientización, es la toma de decisiones (Rodríguez, E., 1988).

Por medio de que crece el interés de conocer el proceso de toma de decisiones se han visto investigadores y administradores en la necesidad de encontrar aspectos que intervengan en dicho proceso. Descubriendo que los aspectos psicológicos son los más difíciles para llegar a un acuerdo en el proceso de toma de decisiones.

Para Warren (1948; en Castañeda, 2000) es pensamiento que obliga a la acción, con el firme propósito de llevar a cabo algo con la actitud caracterizada, que implica una fuerte adhesión a alguna línea de conducta; es pues, una resolución determinada que evita ambigüedades.

En el ambiente organizacional se han encontrado que para muchos autores la toma de decisiones tiene que ver directamente con la coordinación que nace entre los hombres para satisfacer las necesidades. En 1971, Arias (en Castañeda, 2000) menciona que la toma de decisiones es la necesidad de contar con información con el propósito de aprovechar los recursos existentes, ya que se debe tener elementos (investigación científica) y herramientas para que los ejecutantes hagan su elección.

Gracias a las observaciones que se han realizado dentro de las Organizaciones se han creado algunas teorías, principalmente la teoría de la acción selectiva y la teoría de la decisión (esta última derivada de la primera que es más general); en donde White (1969; en Castañeda, 2000) explica que estas dos teorías se refieren a un mecanismo de selección cuando se presenta información de varias clases. Para Smith no existe discusión en que si hay o no ambigüedad; en tal estado la verdad es desconocida; entonces la toma de decisión, es simplemente la resolución de la ambigüedad (en Castañeda, 2000).

Se ha visto que la palabra *elección* se ha tomado como sinónimo de *decisión*, pero White menciona que el acto de *elegir* no conlleva al acto de ejecutar, y por lo tanto no hay resolución del problema; y *decidir* es llegar al efecto (en Castañeda, 2000).

Conforme se ha revisado la literatura se ha encontrado que la toma de decisiones se ve como un proceso. Proceso que para Drucker (1975; en Castañeda, 2000) es sistemático, en el que intervienen elementos claramente definidos, a través de una sucesión de etapas.

Para explicar un poco las etapas del proceso de toma de decisión se han creado modelos; algunos de ellos son los propuestos por Simon y otro por Slade (1989; en Castañeda, 2000).

Simon (1989; en Castañeda, 2000) propone que el proceso de toma de decisiones tiene 4 fases: la primera llamada *inteligencia*, la cual nos ayuda a reconocer que existe un problema que nos motiva a la toma de decisión. El siguiente paso es el *diseño* la cual nos hace generar alternativas para la solución del problema. Para escoger una de las alternativas de la fase anterior se tiene que pasar a la fase de *selección* en donde se evalúan las

consecuencias y se opta por la mejor. Para terminar con el proceso; se pone en marcha la decisión y se le da seguimiento o *implantación*, la cual sería la cuarta fase del proceso.

En el modelo de Slade (1989; en Castañeda, 2000) las primeras dos fases son iguales a las de Simon; la primera fase es la *identificación* del problema para después identificar o *diseñar* las alternativas. Pero lo que lo hace diferente del modelo de Simon es que considera escoger alternativas pasadas de problemas pasados; haciendo así nuevas alternativas si las pasadas no son funcionales para dicho problema. Si se crean nuevas alternativas pasas a la siguiente fase; la fase de evaluación, la cual consiste en examinar su beneficio para satisfacer los requerimientos y elegir el mejor. Si no existe una solución óptima, se vuelven a generar alternativas hasta encontrar una; pero si no se da el caso de encontrar alguna, entonces se opta por abandonar el problema. Si se encuentra una alternativa para la solución se procede a la última fase que es la *implementación* y se le continúa el seguimiento.

Para este trabajo de investigación tomaremos como definición la propuesta de Castañeda (2000). Toma de decisiones es: *“El proceso sistemático con fases objetivamente para llevar a cabo la resolución de una problemática o la optimación en áreas de innovación y mejora, escogiendo entre varias alternativas con el propósito definitivo de ejecutar determinada línea de acción”*.

## **4.2 EL PROCESO DECISIONAL: SUS FASES Y ETAPAS**

Rodríguez E. (1988) ha encontrado que el proceso de la toma de decisiones se desarrolla en seis fases, existiendo factores de comportamiento y ambiente que influyen en dicha decisión.

El proceso de la toma de decisiones requiere un tratamiento por separado dependiendo de quién decide: si es una persona, si es un grupo pequeño, o una organización compleja.

En la figura 2 se representa el proceso de la toma de decisión; el cual se debería seguir para tomar una decisión importante y compleja.



## **1. PERCEPCIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

De inicio se tiene que percibir y definir el problema. La persona que decide será capaz de distinguir entre causas y efectos, y síntomas y problema.

Una situación conflictiva puede originarse por una serie de factores que, si no son identificados con claridad se puede correr el riesgo de actuar sólo sobre lo más visible pero no sobre lo más importante.

Este análisis del problema, requiere objetividad. El que decide debe tener en cuenta todos los antecedentes disponibles en la institución u organización. Ya que así será capaz de precisar si se trata de un problema actual, que surgió en forma reciente, o si es fruto de desarrollos anteriores. Además es importante que escuche opiniones de personas con experiencia relacionadas a dicho problema.

## **2. FIJACIÓN DE OBJETIVOS**

Después de analizar el problema de forma exhaustiva, se determina el resultado a que se desea llegar, pensando tanto en lo ideal como en lo posible de lograr una situación concreta. Aquí se establecen los criterios por los que se juzgarán las soluciones que se propagan, para lo que es necesario obtener suficiente información ya que sin ésta la decisión sería casi una adivinanza.

## **3. ESTUDIO DE ALTERNATIVAS**

Posteriormente; se idea el mayor número de soluciones para luego escoger las que se consideren viables. Posiblemente se requieran nuevos datos para poder calcular de antemano los resultados de cada una de ellas, los cuales se compararán con las normas fijadas.

Actualmente la tecnología ha creado muchos caminos capaces de reunir información, pero en ninguno de éstos casos puede reemplazar a una persona en la toma de decisiones. El que decide no debe transferir la responsabilidad de la toma de decisiones ni a

las máquinas ni a los especialistas en dichas técnicas modernas, sino deben obtener sólo el respaldo en datos y referencias para la clasificación del problema y su análisis correspondiente.

En este sentido la experiencia, conocimientos y el espíritu creador del ejecutivo juegan un papel muy importante; ya que evita la adopción de soluciones rutinarias, que sólo consiguen disimular y postergar el problema. Tales cualidades permiten también desechar ideas irracionales, que no satisfagan los objetivos y políticas de la empresa.

En esta fase es conveniente conseguir la participación de otras personas, de niveles superiores e inferiores, así poder obtener nuevas alternativas y verificar su validez. Esto es muy importante, ya que el ejecutivo por lo general no se encuentra solo y debe negociar con otras personas la implementación de las decisiones.

El pensar en grupo no quiere decir que el que decide se exima de su responsabilidad en la decisión; esto implica el deseo de reunir un mayor número de alternativas sumando las experiencias de diferentes personas.

#### **4. ELECCIÓN DE ALTERNATIVAS**

En esta fase se elige la alternativa que elimine el problema siendo a la vez la que mejor satisfaga las condiciones y se acerque al objetivo ideal.

La persona que decide debe de tratar de establecer para cada alternativa los pros y los contras y, si es posible, introducir elementos cuantitativos: costos, resultados esperados, tiempo requerido, entre otros.

Con respecto a la calidad de la decisión, se supone que se hace con base en los antecedentes más objetivos y respalda en experiencias comprobadas y juicios racionales.

Un aspecto muy importante en esta fase es que la elección de la alternativa se acompañe de una segunda selección para el caso de que aquella no logre los resultados

esperados o encuentre resistencia en su aplicación, como quien dice se tenga una segunda decisión. Se debe ser capaz de prever con anticipación los problemas que puedan surgir.

En el caso de que sólo exista una alternativa posible, se debe dejar abierto un camino de retirada si la solución no tiene éxito.

## **5. ESTRATÉGIA**

Se elabora el plan de acción de la mejor alternativa; es decir, se fija una estrategia (táctica de influencia).

## **6. ACCIÓN**

En esta última fase se pone en práctica dicho plan. Consiste en traducir la decisión en acción. Una cosa es determinar la decisión y otra es que se aplique y solucione el problema (Ver figura No. 2).

Muchas decisiones fracasan por una ejecución deficiente. Por lo que no se logró una aceptación por parte de las personas responsables de su ejecución. Es fundamental que la persona que decide preste atención a la fase de ejecución y establecer procedimientos que permitan el seguimiento de adecuado.

### **4.3 TIPOS DE DECISIONES**

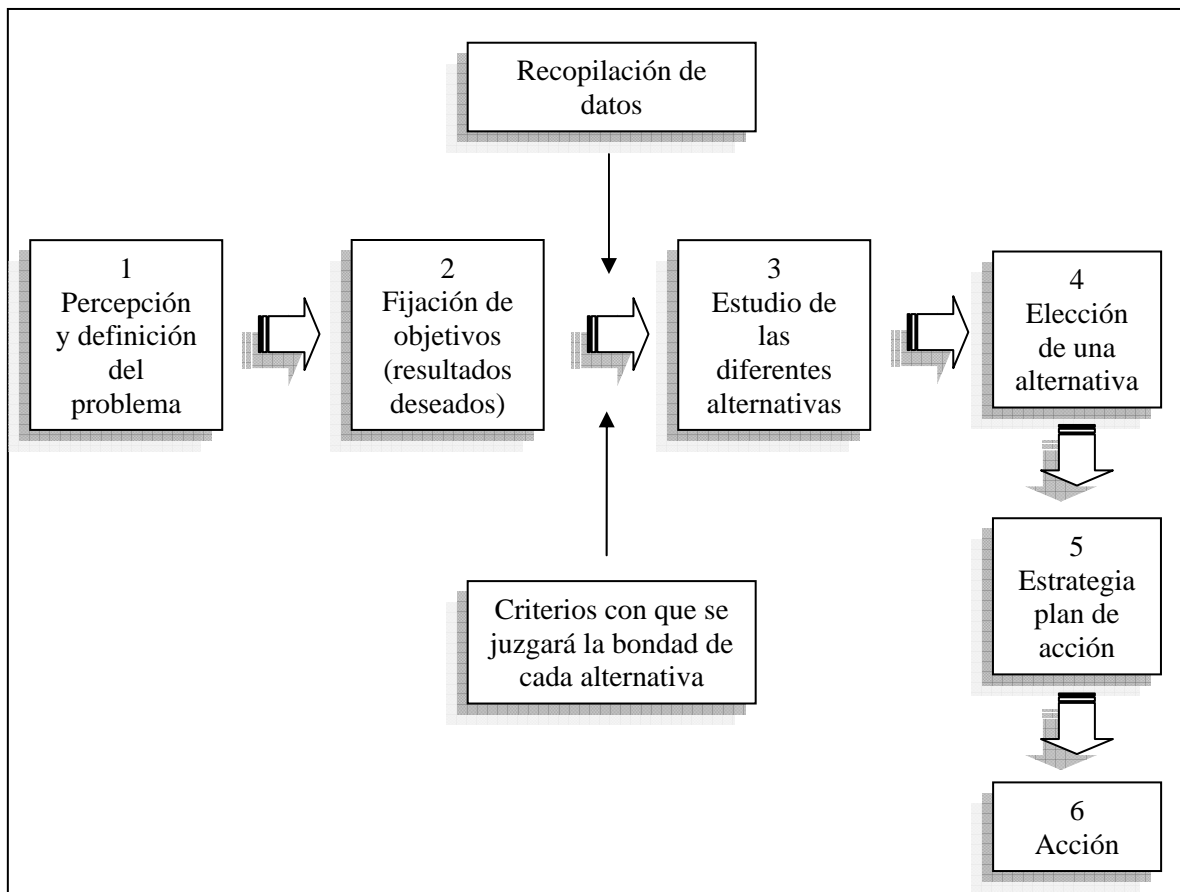
Para entender la complejidad del mundo de las decisiones se debe enumerar y explicar los diversos tipos de decisiones, según algunos aspectos y puntos de vista prácticos de acuerdo a Rodríguez E. (1988):

a) Según el sujeto que decide, tenemos:

- *Decisiones individuales:* Tomadas por una sola persona; por ejemplo, la decisión de Hitler de encender una chispa que se convertiría en la conflagración bélica más vasta del siglo XX.

- *Decisiones grupales:* Tomadas por un grupo a través de una discusión.

**Figura No. 2**  
**ESQUEMA DEL PROCESO EN LA TOMA DE DECISIONES**  
**(RODRÍGUEZ E; 1988)**



b) Según el contenido de la decisión y el enfoque básico del que decide:

- *Decisiones programables o programadas:* Son las que resuelven asuntos repetidos y pueden ser de rutina. Por ejemplo, la renovación de los coches de los ejecutivos de la empresa cada tres años.
- *No programables:* Las que afrontan situaciones que en lo esencial son nuevas e inéditas.

c) Según las repercusiones que originan:

- *Decisiones sobre uno mismo:* Yo decido hospedarme o no en un hotel de lujo.
- *Decisiones sobre otros:* El director de la agencia decide o no poner como gerente de ventas a García y no a Pérez  
Por supuesto que ésta distinción es clara sólo en situaciones extremas. En la mayor parte de los casos la decisión de uno sobre uno mismo afecta también a otros, porque los seres humanos no son islas.

d) Según el conocimiento de los datos o las circunstancias:

- *Decisiones en situación de certidumbre:* Cuando cada curso de acción lleva a un resultado ya conocido de antemano por el que decide. Por ejemplo, se va de vacaciones a Acapulco y se tiene tres alternativas de hospedarse en el Ritz, en el Hyatt o en el Princess. A los tres se le conocen sus instalaciones, ubicación, precio y tipo de clientela.
- *Decisiones en situaciones de incertidumbre.* Cuando cada curso de acción, o uno de ellos, llegará a un resultado por caminos desconocidos por el que decide. Por ejemplo, el gerente de Refacciones renuncia de forma inesperada y el Director debe designar un sustituto. Ninguno de los prospectos que tiene a la mano ha desempeñado ya el cargo. No queda alternativa que arriesgar eligiendo a una persona que simplemente parezca adecuada.

e) Según el tipo de autoridad que las fundamenta, hay:

- *Decisiones técnicas:* Cuando se apoyan en la competencia de un experto. Por ejemplo, el mecánico decide cambiarle la bomba de gasolina al carro del Sr. Morales.

- *Decisiones ejecutivas:* Cuando nace de un poder social, más bien que de la competencia de un experto. Por ejemplo, se celebrará un Congreso de nueva tecnología automotriz en Italia. El director decide que a dicho evento participen Ramírez y Legorreta.

f) Según el nivel jerárquico:

- *Decisiones operativas:* Las que competen a los obreros y supervisores.
- *Decisiones tácticas:* Se manejan en el nivel de jefes de departamento y directores de sección.
- *Decisiones estratégicas:* Competen a la dirección general: fijan los objetivos y políticas generales de las instituciones (ver figura 3).

g) Según la participación de los interesados:

- *Decisiones autoritarias:* Las que son impuestas por un jefe más o menos dictatorial.
- *Decisiones por votación:* Cuando, al no poder llegara un acuerdo los interesados, se toma el parecer y el deseo de la mayoría; la minoría supuestamente se resigna y acepta.
- *Decisiones por unanimidad:* Cuando de entrada o por un intercambio de puntos de vista, todos coinciden en un mismo parecer.

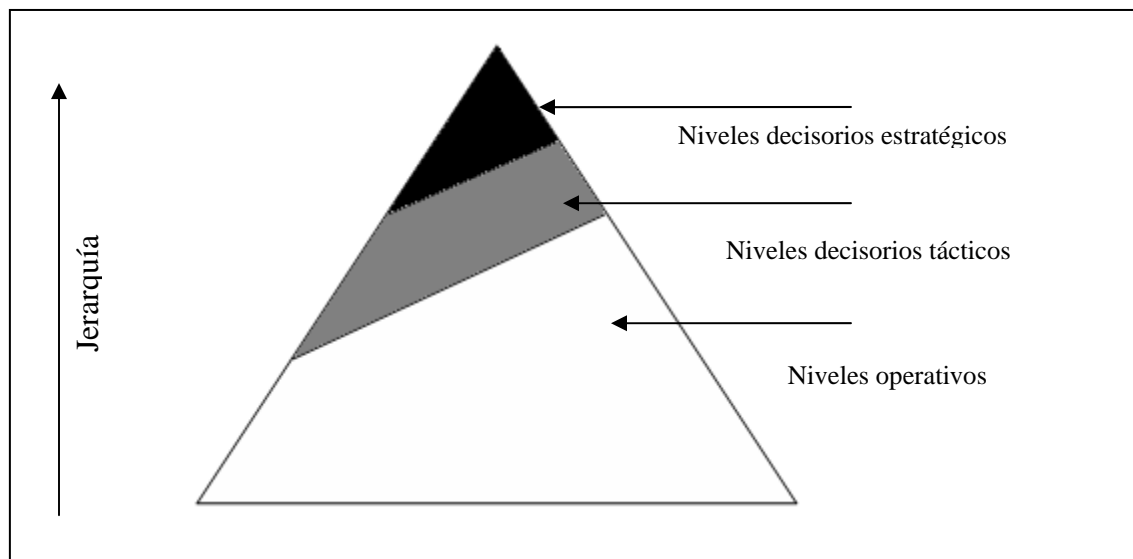
h) Según su eficacia:

- *Decisiones buenas:* Cuando se producen los resultados deseados y previstos.
- *Decisiones malas:* Cuando no se obtiene resultados óptimos.

Cuando se trata de decisiones que afecten a otros, hay que considerar dos puntos: el primero la calidad de objetiva de las decisiones, y el segundo; la aceptación por parte de quienes han de llevarla a la práctica o se verán afectados por ella.

La tipología puede ampliarse: decisiones *prudentes e imprudentes oportunas* en el tiempo e *inoportunas; intelectuales y sentimentales*; decisiones para librarse de un problema o para procurarse un beneficio de *ejecución inmediata o diferida*; *genuinas*, que expresan la voluntad de las personas o grupos, y *manipuladas*, que son verdaderas extorsiones y abusos de la buena fe o de la tontería de la gente.

**Figura No. 3**  
**DECISIONES ESTRATÉGICAS**  
**(RODRÍGUEZ E; 1988)**



#### **4.4 TOMA DE DECISIONES Y LA INFLUENCIA EN LA ORGANIZACIÓN**

Como se ha mencionado anteriormente la organización es un “sistema de comportamiento cooperativo, en donde se espera que los miembros de la organización orienten su comportamiento de acuerdo con ciertos fines que se adoptan como objetivos de la misma organización”. Es decir; un conjunto de seres humanos coordinados en busca de llegar a los objetivos planteados, viéndose en la necesidad de influir en sus miembros para

que las decisiones que estos tomen vayan encaminados al logro de los mismos (Simon, 1989; en Castañeda, 2000).

Los seres humanos al trabajar dentro de una organización se encuentran comprometidos con el cumplimiento de metas establecidas por la misma; y se dan a la tarea de buscar y utilizar los medios más adecuados que les permitan llegar y cumplir las metas bajo las condiciones de calidad permitidas. Este proceso de partir de un punto de partida hasta llegar a otro lo conocemos como la toma de decisiones.

Puede haber una larga distancia entre las decisiones estrictamente individuales y las propias de una organización.; es decir, entre decidir si se pide un vodka tónico o un whisky con soda, y, en el otro orden de cosas, decidir si se le da una gerencia a García en vez de López (Rodríguez, E., 1988).

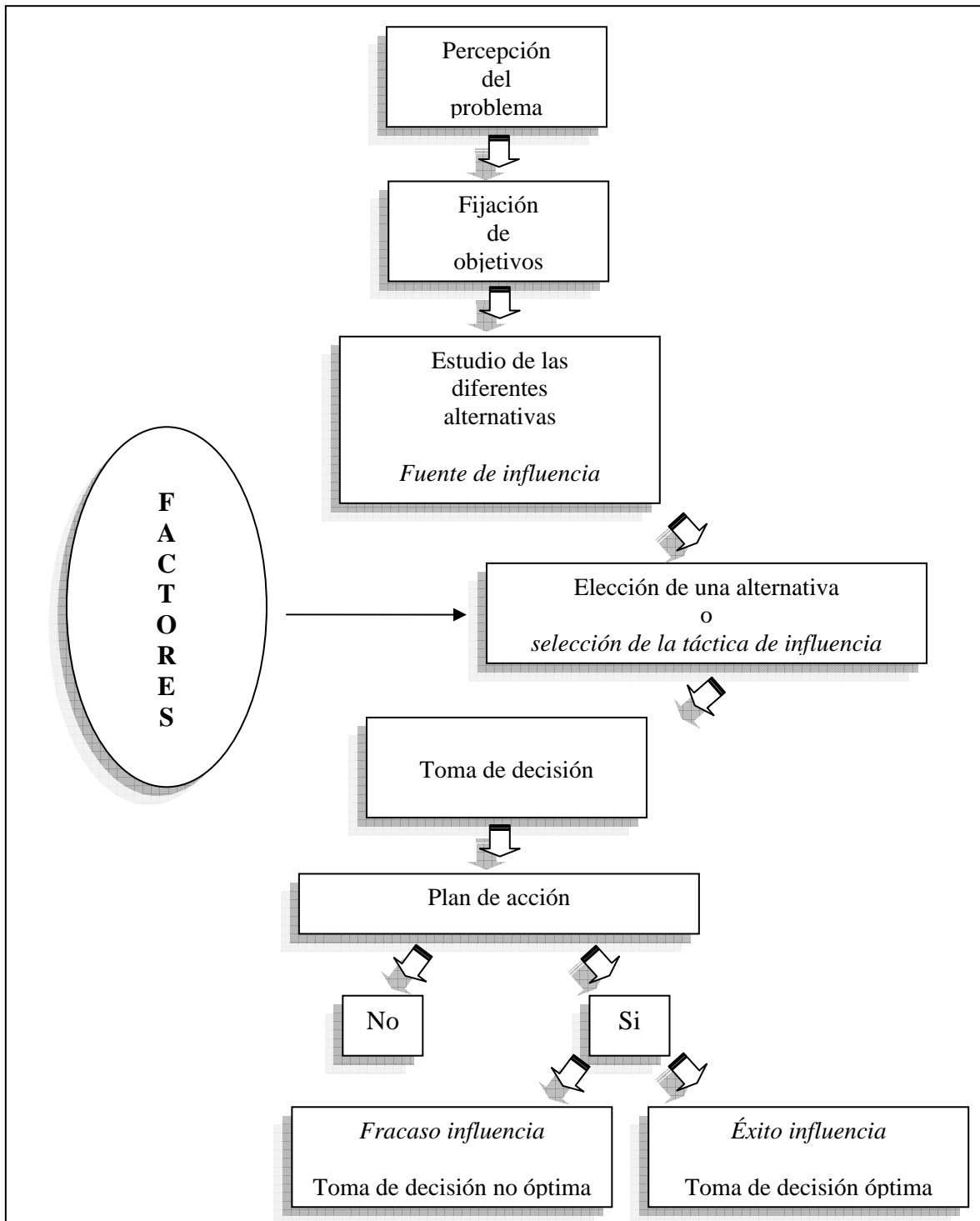
Sin embargo, existe una influencia de las organizaciones o individuos para con el individuo o individuos que estén tomando buenas decisiones para el logro de las metas establecidas; pero de manera inversa, los miembros de la organización influyen en ésta con intereses particulares, motivaciones, personalidad, gustos, pensamientos, etc; incidiendo en la elección de la toma de decisiones. De ahí, que no se debe olvidar que uno es complemento de otro (Castañeda, 2000) (Ver figura 4).

En el momento que toma una decisión ya sea un jefe; un subordinado o un compañero; las comunicaciones y relaciones interpersonales se ven afectadas, por lo cual puede entorpecer o favorecer en camino al logro de las metas institucionales.

La organización le dicta un papel determinado a sus empleados que deben desempeñar especificando sus valores, hechos y alternativas bajo las que se tiene que guiar para la toma de decisiones y así lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales planteados.



**Figura No. 4: ESQUEMA DEL PROCESO DE TÁCTICAS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL Y LA TOMA DE DECISIÓN\***



\*Elaborado por la autora de la tesis con base al marco teórico.

Además, la organización pone en claro qué tanta discreción le permitirá a sus empleados para saber qué métodos empleará para influir en las decisiones “óptimas” de los mismos; ya que entre más se tenga control de éstas, se estará poniendo una base firme para que los empleados tomen decisiones correctas (Castañeda, 2000).

Para las organizaciones es importante que sus empleados tomen decisiones que maximicen su eficiencia. Y si es necesario un conocimiento o habilidad especial para la toma de decisión; por lo que ésta debe recaer en sujetos que tengan dichos requisitos. Así se estará asegurando la función de toma de decisiones con competencia técnica y administrativa. Por lo cual, el siguiente apartado explica el proceso que se sigue.

#### **4.5 MODELOS EN LA TOMA DE DECISIONES**

En el proceso de la toma de decisiones existen varios modelos teóricos pero sólo se revisarán 3 modelos:

- 1.- Modelo de Racionalidad Económica; Total o Exhaustiva
- 2.- Modelo de Racionalidad limitada de Simon
- 3.- Modelo del Incrementalismo de Lindblom.

##### **4.5.1 Modelo de Racionalidad Económica; Total o Exhaustiva**

En este modelo la Economía ha puesto al ser humano como un ser económico (*Homo Economicus*) dentro de un sector de mercado específico; el cual se rige por la escasez y la oportunidad, que caracterizan a todos los recursos que son abastecidos para la satisfacción de las necesidades humanas.

De tal forma que la Economía dictamina la “tradicción” y el “deber” de toda una población, maximizando el raciocinio para la compra de bienes o cualquier otra conducta involucrada en el proceso dentro del área mercantil; punto de interés para los economistas. El *hombre económico* es un maximizador de su bienestar, y aunque la ciencia se refiera a cuestiones mercantiles, otras posturas consideran que maximizan cada aspecto de su vida (Becker, 1976; en Castañeda, 2000).

En este punto, la Economía juega un papel importante en la comprensión de la conducta humana y en la toma de decisiones. Asume la maximización del comportamiento humano; en utilidad o funciones de bienestar de la casa, la firma, unión, buró gubernamental, entre otras. Pero eso no quiere decir que los individuos hagan sus decisiones de una forma plenamente consciente de los esfuerzos aplicados, o que puedan verbalizar o dar explicación razonable del por qué toman tal o cual decisión. Y es aquí en donde entra la racionalidad desde un punto de vista económico.

La racionalidad es entendida a partir de mecanismos cerebrales en óptimo estado, capaces de hacer cálculos impresionantemente rápidos; las personas con dicha capacidad tienen una motivación completa, son inteligentes, lógicos de pensamiento, los pensamientos abstractos no son problema y muchos otros comportamientos de ese tipo no son irreales en un solo individuo. Para economistas menos exigentes la racionalidad sería: "...la maximización consistente de nuestras funciones perfectamente ordenadas, creándonos utilidad y beneficio funcional" (en Castañeda, 2000).

Para esta teoría el comportamiento racional tiende a permanecer totalmente maximizado; pero otros autores como Simon (1989; en Castañeda, 2000) y Lindblom (1992) han aceptado que comportamientos irracionales (impulsos y experiencias pasadas) son presentes dentro de sus cálculos matemáticos. De ahí, que actuaría como si fuéramos racionales, no solo cuando nos comportamos de tal forma; sino cuando interviene la impulsividad u otra conducta que se entienda como irracional.

Esta aproximación económica es generalizada de la conducta de los individuos. En la toma de decisiones no hace distinciones conceptuales entre una mayor o menor decisión, todas son iguales; son las mismas aquellas en donde se involucran decisiones fuertes con otras de poca emoción. Las decisiones pueden ser tomadas por personas con diferente poder adquisitivo, educación o nivel sociocultural, no importa, todos los individuos son iguales, pertenecen a un mismo mercado sujetos a leyes y a fórmulas económicas impuestas.

En la toma de decisiones los economistas lo explican de la siguiente manera: Para Elster (1985; en Castañeda, 2000) los individuos en sí son un conjunto de sub-

individualidades que se encuentran relativamente autónomas del “*propio ser*”. Cada una puede decidir bajo sus propias reglas, y no necesariamente estar en la misma sintonía.

En el proceso de la toma de decisiones, las personas reaccionan en la manera en que se presentan las opciones, se hacen juicios acerca de ella y no simplemente en su contenido sustantivo, sino en gran cantidad de detalles implicados a futuro en cierto tipo de consecuencias. Por lo que toda información es imprescindible para llevar a cabo una decisión óptima.

Sin embargo, existen una serie de críticas respecto a este modelo ya que puntualizan lo poco práctico que es. Los economistas han buscado relacionar el aspecto racional en la toma de decisiones. Simon (1989; en Castañeda, 2000) describe este funcionamiento del hombre económico:

- El hombre económico tiene una racionalidad omnisciente.
- Dispone de un sistema completo y consciente de preferencias.
- Elige la mejor alternativa de las que se le presentan.
- Sus cálculos son adecuados e independiente de su complejidad manejándolos a la perfección.
- No tiene límites.
- La probabilidad no le asusta.

Este modelo representa el “*deber ser*” ya que se encamina al cumplimiento de los objetivos de forma total para que la toma de decisión sea racional.

Este modelo de racionalidad económica; total o Exhaustiva conoce las consecuencias para elegir la mejor opción porque se tiene todo el tiempo la información disponible y no se tienen carencias en los principios de los valores. Sin embargo para Lindblom (1992; en Castañeda, 2000) el enfoque es poco práctico:

- Clarifican los valores y objetivos de distintas alternativas, antes de pasar al análisis.
- El análisis se basa en los medios y en los fines.

- Las buenas decisiones se comprueban que usaron los medios correctos para los fines establecidos.
- La realidad es explicada a partir de la teoría.

El inconveniente de este modelo es que no advierte los riesgos cuando se trata de la elección, ya que no todas las consecuencias se pueden predecir.

Tanto para Simon (1989; en Castañeda, 2000) como para Lindblom (1992) coinciden que este modelo representa una revisión exhaustiva, la cual es imposible de llevar a cabo al momento de tomar una decisión. Lindblom (1992) menciona: “Se le puede describir, pero no se le puede utilizar más que para problemas relativamente simples y aún así sólo en forma modificada. Supone capacidades intelectuales y fuentes de información que los hombres simplemente no tienen...” Él llama a este método como el método de irse a la raíz.

A continuación se hablará de un modelo en donde explica de manera más práctica el proceso de la toma de decisiones.

#### **4.5.2 Modelo de Racionalidad limitada de Simon**

Este modelo es más práctico ya que es imposible de llevar a cabo la exhaustiva revisión a la hora de tomar decisiones. Este modelo fue creado por Herbert A. Simon<sup>1</sup> (1989; en Castañeda, 2000) en donde explica el proceso de toma de decisiones a partir de la racionalidad limitada. Describe al hombre como “*es*” en una forma opuesta al modelo anterior que se basa en el “*deber ser*”.

El proceso de la toma de decisiones puede ser una interpretación de las organizaciones en términos de su comportamiento administrativo humano. Considerando la

---

<sup>1</sup> Herbert Alexander Simon (15 de junio - 9 de febrero de 2001), Economista, politólogo y teórico de las ciencias sociales estadounidense. En 1978 le fue concedido el Premio Nobel de Economía por ser uno de los investigadores más importantes en el terreno interdisciplinario y porque su trabajo a contribuido a racionalizar el proceso de toma de decisiones.

dificultad que tiene el hombre de no tener una racionalidad total para analizar los problemas.

Simon aclara que el concepto de toma de decisiones es imposible analizarlo en su totalidad, por lo que se debe fragmentar en premisas básicas, en donde a partir de ellas podamos acceder a un cálculo racional del comportamiento. Gran número de ellas participan en el proceso de la toma de decisiones de ejecutivos. Estas premisas son de dos tipos: las premisas de valor y las premisas de hecho.

Las premisas de valor son proposiciones éticas que se basan en el “deber ser” desde una postura de valores hasta personales; por lo que no se puede decir que una proposición sea mejor que otra; ya que depende del individuo que la cree de esa forma. Por lo tanto estas proposiciones no llegan a ser objetivas y por ello no son ni correctas ni incorrectas. Bajo estas premisas las decisiones pueden ser analizadas como “buenas”, pero no se pueden decir que sean verdaderas o falsas. Se les puede dar un valor como positivo o negativo; como por ejemplo las metas organizacionales, las cuales para la empresa sería “bueno” que fueran alcanzadas; el tiempo en que se deben conseguir es muy corto y por lo tanto representa un valor negativo.

Las segundas premisas son las proposiciones fácticas, con las cuales nos acercamos al mundo observable y comprobable. Por lo que si se puede determinar su verdad o falsedad, ya que se muestra la ocurrencia de sus hechos afirmando su postura de lo que realmente es el mundo.

Al comparar las premisas de la decisión se califican como correctas o incorrectas. Para decir que una premisa fue correcta o incorrecta, que fue adecuada o inadecuada, debe tenerse un parámetro que descubra un común denominador de los valores en pugna.

El proceso de toma de decisiones tiene ambas clases de premisas y solo serán correctas o incorrectas en un sentido estrictamente empírico. De esa manera, se dirá que una decisión es óptima a partir de las premisas fácticas y no de sus premisas éticas o de valor, dado al objetivo que se encaminan.

El juicio de las personas para tomar decisiones se ve confundido por dar por hecho verdaderas o falsas las premisas de valor. La solución se encamina en adoptar como premisas fácticas los objetivos establecidos.

La decisión será correcta si son elegidos los medios apropiados para alcanzar la meta que se persigue. Será racional en cuanto conoce sus condiciones objetivas (premisas fácticas), aunque incluyan posturas personales (premisas de valor).

El hombre racional limitado u hombre administrativo; para elegir adecuadamente, sólo toma en cuenta ciertos factores que a su juicio son trascendentales en su decisión, descarta los que menos interfieren en las consecuencias que busca, decidiendo con un sencillo cuadro de la situación. No se cerciora de que cada alternativa le resulte más plausible, ni las examina en todas, ya que está consciente de los límites de su capacidad. Maximiza su atención de forma selectiva a su entorno, después determina la cantidad de información sin llegar a ser exhaustiva, analizando de forma imparcial e incompleta.

Toda acción traerá consecuencias determinadas. Al irse sobre una línea de intervención se están descartando otras y por lo tanto sus consecuencias. Cuando se hace de manera consciente y deliberada no existe ningún problema ya que se rige bajo un plan o diseño. Sin embargo, cuando se elige entre alternativas distintas se hace por simple reacción sin tener conocimiento de causa. Lo que se lleva a ejecutivos a fallar en el proceso de su toma de decisiones.

Concluyendo que aquellos puntos que no están relacionados directamente con el objetivo, tienen que ser descartados para dejar toda la atención del hombre administrativo en unas cuantas opciones, ya que éste se encuentra limitado en tiempo, recursos disponibles y aspectos personales en la toma de decisión.

#### **4.5.3 Modelo del Incrementalismo de Lindblom.**

En este modelo Charles E. Lindblom (1992, véase también Castañeda, 2000) pretende explicar acerca de la complejidad del mundo, de la imposibilidad de abarcarlo en una sola mirada.

Lindblom (1992, en Castañeda, 2000) dice que para llegar a un objetivo único existen múltiples finalidades que se conforman jerárquicamente; y es importante alcanzar la última. Así cada sub-finalidad estará construyendo al objetivo general.

A este método se le denomina irse por las ramas (vs. Irse por la raíz- modelo de racionalidad exhaustiva). El irse por las ramas es un método que permite las comparaciones limitadas y sucesivas. Los cambios se introducen en pequeños incrementos por procesos que parecen desconectados. Estos pequeños cambios parecen hacerse para alejarse de males presentes, antes que para avanzar hacia objetos definidos. El resultado es que la toma de decisión comienza a parecer como una “ciencia de salir del paso sin un plan decisivo” (Lindblom, 1959; en Wei, 1999).

Lindblom (1992) aconseja *ir paso a paso*, ya que la capacidad del ser humano no se ve forzada a niveles imposibles. Por otro lado, el análisis de los medios y los fines es limitado. La toma de decisiones se formaliza analizando la relación de medios y fines, definiendo metas y buscando medios para cumplirlas. En este punto los medios y los fines se escogen simultáneamente, pero su análisis sigue siendo limitado. Es decir, no debe haber mucha atención para todas las consecuencias, alternativas y valores afectados. La teoría coincide con la de Simon (1989; en Castañeda, 2000), en donde es imposible tomar en consideración todos los aspectos importantes. Debido a las limitaciones de la capacidad humana como de la información disponible haciendo que no se pueda llevar a cabo un proceso integral.

Limitar las comparaciones entre las alternativas, diferirán un poco de las descartadas. Reducir el número de ellas simplifica el proceso. Posteriormente se estudian solo aquellos aspectos en los que las alternativas difieren de lo establecido. Los aspectos marginales distintos son incrementados a la nueva decisión a seguir; por ello es un método “*incrementalista*”.

El ir paso a paso se da la oportunidad de conocer las consecuencias pasadas, prever las futuras, y sobre todo, de lo subsiguiente, permitiendo una remediación. Con pasos pequeños e incrementales, es una estrategia, según Lindblom (1992, véase también Castañeda, 2000). Además que se puede ir rápido puesto que sólo son pasos incrementales y



no causan grandes estragos en caso de que marche mal. El incrementalismo hace que se eleve el nivel de información y se alcance la racionalidad en la toma de decisiones.

#### **4.6 RACIONALIDAD LIMITADA EN LA ORGANIZACIÓN**

“El éxito de una organización depende en parte de la rapidez y habilidad con que se implementen estrategias, ya sea en situaciones de crisis o en la implementación de nuevos esquemas modernos que mantengan a la empresas en un nivel competitivo de manera asertiva. Es decir, planear los procesos por los cuales las organizaciones van a logara el éxito: es elaborar una estrategia que implica toma de decisiones” (Hernández – Romo, 2003).

La toma de decisión formal en las organizaciones está estructurada por procedimientos y reglas que especifican roles, métodos y normas. La suposición es que reglas y rutinas aligerarían el procesamiento de información requerido por problemas complejos, incorporarían técnicas eficientes o confiables aprendidas de la experiencia y coordinarían las acciones y los resultados de grupos diferentes de la organización.

March y Simon (1993; en Wei, 1999) mencionan que todo comportamiento organizacional surge de decisiones, y ya que éste es el despliegue de una serie de decisiones; las características esenciales de la estructura y la función de la organización se pueden derivar de las características de los procesos humanos en la toma de decisiones y de la elección humana racional. En un mundo ideal, una elección racional requeriría una búsqueda exhaustiva de alternativas disponibles, información confiable sobre sus consecuencias, y las preferencias correspondientes para evaluar los resultados. En la práctica, tales exigencias sobre la recopilación y el procesamiento de información son irreales. En lugar de una racionalidad amplia y objetiva, Herbert Simon (1976; en Wei, 1999) sugirió que la toma de decisiones en las organizaciones está basada por el principio de racionalidad limitada. A fin de hacer una elección racional, quien se encarga de tomar decisiones tendría que identificar todas las alternativas disponibles, pronosticar qué consecuencias produciría cada una de ellas y evaluar esas consecuencias de acuerdo con objetivos y preferencias. En un inicio, se necesita información sobre el estado actual: de qué alternativas se dispone en el presente o cuáles se deben considerar. Posteriormente, se

requiere información sobre el futuro: cuáles son las consecuencias de actuar sobre cada una de las diversas opciones. Por último; es indispensable la información acerca de cómo pasar del presente al futuro: cuáles son los valores y las preferencias que se deben utilizar para seleccionar entre las alternativas que, según conducirían del mejor modo a los resultados deseados. Es por esto que la búsqueda y procesamiento de la información para tener una elección racional son irreales; ya que en la mayoría de las situaciones, no se posee una información completa sobre las opciones factibles, o no se puede permitir debido al tiempo y costo invertido para obtener dicho conocimiento. Cualquiera que sea la alternativa o estrategia, actuar sobre ella siempre crea consecuencias intencionales y no intencionales, y las consecuencias no previstas pueden resultar muy significativas.

A partir de lo anterior, Simon (1976; en Wei, 1999) sugiere, que los seres humanos son sólo “limitadamente racionales”, por lo que aun cuando trata de ser racionales, su conducta racional está limitada por sus capacidades cognoscitivas y por restricciones que son parte de la organización. La racionalidad de quien toma las decisiones en la organización está limitada, como mínimo, de tres modos:

1. La racionalidad exige un conocimiento completo y la previsión de las consecuencias. De hecho, el conocimiento de las consecuencias es fragmentado
2. Puesto que estas consecuencias se producirán en el futuro, la imaginación tiene que proporcionar la falta de sentimiento experimentado para concederles valor. Los valores se pueden pronosticar sólo de un modo imperfecto.
3. La racionalidad exige una selección entre todas las conductas alternativas posibles. En la conducta real, sólo llegan a la mente algunas de todas las opciones.

A fin de hacer frente a la racionalidad limitada y a la complejidad de los problemas con los que el trabajador tiene que lidiar a diario; la organización adopta estrategias reduccionistas, que les permiten “simplificar” la situación que presenta un problema al incluir sólo los rasgos sobresalientes, antes que intentar modelar la realidad objetiva en toda la complejidad (March y Simon, 1993, 1958; en Wei, 1999). Esto muchas veces hace que

se adopten estrategias por los empleados sin la necesidad de tomar el mando o crear nuevas soluciones en la toma de decisiones; si no son estrategias ya establecidas por el sistema de la misma organización.

Muchas veces el personal de las organizaciones persiguen el resultado satisfactorio mínimo antes de aspirar al máximo (Simon, 1972), es decir; eligen una opción que excede algunos criterios antes que la mejor alternativa, y siguen “programas de acción” o rutinas que simplifican el proceso de toma de decisiones al reducir la necesidad de búsqueda, resolución de problemas y elección.

Como resultado de la racionalidad limitada, la toma de decisiones está instigada por la búsqueda de alternativas que sean bastante buenas, en lugar de ser las mejores posibles: “La mayor parte de la toma de decisiones de los seres humanos, sea individual o de una organización (grupal), se interesa por el descubrimiento y la selección de opciones satisfactorias; sólo en casos excepcionales se interesa por el descubrimiento y la selección de alternativas óptimas”. Una alternativa se considera óptima si es superior a todas las demás cuando se utiliza un solo conjunto consecuente de criterios para comparar todas las opciones disponibles. Una alternativa se considera satisfactoria si cumple o excede un conjunto de criterios que define “alternativas mínimamente satisfactorias”. Simon y March (1993, 1958; en Wei, 1999) llamaron persecución del resultado satisfactorio mínimo a tal búsqueda limitada de opciones lo bastante buenas. La diferencia entre optimización y la persecución del resultado satisfactorio mínimo se compara con la diferencia entre buscar en un pajar para encontrar en él la aguja más puntiaguda, y buscar en el pajar para hallar una aguja lo bastante puntiaguda como para poder coser con ella.

Simon (1976; en Wei, 1999) identifica tres tipos de límites que circunscriben la capacidad de la mente humana para una toma de decisión racional:

- 1) El individuo está limitado por sus habilidades mentales, hábitos y reflejos,
- 2) por la extensión del conocimiento y la información que posee,

3) y por los valores y conceptos de propósito que pueden discrepar de los objetivos de la organización.

A causa de que los seres humanos individuales son limitados en su capacidad cognoscitiva, las organizaciones se convierten en instrumentos necesarios y útiles para el logro de los propósitos mayores. Por lo contrario, la organización puede alterar los límites de la racionalidad de sus miembros al crear o variar el medio ambiente en el que tiene lugar la toma de decisión del individuo. La organización influye en las conductas de sus miembros al controlar las premisas de decisión sobre las cuales se toman las decisiones, en lugar de controlar las propias decisiones reales. Por lo tanto un problema fundamental de la organización es que debe definir las premisas de decisión que forman parte del medio ambiente de la misma.

Como sólo se disponen de cantidades limitadas de tiempo, recursos de información y, sobre todo, energía intelectual para identificar alternativas, predecir sus consecuencias y esclarecer preferencias; la atención se convierte en el escaso recurso que afecta la participación en una decisión, así como la cantidad y la calidad de información que se aplica a una decisión.

Por tanto, puesto que la capacidad para prestar atención de quien toma las decisiones es limitada puede dejar pasar una noticia significativa, dejar de estar presente en una reunión en la que tomen decisiones, o reaccionar aceleradamente a los límites de tiempo fijados y a las acciones de otros. La capacidad para prestar atención también depende del lenguaje que se ha desarrollado en la organización para registrar, recuperar y transferir información. Una organización que hace hincapié en presentar un alto nivel de servicio a sus clientes puede desarrollar un rico vocabulario para diferenciar aspectos de la calidad del servicio, y hacer que de este modo sea más fácil que los miembros presten atención y se comuniquen acerca de las dimensiones del servicio para el cliente que son pertinentes para la toma de decisiones. Por lo contrario, por donde no se hace énfasis en el servicio, se descodifican distinciones sutiles acerca del servicio y es posible que no se les preste atención en lo absoluto al hacer una selección.

En 1959, Lindblom (en Wei, 1999) describe una variación de la persecución del resultado satisfactorio mínimo de Simon y March (1993, 1958; en Wei, 1999); en donde observó que en la toma de decisiones respecto de políticas públicas. Cuando se formula una política compleja por ejemplo el controlar la inflación, un administrador no trata de ir a la raíz del asunto para considerara las innumerables variables económicas, sociales y políticas que afectan la inflación y son afectadas por ésta. La información requerida hubiera sido extensa, e incluso si se dispusiera de ella, el administrador tendría que aprender y aplicar principio teóricos para evaluar las alternativas y los resultados. En lugar de ello, el administrado se concentra en un objetivo relativamente sencillo (como el de mantener un periodo de precios estables); compara una gama limitada de alternativas ya familiares, y evita el regresar a la teoría. Lindblom (1959; en Wei, 1999) sugiere que el modo predominante de toma de decisión por parte de los administradores es el incrementalismo desarticulado o incrementalismo (modelo anteriormente explicado).

Stinchcombe (1990; en Wei, 1999) dice que la racionalidad requiere mirar hacia delante puesto que las consecuencias de las acciones se hallan en el futuro, y en este sentido toda racionalidad se basa en predicciones de un tipo o de otro. Las decisiones racionales se basan en opiniones y expectativas sobre la probabilidad de sucesos o resultados inciertos en el futuro.

Así tenemos, pues, que al tratar de explicar cómo opera el comportamiento humano en el proceso de decisión, queda demostrado que la elección racional es limitada y simplificada ante lo abrumante y complicada que es la realidad. Además reconocer los sentimientos que influyen en el proceso de toma de decisiones y que en ocasiones éstos viene de fuera de las relaciones de trabajo, ayuda en la búsqueda de establecer y reconstruir los componentes de percepción y sentimientos, así como la jerarquía de sentimientos en la argumentación para la toma de decisiones (Hernández – Romo, 2003).

Es importante recordar que existe una influencia de la organización para con el trabajador haciendo que éste tome buenas decisiones para la correcta consecución de los objetivos planteados, pero de manera recíproca, los miembros de la organización influyen en ésta con sus intereses particulares, motivacionales, gustos, pensamientos, etc; incidiendo en la toma de decisión (Castañeda, 2000).

#### **4.7 TOMA DE DECISIONES Y LAS TACTICAS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONALES**

Hoy en día la toma de decisiones es frecuentemente una tarea de grupo dentro del contexto laboral. Sin embargo; hay situaciones en donde las decisiones a nivel personal no se pueden evitar y se hacen notorias afectando a un grupo determinado dentro del trabajo y en su defecto a toda la organización.

La toma de decisiones es un “medio para llegar a un fin” (Kinicki y Kreitner, 2003). Por eso, es fácil ver que las personas toman decisiones todo el tiempo, pero ¿éstas son las adecuadas? Un incentivo para volverse más hábiles en la tarea que constituye la toma de decisión se encuentra en las consecuencias que ésta produce. Hay decisiones mejores que otras en cuanto al beneficio que producen, pero la función es aprender a seleccionar apropiadamente las alternativas de decisión (Vázquez, 2001).

Pero ¿cuál estrategia adoptar?, dado que no existe una única solución del problema; March y Simon argumentan (en Hernández – Romo, 2003) que es mejor una elección satisfactoria que la racional al no poder tener acceso a la selección de todas las opciones posibles (*racionalidad limitada*). Es más convincente hablar de comportamiento humano subjetivo, en donde el individuo con base en sus emociones, intuiciones, experiencias y aprendizaje, toma sus decisiones.

Las tácticas de influencia organizacionales las cuales abarcan distintos comportamientos de las personas que las ejecutan dentro de sus actividades laborales y en todos los niveles jerárquicos les permiten a los trabajadores alcanzar los objetivos y metas organizacionales y su uso por ellos es de una manera indistinta para obtener resultados de influencia exitosos sin importar la aplicación de más de una táctica a la vez, es decir; la persona o las personas que intentan influir en otra u otras personas pueden emplear varias de las tácticas de influencia para conseguir lo que desean presentándose éstas de manera sola o en combinación con otras para cumplir con un mismo fin (toma de decisión) (Gupta y Case, 1999; en Gutiérrez y Mejía, 2002).

Para Simon (1950; en Hernández – Romo, 2003) el por qué los individuos logran influir y comportarse de acuerdo con los objetivos de la organización depende del equilibrio que se logra al satisfacer los diversos intereses de los empresarios, de los trabajadores y de los clientes; ya que cada uno con sus motivaciones para incorporarse a la actividad organizacional y satisfaciendo sus necesidades por medio de alicientes (conservación y adaptación con los objetivos de la organización) e incentivos (salarios, posesión y participación) se logra un equilibrio. La relación entre los valores e intereses personales en la toma de decisiones y los de la organización entra en un proceso de negociación continuo, pero el control y el poder no se dan de manera ilimitada si no dependerá de los incentivos que puedan ofrecer el grupo que fija los términos en que se permitirá a los demás participar para mantener el equilibrio, con base en una negociación como el resultados del conflicto.

Es importante mencionar que los trabajadores deben someterse a las finalidades que persigue la organización; deben encaminar sus actitudes para así adquirir una personalidad organizativa que difiere en mucho con su personalidad como sujeto (las decisiones tomadas como miembro de la organización difiere en muchos aspectos de las que tomaría como individuo fuera de la misma). La decisión que se toma, en principio, debe ser a favor de la organización, los motivos personales debieran estar implicados en la corporación, ya que es ella la que le proporciona la satisfacción de ciertas necesidades, traducidas en: salario, prestigio, posición, modo de vida, entre otras (Castañeda, 2000).

Asimismo Simon señala (1989, en Castañeda, 2000) que debe existir una identificación, la cual permite que los individuos sustituyan sus objetivos individuales en beneficio de la organización, y ésta le dicta un papel a desempeñar especificando los valores, hechos y alternativas bajo las que se tiene que guiar y determinar sus decisiones encaminadas al logro de los objetivos planteados. La organización debe de tener en claro qué tanta discreción le permitirá a los trabajadores, además de saber qué métodos empleará para influir en las premisas “decisorias” de los mismos. Esto se lleva a cabo mediante la capacitación y/o el entrenamiento, que hacen del trabajador una persona apta para realizar su trabajo. Lo cual indica, que la personalidad del sujeto se ve afectada por el aprendizaje, y actuará con el rol que la organización le está enseñando a jugar, quedando permeado por la misma organización.

Por tanto, se tiene que considerar que aún cuando algunas alternativas o estrategias muestran ser más efectivas que otras, existen elementos que influyen dentro del proceso tales como la dirección hacia la que se dirige la influencia, las fuentes de poder de que se dispone al trabajador al momento de influir en la otra persona o personas, el que se utilicen de manera independiente o en combinación entre sí, las metas y objetivos que se buscan, la importancia de la petición para el cumplimiento de esos objetivos, son elementos que intervienen para que una táctica o tácticas funcionen con relativo éxito en una situación particular (Yulk, 1998; en Gutiérrez y Mejía, 2002).

Además existen otros factores que influyen en la oportunidad de una decisión; de modo que ésta tendrá que cimentarse en la realidad concretísima del “aquí y ahora” (Rodríguez, E., 1988).

En las organizaciones las decisiones deben tomarse teniendo en cuenta su probable o casi segura aceptación por los miembros de la misma, de lo contrario será difícil implementarlas. El que toma las decisiones no sólo debe considerar sus propios valores sino los valores y las metas de la organización, de los individuos y de los grupos afectados. A menudo la mejor forma de decisiones es la participativa.

Otros factores a considerar y analizar son la cultura de la organización misma, los patrones de comportamiento aprendidos, la cultura de la región donde está la empresa y la del pueblo en general.

En cualquier área de la actividad laboral se presentan múltiples situaciones de toma de decisiones que exigen una posición definida de quien debe tomarlas. La confusión de las premisas, imprecisión de los centros de toma de decisiones, la ausencia de políticas, normas o procedimientos, sobreposición de la autoridad, poder y diversos elementos subjetivos, conforman un medio viciado que aleja al que decide de los elementos indispensables para una buena decisión.

En la actualidad, la tarea crítica es eliminar la información que no sirve y distribuirla de acuerdo a las herramientas que se tienen tanto físicas como humanas. El



recuso escaso hoy en día es la capacidad de procesar la información, a pesar de que se cuenta con técnicas tan modernas como el Internet.

Por esto la importancia de ver cómo se comportan los trabajadores dentro de su ambiente laboral y en situaciones cotidianas para así implementar programas que ayuden a orientar dichos comportamientos a realizar actividades enfocadas al logro del éxito.

# **CAPÍTULO 5**

## **MÉTODO**

## **CAPÍTULO 5**

### **MÉTODO**

#### **5.1 JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En una organización es importante el comportamiento humano; y por ello no está exenta de contar con procesos sociales, tales como la influencia y el poder.

La constante interacción entre los miembros es un elemento básico para que las relaciones se conviertan en un factor de influencia en el comportamiento de los miembros de la organización. Por lo cual los empleados, se comportan de formas distintas y escogen diferentes caminos o tácticas para influir en los demás; toman decisiones y así conseguir lo que se desea dependiendo de la personalidad y el nivel jerárquico, ya sea de jefe a subordinado (JAS), subordinado a jefe (SAJ) y compañero a compañero (CC). El uso de tácticas de influencia dentro de cualquier organización, resulta un proceso cotidiano e inevitable.

Por lo tanto; el estudio de las tácticas de influencia organizacional actualmente ha tomado fuerza e impulso en los últimos años desarrollando investigaciones; creando nuevos conocimientos e instrumentos para conocer las características etnopsicológicas de los trabajadores; ya que se ha visto que es importante conocer las condiciones en que se da este uso de tácticas y toma de decisiones dentro del contexto nacional. Esto ha despertado un mayor interés en las empresas las cuales junto con los Psicólogos promueven el desarrollo y bienestar de los recursos humanos dentro de las organizaciones.

Una valiosa aportación de investigaciones recientes a nivel nacional han dado como resultado 27 tácticas de influencia organizacional dentro de empresas mexicanas; las cuales han abierto el camino para continuar investigando más sobre el tema y otros relacionados y enfocados dentro del contexto cultural de nuestra sociedad (Uribe, 2002).

El propósito de esta investigación es conocer cómo intervienen las tácticas de influencia organizacional que utilizan hombres y mujeres en los distintos niveles

jerárquicos en el proceso de la toma de decisiones dentro de una organización automotriz, así la organización podrá orientar a su personal en el uso de esas tácticas para mejorar su desarrollo laboral e interpersonal alcanzando sus objetivos y metas tanto personales como institucionales; dando como resultado un mejor ambiente laboral y como consecuencia un incremento en la productividad de la empresa.

## **5.2 OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN**

Identificar qué Tácticas de Influencia Organizacional clasificadas en cuatro factores: persuasión racional, persuasión autoritaria, persuasión irracional y persuasión afectiva (Uribe et al., 2003); son más utilizadas por hombres y mujeres dependiendo la dirección a la que va dirigida: jefe a subordinado (JAS), subordinado a jefe (SAJ) y compañero a compañero (CC) en el proceso de toma de decisiones.

## **5.3 HIPÓTESIS**

### **Generales:**

Ho: No hay diferencias estadísticamente significativas entre las medias de las tácticas de influencia organizacional clasificadas en cuatro factores y el nivel jerárquico.

Hi: Si hay diferencias estadísticamente significativas entre las medias de las tácticas de influencia organizacional clasificadas en cuatro factores y el nivel jerárquico.

Ho<sup>1</sup>: No hay interacción estadísticamente significativa entre los cuatro factores, el sexo y el nivel jerárquico.

Hi<sup>1</sup>: Si hay interacción estadísticamente significativa entre los cuatro factores, el sexo y el nivel jerárquico.

## 5.4 VARIABLES

- **Variable Dependiente:** Tácticas de Influencia Organizacional (cuatro factores: persuasión racional, persuasión autoritaria, persuasión irracional y persuasión afectiva).
- **Variables Independientes:** Sexo y nivel jerárquico.
- **Variables Sociodemográficas:** Estas variables nos sirven para conocer de manera descriptiva las características de la población con la que se va a trabajar: edad, grado de estudios, tiempo de laborar o antigüedad, personal a su cargo, nivel de satisfacción laboral, estado civil y lugar de nacimiento.

### 5.4.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL

- **Variable Dependiente:**

\* **TÁCTICAS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL:** Forma en que la gente intenta influir en sus subordinados; colegas o superiores para obtener beneficios personales o para satisfacer metas organizacionales (Uribe et al., 2003). Estas tácticas de influencia agrupadas en cuatro factores: persuasión racional, persuasión autoritaria, persuasión irracional y persuasión afectiva.

<b>FACTOR A PERSUASIÓN RACIONAL</b>	<b>FACTOR B PERSUASIÓN AUTORITARIA</b>	<b>FACTOR C PERSUASIÓN IRRACIONAL</b>	<b>FACTOR D PERSUASIÓN AFECTIVA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser amable</li> <li>• Hacer el trabajo de otros</li> <li>• Hacer alianzas</li> <li>• Explicación racional</li> <li>• Pedir favores</li> <li>• Recompensar</li> <li>• Capacitar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obedecer</li> <li>• Evadir</li> <li>• Afirmar algo</li> <li>• Ordenar</li> <li>• Alardear</li> <li>• Amenazar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exponer sin fundamento</li> <li>• Persistir</li> <li>• Insinuar</li> <li>• Desafiar</li> <li>• Expresiones faciales</li> <li>• Engañar</li> <li>• Acciones clandestinas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intimidar</li> <li>• Revisar</li> <li>• Orientar</li> <li>• Repartir</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Negociar</li> <li>• Intercambio</li> </ul>

- **VARIABLES INDEPENDIENTES:**

\* SEXO: Condición orgánica, hombre o mujer, de los animales y las plantas.

\* NIVEL JERÁRQUICO: Posición jerárquica (gerencial, medio u operacional) designada por la organización dependiendo el puesto que ocupe en ella (Muchinsky, 2002; en Chávez 2005).

- **VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS:**

\* EDAD: Tiempo que ha vivido una persona o ciertos animales o vegetales.

\* GRADO DE ESTUDIOS: En las enseñanzas media y superior, título que se alcanza al superar determinados niveles de estudio.

\* TIEMPO TRABAJANDO O ANTIGÜEDAD: Periodo de tiempo que tiene el empleado de laborar en el puesto que actualmente desempeña (Larousse, 1999; en Chávez, 2005).

\* PERSONAL A SU CARGO: Número de personas que se encuentran en una posición jerárquica inferior a la del gerente, dentro de una estructura formal de la organización (en Ramírez, 2006).

\* NIVEL DE SATISFACCIÓN LABORAL: Sensación de placer que posee el empleado respecto de su trabajo dentro de la organización (en Ramírez, 2006).

\* ESTADO CIVIL: Condición de cada persona en relación con los derechos y obligaciones civiles. Condición de soltería, matrimonio, viudez, etc., de un individuo.

\* LUGAR DE NACIMIENTO: Condición y carácter peculiar de los pueblos y habitantes de una nación. Estado propio de la persona nacida o naturalizada en una nación.

#### **5.4.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL**

- **Variable Dependiente:**

\* **TÁCTICAS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL:** Puntuación obtenida por cada sujeto de los cuestionarios para medir las Tácticas de Influencia Organizacional en una escala likert.

- **Variabes Independientes:**

\* **SEXO:** Género al que pertenece el trabajador (Femenino o Masculino)

\* **NIVEL JERÁRQUICO:** Ubicación dentro de la Organización en los tres niveles en donde se desempeña el trabajador: Gerencial, medio u operativo.

#### **5.5 PARTICIPANTES**

La muestra estuvo integrada por 207 trabajadores de ambos sexos pertenecientes a una empresa privada de comercialización y servicio automotriz.

La muestra fue no probabilística y fue conformada por trabajadores del sexo femenino como del masculino; los cuales 52 fueron mujeres (25%) y 155 fueron hombres (75%). En donde el 7% pertenecían al nivel gerencial; 40% al nivel jerárquico medio y el 53% al nivel operativo. Las edades de los trabajadores oscilan entre los 17 y 75 años.

#### **5.6 MUESTREO**

En el presente estudio se trató de un muestreo no probabilístico, por lo tanto los resultados serán generalizables a los 207 empleados.

Al tener tres instrumentos se llevo a acabo la aplicación de los mismos con el criterio de que las personas que tuvieran personal a su cargo contestaran los tres cuestionarios (JAS, SAJ y CC) y dos de éstos a las personas que no cumplieran con ese requisito (SAJ y CC). Gracias al organigrama de la agencia se vio la estructura y se

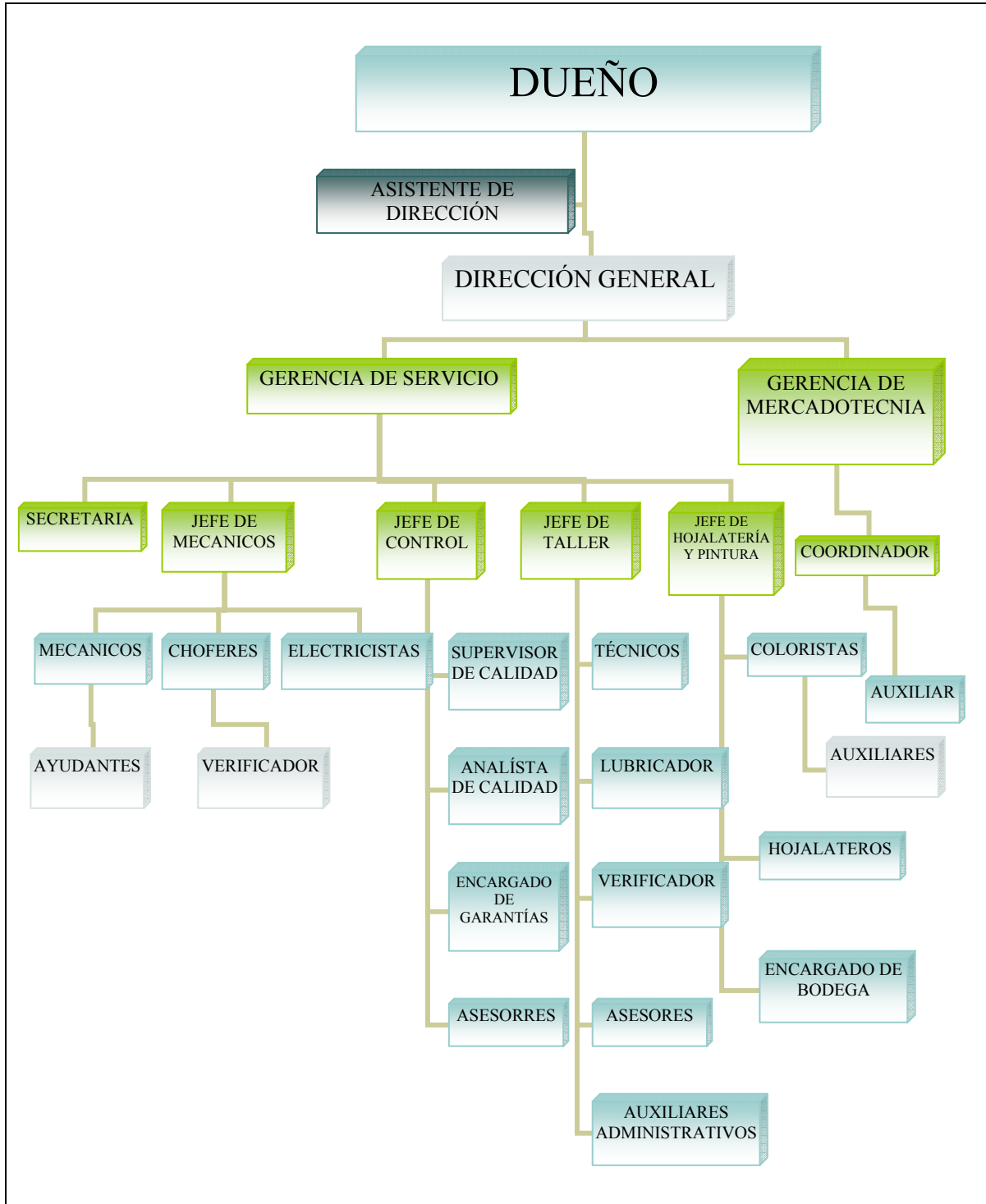
mostraron los niveles jerárquicos existentes. Ya que un jefe actúa también como compañero y a la vez como subordinado, es decir; un gerente de departamento tiene personal a su cargo pero a su vez tiene compañeros en el mismo nivel gerencial de otros departamentos. Sin embargo ellos cuentan con un jefe, por lo tanto asume el rol de subordinado también. Por eso algunos participantes contestaron los tres cuestionarios y otros sólo dos cuestionarios. No hubo participantes que contestaran un cuestionario, ya que el director general o dueño de la agencia que probablemente pudiera tener una sola dirección de influencia (jefe a subordinado) al ubicarse en la cúspide del organigrama, no es la única; ya que no esta exento de ser influenciado por alguno o algunos de sus subordinados (subordinado a jefe). La dirección de influencia que no existe en ese puesto es la influencia entre iguales debido al no tener compañeros en el mismo nivel jerárquico que se encuentra. Razón por la cual nadie contesto solamente un cuestionario. Teniendo un total de 443 cuestionarios aplicados.

En seguida se presenta una tabla en donde se muestra el número de participantes que contestaron cada cuestionario y en seguida un ejemplo de parte del organigrama de la agencia automotriz.

No. DE PARTICIPANTES	CUESTIONARIO			CUESTIONARIOS TOTALES
	JAS	SAJ	CC	
<b>207</b>	29	29	29	87
		178	178	356
TOTAL	29	207	207	<b>443</b>



**EJEMPLO DEL ORGANIGRAMA DE DOS DE LOS DEPARTAMENTOS PERTENECIENTES A LA AGENCIA AUTOMOTRIZ.**



### **5.7 TIPO DE ESTUDIO**

Estudio transversal (por que se recolectan datos en un sólo momento y en un tiempo único), observacional y de campo (debido a que se llevó a cabo en el escenario natural [empresa]) y comparativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

### **5.8 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Es diseño preexperimental de comparación con los tres cuestionarios (Campbell y Stanley, 2001).

El diseño de la investigación consta de tres muestras; una para el cuestionario JAS; otra para SAJ y otra para CC; esto con el objetivo de identificar las Tácticas de Influencia Organizacional más utilizadas por los empleados en los diferentes niveles jerárquicos dentro de la empresa en donde laboran.

### **5.9 INSTRUMENTOS**

Se utilizaron tres instrumentos de medición diseñados para medir e identificar las Tácticas de Influencia Organizacional más utilizadas en cada uno de los niveles organizacionales dentro del contexto mexicano. Estos cuestionarios fueron construidos a partir de varias investigaciones anteriores (véase también Manzanares, 2005; Uribe et al. 2003; Varela, 2004).

Los instrumentos JAS y SAJ tienen un  $\alpha$  de Cronbach (de acuerdo a la investigación de Manzanares, 2005), y un índice de confiabilidad de 0.780 en el cuestionario JAS; 0.722 en el cuestionario SAJ y en el cuestionario CC muestra un 0.467 Como se puede observar el cuestionario CC tiene una menor confiabilidad que los otros dos instrumentos. Además es importante considerar que en las tres direcciones organizacionales (Jefe a Subordinado, Subordinado a Jefe y Compañeros del mismo nivel) las tácticas utilizadas varían e incluso algunas desaparecen por no ser utilizadas (Manzanares, 2005). Los reactivos pertenecientes a cada táctica se acomodan en los cuatro factores mencionados anteriormente: persuasión racional, persuasión autoritaria, persuasión irracional y

persuasión afectiva; pero no siempre los cuatro factores aparecen en las tres direcciones organizacionales. Es decir, para el cuestionario JAS se conservaron las tácticas que se agruparon en los cuatro factores pero para el cuestionario SAJ y el cuestionario CC sólo se encuentran tres de los cuatro factores y no siendo los mismos. En SAJ se encuentran persuasión racional, persuasión autoritaria y persuasión irracional; y para CC se conservaron los factores persuasión afectiva, persuasión autoritaria y persuasión irracional (Ver anexo 1).

Las versiones obtenidas por Manzanares (2005) de los cuestionarios que se utilizaron para este estudio quedaron así:

- El cuestionario TIO-JAS, mide las tácticas de influencia organizacional de Jefe a subordinado, contiene 44 reactivos, 37 con escala Likert, 7 de opción múltiple; y una ficha de identificación junto con la hoja de instrucciones y hoja de respuestas (ver anexo 2).
- El cuestionario TIO-SAJ, mide las tácticas de influencia organizacional de subordinado a jefe, está compuesto por 42 reactivos, 35 con escala Likert, 7 de opción múltiple; y una ficha de identificación junto con la hoja de instrucciones y hoja de respuestas (ver anexo 3).
- El cuestionario TIO-CC, mide las tácticas de influencia organizacional de compañero a compañero, tiene 45 reactivos, 39 con escala Likert, 6 de opción múltiple; y una ficha de identificación junto con la hoja de instrucciones y hoja de respuestas (ver anexo 4).

A continuación se muestra la clasificación de los tres cuestionarios utilizados:

<i>Cuestionarios</i>	→	<i>Forma</i>
Tipo	→	Técnica Semiestructurada
Objetivo	→	Técnica de Ejecución Típica
Material	→	Lápiz y Papel
Aplicación	→	Individual y Colectiva

Los tres cuestionarios comparten las siguientes características estructurales (en Chávez, 2005):

Dos tipos de reactivos:

- **FRASES CON DIRECCIÓN:** Se utiliza para saber cómo se codifican las alternativas de respuesta. Es decir, si es positiva significa que califica favorablemente al objeto de medición, y cuánto más de acuerdo estén los sujetos con la afirmación, su actitud será más favorable. Si la afirmación es negativa, significa que es desfavorable la calificación al objeto de medición, y cuanto más de acuerdo estén los sujetos con la afirmación, su actitud es menos favorable; esto es, más favorables. Éstas se califican al contrario de las positivas.

Estos reactivos se califican con una variante de escala Likert, en donde, se tenían 6 en vez de 5 opciones de respuesta, con el objeto de que los participantes marcaran una opción que determinara su preferencia hacia una táctica y evitar una posible tendencia a contestar de manera neutral.

Para obtener una calificación a cada uno de los reactivos se le proporcionó el siguiente formato:

T. D.					T. A.
-------	--	--	--	--	-------

En donde T. D. corresponde a Totalmente en Desacuerdo y se le otorgó el número 1 y Totalmente de Acuerdo (T. A.) el valor de 6. Por lo que los valores intermedios equivalen a 2, 3, 4 y 5; en donde el número 1 indica el no uso de la táctica (T. D.) y; por el contrario, el número 6 indica el uso de la táctica de influencia (T. A.). Pero si el reactivo era negativo la calificación que se le proporcionaba es de forma inversa, es decir; T. D. se le da el valor de 6 y a T. A. el valor de 1 (en Manzanares, 2005).

- **SITUACIONALES:** Estas respuestas son situacionales relacionadas con el objeto de medición y planteadas hipotéticamente. Se tienen 6 formas de reaccionar ante la situación hipotetizada, ya que estas 6 opciones de respuesta muestran actitudes graduales y su calificación dependerá del orden en que se encuentren.

Las respuestas de los reactivos situacionales se le dieron opciones de letra que va de “a” a la letra “f”; indicando gradualmente el uso o no de la táctica y se le proporciona el mismo número del 1 al 6. Estas claves de la identificación de los tipos de reactivos así como su calificación se encuentran reportadas en la investigación realizada por Manzanares (2005).

Para la identificación del reactivo positivo, negativo y situacional sólo se le otorgó la clave con el signo respectivo y la palabra “sit” para indicar el reactivo situacional.

Además los tres cuestionarios constan de dos elementos que son: Instrucciones con cuestionario y hoja de respuesta.

La hoja de instrucciones es en donde se le informa al sujeto sobre el propósito del cuestionario, los tipos de reactivos que encontrará así como la forma de llenar la hoja de respuesta. La hoja de respuestas contiene los espacios correspondientes para las respuestas de cada tipo de reactivo. Además, en la parte final hay un apartado para los datos sociodemográficos del sujeto como son: sexo, edad, grado de estudios tiempo de estar trabajando, nivel jerárquico, personal a su cargo, sueldo, ramo de empresa, tipo de empresa, nivel de satisfacción, estado civil y lugar de nacimiento

## **5.10 PROCEDIMIENTO**

Se llevó a cabo en tres etapas: aplicación, calificación y captura, y tratamiento estadístico.

### **ETAPA 1: APLICACIÓN**

La aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo en una empresa privada de servicio y comercialización automotriz ubicada en el D.F., en donde participaron todos los trabajadores, los cuales ocupaban diferentes puestos jerárquicos dentro de la agencia automotriz.

Inicialmente con la aplicación de los cuestionarios se acudió con las autoridades de la empresa para obtener el permiso y las fechas en que se llevarían a cabo las aplicaciones (colectivas o individuales); explicando el trabajo que se realizaría en sus instalaciones y las ventajas que éste representaba para la empresa.

Después de obtener el permiso se prosiguió con la aplicación de los cuestionarios. Posteriormente a los empleados se les dio una explicación de la investigación para que estuvieran enterados de que su participación y sus respuestas debían ser sinceras ya que eran muy valiosas. Se les mencionó que eran tres tipos de cuestionarios (JAS, SAJ y CC), los cuales tendrían que contestar en el caso de que el trabajador tuviera personal a su cargo y dos cuestionarios a las personas que no cumplieran con ese requisito (SAJ y CC).

Las instrucciones eran de forma tanto escrita como verbal para así facilitar la forma de aplicación tanto individual como colectiva haciendo hincapié de que debían contestar de acuerdo a lo que pensaban o hacían dentro de su trabajo y no contestar en términos de lo que les gustaría. Se les recalca que no había límite de tiempo y que no había respuestas correctas o incorrectas. Se les recomendó no poner su nombre real o que usaran un seudónimo para mantener el anonimato, si así lo deseaban.

Una vez dadas las instrucciones se aseguraba de que no existiera alguna duda y se proseguía con la aplicación de los cuestionarios.

Al terminar se les agradeció a las autoridades y a los participantes de cada uno de los departamentos por haber participado en dicha investigación.

Terminadas las aplicaciones se llevó a cabo la calificación de dichos cuestionarios para crear la base de datos para realizar el análisis estadístico.

## **ETAPA 2: CALIFICACIÓN Y CAPTURA**

Para obtener la calificación de los cuestionarios aplicados, se tomó las respuestas de cada sujeto dadas; es decir, si la respuesta se encontraba en el primer cuadro de izquierda a derecha, se calificaba como 1, si se encontraba en el segundo cuadro se le calificaba como 2 y así sucesivamente hasta el último recuadro que se calificaba con el mayor puntaje, 6.

Para capturar las calificaciones de los sujetos, se elaboró una hoja de Excel con tres libros, uno para cada tipo de cuestionario, es decir; uno para JAS, SAJ y CC. Este archivo de Excel está numerado en filas por el número de sujetos y columnas por los reactivos incluyendo los datos sociodemográficos (sexo, edad, grado de estudios, tiempo trabajando o antigüedad, nivel jerárquico, etc.). La forma de capturar las respuestas de cada sujeto fue por renglón y las respuestas fueron del 1 al 6, los datos sociodemográficos varían dependiendo la respuesta dada por los participantes. A continuación se ejemplifica parte de la base de datos:

SUJETO	REACTIVO 1	REACTIVO 2	REACTIVO 3	REACTIVO 4	REACTIVO 5
001	1	4	5	6	2
002	2	2	3	6	6
003	1	3	4	5	2
004	2	2	3	6	5
005	1	3	3	4	4
006	4	4	2	2	2
007	1	3	1	1	2
008	1	2	4	5	6
009	5	4	3	6	6
010	1	1	1	5	6

### **ETAPA 3: ANÁLISIS ESTADÍSTICO.**

El análisis estadístico se realizó por separado para cada cuestionario. Los datos capturados en la hoja de Excel fueron procesados electrónicamente.

Posteriormente se realizaron los siguientes análisis:

**Análisis descriptivo.** Medidas de tendencia central, frecuencias, media, mediana, moda, desviación estándar, varianza y error estándar. Las frecuencias ayudan a un análisis preliminar tipo resumen del comportamiento de las variables bajo estudio.

**Análisis inferencial.** Con objeto de someter a contrastación las hipótesis planteadas, se empleó análisis de varianza de una sola clasificación (ONEWAY) así como el análisis de varianza factorial (ANOVA) para estudiar las interacciones entre el nivel jerárquico y el sexo con relación a las puntuaciones de las pruebas.



# **CAPÍTULO 6**

## **RESULTADOS**

## **CAPÍTULO 6**

### **RESULTADOS**

En seguida se presentan los resultados obtenidos de las variables sociodemográficas que describen las características de la población con la que se trabajó.

La muestra la conformaron 207 trabajadores, los cuales 155 fueron hombres y 52 mujeres; esto con un porcentaje de 75% y 25% respectivamente.

La edad de la muestra oscila entre los 17 y 75 años. En donde el mayor número de participantes se encuentra en un rango de edades entre los 29 a los 40 años (41%). Posteriormente 31% de los participantes se encuentran con edades de los 17 a los 28 años; 21% oscila entre los 41 a 52 años, el 6% de entre los 53 a 65 años y el 1% entre 65 a 75 años de edad.

Dentro de las escolaridades, 10% posee sólo la primaria; 25% la secundaria, 60% preparatoria o carrera técnica, un 3% cuenta con nivel de licenciatura y sólo el 2% con un nivel de doctorado.

El tiempo de trabajar varía de menos de un mes hasta los 44 años laborando dentro de la empresa. En el nivel jerárquico el 7% de los participantes pertenecen al nivel gerencial, 40% ocupa el nivel jerárquico medio y 53% se encuentra laborando en el nivel operativo.

El número de empleados a cargo de una persona varía de 1 a 200 personas ya que depende el departamento al que esté encargado ya que existen departamentos dentro de la agencia en donde un jefe se encarga de 200 personas como lo es el departamento de hojalatería y pintura. En otros casos varía de un trabajador a 22 personas a cargo de un jefe.

Respecto a la satisfacción laboral los trabajadores se encuentran dentro de las más altas calificaciones. Se midió a través de una escala del 1 al 10, en donde 1 equivale a nada

satisfecho y 10 a muy satisfecho; es decir, en satisfacción baja, media y alta. En donde todos los participantes se situaron en las calificaciones medias y altas; 7, 8, 9 y 10.

El 78% de los participantes nacieron en el Distrito Federal y el resto, 22 % nacieron en el interior de la República Mexicana. El 43% de los participantes son casados y 57% se encuentran con un estado civil de soltería.

La respuesta en donde se recolectaba la información del sueldo que cada uno obtenía fue menor del 3%; recalando que ningún jefe de nivel gerencial contestó esta casilla, por lo cual no se utilizó en este estudio como una variable sociodemográfica, a pesar de que en la hoja de respuesta de contenía. Además las preguntas de qué tipo de empresa y qué empresa es: pública o privada; fueron innecesarias ya que se realizó en una misma empresa, es decir en una empresa privada de comercialización, de servicio y de producción automotriz.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de cada cuestionario por separado. En primer lugar se muestran las variables que tuvieron diferencias estadísticamente significativas para un valor de  $\alpha \leq 0.05$ , utilizando el análisis de varianza de una sola clasificación (ONEWAY). Posteriormente se presenta el Análisis Factorial (ANOVA) de las interacciones significativas entre el nivel jerárquico y el sexo.

## **6.1 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE JEFE A SUBORDINADO (JAS)**

La muestra estuvo conformada por 29 participantes que contestaron el cuestionario JAS, de los cuales 2 eran mujeres y 27 eran hombres. Las edades en este nivel oscilaron de los 26 hasta los 60 años, obteniendo una media de 42 años, con una desviación estándar de 9.93

El 90% de los participantes nacieron en el Distrito Federal y el resto nacieron en el interior de la República Mexicana. El 79% son casados y el 21% son solteros. De acuerdo con la escolaridad el 4 % cursó sólo primaria; el 32% secundaria y el 64% posee el nivel preparatoria o carrera técnica.

En la variable nivel jerárquico 39% corresponde al nivel gerencial; 57% pertenece al nivel medio y 4% de los participantes se encuentra en el nivel operativo.

En el cuestionario JAS no se obtuvo una significancia con la variable sexo ya que es una muestra pequeña por lo cual es importante expresar que los datos o la información de los cuestionarios no estuvieron disponibles para hacer un análisis más profundo para realizar un estudio de caso.

Se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas para un valor de  $\alpha = .004$  entre el nivel jerárquico y el factor persuasión autoritaria. En este caso del nivel jerárquico y el factor persuasión autoritaria se muestra que los jefes tienden a usar las tácticas de origen autoritario cuando el puesto del jefe es de un nivel medio dentro de la empresa (Ver tabla 8).

**Tabla No. 8**  
**ANALISIS DE VARIANZA (ONEWAY) DE JEFE A SUBORDINADO (JAS)**  
**EN EL FACTOR PERSUASIÓN AUTORITARIA Y**  
**LA VARIABLE NIVEL JERÁRQUICO**

NIVEL JERÁRQUICO				
FACTOR	CATEGORÍA	MEDIA	F	SIG. ( $\alpha$ )
PERSUASIÓN AUTORITARIA	OPERATIVO	3.285	3.534	0.004*
	MEDIO	3.776		
	GERENCIAL	3.311		

\* Estadísticamente significativas ( $\alpha \leq 0.05$  /bilateral).

Se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre el personal a cargo y el factor persuasión irracional, encontrándose una significancia de .056 (ver tabla 9); concretamente se observa que la persuasión irracional se agrupa cuando el jefe tiene a su cargo de 40 a 200 empleados, tendiendo a usar tácticas irracionales hacia sus subordinados más que los jefes que tiene mucho menos empleados a su cargo.

**Tabla No. 9**  
**ANÁLISIS DE VARIANZA (ONEWAY) DE JEFE A SUBORDINADO (JAS)**  
**EN EL FACTOR PERSUASIÓN IRRACIONAL Y LA VARIABLE**  
**PERSONAL A SU CARGO**

PERSONAL A SU CARGO				
FACTOR	CATEGORÍA	MEDIA	F	SIG. ( $\alpha$ )
PERSUASIÓN IRRACIONAL	1-22	3.250	4.003	0.05*
	40-200	3.812		

\* Estadísticamente significativas ( $\alpha \leq 0.05$ /bilateral).

En la siguiente tabla se presentan los factores que no resultaron estadísticamente significativos entre las variables sociodemográficas de jefe a subordinado (JAS) (Ver tabla 10).

**Tabla No. 10**  
**VARIACIONES ESTADÍSTICAMENTE NO SIGNIFICATIVAS DE LAS**  
**VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS Y LOS CUATRO FACTORES**  
**EN JEFE A SUBORDINADO (JAS)**

FACTORES	EDAD		ESTUDIOS		ANTIGÜEDAD		NIVEL DE SATISFACCIÓN		ESTADO CIVIL		NACIMIENTO	
	F	$\alpha$	F	$\alpha$	F	$\alpha$	F	$\alpha$	F	$\alpha$	F	$\alpha$
PERSUASIÓN RACIONAL	.737	.489	1.552	.237	2.251	.112	1.779	.194	1.715	.201	.155	.697
PERSUASIÓN AUTORITARIA	.215	.808	.956	.402	.316	.813	.253	.619	.194	.663	.672	.420
PERSUASIÓN IRRACIONAL	.185	.833	.133	.876	1.451	.257	.165	.688	.187	.669	.322	.575

PERSUASIÓN AFECTIVA	2.795	.080	.337	.718	.930	.443	.091	.765	.025	.875	.069	.795
---------------------	-------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

A continuación se presenta las interacciones estadísticamente significativas entre los factores y las variables sexo y nivel jerárquico.

De acuerdo al análisis de varianza factorial; la interacción de sexo y nivel jerárquico fueron estadísticamente significativas sólo en el factor persuasión afectiva (Ver tablas 11 y Gráfica 1).

El comportamiento de las medias de las variables sexo y nivel jerárquico muestran que tanto en el sexo femenino como en el masculino el nivel operacional no tiene una interacción en el uso de la persuasión autoritaria.

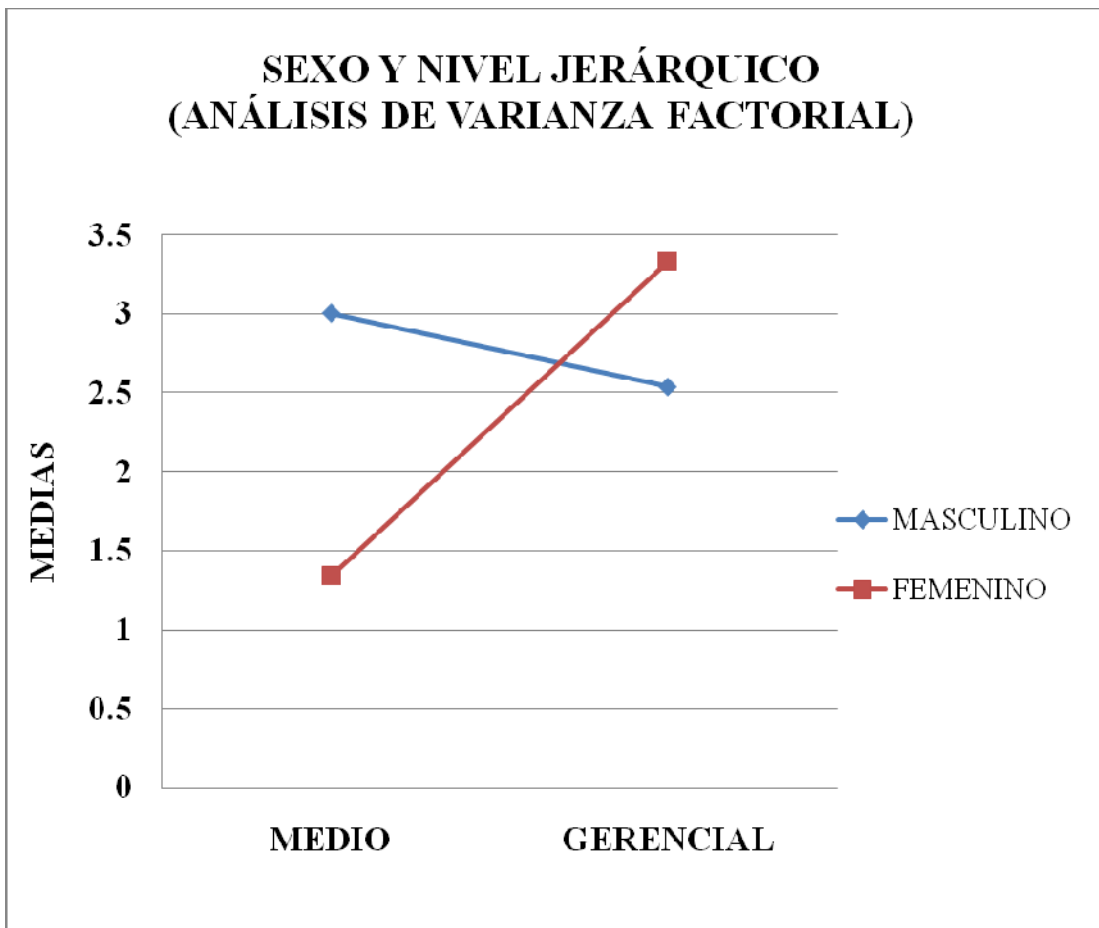
**Tablas No. 11**  
**ANÁLISIS DE VARIANZA FACTORIAL (ANOVA): INTERACCIÓN DE**  
**SEXO Y NIVEL JERÁRQUICO DE JEFE A SUBORDINADO (JAS)**  
**EN EL FACTOR PERSUASIÓN AFECTIVA**

PERSUASIÓN AFECTIVA					
FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	gl	MEDIA CUADRÁTICA	F	Sig. ( $\alpha$ )
NIVEL JERÁRQUICO	1.093	2	.546	.854	.439
SEXO	.347	1	.347	.542	.469
NIVEL JERARQUICO* Y SEXO	2.808	1	2.808	4.390	.047
ERROR	14.711	23	.640		
TOTAL CORREGIDO	18.456	27			

PERSUASIÓN AFECTIVA		
SEXO	NIVEL JERÁRQUICO	MEDIA
FEMENINO	MEDIO	1.3333
	GERENCIAL	3.3333
TOTAL		2.3333
MASCULINO	MEDIO	3.0000
	GERENCIAL	2.5333
TOTAL		2.8666

En la gráfica No. 1 se representa el uso de tácticas de persuasión afectiva con la interacción del sexo y el nivel jerárquico en el que se encuentre el jefe. El uso de tácticas afectivas en el sexo masculino es evidente que tiene una tendencia descendente; es decir, disminuye conforme adquiere un nivel más alto en la jerarquía de la empresa. En cambio, en el sexo femenino no ocurre lo mismo ya que el incremento en el uso de las tácticas afectivas es de forma proporcional y va de acuerdo conforme asciende en el nivel jerárquico que adquiere dentro de la empresa.

**Grafica No. 1**  
**INTERACCIONES ESTADÍSTICAMENTE SIGNIFICATIVAS DE JEFE A**  
**SUBORDINADO ENTRE SEXO Y NIVEL JERÁRQUICO EN EL**  
**FACTOR PERSUASIÓN AFECTIVA**



## **6.2 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE SUBORDINADO A JEFE (SAJ)**

Se utilizó una muestra de 207 participantes para contestar el cuestionario SAJ, de los cuales 52 fueron mujeres (25%) y 155 hombres (75%).



En el nivel jerárquico el 53% ocupaban el nivel operativo; 40% el nivel medio y 7% el nivel gerencial.

Las demás variables sociodemográficos se encuentran ya especificados en el inicio de este capítulo.

En el cuestionario SAJ se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas al .042 en el factor persuasión racional y sexo. Se observaron diferencias entre los hombres y las mujeres al usar el factor persuasión racional, mostrando (ver tabla 12), que las mujeres utilizan más las tácticas de influencia de tipo racional para influir en sus jefes que los hombres.

**Tabla No. 12**  
**ANALISIS DE VARIANZA (ONEWAY) DE SUBORDINADO A JEFE (SAJ)**  
**EN EL FACTOR PERSUASIÓN RACIONAL Y LA VARIABLE SEXO**

SEXO				
FACTOR	CATEGORÍA	MEDIA	F	SIG. ( $\alpha$ )
PERSUASIÓN RACIONAL	FEMENINO	4.428	4.178	0.042*
	MASCULINO	4.254		

\* Estadísticamente significativas ( $\alpha \leq 0.05$ /bilateral).

Se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas en el nivel de puesto que ocupa el subordinado en la escala jerárquica de la organización y los factores persuasión racional e irracional, en donde la persuasión racional tiene un valor de  $\alpha = 0.041$  y el factor persuasión irracional presenta diferencia estadísticamente significativa al .000 La persuasión racional en relaciones de subordinado a jefe se concentra más cuando los subordinados que tienen un nivel medio intentan influir en sus jefes. Y de acuerdo al uso de tácticas irracionales se concentra más cuando el subordinado tiene un nivel operativo por lo

cual en éste nivel predomina el uso de las tácticas de influencia con carácter irracional (Ver tabla 13).

**Tabla No. 13**  
**ANALISIS DE VARIANZA (ONEWAY) DE SUBORDINADO A JEFE (SAJ)**  
**EN LOS FACTORES PERSUASIÓN RACIONAL E IRRACIONAL Y**  
**LA VARIABLE NIVEL JERÁRQUICO**

NIVEL JERÁRQUICO				
FACTORES	CATEGORÍA	MEDIA	F	SIG. ( $\alpha$ )
PERSUASIÓN RACIONAL	OPERATIVO	4.206	3.252	0.041*
	MEDIO	4.395		
	GERENCIAL	4.384		
PERSUASIÓN IRRACIONAL	OPERATIVO	3.172	8.019	0.000*
	MEDIO	2.846		
	GERENCIAL	2.686		

\* Estadísticamente significativas ( $\alpha \leq 0.05$ /bilateral).

Con respecto a los estudios se ve una variación en las medias estadísticamente significativa con la persuasión autoritaria y el grado de estudios en donde su significancia fue de  $\alpha = 0.012$  (ver tabla 14), más específicamente, se puede decir que la persuasión autoritaria se concentra cuando los subordinados son de un nivel escolar de primaria al intentar de influir a su jefe y éste va declinando conforme adquiere un alto grado de estudios.

**Tabla No. 14**  
**ANÁLISIS DE VARIANZA (ONEWAY) DE SUBORDINADO A JEFE (SAJ)**  
**EN EL FACTOR PERSUASIÓN AUTORITARIA Y**  
**LA VARIABLE GRADO DE ESTUDIOS**

GRADO DE ESTUDIOS				
FACTOR	CATEGORÍA	MEDIA	F	SIG. ( $\alpha$ )
PERSUASIÓN AUTORITARIA	PRIMARIA	3.983	3.349	0.012*
	SECUNDARIA	3.975		
	PREPARATORIA O TÉCNICA	3.817		
	LICENCIATURA	3.142		
	POSGRADO	3.095		

\* Estadísticamente significativas ( $\alpha \leq 0.05$ /bilateral).

En el área de nivel de satisfacción de los empleados se encontraron diferencias estadísticamente significativas en los factores de persuasivo racional y persuasivo autoritario con una significancia de  $\alpha = .035$  y  $\alpha = .017$  respectivamente. La tabla 15 muestra que la persuasión racional, como la persuasión autoritaria, se concentran cuando la satisfacción reportada por el subordinado en el trabajo es alta.

**Tabla No. 15**  
**ANALISIS DE VARIANZA (ONEWAY) DE SUBORDINADO A JEFE (SAJ)**  
**EN LOS FACTORES PERSUASIÓN RACIONAL Y AUTORITARIA Y**  
**LA VARIABLE NIVEL SATISFACCIÓN LABORAL**

NIVEL SATISFACCIÓN LABORAL				
FACTORES	CATEGORÍA	MEDIA	F	SIG. ( $\alpha$ )
PERSUASIÓN RACIONAL	9 – 10	4.377	4.534	0.035*
	7 – 8	4.206		
PERSUASIÓN AUTORITARIA	9 – 10	3.965	5.815	0.017*
	7 – 8	3.736		

\* Estadísticamente significativas ( $\alpha \leq 0.05$ /bilateral).

A continuación se presentan en la siguiente tabla los factores que no resultaron estadísticamente significativos en la dirección de subordinado a jefe (SAJ) entre las variables sociodemográficas (Ver tabla 16).

**Tabla No. 16**  
**VARIACIONES ESTADÍSTICAMENTE NO SIGNIFICATIVAS DE LAS**  
**VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS Y LOS FACTORES PERSUASIÓN**  
**RACIONAL, AUTORITARIA E IRRACIONAL**  
**EN SUBORDINADO A JEFE (SAJ)**

FACTORES	EDAD		ANTIGÜEDAD		PERSONAL		ESTADO CIVIL		NACIMIENTO	
	F	$\alpha$	F	$\alpha$	F	$\alpha$	F	$\alpha$	F	$\alpha$
PERSUASIÓN RACIONAL	.292	.883	1.898	.132	1.933	.172	.623	.431	1.088	.298
PERSUASIÓN AUTORITARIA	1.680	.156	.378	.769	1.943	.171	.000	.990	.042	.839
PERSUASIÓN IRRACIONAL	1.606	.175	1.252	.292	.490	.488	.334	.564	.141	.707

### 6.3 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE COMPAÑERO A COMPAÑERO (CC)

Para este cuestionario CC se utilizó la misma muestra de 207 participantes que contestaron el cuestionario SAJ; en donde 52 fueron mujeres (25%) y 155 hombres (75%). Teniendo como nivel jerárquico 53% en el nivel operativo; 40% en el medio y 7% a nivel gerencial. Las demás variables sociodemográficas de la muestra ya se han mencionado anteriormente.

En el cuestionario Compañero a Compañero (CC) al aplicar el análisis de varianza de una sola clasificación (ONEWAY); el sexo y los factores persuasión autoritaria y persuasión irracional tuvieron diferencias estadísticamente significativas al  $\alpha = .025$  y  $\alpha =$

.014 respectivamente. Se observó que los hombres eligen tácticas tanto autoritarias como irracionales para influir entre compañeros de trabajo en comparación con las mujeres (Ver tabla 17).

**Tabla No. 17**  
**ANALISIS DE VARIANZA (ONEWAY) DE COMPAÑERO A COMPAÑERO (CC)**  
**EN LOS FACTORES PERSUASIÓN AUTORITARIA E IRRACIONAL Y LA**  
**VARIABLE SEXO**

SEXO				
FACTORES	CATEGORÍA	MEDIA	F	SIG. ( $\alpha$ )
PERSUASIÓN AUTORITARIA	FEMENIO	2.509	5.073	0.025*
	MASCULINO	2.761		
PERSUASIÓN IRRACIONAL	FEMENIO	2.651	6.164	0.014*
	MASCULINO	2.867		

\* Estadísticamente significativas ( $\alpha \leq 0.05$ /bilateral).

En el nivel jerárquico se tuvieron diferencias estadísticamente significativas para un valor de  $\alpha = .019$  y  $\alpha = .044$  en los factores persuasión irracional y persuasión afectiva respectivamente. En donde la persuasión irracional entre iguales se concentra cuando las personas reportan un nivel jerárquico gerencial y que la persuasión afectiva entre compañeros se concentra cuando se tiene un menor nivel jerárquico; es decir, un nivel de puesto operacional (Ver tabla 18).

**Tabla No. 18**  
**ANALISIS DE VARIANZA (ONEWAY) DE COMPAÑERO A COMPAÑERO (CC)**  
**EN LOS FACTORES PERSUASIÓN IRRACIONAL Y AFECTIVA Y**  
**LA VARIABLE NIVEL JERÁRQUICO**

NIVEL JERÁRQUICO				
FACTORES	CATEGORÍA	MEDIA	F	SIG. ( $\alpha$ )
PERSUASIÓN IRRACIONAL	OPERATIVO	2.880	4.054	0.019*
	MEDIO	2.787		
	GERENCIAL	2.438		
PERSUASIÓN AFECTIVA	OPERATIVO	4.018	3.182	0.044*
	MEDIO	4.126		
	GERENCIAL	4.217		

\* Estadísticamente significativas ( $\alpha \leq 0.05$ /bilateral).

Con respecto al grado de estudios alcanzados se ve que en la dirección de Compañero a Compañero (CC) existe una diferencia estadísticamente significativa en el factor persuasión afectiva con una significancia de  $\alpha = .042$ . Se observa que la persuasión afectiva se concentra en los empleados al intentar influir entre iguales cuando estos tienen un grado de estudios de preparatoria o de carrera técnica (Ver tabla 19).

**Tabla No. 19**  
**ANALISIS DE VARIANZA (ONEWAY) DE COMPAÑERO A COMPAÑERO (CC)**  
**EN EL FACTOR PERSUASIÓN AFECTIVA Y**  
**LA VARIABLE GRADO DE ESTUDIOS**

GRADO DE ESTUDIOS				
FACTOR	CATEGORÍA	MEDIA	F	SIG. ( $\alpha$ )
PERSUASIÓN AFECTIVA	PRIMARIA	3.888	2.542	0.042*
	SECUNDARIA	4.027		
	PREPARATORIA O TÉCNICA	4.107		
	LICENCIATURA	3.669		
	POSGRADO	4.095		

\* Estadísticamente significativas ( $\alpha \leq 0.05$ /bilateral).

En la dirección de compañero a compañero (CC) en la variable sociodemográfica estado civil se encontraron diferencias estadísticamente significativas en el factor persuasión autoritario de  $\alpha = .005$  y en el factor persuasión irracional de  $\alpha = .063$  Reportando que la concentración de los dos factores tanto autoritario como irracional se encuentra cuando las personas son casadas (Ver tabla 20).



**Tabla No. 20**  
**ANÁLISIS DE VARIANZA (ONEWAY) DE COMPAÑERO A COMPAÑERO (CC)**  
**EN LOS FACTORES PERSUASIÓN AUTORITARIA E IRRACIONAL Y LA**  
**VARIABLE ESTADO CIVIL**

ESTADO CIVIL				
FACTORES	CATEGORÍA	MEDIA	F	SIG. ( $\alpha$ )
PERSUASIÓN AUTORITARIA	SOLTERO	2.550	8.187	0.005*
	CASADO	2.835		
PERSUASIÓN IRRACIONAL	SOLTERO	2.734	3.508	0.063*
	CASADO	2.883		

\* Estadísticamente significativas ( $\alpha \leq 0.05$ /bilateral).

A continuación se presentan los factores que no resultaron estadísticamente significativos entre las variables sociodemográficas en el cuestionario de Compañero a Compañero (CC). (Ver tabla 21).

**Tabla No. 21**  
**VARIACIONES ESTADÍSTICAMENTE NO SIGNIFICATIVAS DE LAS**  
**VARIABLES SOCIODEMOGRAFICAS Y LOS FACTORES PERSUASIÓN**  
**RACIONAL, AUTORITARIA E IRRACIONAL EN**  
**COMPAÑERO A COMPAÑERO (CC)**

FACTORES	EDAD		ANTIGÜEDAD		PERSONAL		NIVEL DE SATISFACCION		NACIMIENTO	
	F	$\alpha$	F	$\alpha$	F	$\alpha$	F	$\alpha$	F	$\alpha$
PERSUASIÓN RACIONAL	.271	.896	1.107	.348	.125	.725	.018	.895	1.269	.261
PERSUASIÓN AUTORITARIA	.458	.747	1.636	.183	.375	.544	.005	.943	2.852	.093
PERSUASIÓN IRRACIONAL	.186	.946	.552	.647	.000	.994	2.529	.114	.274	.601

En el siguiente capítulo se discutirán los resultados obtenidos.

**CAPÍTULO 7**

**DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

## CAPÍTULO 7

### DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El ser humano presenta ciertos comportamientos los cuales adquiere de la convivencia con la familia, amigos y sociedad. Sin embargo, cada uno puede adquirir o adoptar formas de ser o de pensar con respecto a alguna cosa, situación o persona sin darse cuenta de que ha adquirido un punto de vista similar o igual al de otro individuo y no el propio. De esta manera y a través de la convivencia con la sociedad, es que se desarrolla el proceso de influencia, a la cual Galimberti (2002, en Manzanares, 2005) define como: “el proceso psicológico que actúa en las actividades intelectuales, las emociones y las acciones de una persona o grupo, modificándolas de acuerdo con las expectativas de otra persona o grupo”.

De ahí que al adquirir gustos o formas de pensar se reflejen en todos los aspectos de la vida y no obstante en el ambiente laboral, en donde se pasa la mayor parte del tiempo conviviendo. Por lo tanto, las organizaciones no están exentas de influir en sus trabajadores, ya que son el conjunto de seres humanos que buscan llegar a objetivos planteados, viéndose en la necesidad de influir en sus miembros para que las decisiones que éstos tomen vayan encaminados al logro de los mismos (Simon, 1989, en Castañeda, 2000). Es por esto, que no se debe olvidar que dentro de la organización es inevitable encontrar personas que luchan por algo en específico y no sólo por las metas organizacionales, sino también por cuestiones personales ya sea por subir de puesto, por un mejor sueldo, por un reconocimiento o simplemente por hacer que otros hagan lo que se quiere y se desea, de esto la importancia del estudio de las tácticas de influencia organizacionales para orientar mejor a la organización en la búsqueda de un mejor ambiente laboral y obtener el éxito de la misma.

Diversas personas dentro y fuera de la organización pueden ejercer poder e influencia. Los grupos formales de empleados, los diversos departamentos, equipos de trabajo y de tareas o sindicatos de empleados, así como las personas que no son empleadas de la organización también pueden tratar de influir en el comportamiento de los miembros de ésta. Es decir todos pueden influir en las personas y así afectar en la toma de decisiones

de cada uno de los trabajadores que juegan un papel importante y único en la organización (Stephen, en González, S., 2004).

Cuando se escucha la palabra influencia se tiende a pensar que sólo ocurre en los altos niveles jerárquicos de la organización hacia los inferiores; es decir, cuando un jefe influye hacia sus subordinados pero esto es sólo una de las tres direcciones en que se presenta la influencia dentro de la organización, ya que la característica principal de ésta dirección de la influencia es únicamente la autoridad formal que posee la persona que intentará influir sobre la persona que será objeto de ella. La segunda dirección de la influencia es la que se ejerce de niveles inferiores a los superiores, es decir de subordinados a jefes. La diferencia entre la dirección que ejerce el jefe al subordinado y la que se ejerce de subordinado a jefe, es que en la primera el jefe suele tener ciertas bases del poder, como por ejemplo la autoridad para dar o quitar recompensas, imponer órdenes o tomar decisiones; autoridad que el subordinado no tiene sobre su jefe, sin embargo, esto no quiere decir que el subordinado no cuente con un cierto poder pero que tal vez tenga menos recursos que le hagan ejercer de manera diferente la influencia. Por último la dirección que se ejerce de niveles iguales, de compañeros a compañeros que ocupan el mismo nivel organizacional. Su principal característica es que los miembros de este grupo no tienen una diferencia jerárquica entre ellos. La cantidad de poder es la misma, únicamente se refiere a que ninguna de las dos partes tiene que reportar nada a la otra; ninguna parte tiene una autoridad formal en la otra, de hecho es la ausencia de Esta autoridad lo que diferencia Este nivel de los otros dos.

Es importante ver cómo se suma al proceso de toma de decisiones la influencia y el poder de los empleados para que se pueda tener decisiones audaces y eficaces para el cumplimiento de las metas organizacionales. Pero así como existe una influencia de las organizaciones y de los individuos para con el individuo o individuos los cuales toman decisiones para el logro de las metas establecidas, también los miembros de la organización influyen en ésta con intereses particulares que abarcan características personales (motivaciones, personalidad, gustos, pensamientos, etc.) y ambientales que disminuyen la toma de decisiones racionales (Kinicki y Kreitner, 2003).

Por lo tanto es valioso que la influencia y el poder estén bien orientados en la toma de decisiones, ya que la decisión, como toda actividad humana importante, involucra a la persona en su totalidad y por lo tanto tiene las normales debilidades y fortalezas humanas: determinación, resolución, audacia, disciplina, claridad de ideas y propósitos, seguridad, dedicación, compromiso y renuncia, valores, experiencias, cultura y personalidad (Rodríguez, E., 1988).

Entender también el proceso de la toma de decisiones dentro de una organización es sustancial para comprender el comportamiento humano dentro de su ambiente de trabajo, ya que una organización está compuesta por el intrincado mundo de las comunicaciones y relaciones producidas en los grupos humanos laborales (Simon, 1989, en Castañeda, 2000). Es por ello la importancia de ver que el ser humano no responde de manera uniforme en las distintas situaciones que se le presenta diariamente dentro de su trabajo y en la toma de sus decisiones laborales ya que, según Simon (1972) las personas tienen mucha información que las abruma y en cierta medida a veces dicha información es innecesaria y exhaustiva; por lo tanto, es difícil utilizarla. De la misma manera, se hace necesario el estudio de cómo influyen los trabajadores en otros trabajadores y en la organización misma para complementar el proceso de toma de decisión y así poder entender cómo es que las personas piensan y actúan en el proceso de toma de decisión.

El propósito de este estudio fue el identificar qué Tácticas de Influencia Organizacional clasificadas en cuatro factores son más utilizadas por hombres y mujeres dependiendo la dirección a la que va dirigida: jefe a subordinado (JAS), subordinado a jefe (SAJ) y compañero a compañero (CC) en el proceso de toma de decisiones.

De acuerdo con los resultados encontrados en el presente estudio y con las hipótesis planteadas, se comprobó que solamente existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias de algunas tácticas de influencia organizacionales clasificadas en cuatro factores y el nivel jerárquico (Sólo se encontraron éstas diferencias en algunos de los factores). Además que sólo se obtuvo una interacción estadísticamente significativa entre uno de los cuatro factores, el sexo y el nivel jerárquico en la dirección de jefe a subordinado (JAS).

A continuación se discutirán por separado los resultados de cada uno de los cuestionarios usados.

### **7.1 CUESTIONARIO DE JEFE A SUBORDINADO (JAS)**

Respecto al cuestionario de Jefe a Subordinado (JAS) se encontró que los empleados que se encuentran en el nivel medio son quienes utilizan más tácticas de tipo autoritario, debido a que el autoritarismo está unido a la percepción de la posición que ocupa el jefe en relación con los subordinados que intentan influir, es decir, el jefe ostenta una autoridad legítima, dotándolo automáticamente de tácticas relacionadas con la autoridad como ordenar, afirmar algo, obedecer y amenazar. Esto coincide con el estudio realizado por Chávez (2005) en donde la persuasión autoritaria parece ser más usada por personas de niveles jerárquicos medios, seguidos por los operativos y gerenciales, ya que los niveles medios generalmente son personas que tienen pocos estudios y esto los lleva a imponer sus órdenes con mayor autoritarismo. Además Porter (2003, en Chávez, 2005) menciona que si existe un abuso de la autoridad formal puede producir pequeñas influencias y generar resistencia activa de la influencia por parte de otros. Pero por otro lado, si la autoridad formal es empleada de manera adecuada y con efectividad, puede servir como una valiosa herramienta para generar influencia y tener éxito en lo que se busca obtener.

En el estudio realizado por Chávez (2005) se ha encontrado que el uso de las tácticas relacionadas con la persuasión autoritaria depende en gran medida por el grado de escolaridad y el nivel de puesto. Es decir, las tácticas como ordenar, afirmar algo, obedecer y amenazar se presentan con mayor uso en personas con niveles bajos de escolaridad (secundaria) logrando imponer sus órdenes con mayor efectividad mediante el autoritarismo en mayor grado que la racionalidad. Así mismo, la persuasión autoritaria parece ser más usada por personas de niveles jerárquicos medios, seguidos por los operativos y gerenciales, ya que los niveles medios generalmente son personas que tienen pocos estudios.

Además junto con las tácticas autoritarias, las irracionales son ampliamente usadas en esta dirección dentro de la agencia automotriz. Se ve que en la agencia los jefes no

tienen la capacidad de usar todas las herramientas que les proporciona el nivel jerárquico en el que se encuentran y tienden a usar tácticas irracionales (exponer sin fundamento, persistir, insinuar, desafiar, engañar y acciones clandestinas) a mayor personal a su cargo aunadas al autoritarismo que ejercen a sus subordinados. No usan la ventaja que tienen al tener un puesto gerencial y por lo tanto una autoridad formal; como por ejemplo, los subordinados creen que sus superiores tienen argumentos lógicos los cuales son difícilmente rechazados debido a la autoridad con la que cuentan. Esto les pudiera dar una valiosa información y así aprovechar el proceso de ensayo y error en las acciones de los subordinados para que posteriormente les permita tener información y así la experiencia para contar con una retroalimentación y tener un marco de referencia al momento de tomar sus decisiones a nivel gerencial.

Como se ha visto en estudios anteriores (Kipnis, 1980; Kipnis, 1982; Hinkin, 1990; Yulk, 1992; Luque, 2000; en Chávez, 2005) las tácticas irracionales no son las más usadas en la dirección descendente tal vez esto sea por la carencia de investigaciones en la población y en organizaciones mexicanas. En dichas investigaciones se encontraron que el uso de tácticas racionales son empleadas considerablemente por esta dirección de la influencia (de jefe a subordinado), ya que está relacionada con la idea de que el jefe pretende ejercer la influencia otorgando argumentos lógicos los cuales difícilmente son rechazados y así ejerciendo con éxito la influencia hacia sus subordinados. Además los errores y aciertos de las actividades diarias de los subordinados, los jefes obtienen información valiosa que hace que ellos mismos mejoren en sus procesos de toma de decisiones. Con ello los jefes al tener una autoridad formal y esta ventaja de información; los subordinados se sujetan a la disciplina y al control y descubren decisiones muchas veces incorrectas para posteriormente encontrar una corrección que los jefes aprovechan para la retroalimentación y tener un marco de referencia en otras situaciones que necesiten al momento de tomar sus decisiones.

De acuerdo a la interacción entre sexo y nivel jerárquico se encontraron diferencias estadísticamente significativas en el uso de tácticas de persuasión afectiva.

Las mujeres con un nivel medio usan menos tácticas de tipo afectivo que cuando alcanzan un nivel jerárquico alto, esto con el fin de influir en los subordinados y conseguir



y lograr con éxito la influencia para obtener lo que se desea; porque tienen que romper con ese esquema cultural que se tiene de la mujer, en donde la mujer se debe de quedar en la casa y dedicarse a la crianza de los hijos y en donde el varón es el que debe proveer y sostener el hogar. Es por esto que la mujer cuando alcanza un nivel alto en la organización se encuentra bajo presiones enormes para desempeñarse bien desde un principio ya que si comete un error sus colegas pueden inferir que las mujeres no son lo bastante adecuadas ni aptas para desempeñar el puesto. Así que cuando las mujeres plantean la posibilidad de ocupar puestos de altos mandos o de realizar trabajos tradicionalmente masculinos (como es el caso de este estudio en donde los estereotipos son exclusivamente para hombres: el área automotriz), existe el temor de adquirir rasgos masculinos en sus comportamientos, riesgos psíquicos de “convertirse en hombres” (Cooper, 2001) y tienden a identificarse con estereotipos masculinos para así poder competir y utilizar estrategias similares a las masculinas pero no olvidando esa parte femenina y esa lucha por encontrar la equidad en el trabajo sin llegar a convertirse en hombres. Situación que afortunadamente va cambiando en la medida en que la mujer va teniendo su participación equilibrada al ocupar puestos en los diferentes niveles de la organización, incluyendo en los de mando y de dirección y por lo tanto en la toma de decisiones organizacionales (Instituto Nacional de las Mujeres [INMUJERES], 2004).

Por otro lado, los hombres presentan el uso de tácticas de tipo afectivo con una diferencia no tan pronunciada como en las mujeres. Los que ocupan un nivel medio usan menos tácticas afectivas que los que se encuentran en un nivel gerencial. Tal vez esto se deba a que ellos son más proclives a prestar atención a las relaciones de poder que a las buenas relaciones interpersonales dentro de la empresa. Le dan un mayor valor a los títulos, al espacio de su oficina, a un sueldo elevado, a los distintivos y emblemas de su rango. Esto debido a la cuestión cultural y social en donde el hombre es más racional que la mujer, por lo tanto, falto de emociones; y en el ámbito laboral tiene mayor remuneración su participación laboral (INMUJERES, 2004) por lo que los hombres prestan mayor atención a las relaciones de poder para obtener el status, posición, dinero y prestigio que deben de tener ante la sociedad (Fisher, 2000; en Ramírez, 2006). Además esto refiere a que aún están presentes ciertas pautas de conducta que son guiadas por aspectos culturales (expectativas de rol) que delimitan el comportamiento, incluso en el ambiente laboral (Gutiérrez y Mejía, 2002).

En la investigación realizada por Ramírez (2006) se encontró que tanto los hombres como en las mujeres directivos pueden persuadir a sus subordinados de forma autoritaria, racional y afectiva, sin mostrar diferencias entre ambos sexos.

## **7.2 CUESTIONARIO DE SUBORDINADO A JEFE (SAJ)**

Es importante mencionar que en esta dirección al no contar con una autoridad formal se debe tener presente el uso de otras tácticas más para compensar esa falta de autoridad.

En el cuestionario Subordinado a Jefe (SAJ) se encontró que el sexo femenino tiene un mayor uso de tácticas de persuasión racional, debido a que las mujeres tienden a dar argumentos lógicos e información objetiva usando tácticas como ser amables para convencer al jefe de que su solicitud (sea personal o con fines laborales) es factible y consistente, hacer el trabajo de otros ayuda a una mejor relación laboral, hacer alianzas, dar explicaciones racionales, pedir favores, recompensar y capacitar; “porque se requiere conservar la interacción en óptimas condiciones ya que el jefe puede tomar represalias contra ellas” (Kipnis, Schmidt y Wilkinson, 1980; en Chávez, 2005). Esto no quiere decir que los hombres estén exentos en el uso de este tipo de tácticas, de hecho en la empresa es muy poca la diferencia en el uso de persuasión racional en hombres y mujeres. Además sí existe un nivel de satisfacción alto en los subordinados hacia la influencia de su jefe, automáticamente el jefe se llega a sentir satisfecho consiguiendo una moral más elevada de sus subordinados y por lo tanto establecer una mejor dinámica y comunicación entre ellos, por consiguiente, un incremento en su productividad.

En relación al uso de tácticas autoritarias se encontraron diferencias estadísticamente significativas con respecto al grado de estudios y al factor autoritario en donde se puede apreciar que los subordinados con un nivel de estudios mínimo son quienes con mayor frecuencia recurren al uso de tácticas como el obedecer, evadir, afirmar algo, ordenar, alardear y amenazar; seguidas por personas con una escolaridad de secundaria, bachillerato, licenciatura y por último las que cuentan con un grado de posgrado. Si se considera que el grado de estudios es un factor importante para designar o ubicar a los trabajadores en determinados puestos y por consiguientemente en los distintos niveles

jerárquicos, se puede pensar que los que tienen solamente primaria, secundaria y bachillerato se ubicarán en niveles bajos o medios dentro de la organización y así se les otorgará poca autoridad legítima y los inclina a confiar más y/o depender de las tácticas de aprobación de sus superiores que se encuentran en los niveles más altos que ellos o en niveles gerenciales (Vecchio y Sussmann, 1991; en Chávez, 2005, véase también Gutiérrez y Mejía, 2002).

Otra diferencia estadísticamente significativa fue que a mayor nivel jerárquico mayor uso de tácticas racionales en la toma de decisiones en la dirección de subordinado a jefe para conseguir lo que desea en lugar del uso de tácticas autoritarias, lo mismo se encontró en la investigación de Gutiérrez y Mejía (2002) en donde la persuasión racional es más empleada por los niveles altos de la organización, seguido por los niveles medios y, en último lugar, los de la primera línea. En este estudio se presenta una ligera variación en donde las tácticas racionales más empleadas son en los niveles medios seguidos por los gerenciales y por último los niveles operativos. Dado que en la dirección ascendente la persona que trata de ejercer la influencia no puede fundamentarla en una posición formal de autoridad frente a su jefe (Porter, 2003; en Chávez, 2005) pero puede tener una experiencia mayor o hasta un grado mayor de estudios que propicia el uso de tácticas que dejen una opinión favorable de ellos tales como ser amables, recompensar, hacer el trabajo de otros, dar explicaciones racionales o pedir un favor. Esto no quiere decir que los trabajadores que se encuentren en un nivel operativo no las usen si no que son más empleadas por los niveles más altos en la jerarquía de la organización. En cuanto al uso de tácticas con carácter irracional, el nivel operativo es en donde más predomina el uso de estas tácticas demostrando que a menor grado de estudios mayor uso de tácticas de persuasión autoritaria e irracional.

En la variable sociodemográfica de nivel de satisfacción de los empleados se encontró que entre más alto sea el nivel de satisfacción más es la gama de tácticas de tipo racional y autoritario que se usarán para influir en la dirección subordinado a jefe. Se puede pensar que al tener éxito y control al influir y obtener lo que se desea por parte del subordinado, el jefe se llega a sentir más satisfecho y así mismo le permite conseguir una moral más elevada en sus subordinados y por lo tanto establece una comunicación mejor entre ellos y un incremento en su productividad (Kahn, 1964; en Chávez, 2005).

En la agencia automotriz al aplicar este cuestionario de subordinado a jefe (SAJ) no se encontró una interacción estadísticamente significativa entre los cuatro factores, el sexo y el nivel jerárquico. Por lo que se deben realizar investigaciones en el uso de tácticas de influencia, el sexo y el proceso de toma de decisiones que resalten la importancia que tienen los factores culturales de la sociedad mexicana.

### **7.3 CUESTIONARIO DE COMPAÑERO A COMPAÑERO (CC)**

Se debe recordar que en esta dirección al no existir una autoridad formal sobre los iguales y así mismo contar con el mismo poder y muchas veces las mismas responsabilidades, los empleados se encuentran en una situación de iguales.

En el cuestionario compañero a compañero (CC) se encontró que el sexo y la persuasión autoritaria así como la persuasión irracional tuvieron diferencias estadísticamente significativas, en donde los hombres presentan el mayor uso de tácticas de tipo autoritarias e irracionales que las mujeres. Según Chávez (2005) el uso de la persuasión autoritaria está posiblemente relacionada con la situación organizacional que los rodea, pues si el ambiente es carente de normas o reglas es evidente que surgirá un líder el cuál dictamine las normas o reglas a seguir que más beneficios para todos. Es importante mencionar también que el uso de tácticas autoritarias con iguales puede tener un objetivo: “ganarse el reconocimiento de los jefes” (Peiró, 1997; en Chávez, 2005). De hecho, las tácticas relacionadas con la persuasión autoritaria son necesarias como señala Yulk (1990, en Chávez, 2005), debido a la “ambigüedad sobre las relaciones de autoridad y las responsabilidades de trabajo son más grandes en esta dirección”.

Fischer (2000, en Chávez, 2005) señala que a los hombres les preocupan más las reglas. Suelen tener dificultad para compartir información, ya que ellos la buscan, se la guardan y son más propensos a atacar verbalmente. Ellos se centran en las buenas relaciones dentro del ambiente laboral, son más proclives a prestar mayor atención a las relaciones de poder. Los hombres 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.

El varón resta importancia a las dudas, se jacta más y hace menos preguntas, por considerarlas como peticiones de ayuda y admisiones de inferioridad de rango (Fischer, 2000; en Chávez, 2005).

Respecto al uso de tácticas irracionales se encontraron diferencias significativas del factor persuasivo irracional, el sexo así como con el nivel jerárquico. De acuerdo al sexo los hombres en la agencia recurren más que las mujeres al uso de tácticas irracionales como exponer sin fundamento, persistir, insinuar, desafiar, expresiones faciales, engañar y acciones clandestinas. El pensar de algunos hombres es que el trabajo es un terreno lleno de racionalidad y falta de emociones (Cooper, 2001, en Ramírez, 2006), sin embargo, en este estudio no es así: los hombres presentan una mayor irracionalidad, ya que al hombre se le asocia con fuerza y necesidad de su integración social en la esfera pública y a la mujer se le asocia con la belleza, delicadeza y sentimiento de compañía para el desarrollo de la vida privada (Calleja y Gómez, 2001; en Ramírez, 2006). Si se toman estos estereotipos se podría sustentar la inclinación de la irracionalidad de los hombres en su trabajo dentro de la agencia automotriz. De acuerdo al nivel jerárquico, los hombres que ocupan el nivel operativo tienden a usar en la toma de decisiones tácticas de origen irracional para influir en sus compañeros y es fundamental mencionar que la población de este estudio era predominantemente hombres, recalcando lo anterior de que los hombres son más irracionales que las mujeres. En los departamentos operativos los hombres son encargados de actividades tales como: la hojalatería y pintura, refacciones y servicio automotriz, de ahí que en estos departamentos las mujeres no estén presentes en dichas actividades. Sin embargo, tanto hombres como mujeres (en el nivel medio) pueden persuadir a sus iguales por medio de persistir, insinuar, desafiar, engañar y realizar acciones clandestinas.

En el nivel jerárquico gerencial se presenta un mayor uso de tácticas de persuasión afectiva, tal vez se debiera por la satisfacción laboral que se presenta en dichos puestos. Si se parte de la idea de que el ambiente laboral repercute en la percepción de bienestar que se tenga, entonces se puede afirmar que el uso de tácticas afectivas en el nivel gerencial como orientar, compartir experiencias, negociar, revisar, intimar e intercambiar beneficios, pudieran favorecer las relaciones cordiales entre compañeros de trabajo; y esto hará que el personal optimice su desempeño en el trabajo y por consiguiente un mayor sueldo. También muchas de las tácticas afectivas dependen de la cantidad de interdependencia de trabajo

lateral y un control de recursos deseados por los iguales y muchas veces el intercambio es empleado para obtener soporte y ayuda de iguales (Peiró, 1997; en Chávez, 2005).

En la investigación realizada por Ramírez (2006) se encontró que el manejo del afecto para obtener resultados es un recurso que utilizan tanto hombres como mujeres, no existiendo diferencias significativas en este aspecto.

El uso de tácticas afectivas varía con respecto al grado de estudios alcanzados u obtenidos por los trabajadores. Los sujetos que presentan un mayor uso de tácticas de influencia de carácter afectivo son los que alcanzaron un nivel de estudios de preparatoria o de carrera técnica (relativamente un nivel de preparación aceptable para un trabajo). Sin embargo, no se cuenta con estudios o investigaciones vinculadas con el uso de tácticas de influencia organizacional y toma de decisiones y el nivel de estudios alcanzados.

En la dirección de compañero a compañero se encontró que las personas casadas son las que tienden a usar más tácticas de influencia autoritarias así como irracionales. Esto se podría justificar bajo el argumento de que si se considera que existe una presión personal externa al trabajo como por ejemplo: que dependa su familia al 100% del empleado, el que los hijos tengan un buen nivel académico en una buena escuela de paga o simplemente proporcionarle a la familia alimento, casa y vestimenta tal situación hace que el uso de tácticas como ordenar, alardear, amenazar, evadir, obedecer ( tácticas irracionales), exponer sin fundamento, persistir, insinuar, desafiar, engañar y realizar acciones clandestinas ( tácticas autoritarias) sea la forma de influir entre los iguales en la toma de decisiones entre iguales.

En la agencia no se encontró una interacción estadísticamente significativa entre los cuatro factores, el sexo y el nivel jerárquico entre iguales. Por lo que se propone hacer investigaciones con factores culturales de la sociedad mexicana en la dirección de entre iguales.

La identificación de las tácticas de influencia en los trabajadores le permite a la organización orientarse en la selección de buenos elementos que le sirvan en la toma de decisiones y fomentar el crecimiento de los mismos, así como de la organización.

Es evidente que el ser humano opera con una Racionalidad Limitada que no le permite visualizar toda la información que se le presenta al momento de la decisión. Los límites de la racionalidad se derivan de la incapacidad de la mente humana para aplicar a una decisión todos los aspectos de valor, de conocimiento y de comportamiento que pudieran tener importancia al momento de realizar una toma de decisión (Simon, 1972). Estas limitaciones abarcan características tanto personales como ambientales que disminuyen la toma de decisiones racionales. Por lo tanto, la decisión involucra a la persona en su totalidad y esto incluye además los sentimientos propios que influyen al momento de escoger una táctica de influencia para así tomar su decisión. Es por ello, que al tener identificado cómo los trabajadores actúan al momento de influir en sus jefes, subordinados o compañeros en la toma de decisiones permitirá orientar a la organización o al departamento destinado y de una manera efectiva el puesto indicado para el trabajador o a ayudar a explotar las habilidades y competencias del personal para así asignar trabajadores en puestos que requieran habilidades y competencias particulares para sacarle mayor provecho tanto al empleado como al puesto mismo en beneficio de la organización y del personal para crear un ambiente óptimo laboral.

#### **7.4 CONCLUSIONES**

Los hombres, al trabajar para una organización, se encuentran comprometidos con el cumplimiento de metas que se les plantean, a partir de esto, se dan a la tarea de buscar los caminos y de utilizar los medios más adecuados que les permitan cumplir con esos fines en los plazos de tiempo determinados, y bajo las condiciones fijadas por la organización.

A lo largo de este estudio se ha planteado la importancia de la identificación de las tácticas organizacionales así como la funcionalidad de la racionalidad limitada en el proceso de toma de decisiones empresariales y los factores que intervienen en dicho proceso, ya que la toma de decisiones nutre la serie de actividades con un sentido o rumbo al éxito personal, profesional y organizacional. Es por esto que al ser oportuna la velocidad y el momento de selección de la táctica, el impacto al momento de la toma de decisión será una decisión efectiva que resulte en la mejor solución, situación que se busca lograr en cada uno de las personas encargadas de la toma de decisiones.

Las decisiones son una parte esencial de la vida diaria, tanto en el trabajo como fuera de éste. De esta manera dentro del trabajo uno de los cometidos de un directivo o de la persona encargada de las decisiones, es tomar una serie de decisiones que sean oportunas, efectivas y dirigidas al logro de los objetivos que persigue la organización.

En el presente estudio realizado en una organización en el ramo automotriz con 207 participantes que laboran en las tres distintas direcciones en la que se presenta la influencia, se detectó que los trabajadores que se encuentran en los niveles jerárquicos: gerencial, medio y operativo pero que tienen personal a su cargo y cuentan con una responsabilidad y un papel de jefe tienden a usar tácticas de tipo autoritarias e irracionales dependiendo el nivel jerárquico y el número de personal que se encuentra a su cargo: a mayor personal a su cargo el uso de tácticas irracionales es mayor, por consiguiente, el nivel jerárquico que se ocupa en la agencia es alto, adquiriendo más responsabilidades y así un número mayor de empleados bajo sus órdenes es mayor el uso de la autoridad formal para obtener y tomar las decisiones.

Cuando se influye en una de dirección de subordinado a jefe (SAJ) las mujeres usan más las tácticas de influencia racionales hacia sus jefes que los hombres. Desde una perspectiva femenina, el estilo de influencia de las mujeres tiende a ser más indirecto, más sensitivo, más cortés. Los hombres tienden a ocuparse con mayor frecuencia de tareas y conexiones con grupos más grandes; las mujeres se ocupan de las relaciones personales (Tannen, 1990; Gutiérrez y Mejía, 2002). Ciertamente los hombres emplearán con mayor frecuencia tácticas distintas de las que utilizan las mujeres, apegándose así al aspecto sociocultural que dirige y encamina su conducta.

Además el grado de estudios marcó un papel importante en el uso de tácticas autoritarias en la dirección ascendente; es decir, a menor grado de estudios alcanzados (factor determinante para asignar o ubicar a los empleados en determinados puestos) mayor uso de tácticas autoritarias. Se pensaría que los trabajadores con sólo el nivel básico o medio de estudios tienen mayores probabilidades de ubicarse y ocupar niveles bajos dentro de la jerarquía dando como resultado que los subordinados influyan en los jefes de forma autoritaria disminuyendo en su uso conforme se adquiere una preparación académica superior y se alcanzan puestos gerenciales.



En la dirección de iguales (Compañero a Compañero) los hombres presentaron un mayor uso de tácticas de influencia de persuasión autoritaria así como de persuasión irracional que las mujeres, en donde a parte en el nivel operativo se tiende a usar en la toma de decisiones para influir en sus compañeros tácticas irracionales seguido del nivel medio y por último del nivel gerencial.

En el nivel gerencial se reportó que se usan más las tácticas de tipo afectivo para persuadir y conseguir lo que se quiere entre sus compañeros de trabajo debido a que se encuentran en el mismo nivel, teniendo de igual forma una satisfacción laboral y hasta muchas veces el sueldo. Esto favoreciendo a relaciones cordiales y optimizando un mejor desempeño laboral entre compañeros obteniendo soporte y ayuda de los mismos. De ahí conforme se va ocupando un nivel jerárquico menor se va usando tácticas irracionales.

Un dato importante encontrado en la dirección de iguales es que los empleados casados presentaron un mayor uso de tácticas de carácter autoritarias como irracionales que los empleados solteros. Dando así pauta a nuevas investigaciones en donde se pudiera ver cómo la variable estado civil puede afectar la forma de influir del trabajador con sus iguales.

En la interacción del sexo, el nivel jerárquico y los cuatro factores sólo en la dirección ascendente la influencia de jefe a subordinado las mujeres tienden a usar más tácticas de influencia afectivas conforme adquieren un nivel jerárquico alto sobre sus subordinados. Por otro lado, los hombres tienden a ir a una dirección opuesta en el uso menor de tácticas de tipo afectivo ocupando niveles altos dentro de la organización.

En la toma de decisiones Dentro de la organización se debe tener en claro quiénes son los encargados de éstas para así poder asignar y delegar las responsabilidades laborales. Se debe tener muy presente qué decisiones son las que le competen al jefe y qué decisiones son las que se le delegan a los subordinados ya que conforme se comparten responsabilidades y el proceso de toma de decisiones, el decidir en los niveles inferiores podrá tener resultados buenos en cuanto a la rapidez y la eficacia y no provocar retrasos como sería en el caso de pasar las decisiones hacia los niveles superiores.

Existen estudios en donde queda demostrado que la elección racional es limitada y simplificada ante lo abrumante y complicada que es la realidad (Hernández – Romo, 2003). Los sentimientos transgreden la frontera del trabajo y viceversa; en este sentido se trata de reconocer los sentimientos que influyen en el proceso de toma de decisión y que en ocasiones vienen de fuera de las relaciones de trabajo para poder entender cómo funcionan los trabajadores de cierta organización para actuar y hacer programas de estimulación, motivación, capacitación, superación personal, entre otros más para proporcionarles las herramientas necesarias y ayudarles cuando se presente una situación adversa y ajena al trabajo y así no contamine su crecimiento profesional y su convivencia con sus compañeros de trabajo. Los límites de la racionalidad se derivan de la incapacidad de la mente humana para aplicar a una decisión única todos los aspectos de valor de conocimiento y de comportamiento que pudieran tener importancia al momento de decidir (Gutiérrez y Mejía 2002).

Por lo anterior una de las ventajas en el uso del instrumento para identificar las tácticas de influencia organizacionales en el uso de la toma de decisiones es que junto con el proceso de mejora, programas de detección de necesidades de capacitación y el diseño y elaboración de programas de entrenamiento de la organización se puede identificar qué trabajadores o qué departamentos emplean tácticas con mayor predisposición y así identificar qué trabajadores son buenos para otros puestos y/o cuáles departamentos son los que mejor reportan resultados para otorgar una mejor retribución tanto para el trabajador y/o para el departamento que reporta una gran productividad como para la organización para la selección y promoción de candidatos para puestos de mayor responsabilidad y liderazgo. Además que proporciona información que sirve para retroalimentar a otros trabajadores y departamentos para alcanzar las metas establecidas.

Otra de las ventajas que ofrece el identificar las tácticas de influencia es que el departamento que se encarga del proceso de reclutamiento y selección cuenta con una herramienta más para identificar al candidato idóneo para ocupar la vacante disponible ya que junto con una buena entrevista y los resultados de las pruebas psicométricas se puede orientar de una manera inteligente lo que se necesita para el puesto y lo que da el sujeto para dicho puesto. Además también se puede usar para los empleados que se encuentran ya laborando en la organización porque se identifica qué trabajador proporciona mayores

habilidades y actitudes para determinado puesto porque pudiera ser que se encuentra en un puesto erróneo que no le permite desarrollar al máximo ni sus capacidades ni habilidades ni el puesto como tal y se desperdicia ese talento o no se le saca el mayor provecho tanto personal como profesionalmente.

## **7.5 LIMITACIONES Y SUGERENCIAS**

En este apartado se enumeran los errores en que se incurrió en este estudio. Con el propósito de ver qué tan validas son o no son las conclusiones a las que se llegaron. A partir de ello, se sugiere en futuros estudios la manera en que éstos se lleven a cabo.

Por otro lado es importante recalcar el hecho de que son pocas las investigaciones en donde se aventure a explorar terrenos poco estudiados. Respecto al proceso de toma de decisiones son pocos los estudios en donde se indiquen cómo se lleva a cabo y como funciona en el terreno psicológico laboral. Se espera que al presentar este estudio se abran nuevas vías para seguir descubriendo respuestas a nuevos retos de la investigación psicológica y así alcanzar a vislumbrar el camino de futuras investigaciones.

### **7.5.1 LIMITACIONES**

Como principal limitación de este estudio es la falta de información acerca de estos temas dentro de organizaciones mexicanas, ya que existen diversas investigaciones de países extranjeros pero no en un contexto laboral mexicano dejando un campo fértil de estudio en el área de Tácticas de Influencia Organizacional y el Proceso de Toma de Decisión.

Otra limitación, es que la empresa en donde se realizó el estudio predominaban los empleados de sexo masculino y no fue lo suficientemente representativa la muestra. Además que los datos de los cuestionarios no estuvieron disponibles para hacer un análisis más profundo. Tal fue el caso del cuestionario JAS en donde sólo se tenían 2 casos femeninos de 27 masculinos. Se debe observar que en diferentes investigaciones realizadas en distintos países con relación a las diferencias de sexo en el uso de las distintas formas de influencia, existen inconsistencias en cuanto a resultados, por lo que es necesario resaltar la

importancia que tienen los factores culturales. Cada cultura permite o limita la adopción de ciertos patrones de conducta asociados con el rol que desempeña cada individuo (Izraelí, 1987; en Castañeda, 2000).

Una limitación más, es que muchos de los participantes omitieron algunas respuestas en los cuestionarios principalmente en los datos sociodemográficos. Tal vez esto sea por la falta de interés de las personas en el estudio. Una de las cosas que se debe tener en cuenta cuando se elabora una investigación es que los participantes no siempre se encuentran en la mejor disposición de ayudar al 100% con el estudio debido a que muchos de ellos presentan miedos respecto a la evaluación ya sea porque se le dé un uso para que se les despida o se les asigne una mayor responsabilidad y tareas.

Otra limitante es lo que el participante nos dice y otra lo que realmente hace en su trabajo y esto es parte del trabajo que se debe realizar dentro de la organización con la ayuda del Psicólogo laboral ya que no sólo es el que se ocupa del reclutamiento y selección del personal, si no de otras operaciones relacionadas con el personal; esto con la intención de evaluar el comportamiento de los trabajadores así como los procesos internos y externos que sufren ellos y la agencia como tal. Para así proporcionar programas para la detección de necesidades de capacitación, el diseño y elaboración de programas de entrenamiento, la selección y promoción de candidatos para puestos de mayor responsabilidad y liderazgo, la delimitación del clima predominante en la organización, el diagnóstico organizacional que apoye a la inducción de cambios en la organización; todo esto orientado al logro del éxito.

### **7.5.2 SUGERENCIAS**

A raíz de los resultados obtenidos en el estudio y de las limitantes encontradas se sugieren los siguientes puntos:

Se deben evaluar a distintas organizaciones de igual tipo para poder hacer una comparación de los diferentes departamentos con los que cuentan. Para así diseñar programas estratégicos para la empresa evaluada para poder mejorar las relaciones laborales. Dentro de la misma agencia se debe comparar los diferentes departamentos para proporcionar de manera más específica programas estratégicos, así como ver cómo actúa un

sujeto en los diferentes niveles; es decir un sujeto cómo actúa como jefe y qué tácticas usa, cómo actúa como subordinado y qué tácticas usa y por último, cómo actúa como compañero y qué tácticas usa entre sus iguales.

Al realizar estudios para identificar las tácticas y cómo funcionan en el proceso de toma de decisiones se sugiere utilizar otros instrumentos para poder correlacionar los resultados de las tácticas de Influencia con otras variables. Se podrían utilizar instrumentos que midan la personalidad para ver como por ejemplo: ¿qué características de personalidad tienen los usuarios de ciertas tácticas?, ¿quiénes son los que usan más determinadas tácticas?, ¿cómo influye la personalidad en el uso de tácticas para la toma de decisiones?, etc.

Al contar con instrumentos de medición y herramientas mexicanas se abre paso a detectar las áreas que cuentan con mayor disfuncionalidad y las necesidades reales que apoyan a los objetivos de la organización para poder diagnosticar, diseñar, elaborar programas y evaluaciones constantes. Para así fomentar la detección de necesidades de capacitación para propiciar el crecimiento del trabajador y por lo tanto el crecimiento de la organización.

Adecuar los cuestionarios a la organización que se va a evaluar ya que en la hoja de respuestas se tenían preguntas innecesarias en la sección de datos sociodemográficos para cuando es una misma organización a evaluar.











Para la agencia automotriz se le recomienda incorporar un mayor número de mujeres para realizar los distintos trabajos que se llevan en la agencia. Se sabe que es difícil valorar esta sugerencia debido a las cuestiones culturales y se tendría que cambiar o modificar las estructuras sociales, los mecanismos, las reglas, prácticas y valores que son las que producen la desigualdad, pero se le propone tratar de actualizarse en el terreno de la tecnología en donde permita incluir a las mujeres en la realización de tareas como por ejemplo de mecánica, talvez se tenga el tabú de que las mujeres no tienen la misma fuerza para cambiar un llanta pero con maquinaria que le permita incursionar a las mujeres en este ramo se podría reemplazar la fuerza por tan solo el manejo de una maquinaria que permita asegurar la misma fuerza de un hombre al poner una llanta por una mujer por medio de una

máquina, ya que la asignación de tareas deben ser asignadas en función de las competencias, aptitudes y aspiraciones de las personas. Esto es con la intención de redistribuir equitativamente las actividades entre hombres y mujeres para así fortalecer el poder de gestión y decisión de las mujeres para así garantizar que a funciones y responsabilidades equivalentes, corresponde la misma remuneración.











Se pretende que este estudio sirva como base de futuros estudios sobre Tácticas de Influencia Organizacional y el proceso de Toma de Decisiones y relacionarlas con otro tipo de variables sociodemográficas para generar un mayor número de investigaciones que nos permita explorar a profundidad los mecanismos no necesariamente solo los laborales si no psicológicos en otros ambientes como en las relaciones de pareja, medico-paciente, etc.











## **REFERENCIAS**










## REFERENCIAS


-  Boulding, K. E. (1993). **Las tres caras del poder**. España: Paidós.
-  Campbell, D. & Stanley, J. (2001). **Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social**. Buenos Aires: Amorrortu.
-  Castañeda Solórzano, Alberto. (2000). **Utilización de Internet como apoyo informático en la toma de decisión de ejecutivos asertivos**. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.
-  Chávez – Alba, N. (2005). **Estudio confirmatorio de tres instrumentos de tácticas de influencia organizacional**. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.
-  Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. (5ª. ed.). Santa Fe Bogotá, Colombia: McGraw Hill, Interamericana.
-  Cooper, J. A. (2001) **Sexualidad y Género en el Ámbito Laboral. Atracción, emociones, discriminación y respeto**. México D.F. PUEG; UNAM.
-  Davis, K., Newstrom, J. W. (2001). **Comportamiento Humano en el trabajo**. México: McGraw Hill.
-  Real Academia Española (1970). **Diccionario de la Lengua Española** (19ª. ed.). Madrid, España: Espasa-Calpe.
-  Fischman, D. (2002). **¿Cómo influye usted en los demás?** Diario el Mercurio, Santiago de Chile, 11 de febrero B16.
-  Franklin, Enrique B. (1998). **Organización de empresas, análisis, diseño y estructura**. México: McGraw Hill.





-  French, W. L., Bell, C. H. (1996). **Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización.** (5ª ed.). México: Pearson – Prentice Hall.
-  González, A. (2000). **Desarrollo Organizacional. La alternativa para el siglo XXI.** México: Editorial PAC.
-  González - Sánchez, T. (2004). **Percepción de Tácticas de influencia organizacional en la cultura mexicana, mediante la técnica de escalamiento multidimensional.** Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.
-  Guillen, C. & Guil, R. (2000). **Psicología del Trabajo para relaciones Laborales.** España: McGraw Hill.
-  Gutiérrez - Espinosa, M., & Mejía – Rangel G. (2002). **Instrumento de tácticas de influencia en supervisores (TIS) y su relación con variables sociodemográficas y organizacionales.** Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.
-  Heller, R. (1998). **La toma de decisiones.** Barcelona: Grijalbo.
-  Hernández, R.; Fernández, C & Baptista, P. (2003). **Metodología de la Investigación.** México: McGraw Hill.
-  Hernández – Romo, M. (2003). **Subjetividad y Cultura en la Toma de Decisiones Empresariales. Tres estudios de caso en Aguascalientes.** Universidad Nacional Autónoma de Aguascalientes. México.
-  Instituto Nacional de las Mujeres [INMUJERES], 2004). **El ABC de género en la Administración Pública.** (1ª ed.). México: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD.
-  Kast, F. E. & Rosenzweig J. E., (1997). **Administración en las empresas.** México: McGraw Hill


-  Katz, D. Kahn, R. L. (1977). **Psicología Social de las organizaciones**. México: Trillas.
-  Kinicki, A. & Kreitner, R. (2003). **Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas**. México: McGraw Hill Interamericana.
-  Lindblom, E. Charles (1992). **La ciencia de salir del paso**, En: L. Aguilar (comp.), La hechura de las Políticas Públicas (pp. 201-254). México: Porrúa.
-  Lussier, R. N. & Anghu, C. F. (2002). **Liderazgo**. México: Editorial Thomson Learning.
-  **Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association** (1998) México: Manual Moderno.
-  Manzanares – Garduño, N. (2005). **Estudio preliminar para la construcción de tres instrumentos de tácticas de influencia organizacional**. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.
-  Méndez, J. S., Monroy, F., Zorrilla, S., Light, D., Kéller, S., S., Calhoun, C., De La Torre, F., García, J.M., Phillips, B., Horton, P.B., Hunt, C.L., Amaya, M., (1997). **Sociología de las Organizaciones**. México: McGraw Hill.
-  Morales, J. F. (1994). **Psicología social**. Madrid: McGraw Hill.
-  Moody, P. E. (1991). **Toma de decisiones gerenciales**. Bogota, Colombia: McGraw Hill.
-  Muchinsky M., P. (2002). **Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la Psicología Organizacional**. (6ª. ed.). México: Editorial Thomson Learning.


-  Pascale, R. (2007, octubre). **Del ‘Hombre de Chicago’ al ‘Hombre de Tversky-Kahneman’ Aproximación a la racionalidad perfecta, la racionalidad acotada y la economía cognitiva** [Trabajo en red]. Quantum: Revista de administración, contabilidad y economía, II, No. 1, 15-28 Recuperado el 21 Abril, 2009 de <http://www.quantum.edu.uy/abstracting/art2.pdf>
-  Pfeffer, J. (1993). **El poder en las organizaciones: política e influencia en una empresa**. España: McGraw Hill.
-  Ramírez – Gallardo, C. R. (2006). **Tácticas de influencia en hombres y mujeres directivos de diversas organizaciones**. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.
-  Real Academia Española (1970). **Diccionario de la Lengua Española** (19ª. ed.). Madrid, España: Espasa-Calpe.
-  Rodríguez, A. (coordinador). (2001). **Introducción a la Psicología del trabajo y las organizaciones**. Madrid: Pirámide.
-  Rodríguez, E. (1988). **Manejo de problemas y toma de decisiones**. (2ª. ed.). México: Manual Moderno.
-  Schultz, D. P. (1985). **Psicología Industrial**. (3ª. ed.). México: McGraw Hill.
-  Simon, H. (1972). **El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de decisiones en la organización administrativa**. (3ª. reimpr.). Madrid, España: Aguilar S.A. de ediciones.
-  Uribe- Prado, J. F. (2001). **Maquiavelismo: Conceptualización, medición y su relación con otras variables**. Tesis de Doctorado. Facultad de Psicología, UNAM, México.

 Uribe- Prado, J. F. (2002). **Tácticas de Influencia Organizacional: Conceptualización, medición y su relación con variables demográficas.** Documento presentado para el proyecto Pappitt IN300702-2 Facultad de Psicología.


 Uribe-Prado, J. F., Valle-Gómez, M. R., González-Sánchez, T., y Flores-Salazar. (2003). **La configuración del 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. Facultad de Psicología, UNAM, México.

 Vázquez, P. Fernando (2001). **Análisis y procesos cognoscitivos y la adquisición de las habilidades de toma de decisiones y de negociación,** En: Santoyo, V. Carlos & Vázquez, P. Fernando (comps.) Procesos Neurológicos de la Negociación y la Toma de Decisiones (pp. 29-45). Facultad de Psicología, UNAM, México.

 Wei, C. C. (1999). **La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones.** México: Oxford. University Press.

## LUGARES UTILIZADOS DE INTERNET:

 Diccionario de la Lengua Española. Vigésima segunda edición. Recuperado el 20 Mayo, 2008 de <http://buscon.rae.es/draeI/>

 [http://es.wikipedia.org/wiki/Herbert\\_Simon](http://es.wikipedia.org/wiki/Herbert_Simon) Recuperado el 17 abril, 2009

 [http://en.wikipedia.org/wiki/Robert\\_Cialdini](http://en.wikipedia.org/wiki/Robert_Cialdini) Recuperado el 20 abril, 2009



<http://www.influenceatwork.com/> Recuperado el 20 abril, 2009 Oficial web site de Cialdini



[http://www.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/sadaf/xxv\\_jornadas/index.htm](http://www.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/sadaf/xxv_jornadas/index.htm)  
Recuperado el 21 abril, 2009



<http://www.quantum.edu.uy/abstracting/art2.pdf> Recuperado el 21 abril, 2009

**ANEXOS**

---

---

**ANEXO 1**

**AGRUPACIÓN DE TÁCTICAS DE INFLUENCIA POR  
FACTORES EN LOS TRES CUESTIONARIOS DE  
TÁCTICAS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL**

---

**ANEXO 1**

**AGRUPACIÓN DE TÁCTICAS DE INFLUENCIA POR FACTORES**  
**EN LOS TRES CUESTIONARIOS DE TÁCTICAS DE**  
**INFLUENCIA ORGANIZACIONAL**

Los resultados obtenidos del estudio de Manzanares (2005) muestran que los cuestionarios agrupan distintos factores y muestran algunas coincidencias en cuanto a las tácticas utilizadas, sin embargo, las que en un cuestionario desaparecen, en otro se conservan.

En el caso del cuestionario de Jefe a Subordinado (JAS), se aprecia que únicamente permanecieron dos tácticas mexicanas (Uribe et al., 2003), mientras que tiene dominio nueve de las propuestas por Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980; en González, S., 2004) y ocho de Falbo (1977; en González, S., 2004). (Ver figura A).

**Figura A**  
**TÁCTICAS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL OBTENIDAS EN EL**  
**CUESTIONARIO DE JEFE A SUBORDINADO (JAS)**  
**(MANZANARES, 2005)**

<b>FACTOR A</b> <b>PERSUASIÓN</b> <b>RACIONAL</b>	<b>FACTOR B</b> <b>PERSUASIÓN</b> <b>AUTORITARIA</b>	<b>FACTOR C</b> <b>PERSUASIÓN</b> <b>IRRACIONAL</b>	<b>FACTOR D</b> <b>PERSUASIÓN</b> <b>AFECTIVA</b>
<b>JAS</b>			
<b>TÁCTICA</b>	<b>FACTOR</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>AUTOR</b>
Ser amable	A	Tener un compromiso cortés o aceptado por los demás.	Uribe, Valle, González y Flores (2003)



Identificación de Tácticas de Influencia Organizacional y Toma de Decisiones

Hacer alianzas	A	Obtener apoyo de los demás con acuerdo formal e informal.	Kipnis, Scmidt y Wilkinson (1980)
Explicación racional	A	Argumentar acciones para llevar a cabo una acción.	Kipnis, Scmidt y Wilkinson (1980)
Pedir favores	A	Solicitar que se acaten las órdenes con flexibilidad.	Kipnis, Scmidt y Wilkinson (1980)
Recompensar	A	Otorgar premios y beneficios por un buen desempeño.	Kipnis, Scmidt y Wilkinson (1980)
Capacitar	A	Mostrar como se hacen las cosas incrementando el aprendizaje.	Kipnis, Scmidt y Wilkinson (1980)
Obedecer	B	Someterse a la voluntad ajena y ejecutarla.	Uribe, Valle, González y Flores (2003)
Evadir	B	Evitar a la persona que no permite hacer lo que se desea.	Falbo (1977)
Afirmar algo	B	Sostener o dar por cierta una cosa.	Falbo (1977)
Ordenar	B	Evocación de reglas, órdenes, fechas. Acuerdos, etc.	Kipnis, Scmidt y Wilkinson (1980)
Alardear	B	Mostrarse como una persona capaz y agradable.	Kipnis, Scmidt y Wilkinson (1980)

Identificación de Tácticas de Influencia Organizacional y Toma de Decisiones

Amenazar	B	Llevar a cabo actos agresivos, amenazantes y desagradables.	Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980)
Exponer sin fundamento.	C	Sostener un argumento sin tener el respaldo de evidencias.	Falbo (1977)
Persistir	C	Intento repetitivo de influenciar a alguien.	Falbo (1977)
Desafiar.	C	Hacer lo que se desea libremente.	Falbo (1977)
Engañar	C	Hacer caer en un error, mentir, defraudar.	Falbo (1977)
Experiencia	D	Hacer alarde de conocimiento o habilidades.	Falbo (1977)
Negociar	D	Acción de intercambiar favores.	Falbo (1977)
Intercambio de beneficios	D	Ofrecer beneficios a cambio de favores. Cambio mutuo entre dos cosas.	Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980)

Para el cuestionario con dirección de Subordinado a Jefe (SAJ), tampoco sobresalen las tácticas mexicanas, ya que sólo se conservaron tres mexicanas (Uribe et al., 2003); además siete de Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980; en González, S., 2004) y seis de Falbo (1977; en González, S., 2004). (Ver figura B).

**Figura B**  
**TÁCTICAS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL OBTENIDAS EN EL**  
**CUESTIONARIO DE SUBORDINADO A JEFE (SAJ)**  
**(MANZANARES, 2005)**

<b>SAJ</b>			
<b>TÁCTICA</b>	<b>GRUPO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>AUTOR</b>
Ser amable	A	Tener un compromiso cortés o aceptado por los demás.	Uribe, Valle, González y Flores (2003)
Hacer el trabajo de otros	A	Ofrecerse para hacer el trabajo de los demás, resolver tareas ajenas.	Uribe, Valle, González y Flores (2003)
Explicación racional	A	Argumentar acciones para llevar a cabo una acción.	Kipnis, Scmidt y Wilkinson (1980)
Pedir favores	A	Solicitar que se acaten las órdenes con flexibilidad.	Kipnis, Scmidt y Wilkinson (1980)
Recompensar	A	Otorgar premios y beneficios por un buen desempeño.	Kipnis, Scmidt y Wilkinson (1980)
Capacitar	A	Mostrar como se hacen las cosas incrementando el aprendizaje.	Kipnis, Scmidt y Wilkinson (1980)
Obedecer	B	Someterse a la voluntad ajena y ejecutarla.	Uribe, Valle, González y Flores (2003)

Identificación de Tácticas de Influencia Organizacional y Toma de Decisiones

Evadir	B	Evitar a la persona que no permite hacer lo que se desea.	Falbo (1977)
Ordenar	B	Evocación de reglas, órdenes, fechas. Acuerdos, etc.	Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980)
Amenazar	B	Llevar a cabo actos agresivos, amenazantes y desagradables.	Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980)
Exponer sin fundamento	C	Sostener un argumento sin tener el respaldo de evidencias.	Falbo (1977)
Persistir	C	Intento repetitivo de influenciar a alguien.	Falbo (1977)
Insinuar	C	Dar a entender indirectamente algo	Falbo (1977)
Expresiones faciales	C	Manipulación mediante comunicación no verbal que refleje emociones para cambiar el estado de ánimo	Falbo (1977)
Engañar	C	Hacer caer en un error, mentir, defraudar.	Falbo (1977)
Acciones clandestinas	C	Realizar acciones de manipulación, premeditación y ventaja. Secreto, oculto.	Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980)

Finalmente para el cuestionario de Compañero a Compañero (CC) se encuentran cuatro mexicanas (Uribe et al., 2003); ocho de Falbo (1977; en González, S., 2004) y cuatro de Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980; en González, S., 2004). (Ver figura C).

**Figura C**  
**TÁCTICAS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL OBTENIDAS EN EL**  
**CUESTIONARIO DE COMPAÑERO A COMPAÑERO (CC)**  
**(MANZANARES, 2005)**

CC			
TÁCTICA	GRUPO	DEFINICIÓN	AUTOR
Evadir	B	Evitar a la persona que no permite hacer lo que se desea.	Falbo (1977)
Ordenar	B	Evocación de reglas, órdenes, fechas. Acuerdos, etc.	Kipnis, Scmidt y Wilkinson (1980)
Alardear	B	Mostrarse como una persona capaz y agradable.	Kipnis, Scmidt y Wilkinson (1980)
Amenazar	B	Llevar a cabo actos agresivos, amenazantes y desagradables.	Kipnis, Scmidt y Wilkinson (1980)
Exponer sin fundamento	C	Sostener un argumento sin tener el respaldo de evidencias.	Falbo (1977)
Persistir	C	Intento repetitivo de influenciar a alguien.	Falbo (1977)

Identificación de Tácticas de Influencia Organizacional y Toma de Decisiones

Insinuar	C	Dar a entender indirectamente algo	Falbo (1977)
Desafiar	C	Hacer lo que se desea libremente.	Falbo (1977)
Expresiones faciales	C	Manipulación mediante comunicación no verbal que refleje emociones para cambiar el estado de ánimo	Falbo (1977)
Intimidar	D	Trabar amistad (intimidar), vida privada, de la amistad estrecha y del amigo muy querido y de confianza. Estrechar las relaciones con una persona. Congeniar, fraternizar, simpatizar.	Uribe, Valle, González y Flores (2003)
Revisar	D	Poner en claro, explicar, hacer comprender. Someter a un nuevo análisis alguna cosa, corregirla o repararla.	Uribe, Valle, González y Flores (2003)
Orientar	D	Dirigir o informar a alguien de lo que ignora para que sepa manejarse en el aspecto laboral para el cumplimiento de los objetivos.	Uribe, Valle, González y Flores (2003)
Repartir	D	Trabajar en equipo, repartir o compartir las actividades o responsabilidades con otras personas.	Uribe, Valle, González y Flores (2003)

Identificación de Tácticas de Influencia Organizacional y Toma de Decisiones

---

---

Experiencia	D	Hacer alarde de conocimiento o habilidades.	Falbo (1977)
Negociar	D	Acción de intercambiar favores	Falbo (1977)
Intercambio	D	Ofrecer beneficios a cambio de favores. Cambio mutuo entre dos cosas.	Kipnis, Scmidt y Wilkinson (1980)

**ANEXO 2**

**CUESTIONARIO JEFE A SUBORDINADO  
(JAS)**

---

---



TIO -JAS-  
CUESTIONARIO -01-

**INSTRUCCIONES:**

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

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

**Ejemplo:**

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

	T.D.				X		T.A.
--	------	--	--	--	---	--	------

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

**Ejemplo:**

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

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

102.	a	b	<del>c</del>	d	e	f
------	---	---	--------------	---	---	---

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

**No existen respuestas correctas o incorrectas.**

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

**¡¡GRACIAS!!**

**POR FAVOR NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO**

**TIO - JAS -  
CUESTIONARIO -01-**

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 porque 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 deben hacer lo que yo digó.
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, la mejor forma es unir fuerzas.
14. Cuando mis subordinados me exigen algo, definitivamente no se los doy.
15. Cuando quiero premiar a mis subordinados, les agradezco que hayan realizado su trabajo eficazmente.
16. Prefiero ser catalogado como un jefe arbitrario en vez de que me consideren débil.
17. Si un empleado me da una buena idea en privado, cuando estoy en público digo que es mía.
18. El jefe debe mostrar como deben hacerse las cosas.
19. No me gusta gratificar a mis subordinados cuando realizan bien su trabajo.
20. No tiene caso premiar a los empleados, pues es su obligación trabajar.
21. La mejor manera de influir en mis empleados es defender mis puntos de vista sin importar si tengo razón en ello.
22. No es necesario explicar las cosas para que mis subordinados trabajen.
23. Es importante apoyar a mis subordinados bajo cualquier circunstancia.
24. Un trabajador hace mejor las cosas si se le explican de manera inteligente.
25. Acostumbro repetir las instrucciones muchas veces para que mis subordinados hagan bien el trabajo.
26. Tratar de conciliar los intereses de los trabajadores para lograr un objetivo es una buena estrategia.
27. El ser siempre amable al pedir algo a mis empleados ocasiona que me tomen la medida.
28. Trato de ser amable con mis empleados para que trabajen bien.
29. Es importante explicar a los trabajadores las cosas siendo racional.

...CONTINUA...

30. Acostumbro pedir las cosas con cortesía a mis empleados para que accedan a hacerlas.
31. Cuando un subordinado necesita un favor, hay que apoyarlo, ya que después se le puede cobrar su apoyo.
32. Si quiero tener una buena relación con mis empleados, lo mejor es no pelear con ellos.
33. Para tener al personal de mi lado, lo apoyo.
34. La mejor forma de influir en los empleados es proponiéndoles beneficios a cambio de favores.
35. Para ser respetado, un jefe debe mostrar sus conocimientos y experiencia.
36. Para incrementar la productividad de mis trabajadores, es necesario premiarlos cuando realizan su trabajo satisfactoriamente.
37. Para explicar algo a un trabajador no se necesita ser educado.
38. Acerca de la capacitación a los empleados, pienso que:
  - a) Es necesaria porque ahorra tiempo en explicaciones.
  - b) Es importante porque aumenta la calidad en el trabajo.
  - c) Es pérdida de tiempo.
  - d) Ayuda a elevar el desempeño.
  - e) No es necesaria porque los empleados deben saber cómo 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.

...CONTINUA...

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!!

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

1. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
2. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
3. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
4. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
5. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
6. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
7. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
8. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
9. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
10. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
11. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
12. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
13. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
14. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
15. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
16. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
17. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
18. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
19. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
20. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
21. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
22. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
23. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
24. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
25. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
26. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
27. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
28. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
29. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
30. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
31. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
32. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
33. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
34. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
35. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
36. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
37. 

T.D.						
------	--	--	--	--	--	--

T.A.						
------	--	--	--	--	--	--
38. 

a	b	c	d	e	f
---	---	---	---	---	---
39. 

a	b	c	d	e	f
---	---	---	---	---	---
40. 

a	b	c	d	e	f
---	---	---	---	---	---
41. 

a	b	c	d	e	f
---	---	---	---	---	---
42. 

a	b	c	d	e	f
---	---	---	---	---	---
43. 

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

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

45. Sexo:

1. F	2. M
------	------

46. Edad:

_____ años
------------

47. Último grado de estudios:

1. Primaria	2. Secundaria	3. Preparatoria o Técnico
-------------	---------------	---------------------------

48. Licenciatura

5. Posgrado
-------------

¿Cuál?

49. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando?

_____ años	_____ meses
------------	-------------

50. Nivel de Puesto que tiene:

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

51. En caso de tener personal a su cargo, ¿Cuántas personas tiene?

_____
-------

52. ¿Cuál es su sueldo mensual?

\$ _____
----------

53. ¿En qué tipo de empresa labora?

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

54. La empresa en la que labora es:

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

55. ¿Qué tan satisfecho se ha sentido en su empleo?

Nada <span style="float: right;">Mucho</span>									
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

56. Estado Civil:

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

57. Lugar de Nacimiento:

1. D.F.	2. Interior de la República	3. Extranjero
---------	-----------------------------	---------------

**ANEXO 3**

**CUESTIONARIO SUBORDINADO A JEFE**  
**(SAJ)**

---

---

TIO-SAJ-  
CUESTIONARIO -02-

**INSTRUCCIONES:**

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

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

**Ejemplo:**

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

25.	T.D.					X			T.A.
-----	------	--	--	--	--	---	--	--	------

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

**Ejemplo:**

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

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

102.	a	b	<del>c</del>	d	e	f
------	---	---	--------------	---	---	---

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

**No existen respuestas correctas o incorrectas.**

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

**¡¡GRACIAS!!**

**POR FAVOR NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO**



TIO – SAJ -  
CUESTIONARIO -02-

1. Si mi jefe no sabe cómo realizo mi trabajo, le explico.
2. Cuando tengo un nuevo jefe y no sabe cómo se trabaja en la oficina, le enseño.
3. No me interesa ser cortés para ser aceptado(a) por mi jefe.
4. Aunque no estuviera de acuerdo con mi jefe, nunca lo amenazaría con retirarme de la empresa.
5. Lo mejor es mostrarse agradable con el jefe para evitar problemas.
6. Cuando tengo un error en mi trabajo, doy una explicación razonable para que mi jefe no me sancione.
7. Al solicitar algo a mi jefe lo hago con amabilidad.
8. Proponer sutilmente algo a mi jefe ayuda a que me tome en cuenta.
9. Prefiero ignorar a mi jefe cuando está enojado conmigo.
10. Cuando soy expresivo con mi jefe consigo más beneficios que cuando no lo soy.
11. Lo mejor es insistir en una idea hasta que el jefe la tome en cuenta.
12. Trato de luchar por que mi jefe valore mi esfuerzo.
13. Cuando mi jefe toma una buena decisión, le demuestro mi agrado.
14. Tomo ventaja de los errores de mi jefe para sobresalir en mi trabajo.
15. Cuando mi jefe me solicita algo, simplemente lo hago sin cuestionarlo.
16. Si llegara tarde al trabajo por flojera, inventaría un pretexto para que no me llamen la atención.
17. Si el jefe tiene problemas en su trabajo, y yo puedo ayudarlo, le enseño cómo resolver el problema.
18. Hago mi trabajo sin dar explicaciones a mi jefe.
19. He realizado algunas tareas de mi jefe.
20. Es preferible mantener mis argumentos ante mi jefe, aunque sé que él tiene razón.
21. Nunca haría el trabajo que sólo le corresponde a mi jefe.
22. Cuando saludo a mi jefe aprieto su mano para hacerle saber mi confianza en mí mismo.
23. Lo mejor es no dar reconocimiento a mi jefe cuando ha tenido triunfos en su trabajo.
24. Pido a mi jefe las cosas con cortesía.
25. Aunque no esté de acuerdo con las condiciones de trabajo, no se lo digo a mi jefe.
26. No me interesa agradecer a mi jefe por su buen desempeño, ese es su trabajo.
27. Es mejor no tomar decisiones que ser impulsivo frente a los jefes.
28. Cuando mi jefe me pide algo debo ser obediente.
29. Al plantear mis propuestas a mi jefe, prefiero hacerlo de forma indirecta.
30. Mentir a mi jefe para convencerlo de algo, da buen resultado.

...CONTINÚA...

31. Prefiero trabajar sin que mi jefe se entere de cómo hago las cosas.
32. Confío en mi habilidad verbal cuando expongo un tema ante mi jefe aunque no tenga argumentos para comprobarlo.
33. No me interesa ayudar a mi jefe cuando necesita aprender a realizar algo de su trabajo.
34. Una forma de beneficiar a mi jefe es cumplir con mi trabajo.
35. Si mi jefe me está hablando afirmo con la cabeza, para que note mi interés.
36. Si mi jefe me pide realizar una actividad de forma específica, yo:
  - a) Lo hago tal y como se me indicó.
  - b) Lo hago de otra forma, ya que es mejor así.
  - c) Lo hago tal cual se me pidió, aunque pienso que podría ser mejor.
  - d) Lo hago utilizando mis propios métodos.
  - e) Lo hago cambiando algunas cosas de ser necesario.
  - f) No lo hago.
37. Si un nuevo jefe llegara a la oficina, yo:
  - a) Si tiene alguna pregunta, la contesto y ya.
  - b) Dejo que él solo aprenda.
  - c) Me limito a preguntar si tiene alguna duda acerca de nuestra forma de trabajo.
  - d) Le daría una breve introducción de nuestro trabajo.
  - e) Le enseñaría paso a paso como hacemos nuestro trabajo.
  - f) Considero una pérdida de tiempo enseñarle qué hay que hacer.
38. Cuando mi jefe me pide realizar algo con instrucciones precisas y las quiero cambiar, yo:
  - a) No las cambio sin antes dar una buena explicación.
  - b) Si me es posible evito dar explicaciones.
  - c) Primero doy una explicación pero aún así las cambio.
  - d) Las cambio y no doy explicaciones aunque me lo pidan.
  - e) Intento dar una buena explicación para obtener el permiso del cambio.
  - f) Las cambio y sólo doy explicación si me lo piden.
39. Si alguna vez entrego tarde mi trabajo, yo:
  - a) Hago lo posible por no dar explicaciones.
  - b) Espero hasta que él me pida una explicación para dársela.
  - c) Inmediatamente doy una explicación a mi jefe.
  - d) Evito comentario que me hagan explicar mi retraso.
  - e) Espero encontrar un buen momento para explicar la razón del retraso.
  - f) Entrego mi trabajo sin dar explicaciones del retraso.
40. Para incrementar la productividad laboral, es mejor:
  - a) Ayudar al jefe en lo que esté a mi alcance.
  - b) Ayudar al jefe en todo lo que pueda.
  - c) Ayudar al jefe si me lo pide.
  - d) Esperar a que el jefe nos diga qué hacer.
  - e) Ayudar al jefe aportando alguna idea.
  - f) Dejar que el jefe resuelva los problemas.

...CONTINÚA...

41. En lo que respecta a las tareas de mi jefe, yo:
- a) Siempre me ofrezco a ayudarlo.
  - b) Me niego a ayudarlo, ya que es su responsabilidad hacerlo sólo.
  - c) Le ayudo sólo en lo que puedo.
  - d) Lo evito para que no me pida ayuda.
  - e) Le ayudo siempre que puedo.
  - f) Pongo cualquier pretexto para no ayudarlo.
42. En lo referente al trato con mi jefe, yo:
- a) Me muestro lo más amigable que puedo.
  - b) Soy una persona seria.
  - c) Hago notar mi distancia de forma cortante.
  - d) Trato de ser más amigable con él que con otras personas.
  - e) No marco diferencias con respecto a los demás.
  - f) Me muestro igual de amigable con él que con los demás.

\*FIN\*  
¡¡MUCHAS GRACIAS!!

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

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

43. Sexo: 

1. F	2. M
------	------

44. Edad: 

_____ años
------------

45. Último grado de estudios: 

1. Primaria	2. Secundaria	3. Preparatoria ó Técnico
4. Licenciatura	5. Posgrado	

¿Cuál? \_\_\_\_\_

46. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando? 

_____ años	_____ meses
------------	-------------

47. Nivel de Puesto que tiene: 

1. Operativo	2. Médico	3. Gerencial
--------------	-----------	--------------

48. En caso de tener personal a su cargo, ¿Cuántas personas tiene? \_\_\_\_\_

49. ¿Cuál es su sueldo mensual? 

\$ _____
----------

50. ¿En qué tipo de empresa labora? 

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

51. La empresa en la que labora es: 

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

52. ¿Qué tan satisfecho se ha sentido en su empleo?  
**Nada**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Mucho**

53. Estado Civil: 

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

54. Lugar de Nacimiento: 

1. D.F.	2. Interior de la República	3. Extranjero
---------	-----------------------------	---------------

**ANEXO 4**

**CUESTIONARIO DE COMPAÑERO A COMPAÑERO  
(CC)**

---

TIO -CC-  
CUESTIONARIO -03-

**INSTRUCCIONES:**

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

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

**Ejemplo:**

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

25.	T.D.				X	T.A.
-----	------	--	--	--	---	------

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

**Ejemplo:**

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

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

102.	a	b	<del>c</del>	d	e	f
------	---	---	--------------	---	---	---

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

**No existen respuestas correctas o incorrectas.**

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

**¡¡GRACIAS!!**

**POR FAVOR NO ESCRIBA EN ESTE CUADERNILLO**

**TIO - CC -  
CUESTIONARIO -03-**

1. Cuando comparto el trabajo con mis compañeros, ahorramos tiempo.
2. El trabajo en equipo optimiza los resultados.
3. Me gusta presumir a mis compañeros mis habilidades.
4. Debo mostrar a mis compañeros lo que sé hacer, sin temor.
5. Considero las amenazas como una opción para hacer cumplir los objetivos de trabajo entre mis compañeros.
6. Me agrada mostrar mi amabilidad orientando a mis compañeros de trabajo.
7. Me considero una persona sociable con mis compañeros de trabajo.
8. Es conveniente hacer amistad con mis compañeros de trabajo, para mejorar la relación laboral.
9. Entre compañeros, lo mejor es orientarnos unos a otros.
10. Si un compañero me solicita un favor solo le ayudo si obtengo algún beneficio.
11. Hay que ayudar a un compañero de trabajo, sólo si él también me ayuda.
12. Acostumbro mostrarme enojado frente a las personas con quienes trabajo para que acepten mis opiniones.
13. La única forma de trabajar adecuadamente es comentar mis dudas con mis compañeros.
14. Aunque mis compañeros tengan buenas ideas, hago lo que considero adecuado.
15. Me parece inútil compartir el trabajo.
16. Me gusta dejar en claro las cosas con mis compañeros para evitar malos entendidos.
17. Me gusta luchar persistentemente junto con mis compañeros por mejores condiciones de trabajo.
18. Cuando mis compañeros y yo trabajamos en equipo, me gusta ser el líder.
19. En un conflicto con mis compañeros prefiero llegar a un acuerdo para que ambas partes nos veamos beneficiadas.
20. Me desagrada trabajar en equipo con mis compañeros.
21. Si me parece que un compañero me está mintiendo, frunzo las cejas para mostrar mis sospechas.
22. Ante mis compañeros prefiero defender mis argumentos, sólo cuando tengo fundamento.
23. Si hay desacuerdos con mis compañeros, no es necesario intercambiar ideas.
24. Prefiero seguir haciendo mi propio trabajo que orientar a mis compañeros en sus dudas.
25. Me gusta competir con mis compañeros para demostrarles que soy mejor.
26. Presumir a mis amigos mi experiencia me da buen resultado.
27. Si hay desacuerdos con mis compañeros, no es necesario intercambiar ideas.
28. No me interesa llegar a acuerdos con mis compañeros de trabajo.
29. Me gusta hablar de mis habilidades para ganar el respeto de mis compañeros.
30. La mejor forma de sobresalir entre mis compañeros es insistiendo en mis ideas.

...CONTINÚA...



31. Me da pena ante mis compañeros preguntar las dudas que tengo.
32. Me parece irrelevante hacer comprender a mis compañeros mis ideas.
33. Si un compañero hace mal su trabajo, hago todo lo posible por mostrarle cómo corregirlo.
34. Cuando requiero un favor de un compañero, insisto hasta que lo haga.
35. Ser prepotente al hablar de mis conocimientos puede crear problemas.
36. Me gusta ayudar a mis compañeros sin recibir nada a cambio.
37. Cuando un compañero de trabajo necesita un favor, le ayudo aunque yo no obtenga alguna ganancia.
38. Me gusta ayudar a mis compañeros sin recibir nada a cambio.
39. Consigo lo que quiero con mis compañeros cuando sostengo un argumento a pesar de no tener la razón.
40. Si un compañero comete un error en su trabajo, yo:
  - a) No me meto en eso, para evitar problemas.
  - b) Se lo hago notar abiertamente.
  - c) Hago como si no supiera nada al respecto.
  - d) Le insinúo que cometió un error.
  - e) Lo corrijo si está en mis manos hacerlo.
  - f) Lo pongo en evidencia ante los demás.
41. Para evitar malos entendidos con mis compañeros de trabajo, lo mejor es:
  - a) Evitar todo tipo de trato con ellos.
  - b) Acercarme a ellos y platicar.
  - c) Tratarlos únicamente en lo laboral.
  - d) Hablarles pero no con tanta confianza.
  - e) Evitarlos para no hacer amistad con ellos.
  - f) Entablar una amistad.
42. Si mis compañeros y yo tuviéramos que entregar el trabajo en poco tiempo, yo propondría:
  - a) No hacerlo si no hay tiempo suficiente.
  - b) Hacerlo yo solo.
  - c) Compartir las responsabilidades con todos.
  - d) Que ellos decidieran cómo hacerlo.
  - e) Distribuir las tareas sólo en caso necesario.
  - f) Que cada quien trabaje por su cuenta.
43. Cuando mis compañeros y yo debemos tomar alguna decisión, lo mejor es:
  - a) Que uno tome la decisión y acepte mejoras de la idea.
  - b) Que solo uno se encargue de tomar decisiones sin consultar a los demás.
  - c) Hacer un consenso entre todos para tomar la mejor decisión.
  - d) Qué sólo uno dé soluciones y los demás acepten o rechacen.
  - e) Que todos designen a uno para tomar la decisión.
  - f) Que uno tome la decisión y pregunte si hay objeción.

...CONTINÚA...

44. Si mis compañeros y yo debemos tomar una decisión, yo:
- a) Impongo mis ideas como sea.
  - b) Intento por todos los medios convencerlos de que acepten mi idea.
  - c) Les digo que mi idea es la que debe realizarse.
  - d) Les comento mi idea y espero que la consideren.
  - e) Propongo hacer un consenso.
  - f) Les pido que tomen en cuenta mi idea.
45. Cuando mis compañeros se equivocan, yo:
- a) Les indico que es lo que tienen que hacer.
  - b) Si me lo piden los oriento.
  - c) Pienso que es su problema.
  - d) Les indico en dónde está su error y les ayudo a resolverlo.
  - e) Ofrezco mi ayuda con reservas.
  - f) Me hago a un lado para no involucrarme.

★FIN★  
¡¡MUCHAS GRACIAS!!

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

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

46. Sexo:

1. F.	2. M.
-------	-------

47. Edad:

\_\_\_\_\_ años

48. Último grado de estudios:

1. Primaria	2. Secundaria	3. Preparatoria ó Técnico
4. Licenciatura	5. Posgrado	

¿Cuál? \_\_\_\_\_

49. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando?

\_\_\_\_\_ años \_\_\_\_\_ meses

50. Nivel de Puesto que tiene:

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

51. En caso de tener personal a su cargo, ¿Cuántas personas tiene?

\_\_\_\_\_

52. ¿Cuál es su sueldo mensual?

\$ \_\_\_\_\_

53. ¿En qué tipo de empresa labora?

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

54. La empresa en la que labora es:

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

55. ¿Qué tan satisfecho se ha sentido en su empleo?

Nada **Mucho**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

56. Estado Civil:

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

57. Lugar de Nacimiento:

1. D.F.	2. Interior de la República	3. Extranjero
---------	-----------------------------	---------------