



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO



FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

**PERFIL DE PERSONALIDAD Y TÁCTICAS DE INFLUENCIA UTILIZADAS EN EL  
AMBIENTE LABORAL POR EMPLEADOS DE INSTITUCIONES PÚBLICAS**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

P R E S E N T A N:

TLANEZI GARCÍA SORIANO

DANIELA IVONNE VELASCO CAMPOS

DIRECTORA DE TESIS:

MTRA. MARÍA ISABEL DELSORDO LOPEZ

REVISOR:

DR. JESÚS FELIPE URIBE PRADO

MÉXICO, DF

MAYO 2013



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## AGRADECIMIENTOS

A MI MADRE, por ser el pilar de mi vida, quien siempre y en todo momento ha estado a mi lado. Gracias mamá por ser mi más grande inspiración y la mayor bendición que Dios dio a mi vida, porque mucho de lo que he logrado a lo largo de mi vida, te lo debo a ti.

A MI HERMANA por ser mi mejora amiga, por alentarme cuando en algún momento quise darme por vencida, por apoyarme siempre.

A DANY por concluir este reto juntas, por que más allá de compañeras de tesis, tenemos una gran amistad que deseo perdure por siempre.

A la maestra ISABEL DELSORDO por sus consejos, su ayuda, su tiempo y por su inmensa paciencia!

A FELIPE URIBE por su apoyo, por facilitarnos el material para poder llevar a cabo nuestra investigación y por su tiempo.

A mi familia y amigos que ocupan un lugar especial en mi vida, por estar conmigo siempre y por compartir entre otros momentos, el término de este ciclo.

## AGRADECIMIENTOS

**A MIS PAPAS**, por todo su apoyo incondicional, por su gran amor que han tenido hacia mí, gracias por todo su aprendizaje de vida, por confiar en mí y porque lo que soy ahora se los debo a ustedes, los amo.

**A MI ESPOSO**, por apoyarme en cada momento y estar siempre a mi lado en las buenas y en las malas, por impulsarme a concluir esta etapa y creer en mí. Te amo.

**A TLAN**, por ser mi amiga de vida y compartir este reto juntas, por nuestra amistad que será para siempre.

**A MI FAMILIA**, por su gran cariño y por estar siempre pendiente de mí, gracias por su apoyo.

A la maestra **ISABEL DELSORDO**, por su gran paciencia, su apoyo, sus enseñanzas y su constancia para terminar nuestra investigación.

Al maestro **FELIPE URIBE**, por su apoyo y su tiempo dedicado a nuestra investigación.

## INDICE

Resumen	1
<b><u>Capítulo 1. PERSONALIDAD</u></b>	<b>2</b>
<b>1.1 Antecedentes del Modelo de los Cinco Factores de la Personalidad.</b>	<b>5</b>
1.1.1 Teoría de J. P. Guilford	5
1.1.2 Teoría de Hans Jugen Eysenck	9
1.1.3 Teoría de R. B. Cattell	12
<b>1.2 El Modelo de los Cinco Factores de Personalidad.</b>	<b>18</b>
1.2.1 El Modelo de los Cinco Factores de la Personalidad en Mexicanos.	28
<b>1.3 Investigaciones sobre personalidad en el campo laboral.</b>	<b>32</b>
<b><u>Capítulo 2. TÁCTICAS DE INFLUENCIA</u></b>	<b>44</b>
<b>2.1 Elementos de la Influencia</b>	<b>47</b>
<b>2.2 Dirección de la influencia</b>	<b>54</b>
2.2.1 Influencia Descendente	54
2.2.2 Influencia Ascendente	56
2.2.3 Influencia Lateral	57
<b>2.3 Tácticas de Influencia</b>	<b>58</b>
<b>2.4 Investigaciones sobre Tácticas de Influencia en el campo laboral</b>	<b>68</b>

<u>Capítulo 3. MÉTODO</u>	80
<u>Capítulo 4. RESULTADOS</u>	89
<u>Capítulo 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</u>	97
<b>5.1 Limitaciones y Sugerencias</b>	104
Referencias	106
Anexos	112

## **RESUMEN**

La presente tesis tuvo como objetivo fundamental investigar si existía relación entre el perfil de personalidad y las tácticas de influencia que utilizan los mandos medios de las instituciones públicas. Para ello se utilizó una muestra de 101 supervisores de empresas de servicios del sector público, a quienes se les aplicó el instrumento de personalidad: *5 Factores de Personalidad Mexicanos (versión corta)*, de Uribe Prado; y el instrumento Tácticas de Influencia en Supervisores (TIS), el cual mide la forma en que un supervisor influye en el actuar de sus subordinados. Los resultados mostraron que los factores de la personalidad y las tácticas de influencia se correlacionan de manera positiva con algunas de las variables sociodemográficas.

## CAPÍTULO 1. PERSONALIDAD

A través de los años se han dado diversas definiciones sobre personalidad, para tratar así, de proporcionar la más adecuada, es por ello que en la literatura universal encontramos una inmensa variedad de definiciones para este concepto, por lo tanto en la presente investigación se decidió construir una propia tomando en cuenta otras ya dadas.

La personalidad es aquello que engloba características únicas y estables (cogniciones, conductas y emociones) del individuo, las cuales permanecen constantes a través del tiempo y ante diversas situaciones; dichas características subyacen tanto de la naturaleza de la persona como del aprendizaje.

Los investigadores de la personalidad se han esforzado por identificar las formas en que los individuos difieren entre sí, desde perspectivas cualitativas y cuantitativas, y es la última, la de interés en la presente investigación.

En ese esfuerzo por identificar las diferencias entre los individuos, se han encontrado dos principales enfoques. El primero clasifica a la gente en un número limitado de grupos separados, a lo que llamaríamos un *enfoque de tipo*; el segundo considera que las personas varían en grados y las describe mencionando qué tanto de las dimensiones básicas poseen, lo que llamaríamos un *enfoque de rasgo*. En donde el término rasgo se refiere a aquellos patrones constantes en la forma en que un individuo se comporta, siente y piensa (Cervance y Pervin, 2009).

Hay un tercer enfoque derivado del de rasgos, denominado *factores*; éste examina de manera estadística qué puntajes de rasgos tienden a estar correlacionados; la gente recibe una calificación en lugar de ser colocada dentro de uno u otro tipo de categoría (Cloninger, 2003). (ver Tabla 1)



Tabla 1. Tipos, rasgos y factores: tres maneras de describir la personalidad. (Cloninger, 2003).

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
Tipos	<ul style="list-style-type: none"><li>-Tipo de pertenencia es una cuestión de todo o nada (una variable cualitativa).</li><li>-Teóricamente, un pequeño número de tipos describe a todos.</li><li>-Una persona encaja en un solo tipo.</li></ul>
Rasgos	<ul style="list-style-type: none"><li>-Los puntajes de los rasgos son variables continuas (cuantitativas). Una persona recibe un puntaje numérico para indicar en qué medida posee un rasgo.</li><li>-En teoría, existe un gran número de rasgos que describen a todos.</li><li>-Una persona puede ser descrita con cada rasgo.</li></ul>
Factores	<ul style="list-style-type: none"><li>-Los puntajes de los factores también son variables continuas (cuantitativas). Una persona puede recibir un puntaje numérico para indicar cuánto posee de un factor.</li><li>-En teoría, un pequeño número de factores describe a todas las personas.</li><li>-Una persona puede ser descrita con cada factor.</li></ul>

Los tipos, los rasgos y los factores tienen un papel importante, tanto en la teoría como en la investigación de la personalidad; por lo que el conocer sus diferencias nos ayuda a entender la variedad de formas en que la personalidad puede ser descrita y medida. Se destacó en la década de los treinta, durante la cual se estableció de manera definitiva en la Psicología, el concepto de personalidad. Desde entonces psicólogos como Allport, Tupes y Chistal, Fiske, entre otros han desarrollado métodos, técnicas y procedimientos para medir distintos aspectos de la personalidad; todos ellos retomando las investigaciones hechas por uno de los iniciadores de la evaluación de la personalidad desde un enfoque más cuantitativo, Joy Paul Guilford, quien sostiene que la personalidad es el patrón único de rasgos de un individuo.

Los rasgos pueden presentar diversas modalidades: somáticos (fisiológicos y morfológicos), actitudinales, temperamentales y motivacionales (intereses, aptitudes y necesidades); que presentan características tales como: ser medibles, consistentes, durables y flexibles, universales, su generalidad puede ser mayor o menor a una persona, son fuertes y débiles y se organizan en patrones, inclusive algunos se pueden relacionar entre si o ser independientes. (Cueli y Reidl, 1999).

Otro investigador interesado en la medición de la personalidad fue Hans Eugen Eysenck (1947), que explicó la personalidad como la suma total de patrones conductuales, actuales y potenciales del organismo, determinados por la herencia y por el medio social; se origina y desarrolla a través de la interacción funcional de los cuatro sectores principales: el sector cognoscitivo (inteligencia), el sector conativo (carácter), el sector afectivo (temperamento) y sector somático (constitución) (en Cueli y Reidl, 1999).

Un tercer investigador que puede ser considerado uno de los mayores contribuyentes al desarrollo de la medición de la personalidad, es Raymond B. Cattell, quien define la personalidad como aquello que permite hacer una predicción de lo que hará una persona en una situación determinada. (Cueli y Reidl, 1999). Cattell es reconocido como uno de los mayores contribuyentes en la investigación de la personalidad, debido a que de su teoría se desprende uno de los más importantes instrumentos de medición de la personalidad, conocido como Big Five Model (Modelo de los Cinco Factores de la Personalidad).

## **1.1 Antecedentes del Modelo de los Cinco Factores de la Personalidad**

Desde hace varios años, ha surgido el interés por saber cuáles son las principales propiedades que se deben considerar para describir del modo más completo y adecuado posible, la personalidad. Estas propiedades son las correspondientes a los rasgos psicológicos, que en el caso de la personalidad, se convierten en rasgos temperamentales y motivacionales, según lo explica la Psicología Diferencial, la cual tiene como objetivo principal la descripción, predicción y explicación de la variabilidad interindividual, intergrupar e intraindividual en áreas psicológicas relevantes, con respecto a su origen, manifestación y funcionamiento (Pueyo, 1997), y de la cual Cattell ha sido uno de los autores importantes en esta área.

Para la medición de dichos rasgos, existen las llamadas *teorías factoriales*, las cuales constituyen mapas de la estructura de la personalidad, en los que se sitúan las principales propiedades y se especifican sus relaciones. Guilford, Cattell y Eysenck, son clásicos representantes de estas teorías, siendo de ellas de donde surge el Modelo de los Cinco Factores de la Personalidad, y de donde se desprende uno de los temas de la presente investigación; por lo cual, conviene ahondar en estas tres teorías factoriales clásicas de la personalidad.

### *1.1.1 Teoría de J.P. Guilford.*

La teoría de Guilford estudia principalmente los factores temperamentales y su desarrollo comienza básicamente en los años treinta. Toma como punto de partida el concepto de rasgos de personalidad, ya que para él son abstracciones sobre características relativamente constantes, las cuales hacen posible diferenciar a los individuos entre sí (en Amelang y Bartussek, 1991).

El investigador define la personalidad a partir de un axioma aceptado por todo el mundo: cada persona es única; para explicar la personalidad en función del concepto de rasgo es necesario que cada término represente una unidad demostrable en la personalidad, sea exacto y sea capaz de integrarse a una teoría general de la personalidad. Para que cada término logre cumplir con lo antes mencionado, debe ser buscado por medio del análisis factorial, tomando en cuenta que cada factor arrojado por el método se aceptará como la existencia de un rasgo primario dentro de la personalidad. (Cueli y Reidl, 1999).

Los rasgos de la personalidad a los que hace referencia Guilford, se descomponen en *rasgos temperamentales*, los cuales involucran determinadas disposiciones psicológicas tales como la confianza o la impulsividad; y *rasgos motivacionales*, de los cuales hay tres tipos: necesidades, intereses y actitudes.

#### *Rasgos temperamentales.*

Se relacionan con la forma en que un sujeto actúa, debido a esto el temperamento y la motivación están estrechamente relacionados y no es posible separarlos del todo. Los motivos son los que nos impulsan a actuar de una u otra manera. Casi todos los análisis de rasgos temperamentales que se han hecho a través de factorizaciones, están basados en respuestas a inventarios o en la observación de la conducta por otros.

Los rasgos temperamentales pueden clasificarse en tres grupos de disposiciones como menciona Martínez (2007), de acuerdo al tipo de conducta del que se trate; ellos son:

- *Factores de disposición general:* confianza o sentimientos de inferioridad, estar alerta o estar desatento, impulsividad o deliberatividad y objetividad contra hipersensibilidad.

- *Factores de disposición emocional:* contento contra depresión, inmadurez contra inmadurez emocional, nerviosismo contra compostura, postura o consciencia de sí mismo.
- *Factores de disposición social:* ascendencia contra timidez, socialización contra autosuficiencia, iniciativa social contra pasividad, amistosidad u hostilidad y tolerancia contra espíritu crítico.

### *Rasgos motivacionales.*

Aquí se encuentran aquellas dimensiones que están estrechamente ligadas con la motivación. Entendiéndose como motivación a las pulsiones biológicas que dependen de las necesidades orgánicas.

Dentro de sus investigaciones, Guilford encontró 13 rasgos primarios básicos, los que a su vez pueden resumirse en 4 rasgos secundarios; posteriormente encontró un factor todavía más general, también llamado terciario. (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Factores primarios, secundarios y terciarios de Guilford. (Colom, 1998).

Factores primarios	Factores secundarios	Factor terciario
1. Factor (G) actividad general: <i>energía, actividad.</i>	1. Factor (SA) Actividad social: Resume (G), (A) y (S)-	1. Factor (EH) Salud emocional. Resume los factores secundarios (E) y (Pa).
2. Factor (A) ascendencia: <i>liderazgo, convencer a otros, hablar en público.</i>	2. Factor (IE) Introversión-Extroversión: Resume (R) y (T)	
3. Factor (S) Sociabilidad: <i>tener muchos amigos, gusto por las actividades sociales, ser el centro de atención.</i>	3. Factor (E) Estabilidad emocional. Resume (C), (D), (N), (I) y (O).	
4. Factor (R) Retraimiento: <i>seriedad, lentitud, esfuerzo persistente.</i>	4. Factor (Pa) Disposición paranoide. Resume (O), (F) y (P).	
5. Factor (T) Actitud pensativa: <i>reflexivo, interesado por la filosofía, equilibrio mental.</i>		
6,7,8,9. Factor (C) disposición cicloide: (D) depresión, (N) nerviosismo (I) sentimiento de inferioridad: <i>optimismo, excitabilidad y sentimientos de culpa.</i>		
10. Factor (O) objetividad: <i>egocentrismo, hipersensibilidad, susceptibilidad.</i>		
11. Factor (F) Cordialidad: <i>dominio, desprecio por otros.</i>		
12. Factor (P) Relaciones personales: <i>tolerancia hacia la gente, fe en las instituciones, autocompadecimiento.</i>		
13. Factor (M) Masculinidad: <i>disgustarse con facilidad, simpatía, intereses románticos.</i>		

La teoría de Guilford es considerada como una de las mejor desarrolladas en el estudio de la personalidad, ya que de acuerdo con investigaciones realizadas, once de los trece factores primarios que componen esta teoría han cumplido con los criterios de la invarianza factorial lo que hace incrementar el nivel de confianza de ella. (Colom, 1998). Su aportación a la investigación de la medición de la personalidad es esencial, puesto que es considerado por otros como el primero en utilizar el análisis factorial en la investigación del temperamento.

### *1.1.2 Teoría de Hans Jegen Eysenck*

A diferencia de Guilford, la teoría factorial que este autor propone, es una teoría temperamental; ya que no explora los factores motivacionales.

La propuesta de Eysenck va más allá de una teoría factorial, debido a que por un lado, describe la estructura de la personalidad, y por otro lado, el análisis experimental explora la dinámica de esta estructura. Finalmente el estudio biológico se enfoca en las relaciones existentes entre las dimensiones y el funcionamiento del sistema nervioso; inclusive, realizó estudios sobre el origen genético y ambiental de las dimensiones de la personalidad recabadas en su teoría.

Al igual que Guilford y Cattell, Eysenck utiliza el análisis factorial (herramienta estadística para reconocer patrones ente una variedad de correlaciones; simplifica la información contenida al identificar una pequeña serie de factores, en la que cada factor representa a un conjunto de correlaciones), como instrumento importante para la detección de las dimensiones descriptivas de la personalidad, la cual define como *una organización más o menos estable y duradera del carácter, temperamento, intelecto y físico de una persona, que determina su adaptación al medio ambiente.* (p. 497, Pueyo, 1997).

Eysenck es considerado por algunos, como el autor más representativo de los modelos factoriales-biológicos de la personalidad, ya que es el único que ha ofrecido una de las teorías más sólidas y rigurosas de las raíces biológicas de la personalidad. Así mismo, considera que resulta de suma importancia analizar cuantitativamente las diferencias individuales para poder estudiar el fenómeno de la personalidad.

Pueyo (1997) menciona que este autor se basó en 12 teorías previas que él consideró fundamentales para el planteamiento de su modelo de personalidad:

1. Teoría hipocrático-galénica del temperamento
2. Delimitación de Kant sobre la naturaleza del temperamento
3. Dimensionalización de las bases tipológicas del temperamento de W. Wundt
4. La aportación de O. Gross acerca de las propiedades del cerebro
5. Los trabajos de Heymans por sus contribuciones psicométricas experimentales y teóricas
6. Los trabajos de Jung
7. La contribución tipológica de Kretschmer
8. Spearman en tanto que introdujo el AF (Análisis Factorial) para analizar datos de variabilidad
9. La contribución de Guiford de combinar el uso de AF y de los cuestionarios de personalidad para identificar la estructura de la misma
10. Aportación de Teplov
11. Las aportaciones tecnológicas y psicométricas de Cattell
12. La contribución propia de Eysenck



Como resultado de lo anterior y de las investigaciones hechas por el propio autor, surgen tres superfactores, los cuales están compuestos por factores primarios, que dan lugar a su teoría, denominada habitualmente sistema PEN, que significa:

Psicoticismo (P): agresividad, frialdad, egocentrismo, impersonalidad, impulsividad, antisocialidad, falta de empatía, creatividad e inmovilidad

Extroversión (E): sociabilidad, vitalidad, actividad, dogmatismo, búsqueda de sensaciones, despreocupación, dominancia, surgencia y búsqueda de aventuras

Neuroticismo (N): ansiedad, depresión, sentimiento de culpa, poca autoestima, tensión, irracionalidad, timidez, tristeza y emotividad.

Eysenck y Eysenck (1985, en Pueyo 1997), hacen referencia a una serie de puntos con que estos tres superfactores deben contar para demostrar su validez, ya que son esenciales para describir las diferencias individuales en personalidad:

1. Los análisis de grandes números de preguntas sobre el temperamento suelen producir la aparición de estos tres superfactores
2. Los superfactores PEN también se incluyen en las teorías factoriales de Guilford y Cattell
3. Los factores primarios son más inestables que los superfactores
4. A partir de los superfactores se pueden hacer predicciones muy satisfactorias sobre *comportamiento fisiológica, experimentos psicológicos y comportamiento social*.

Así mismo, Eysenck desarrolló una teoría para la psicología anormal y el cambio de conducta. Una idea central es que el tipo de síntomas o de dificultades psicológicas que experimenta una persona se relaciona con los rasgos básicos de la personalidad y con el funcionamiento del sistema nervioso asociado con los rasgos. Una persona desarrolla síntomas neuróticos a causa de la unión conjunta de un sistema biológico y una serie de experiencias ambientales que contribuyen para el aprendizaje de fuertes reacciones emocionales al estímulo atemorizante.

Otra característica importante del trabajo de Eysenk, es que desarrolló medidas objetivas de rasgos; esto es, medidas que no dependieran de los puntajes subjetivos en los cuestionarios. (Cervane y Pervin, 2009)

Se puede concluir que la Teoría Factorial de Eysenck es precisa en su formulación, y hasta cierto punto más completa y específica que la propuesta por Guilford, ya que toma en cuenta los aspectos biológicos para ofrecer una explicación mejor fundamentada; además de que cuenta con un importante potencial descriptivo y explicativo con un alto grado de simplicidad; sin embargo, sería importante precisar los factores primarios que pueden estar incluidos en el sistema PEN.

### *1.1.3 Teoría de R. B. Cattell*

Al igual que los dos autores anteriores, Cattell se destaca principalmente por la aplicación sistemática del Análisis Factorial. Su teoría es de entre todas, la más compleja actualmente y tiene como principal objetivo descubrir las propiedades básicas de la personalidad.

“Cattell (1950), define personalidad como *eso que nos permite predecir lo que hará una persona en una determinada situación*”. (p. 517, Pueyo, 1997).

Para Cattell, los rasgos eran conceptos abstractos, herramientas conceptuales útiles para propósitos predictivos, y que no necesariamente eran parte de una realidad física específica. A pesar de que su método era correlacional más que experimental, las investigaciones y los patrones resultantes lo llevaron a creer que los rasgos existen como determinantes de la conducta. (en Cloninger, 2003).

Además estaba interesado en saber si los rasgos eran aplicables a la personalidad de todas las edades y si las puntuaciones del rasgo permanecían estables a lo largo del tiempo. No creía que la persona fuera una entidad estática que tenía el mismo comportamiento en cualquier situación; más bien reconoció que la manera en que una persona se comporta en un momento cualquiera depende de diversos factores motivacionales y situacionales.

Las investigaciones de Cattell, parten de la hipótesis léxica, en la cual se pretenden encontrar rasgos acuñados en el lenguaje común; puesto que él estaba convencido de que todos los aspectos de la personalidad humana que tienen un cierto interés, utilidad e importancia, están registrados en el lenguaje natural.

Con base en las investigaciones realizadas, este autor determina que la personalidad se divide en dos dimensiones: *temperamento* y *motivación*. Cada dimensión está compuesta por diversos factores; aquellos que conforman la dimensión temperamento, son más consistentes y estables que los que conforman la dimensión motivación, por lo tanto resultan más predictivos.

Cattell parte de los análisis lexográficos de Allport y Odbert (1936, en Colom, 1998), quienes extrajeron 17954 términos del diccionario, empleados para describir y calificar a personas. Cattell redujo esta lista a 4504 y posteriormente la redujo a 171 variables bipolares.

Finalmente logró hacer una reducción definitiva a 36 términos, que una vez factorizadas, se redujeron a 16 dimensiones básicas del temperamento.

Una vez que Cattell llegó a la conclusión de que había 16 factores, se dedicó a mejorar el modelo descriptivo, con la ayuda de la introducción de sistemas heterogéneos de evaluación y observación de la personalidad, y la incorporación gradual de mejoras técnicas en los procedimientos estadísticos. Estos resultados condujeron al desarrollo y creación del 16 PF en 1949, prueba que evalúa la personalidad con fines de investigación, diagnóstico clínico y predicción de éxito ocupacional (Martínez, 2007).

Cattell clasificó los datos sobre el temperamento y motivación en tres tipos de técnicas:

Técnicas L. dan lugar a datos *Life* o de la vida diaria. Estos datos reflejan la manera real del comportamiento en situaciones cotidianas. Son términos empleados en el lenguaje natural y juicios realizados por personas.

- Técnicas Q. Dan lugar a datos *questionnaire* o de cuestionarios. Este tipo de técnicas suponen elaborar preguntas o enunciados que la persona debe contestar, según sean sus pensamientos, sensaciones y comportamientos habituales.
- Técnicas T. Dan lugar a datos denominados de *test situacional objetivo*. Se obtienen de observar el comportamiento y respuesta en los individuos en situaciones diseñadas específicamente por un investigador.

Por otro lado, en cuanto a lo que se refiere a factores motivacionales, Cattell los dividió en *actitudes e intereses, ergios y sentimientos*.

Los *intereses y actitudes* contienen cinco factores motivacionales primarios (Cueli y Reidl, 1999):

- *alfa*, se caracteriza por autismo, decisiones rápidas en pro o en contra, rapidez para captar estímulos indicadores, y fluidez en la utilización de medios y fines para llegar a la meta deseada.
- *beta*, presenta un alto contenido informativo referente a la acción contemplada, muestra habilidades perceptuales, interés por metas lejanas pero realistas y un mayor esfuerzo en la expectativa.
- *gamma*, se caracteriza por autismo, fantasía, alguna preferencia consiente, decisiones rápidas en el tiempo para la realización de una actividad, junto con una ausencia total de información acerca de la actividad.
- *delta*, podría ser una pulsión ergica de rodeo corto, esto es, un interés o motivación principalmente fisiológico.
- *épsilon*, el interés en este factor es emocionalmente turbador y conflictivo, surge de los complejos reprimidos con éxito.

Los factores motivacionales más dinámicos son los ergios y sentimientos. Los primeros engloban tendencias innatas de actuación, de los cuales Cattell distingue ocho:

- *Temor*: reducir el peligro de muerte por enfermedad o accidente.
- *Sexual*: satisfacción de las necesidades sexuales.
- *Autoafirmación*: aumentar el status social.
- *Narcisista*: llevar una vida fácil.
- *Belicosidad*: espectáculos violentos.
- *Gregarismo*: actividades de equipo.
- *Paternalista*: ayudar a los afligidos.
- *Exploratorio*: aumentar los conocimientos.

En cuanto a los sentimientos, son aquellos que constituyen los modos culturales en los que intervienen los ergios. Los sentimientos identificados por el equipo de Cattell son siete:

- *Profesional*: aprender más sobre la profesión.
- *Propio*: mantener o lograr una buena reputación.
- *Superego*: sentido del deber con la comunidad.
- *Conyugal*: pasar el tiempo con la pareja.
- *Interés mecánico*: disfrute con aparatos y dispositivos.
- *Religioso*: contacto con entidades divinas o sus representantes.
- *Deportivo*: ver y hablar de deportes.

En resumen, la personalidad no sólo se define por el modo en que las personas actúan o como lo hacen (temperamento), sino por las razones por las que hacen lo que hacen (motivación). Catell no concebía a las personas como entidades estáticas que se comportan del mismo modo en toda situación. La acción social depende no sólo de los rasgos, sino también de otros factores: los *estados* (emoción y estado de ánimo en un punto del tiempo particular y delimitado) y los *roles* (se refiere a que ciertas conductas están más estrechamente relacionadas con los roles sociales que una persona debe jugar que con los rasgos de la personalidad que ésta posee).

Finalmente, creía que los rasgos promovían la estabilidad en la conducta a través de situaciones, también reconocía que el estado de ánimo de una persona y cómo ésta se presentaba a sí misma en determinada situación, contribuían a la conducta. (Cervane y Pervin, 2009).

El modelo explicativo de la personalidad de Cattell, tiene dos direcciones básicamente;

a) *Interno*, describir los elementos básicos de la estructura de la personalidad y de las funciones que lo relacionan, distinguir los elementos en sus distintos tipos, buscar la fundamentación genético ambiental de los rasgos y verificar la validez de los mismos.

b) *Externo*, generalizar su modelo a todos los contextos de la Psicología aplicada.

Como puede notarse, cada uno de los tres autores mencionados, parte de supuestos similares para desarrollar sus teorías, de igual forma, los tres estudian más los factores temperamentales, pero cada uno perfeccionó el trabajo realizado por su antecesor, por ejemplo, Guilford y Catell consideran a los factores temperamentales como determinantes del modo en que el sujeto actúa; Catell por su parte va más allá y construye un modelo más explicativo que correlacional.

El trabajo de cada uno se complementó, Guilford por ser considerado uno de los pioneros en utilizar análisis factorial, Eysenk tomó este mismo análisis y sólo los factores temperamentales, pero ya con un elemento biológico tomado en cuenta también; mientras que Cattell retoma lo hecho por ambos y logra describir los elementos básicos de la personalidad, fundamentación genético-ambiental y lo más destacado, y su mayor aportación, generalizar su modelo a todos los contextos de la psicología aplicada, lo cual ha trascendido hasta nuestros días, dándonos así, una herramienta fundamental para continuar con la exploración de la personalidad.

## 1.2 El Modelo de los Cinco Factores de la Personalidad.

El alcance de la visión de Cattell, de proponer un modelo de rasgos con base empírica que pudiera abarcar todo el espectro de la personalidad, ha sido plasmado de nuevo en un modelo más reciente: el *Big Five*, conocido en español como los Cinco Factores de la Personalidad, el cual posee una validez transcultural que se obtuvo con el análisis del lenguaje y un margen de edad muy amplio, desde la juventud hasta la vejez.

Algunos investigadores lo llaman “teoría”, mientras que otros, consideran que no debería ser llamada teoría sino simplemente “modelo”, debido a que puede ser más preciso para organizar las observaciones acerca de los rasgos de la gente, y estas observaciones aún necesiten ser explicadas por una teoría.

Este es un modelo taxonómico, una manera que los investigadores emplean para estudiar las características de la personalidad resumidas en una serie de áreas, evitando estudiar por separado todos los atributos que deberían emplearse para describir a los individuos.

Como su nombre lo indica, el modelo de los Cinco Factores, afirma que existen cinco factores básicos de la personalidad. Estos factores fueron desarrollados del análisis factorial de las palabras que la gente utiliza en el lenguaje cotidiano para describir la personalidad, el *enfoque léxico* de la personalidad (Goldberg, 1981, 1982; Norman, 1963, en Cloninger, 2003).

El inicio del análisis sistemático de este enfoque léxico se remonta a la obra de Allport y Odbert sobre el *New International Webster Dictionary*<sup>1</sup> (Lluís-Font, 2004). Esta fuente de datos fue el punto de partida de los primeros trabajos de R. B. Cattell que dieron lugar a 16 factores.

---

<sup>1</sup> Aislaron 17.953 términos agrupados en tres categorías claras: a) una cuarta parte que podían considerarse como tendencias consistentes y estables (rasgos tales como introvertido, agresivo); b) otra cuarta parte calificados como descriptores de estados (furioso, frustrado); c) más de la cuarta parte (29%) términos que reflejaban enjuiciamiento social con contenidos axiológicos claros (valioso, tonto, digno), y d) el resto estaba formado por una categoría mixta, aquellos que sobre los que existían dudas razonables sobre su adscripción a cualquiera de las anteriores categorías o que se referían a descripciones físicas (feo, delgado) o intelectuales.



En resumen, el planteamiento de que sean cinco factores de la personalidad los que conformen el fundamento de diferencias individuales en la personalidad, proviene de un análisis factorial aplicado a tres tipos de datos: 1) los términos acerca de los rasgos en su lenguaje natural, 2) el estudio transcultural que evalúa la posibilidad de que las dimensiones de los rasgos serán universales, y 3) la relación que hay entre los cuestionarios sobre los rasgos y demás cuestionarios, y las otras formas de medición. (Cervane y Lawuence, 2009).

Como lo menciona Lluís-Font en 2004 (pp. 90-93), el desarrollo de este modelo podría dividirse en tres fases:

1. *Los primeros estudios hasta 1949.* A finales del siglo XIX, Galton recogió un millar de expresiones lingüísticas de un diccionario, que hacen referencia a fenómenos, estados y características relacionadas con la personalidad. McDougall (1932) por su parte, después de varios análisis respaldó que la personalidad podía ser descrita en cinco grandes factores, que eran distintos entre sí aunque todos ellos referidos a este dominio y dos años después, Thurstone (1934) publicó los resultados de un análisis factorial de 60 adjetivos en el que obtuvo cinco factores, sin que este trabajo tuviese repercusión.
2. *Fase de búsqueda de coherencia (1949 – 1980).* Esta segunda fase abarca desde la publicación del trabajo sobre escalas de calificación de Fiske (1949) hasta la publicación de Goldberg (1980). Se caracteriza por la repetición de hallazgos pentafactoriales con formatos de instrumentación distintos y con diferentes muestras, básicamente a partir de escalas de calificación. En uno de los trabajos representativos, Fiske (1949) utilizó 22 escalas de calificación de Cattell para que los participantes se calificaran entre sí, fueron calificados por una serie de evaluadores y, finalmente, se calificaran a sí mismos. Los tres conjuntos fueron sometidos a un análisis factorial y se aislaron cinco factores cuya interpretación no se alejaba mucho de la denominación dada a los cinco factores empleados en el modelo del Big Five.

Tupes y Christal (1961) emplearon 30 de las escalas de Cattell para calificar al personal de la fuerza aérea de Estados Unidos y los resultados fueron sometidos a análisis factorial, aislándose cinco factores a los que denominaron: surgencia (o extraversión), cordialidad, suspicacia, estabilidad emocional y cultura. Con 20 de estas escalas, Norman (1963) logró replicar los resultados con otra muestra distinta. Borgatta (1964), generó un conjunto de descriptores comportamentales, el análisis de los resultados factoriales fue así mismo de cinco factores similares a los denominados por Tupes y Christal.

3. *Consolidación y expansión (1980 - a la fecha)*. A finales de los setenta concluyeron tres líneas de pensamiento e investigación que ayudaron a lograr una consolidación definitiva del modelo de los Cinco Factores de la Personalidad: un renovado interés en las escalas de calificación, los estudios acerca de la estructura del lenguaje de los descriptores de personalidad y el análisis de los inventarios y cuestionarios de personalidad.

Goldberg llevó a cabo una serie de estudios sistemáticos acerca de la estructura del lenguaje cotidiano referido a los descriptores de personalidad (Goldberg, 1980, 1981, 1982, 1990; Hamson, 1988; Hamson, John y Goldberg, 1986, en Lluís-Font 2004). Uno de los resultados de gran interés para el modelo de los Cinco Factores de la Personalidad fue su investigación acerca de la naturaleza jerárquica del lenguaje de la personalidad que va desde los términos más específicos y concretos (como “tranquilo”) hasta otros muy amplios (como “extraversión”) y que permitía organizar estas expresiones como un modelo jerarquizado en función de la extensión de los términos y/o referentes que agrupaban (de ahí la posibilidad de factores supra y subordinados). Por otro lado, una serie de trabajos comparando los cuestionarios de personalidad más en uso, (los de Cattell, Gilford, Jackson, etc.) llevaron a la obtención de todos o parte de los factores propuestos por el modelo de los cinco factores.

Finalmente, Ostendorf y Angleitner, llevaron a cabo un estudio comparativo y conjunto de cuatro cuestionarios de personalidad muy utilizados y obtuvieron, a partir de 576 ítems, una estructura penta factorial. Desde finales de los ochenta se habla de “los Grandes” con un número que va de 3 (Eysenck, Tellegen) a 7 (John, Tellegen, Waller). En todo caso, parece que, por lo que se refiere a la estructura de la personalidad, este modelo está capitalizando la mayoría de trabajos de investigación en los últimos años y es el que cuenta con mayor tasa de crecimiento de publicaciones durante ese periodo.

Estas y otras investigaciones lograron demostrar la convergencia y validez discriminativa de estos cinco factores, por lo que fueron llamados posteriormente, “Los Cinco Grandes” o “Big Five”, con el propósito de enfatizar que cada una de estas dimensiones es extremadamente amplia y resume un gran número de características de personalidad más específicas, es decir, el hecho de que sean cinco factores, no quiere decir que únicamente tengamos cinco características para describir la personalidad, sino que esos cinco factores incluyen una amplia gama de palabras que tienen un significado cultural y de lenguaje.

Actualmente se han realizado diversas investigaciones acerca de estos cinco factores, dentro de las cuales destacan dos defensores líderes, Costa y McCrae quienes se han enfocado principalmente a la descripción de la personalidad, no sus causas. En su programa de investigación en el Centro de Investigación Gerontológica del Instituto Nacional de Salud de Baltimore, Maryland, identificaron cinco factores grandes o robustos, cada uno de los cuales consta de componentes, llamados “facetas”, que pueden medirse por separado.

Cada faceta es un rasgo de personalidad más preciso y centrado que el factor al que pertenece (McCrae y Costa 1985b, 1987, en Schultz y Schultz 2002). A continuación se describen éstas:

- I. **EXTRAVERSIÓN.** También conocido como dominio-sumisión y “surgencia”, se compone de varios rasgos: *cordialidad*, personas afectivas y amables, tiene gusto por la gente y forman con facilidad lazos íntimos con los demás; *gregarismo*, preferencia por la compañía de los demás, captando así aspectos cuantitativos de la interacción social; *asertividad*, personas dominantes, socialmente en ascenso, con frecuencia líderes de grupo, o por otro lado, tendencia a evitar confrontaciones; *actividad*, persona con tiempo de respuesta muy corto, vigoroso y con necesidad de mantenerse ocupado; *búsqueda de emociones*, tendencia a acercarse a las fuentes de estimulación; y finalmente *emociones positivas*, tendencia a experimentar emociones tales como, alegría, felicidad, amor y propenso a reír con facilidad y frecuencia, en general son optimistas.
  
- II. **AFABILIDAD.** Llamada en ocasiones adaptabilidad social o agradabilidad; hace referencia al modo en que el individuo se relaciona con los demás, es decir, la orientación positiva o negativa hacia los otros. Tiene características como: *confianza*, disposición a creer que los demás son honestos y bien intencionados; *franqueza*, personas sinceras e ingenuas; *altruismo*, preocupación activa por el bienestar de los demás y se demuestra por su generosidad, respeto hacia los demás y consideración; *conformismo*, tienden a inhibir la agresión, olvidar y perdonar a los demás; *modestia*, personas que se retraen ante las adulaciones aunque no necesariamente carecen de autoestima ni de confianza personal; y por último, *comprensión*, personas que buscan satisfacer las necesidades de los demás y acentúan el lado humano de las políticas sociales.

- III. **ESCRUPULOSIDAD.** Denominada también serenidad, control de impulsos o voluntad de logro. Abarca aspectos como autodisciplina, organización y persistencia de la conducta dirigida a metas. Se compone de *competencia*, se refiere al sentimiento de ser capaz, prudente, sensible y eficaz; estas personas se sienten bien preparadas para resolver los problemas de la vida; *orden*, tienden a ser limpios y bien organizados; *sentido del deber*, tienden a adherirse estrictamente a sus principios éticos, cumplen escrupulosamente sus obligaciones morales; *orientación al logro*, cuentan con un nivel de aspiración elevado y trabajan duro para alcanzar sus metas; son diligentes y con un sentido de orientación en la vida muy claro, aunque también pueden dedicar un tiempo excesivo a su trabajo y pueden llegar a ser adictos al trabajo; *autodisciplina*, es la capacidad para comenzar tareas y no dejarlas hasta que se terminen a pesar de la monotonía y de otras distracciones; tienden a motivarse a sí mismos para alcanzar la tarea; finalmente *deliberación*, tendencia a pensar cuidadosamente antes de actuar; personas precavidas y deliberantes.
- IV. **NEUROTICISMO.** También conocido como estabilidad emocional, control emocional y fortaleza del yo. Describe a las personas que con frecuencia se atormentan por emociones negativas como la preocupación y la inseguridad. El primer elemento que compone al neuroticismo es *ansiedad*, abarca tensión, nerviosismo, tendencia a preocuparse y a experimentar miedos; *hostilidad*, tendencia a experimentar irritación, enfado y estados relacionados tales como frustración y amargura; *depresión*, personas que tienden a presentar sentimientos de culpa, desesperanza y soledad; *desconcierto*, está definida por sentimientos de vergüenza, sensibilidad al ridículo y a desarrollar sentimientos de inferioridad; *impulsividad*, incapacidad para controlar los impulsos, los deseos (cigarros, posesiones, comida, etc.) son tan intensos que el individuo no puede controlar su conducta, aunque después pueda lamentarlo; y el último elemento es *vulnerabilidad*, dificultad para controlar el estrés.

V. APERTURA A LA EXPERIENCIA. Los expertos han dado varios nombres a este factor: cultura, intelecto, intereses intelectuales, inteligencia e imaginación. Evalúa la búsqueda y apreciación de experiencias, el gusto por lo desconocido y su exploración en las seis áreas descritas a continuación: *fantasía*, imaginación vivaz y una vida muy activa de fantasías; *estética*, poseen una profunda apreciación por el arte y la belleza; *sentimientos*, implica apertura o receptividad a los sentimientos y emociones de uno mismo y la valoración de la emoción como una parte importante de la vida, tienden a experimentar estados emocionales más profundos y diferenciados y se sienten con mayor intensidad y frecuencia que los demás felices y desgraciados; *acciones*, intentan realizar actividades distintas, prefieren la novedad y la variedad frente a la familiaridad y la rutina; *ideas*, se caracteriza por el mantenimiento de una mente abierta ante las nuevas informaciones que pueden ser poco convencionales; y finalmente *valores*, significa disposición a reanalizar los valores sociales políticos y religiosos.

Estos cinco factores han sido sometidos a estudios de estabilidad, es decir, qué tanto varían los rasgos de personalidad a través del tiempo. La mayoría de las investigaciones demuestran que en efecto hay mucha estabilidad, incluso en etapas de larga duración, las correlaciones entre medidas de una época a otra permanecen significativas. Sin embargo y a pesar de esta estabilidad, también se dan casos en los que se encuentran cambios, por ejemplo, los adultos mayores califican significativamente más bajos en neuroticismo, extroversión, y apertura, y más altos en amabilidad y responsabilidad que los adolescentes y adultos jóvenes. (Cervane y Lawrence, 2009)

Los factores arriba descritos, han recibido varios nombres y han sido replicados al analizar factorialmente diferentes pruebas de la personalidad y calificaciones de personalidad de observadores externos.

En la siguiente tabla se presentan algunos de los autores más representativos del modelo de los Cinco Factores, incluyendo las denominaciones que cada uno utilizó para nombrar cada factor.

Tabla 3. Comparación de las diferentes denominaciones de los Cinco Factores por diversos autores (Fernández Ballesteros, 1998, en Martínez, 2007).

Autores	Factor I	Factor II	Factor III	Factor IV	Factor V
Fiske (1949)	Adaptación social	Conformidad	Afán de logro	Control emocional	Curiosidad intelectual
Tupes y Christal (1961)	Surgencia	Asentimiento	Dependencia	Emocionalidad	Cultura
Norman (1963)	Surgencia	Asentimiento	Consciencia	Emocional	Cultura
Borgatta (1964)	Asertividad	Simpatía	Interés en la tarea	Emocionalidad	Inteligencia
Brand (1984)	Extraversión	Afectividad	Consciencia	Emocional	Cultura
Costa y McCrae (1985)	Extraversión	Asentimiento	Consciencia	Neurotismo	Apertura
Hogan (1986)	Sociabilidad ambición	Simpatía	Prudencia	Ajuste	Intelectualidad
Lorr (1986)	Nivel de socialización	Involucración interpersonal	Autocontrol	Estabilidad emocional	Independencia
Digman (1988)	Extraversión	Obediencia	Afan de logro	Neurotismo	Intelectual
Botwin y Buss (1989)	Extravertido	Cordial	Escrupuloso	Dominante	Culto intelectual
Peabody y Goldberg (1989)	Poder	Amor	Trabajo	Afecto	Intelecto
John (1989)	Surgencia	Cordialidad	Escrupulosidad	Estabilidad emocional	Intelecto – apertura a la experiencia

Como podemos observar, la mayoría de los factores hacen referencia a los mismos aspectos, lo único que cambia es la denominación que les asignó cada autor: Factor I: aspectos sociales; Factor II: características personales que influyen en la convivencia con los demás; Factor III: aspectos de logro personal; Factor IV: características de estabilidad emocional y Factor V: lo relacionado con inteligencia y cultura.

Solamente podríamos decir que los que varían son los dos nombres que dan Peobody y Goldberg a los factores I y II, los cuales podrían englobar diferentes aspectos que los manejados por los demás autores.

Siguiendo con esta línea, Costa y McCrae (en Pervin, 1998), desarrollaron una prueba de personalidad: el Inventario de Personalidad NEO empleando un acrónimo derivado de las iniciales en inglés de los tres primeros factores (*Neuroticismo, Extraversión, Openness*). Este cuestionario, consta de 300 ítems en los que los sujetos indican en una escala de 5 puntos (de enérgicamente de acuerdo a enérgicamente en desacuerdo), hasta qué grado cada proposición les representa o les caracteriza. Además de las puntuaciones en los cinco factores, los individuos reciben puntuaciones de seis subescalas o aspectos asociados con cada uno de los cinco factores. Estos aspectos ofrecen una mayor diferenciación respecto a la conducta dentro de cada uno de los amplios cinco factores.

Los valores del NEO se correlacionan con los valores de otros cuestionarios de personalidad, incluyendo los de los inventarios de Eysenck y los 16 factores de la personalidad de Catell. Particularmente los superfactores de la Extraversión y del Neuroticismo de Eysenck son más o menos idénticos a las dimensiones del mismo nombre que se incluyen dentro del modelo de los Cinco Factores, y el superfactor del Psicoticismo de Eysenck correspondería a una combinación de baja amabilidad y baja responsabilidad. (Cervane y Lawrence, 2009)

En relación con los 16 Factores de Catell, por ejemplo, su escala de extrovertido, decidido y aventurero están ligados con el de Extroversión del NEO; el de confiado y tierno se vincula con la amabilidad; las de responsable, controlado y serio con los de Responsabilidad; los de sensible, tenso y aprehensivo con el neuroticismo, y los de imaginativo y de apertura a la experiencia con el de apertura. (Cervane y Lawrence, 2009)



Una fortaleza del NEO radica en que sus características permiten tanto el autoinforme, como las evaluaciones realizadas por las demás personas, además de que provee a los psicólogos de una herramienta exhaustiva ampliamente aceptada y que puede ser empleada para resolver problemas aplicados. Reclutadores, educadores, médicos psicólogos y muchos otros necesitan medios confiables para la evaluación de las diferencias individuales estables. Esta evaluación es una de tales herramientas, y por tanto ha sido aplicada de manera extensa.

El inconveniente del cuestionario, es que inicialmente fue traducido del inglés al italiano, para posteriormente realizar una versión española; y posteriormente ser aplicado de manera mecánica en México. La estandarización española puede tener validez, pero sólo para la población con que fue realizada, por tanto, la validez, confiabilidad y estandarización a la población mexicana no existían. Es entonces que surge el interés de contar con un instrumento semánticamente válido para México; y en el área de la Psicología Laboral, específicamente, un instrumento que pueda vincular la personalidad con el campo del éxito profesional, orientación vocacional y selección de personal.

### *1.2.1 El Modelo de los Cinco Factores de la Personalidad en Mexicanos*

Las investigaciones enfocadas a este ámbito en México, fueron iniciadas por el Dr. Felipe Uribe, quien en 1997, se dio a la tarea de hacer una investigación en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) sobre los modelos de personalidad, y tomando en cuenta el peso internacional del Modelo de los Cinco Factores, decidió realizar una investigación con este modelo, teniendo como objetivos:

- ✓ Conocer el equivalente semántico de los Cinco Factores en la cultura mexicana.
- ✓ Crear un instrumento semánticamente válido para México con el Modelos de los Cinco Factores.
- ✓ Realizar una investigación básica con este instrumento cumpliendo con todos los requisitos psicométricos pertinentes.
- ✓ Promover la creación de instrumentos mexicanos con teorías fortalecidas en el terreno internacional en psicología sustentándose en investigaciones científicas.
- ✓ Proporcionar a las organizaciones mexicanas instrumentos de medición que no sean producto de traducciones mecánicas ni de inventos teóricos inexistentes.

Para ello hubo una participación de 442 sujetos, utilizándose la Técnica de Redes Semánticas Naturales propuesta por Reyes Lagunes; lo cual dio como resultado la obtención de palabras similares al modelo norteamericano pero con la conceptualización del lenguaje mexicano. De esta investigación surgieron cinco factores:

- I. Sociabilidad Expresiva. Se refiere a las diversas formas que las personas tienen para expresarse o para relacionarse con los demás.
- II. Aceptabilidad Normativa. Se refiere a las características mediante las cuales es descrita una persona aceptada o rechazada por otros. Tales características originan actitudes positivas o negativas según sea el caso.

- III. Organización propositiva. Se refiere a las formas y estilos de dirección que cada persona adopta al llevar a cabo una relación, actividad o tarea haciendo énfasis en conceptos de actitud, eficiencia y calidad.
- IV. Estabilidad Emocional. Se refiere al grado de control de las emociones que se observa en una persona cuando esta actúa y expresa sus ideas y pensamientos.
- V. Apertura a la experiencia. Se refiere a la capacidad, habilidad, forma, estilo y grado de sensibilidad intelectual con que cada persona percibe y expresa experiencias y/o problemas.

Una vez que los datos fueron interpretados y adaptados, Uribe Prado elaboró un primer instrumento que explorara los cinco factores de personalidad. Los reactivos de este instrumento se agrupan en 4 áreas: *Educativo, Familiar, Laboral y Social*: por cada factor (*Sociabilidad Expresiva, Aceptabilidad Normativa, Organización Propositiva, Estabilidad Emocional, Apertura a la Experiencia*) hay 8 reactivos, lo cual nos da un total de 40 preguntas correspondientes a cada área, con un total de 160 reactivos, dentro de los cuales hay 16 reactivos distribuidos en las cuatro áreas, es decir, cuatro en cada una de ellas, relacionados con preguntas de credibilidad; este factor nos permite saber si la persona que contesta el cuestionario miente o no.

El objetivo de este primer instrumento fue llevar a cabo una aplicación a ejecutivos mexicanos y de esta forma saber si el modelo también funciona para la cultura mexicana, además de conocer si el instrumento mexicano se conforma de los cinco factores al igual que en otros países (validez), de acuerdo con la teoría; de igual forma saber si las respuestas cuentan con consistencia interna (confiabilidad), y por último contar con estadísticas que permitan calificar al instrumento, con base en normas con mexicanos (estandarización). De esta investigación surgieron 85 reactivos: Sociabilidad Expresiva (23 reactivos); Aceptabilidad (11 reactivos); Organización (9 reactivos); Estabilidad Emocional (12 reactivos); Apertura a la Experiencia (14 reactivos); Factor de credibilidad (16 reactivos).

A partir de estos resultados, continuaron las investigaciones en el mismo ámbito, así: Salinas-Avila (2000) obtuvieron relaciones significativas en universitarios y profesionistas en educación, carreras profesionales y variables sociodemográficas; Salinas-Zamora (2002), encontraron diferencias significativas en profesores universitarios y variables relacionadas con la actividad ajena a las actividades docentes.

Mondragón Castillo (2002), investigaron sobre la relación existente entre factores de personalidad, locus de control y variables sociodemográficas en delincuentes de varios reclusorios; se realizó un análisis factorial confirmatorio, así como análisis de varianza y correlaciones de Pearson, lo cual condujo a la reducción del instrumento a 69 reactivos, arrojando buena consistencia interna para cada escala, los cuales se distribuyeron de la siguiente manera: social (15 reactivos), Educativa (15 reactivos), Laboral (20 reactivos) y Familiar (19 reactivos).

En una investigación realizada por Uribe Prado en 2002, se validó el cuestionario por medio de un análisis factorial confirmatorio con el fin de saber si la estructura de los 5 Factores, se reproduce y en qué orden, además de obtener su confiabilidad. Obteniendo así, la conceptualización definitiva para cada uno de los factores:

- I. Sociabilidad Expresiva
- II. Aceptabilidad
- III. Organización
- IV. Control Emocional
- V. Sensibilidad Intelectual

El cuestionario elaborado por Uribe Prado, ha sido utilizado con diferentes muestras, probando su confiabilidad con relación a los cinco factores (Sociabilidad .81; Aceptabilidad .60; Organización .69; Control .70; y Sensibilidad .69; obteniendo un consistencia total de .90).

Además, al hacer una comparación con el “Big Five”, los factores encontrados por el investigador mexicano, abarcan aspectos de la personalidad muy similares; probando nuevamente la generalización que puede hacerse de este modelo en diferentes países y culturas, aportando un eslabón más a la cadena de confiabilidad del modelo de los Cinco Factores de la Personalidad.

Es así como surge el Modelos de los Cinco Factores para población mexicana, basado en un instrumento internacional, y que permite abrir la puerta a una selección efectiva, y dejar a un lado aquellas pruebas utilizadas en las empresas para la selección de personal, las cuales no cuentan con estas características necesarias para ser usadas en otro tipo de población diferente a la que sirvió para ser creada.

Es importante tomar en cuenta esta prueba como una herramienta efectiva para llevar a cabo la selección de personal, ya que ha demostrado (en varias investigaciones), elegir el perfil adecuado de acuerdo con las necesidades y exigencias de diversos puestos.

### **1.3 Investigaciones sobre personalidad en el campo laboral.**

El modelo de los Cinco Factores ha tenido éxito en las investigaciones realizadas para la selección de personal, debido a que la medición de la personalidad, ha demostrado proporcionar una buena predicción sobre los aspectos cognitivos en una variedad de criterios relacionados con los puestos de trabajo. Por lo que se han llevado a cabo investigaciones sobre personalidad y la relación existente con otros factores.

De entre los más recientes, encontramos el realizado por LePine y Van Dyne (2001), quienes tomando como base las investigaciones hechas por Borman y Motowildo (1993), buscaron especificar y probar un modelo predictivo de comportamiento de la voz (definido como la comunicación constructiva orientada al cambio, destinado a mejorar una situación). Para lo cual, probaron el modelo en un estudio de laboratorio, diseñado para asentar las relaciones entre las diferencias individuales (personalidad y habilidades cognitivas) y tres resultados: voz, conducta cooperativa y desempeño de la tarea.

Los resultados obtenidos en esta investigación, reflejaron que cuatro de las cinco variables de personalidad del modelo de los Cinco Factores de la Personalidad, estuvieron relacionadas con el tono de voz: conciencia y extroversión estuvieron positivamente relacionadas, mientras que neuroticismo y agradabilidad estuvieron negativamente relacionadas. Estos resultados concuerdan con los encontrados por Borman y Motowildo (1993), ya que ellos específicamente mencionaron la conciencia, extroversión y agradabilidad como 3 variables que presumen ser predictores del desempeño contextual (conductas que contribuyen indirectamente con el éxito organizacional, manteniendo o mejorando el ambiente social o psicológico).

Estos resultados subrayan la necesidad de centrar la atención en la investigación de conductas específicas que contribuyan con la efectividad organizacional en empleos, grupos de trabajo y organizaciones en particular.

Otra investigación realizada en 2003 por Bozionelos, busca una posible relación entre los Cinco Factores de Personalidad y el involucramiento en el trabajo. Este autor obtuvo como resultado que la Agradabilidad se relacionó negativamente con las puntuaciones del involucramiento en el trabajo y el total de horas trabajadas, mientras que la interacción de extroversión y apertura mostraron una relación positiva con las puntuaciones obtenidas en el involucramiento en el trabajo.

La relación identificada entre Agradabilidad e involucramiento en el trabajo, sugiere que aquellos que poseen características de Agradabilidad en grados bajos, se espera que muestren un alto involucramiento en su trabajo y viceversa.

Por otro lado, debido a su altruismo y modestia, aquellos que puntúan alto en Agradabilidad, son probablemente menos propensos a ver sus trabajos como un medio para satisfacer necesidades ambiciosas, y por lo tanto, se involucran menos en el trabajo.

Se encontró que tres de los cinco factores de personalidad, ya sea independientemente o en combinación, se relacionan con el involucramiento en el trabajo.

En general, los resultados sugieren la existencia de una, aunque limitada o no tan extensa relación entre los cinco factores de la personalidad y el involucramiento en el trabajo, indicando que este último, está mayormente influenciado por factores que vienen de fuera del dominio de la personalidad.

Una investigación más relacionada con la nuestra, es la realizada por Canger en 2004, quien llevó a cabo un estudio sobre los efectos que la personalidad de un supervisor tiene sobre las actitudes de sus subordinados, para lo cual utilizó el modelo de los cinco factores de la personalidad. En general, encontró que los subordinados tienen actitudes más positivas relacionadas con el trabajo cuando los supervisores tenían niveles más altos de Estabilidad Emocional, Extroversión y Agradabilidad, pero niveles más bajos en Conciencia. Es importante notar que estos resultados no tienen por objeto dar a entender que este es el perfil de personalidad de un supervisor productivo.

De hecho, la relación negativa entre conciencia y la actitud del subordinado, representaría el perfil de uno menos productivo pero popular supervisor. Una sugerencia para futuras investigaciones podría enfocarse al estudio del ajuste de la personalidad de un supervisor y el subordinado.

Por su parte, Sean Neubert en 2004, llevó a cabo un estudio en el que buscó a través de otras investigaciones ya hechas, recopilar evidencia que demostrara la existencia de correlación y validez entre el Modelo de los 5 Factores de la Personalidad y el desempeño laboral, así como con otras actividades relacionadas con el trabajo (motivación, ausentismo y satisfacción laboral). Encontró que la Conciencia y la Agradabilidad están relacionadas positivamente con la productividad en un ambiente de equipo, entre compañeros. El Neuroticismo y la Agradabilidad también se correlacionan negativamente con las capacidades del liderazgo. Quienes puntúan alto en Conciencia, tienden a desempeñarse mejor en el trabajo, mientras que individuos carentes de Conciencia y con puntuación alta en Neuroticismo, tienden a desempeñarse pobremente en el trabajo ([www.personalityresearch.org/papers/neubert.html](http://www.personalityresearch.org/papers/neubert.html)).

En 2008, Mushonga y Torrance realizaron una investigación para evaluar la relación existente entre los seguidores (enfocado a un tema de liderazgo) y el Modelo de los Cinco Factores de la Personalidad, esto con el fin de identificar la personalidad de los seguidores en relación al estilo de cada líder. Se utilizó una muestra de 95 estudiantes de licenciatura con edades que oscilaban entre los 18 – 42 años; se les aplicó el Inventario de los Cinco Factores (NEO-PI-R) de Costa y Mc Crae. Los resultados mostraron que no existe relación positiva entre la Extroversión y los seguidores que participan de manera activa; pero sí presenta una relación positiva y significativa con los seguidores que tienen un pensamiento independiente y crítico.



En cuanto a la Escrupulosidad, se acepta que existe una relación positiva entre ésta y los seguidores activos, y los que presentan un pensamiento independiente y crítico. No se encontró compatibilidad en cuanto a la relación entre la simpatía y los seguidores activos, ni con los seguidores de pensamiento independiente y crítico. Además se obtuvo que existe una relación negativa entre los seguidores que participan activamente y con los seguidores que participan de manera independiente y crítica, pero los resultados de éstas hipótesis no fueron significativos. Finalmente se encontró que existe una relación positiva entre la Apertura a la experiencia con los seguidores tanto activos como con los seguidores que piensan de manera independiente y crítica, aunque estos no fueron significativos.

Esta investigación presenta dos limitantes, la primera se refiere a que los datos realizados son de corte transversal, lo que representa problemas con la interpretación de los datos; y segundo, que se utilizó una muestra de estudiantes y no personas que realmente participan o son seguidores de alguna organización.

En 2009, Karkoulian, Messarra y Sidani, desarrollaron una investigación, para determinar de forma empírica, si existía una relación entre los rasgos de la personalidad (Neuroticismo y Amabilidad) y las bases de poder de French y Raven, en 150 trabajadores de empresas medianas, a quienes les aplicaron un cuestionario que estuvo conformado de tres partes, la primera abarcaba las variables demográficas; la segunda parte incluían ítems para evaluar las bases de poder de French y Raven; y la tercera parte se enfocaba a los 2 rasgos de personalidad antes mencionados.

Los resultados de esta investigación, mostraron que la Amabilidad está fuerte y positivamente relacionada con la mayoría de las bases de poder; de igual forma, se demostró que el Neuroticismo está altamente y positivamente relacionado con el poder coercitivo. Estos resultados no puedan ser generalizados debido a que el tamaño de la muestra es relativamente pequeña (150 empleados), se recomendó que las medianas empresas tomen en cuenta los rasgos de personalidad de los individuos y como se relacionan con el poder en su proceso de selección; así mismo, los investigadores sugieren que se lleven a cabo estudios similares en organizaciones de diferente tamaños, regiones y culturas donde se considere el poder y la personalidad altamente indispensables para la supervivencia de las organizaciones y el mantenimiento de la ventaja competitiva. Investigaciones futuras, también pueden explorar el resto de los cinco grandes rasgos de conciencia, es decir, la Extroversión y la Apertura a la experiencia, y su relación con el poder para construir un modelo inclusivo y la completa representación de todos los rasgos de personalidad con las diferentes bases de poder.

Lounsbury, Smith y Levy, en 2009 realizaron un estudio que tenía por objeto encontrar si existía alguna diferencia entre los rasgos de personalidad de los aspirantes a carreras de negocios de los que aspiraban a otro tipo de carreras. En este estudio participaron 2599 estudiantes de preparatoria, a los cuales se les aplicó el Modelo de los Cinco Factores de la Personalidad. Los resultados indicaron que los estudiantes que aspiran a una licenciatura de negocios difieren en los cinco factores de la personalidad de los demás estudiantes que aspiran a otras carreras. Los estudiantes de las licenciaturas de negocios puntuaron más alto en Extraversión, Estabilidad Emocional y Conciencia; y puntuaron más bajo en Agradabilidad y Apertura en comparación con los estudiantes que aspiraban a carreras de otras áreas. Estos resultados podrían ser útiles para un punto de vista práctico al asesorar a los estudiantes a la hora de elegir su carrera.

Como en todo, siempre existen posiciones a favor y en contra de las teorías en cualquier ámbito de la investigación, y no es la excepción en la realizada en torno al Modelo de los Cinco Factores de la Personalidad. Bowler, Bowler y Phillips, en el 2009, llevaron a cabo trabajos de investigación sobre el impacto que la complejidad cognitiva tiene sobre la estructura del Modelo de los Cinco Factores, ellos argumentaron que a pesar de la popularidad y la prevalencia de este modelo, numerosas preguntas sobre sus propiedades psicométricas aún faltan por ser contestadas ya que aún no han sido plenamente investigadas. Un punto concerniente en particular, es la subrayada premisa de que estos 5 factores de personalidad son universalmente compartidos por todos los individuos.

Este estudio, examinó mediante la evaluación directa, si los individuos con niveles altos o bajos de complejidad cognitiva, tienen personalidades compuestas de un gran o poco número de factores respectivamente, que los ampliamente aceptados factores dados por el Modelo de los Cinco Factores de Personalidad.

Complejidad cognitiva se refiere al grado con que un individuo diferencia e incorpora múltiples elementos de su ambiente. Esencialmente, los individuos pueden percibir y organizar un número infinito de conductas sociales.

Aquellos que demuestran altos niveles de complejidad cognitiva, tiene la capacidad de distinguir muchos elementos esenciales y proceder a investigar las relaciones entre estos elementos. En contraste, aquellos que muestran niveles bajos de complejidad cognitiva, distinguen menos elementos esenciales.

Los resultados indicaron que los individuos con niveles bajos de complejidad cognitiva, tienen personalidades mejor descritas por un modelo de 3 factores, mientras que individuos con niveles más altos de complejidad cognitiva, tienen personalidades mejor descritas por un modelo de 7 factores. Lo cual prueba que así como la complejidad cognitiva constituye la dimensión del pensamiento de un individuo, también restringe la dimensión de su personalidad.

De las investigaciones realizadas en México sobre los Cinco Factores de la Personalidad destacan las siguientes:

Sanchez y Contreras, (2000), desarrollaron una investigación que tuvo como objetivo identificar los factores de personalidad en maquiavélicos y no maquiavélicos, así como conocer su relación con otras variables en una muestra de trabajadores del D.F y área metropolitana; que pertenecían a cualquier jerarquía en una organización (operativos, medio y ejecutivo) pública o privada.

Como resultado se obtuvo la identificación de dichos factores de la personalidad; en donde el perfil para el maquiavélico en la población estudiada resultó: ser principalmente jóvenes del sexo masculino con un nivel máximo de estudios de bachillerato trunco, con sueldo mensual bajo y que desempeñan un puesto operativo. El perfil para el no maquiavélico en la población estudiada fue: mujeres con una edad entre los 26 y 45 años, sin importar el estado civil, que ocupaban puestos a nivel medio u operativo, sin importar los años de experiencia, con cualquier nivel de estudios (secundaria a maestría), y con sueldos mensuales bajos o medios.

Una de las principales limitaciones a las que se enfrentó esta investigación fue el no tener acceso a una muestra grande en el nivel ejecutivo, por esta razón los resultados no pueden generalizarse; además fue complicado tener acceso a mujeres ejecutivas, debido a la poca presencia del género en este nivel de puesto; esto sugiere intentar que la muestra sea lo más homogénea posible, tomar en cuenta más criterios de selección para la aplicación de los instrumentos; y así exista una distribución igualitaria en todas las variables a investigar.

En el mismo año, Salinas, (2000), realizó un estudio para relacionar el Modelo de los Cinco Factores de Personalidad con las características demográficas de una muestra de profesionistas en educación, haciendo una comparación entre la teoría de los 5 Factores con la teoría de Holland, acerca de la elección profesional. Utilizó una muestra de 507 sujetos de los cuales 330 eran del último semestre de su carrera y 177 profesores de nivel medio superior y superior, a quienes aplicó el instrumento de los Cinco Factores de Personalidad de Uribe Prado.

Los resultados mostraron la relación existente entre la teoría de los 5 Factores de la Personalidad y la teoría de orientación vocacional de Holland, en donde el factor Extroversión se relacionó significativamente con el contexto social planteado por Holland, comparándose con características de actividades de ventas o sociales. El factor Apertura a la Experiencia mostró los mismos resultados con el factor Conciencia en un contexto educativo, comparándose con características de actividades intelectuales o de investigación. Se encontró una asociación negativa entre el sueldo y el factor I Extroversión, lo que llevó a considerar que entre mayores ingresos se perciban, los profesionistas se vuelven más estrictos en sus formas o estilos para relacionarse.

La limitante en esta investigación se debió al análisis factorial, ya que no pudo ser concretado por el manejo de una muestra corta, y por la falta de diversidad de los datos obtenidos.

En 2001, López y Navarro enfocaron su estudio en observar la relación entre el modelo de los 5 Factores y las características demográficas de estudiantes de licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de México con estudiantes de la misma carrera pero de la Universidad del Valle de México (UVM), tomaron en cuenta la teoría de Holland. Se utilizó una muestra probabilística de 185 sujetos de ambos sexos, de los cuales 111 eran estudiantes de la UNAM y 74 de la UVM, a quienes se les aplicó el instrumento de los 5 Factores de Personalidad de Uribe Prado.

Los resultados mostraron que no hay relación estadísticamente significativa entre algunos de los 5 Factores de la Personalidad y las características demográficas de los estudiantes. En donde sí existieron diferencias, fue en que las mujeres tienen una mejor manera de desarrollarse en una relación, actividad o tarea a diferencia de los hombres. Éstos últimos, presentan un mayor grado de control de emociones al expresarse en actos, ideas o pensamientos.

Los estudiantes de escuelas privadas, tienen un mayor control emocional con respecto a los de la pública. Los estudiantes que en ese momento no estudiaban otra carrera, tenían una mayor organización positiva y un mayor control emocional sobre los que sí cursaban otra carrera.

Martínez, (2007) enfocó su estudio a detectar si existía alguna relación entre el perfil de personalidad basado en el Modelo de los Cinco Factores y las estrategias de influencia que se ejercen de compañero a compañero en las organizaciones. Participaron 101 sujetos que laboraban en empresas privadas, de los cuales fueron 47 mujeres y 54 hombres entre 19 y 58 años de edad. Se les aplicó la Escala de los Cinco Factores de la Personalidad en la Cultura Mexicana y el TIO-CC (Cuestionario de Tácticas de Influencia Organizacional de Compañero a Compañero).

Esta investigación encontró que sí existen relaciones significativas entre los factores del Modelo de los Cinco Factores de Personalidad y el TIO-CC; principalmente de manera positiva entre el factor 1 Sociabilidad Expresiva y el factor 2 Aceptabilidad, el factor 3 Organización y el factor 4 Control Emocional. También se encontró una relación positiva entre el factor 2 Aceptabilidad con el factor 3 Organización y el factor 4 Control Emocional, lo que indica que mientras una persona que sea organizada, persistente, responsable y emocionalmente estable tendrá actitudes positivas lo que hará que sea aceptada por otros.

De igual manera, el factor 3 Organización correlaciona con el factor 4 Control Emocional, por lo que una persona que cuenta con rasgos como cuidadoso, responsable, confiable, organizado, planeador, trabajador, orientado a resultados y perseverante presentara también rasgos como ser tranquilo, pacifico, sereno, estable y no envidioso.

Otro dato significativo fue que los empleados de empresas de servicios obtuvieron mayores puntajes en la sociabilidad expresiva, esto podría indicar un desempeño laboral favorable debido a que son desinhibidos, seguros, expresivos, asertivos y activos, presentan constante contacto con clientes externos y sus actividades se enfocan a cubrir expectativas. En cuanto a variables de sexo se presentaron diferencias en el factor 3 de Organización, ya que las mujeres resultaron ser más organizadas que los hombres, debido a que las mujeres resaltan características de actitud, eficiencia y calidad al desarrollar una relación, actividad o tarea.

No se encontró relación entre los factores de la personalidad y las variables sociodemográficas; aunque entre las últimas variables sí se presentó relación positiva, como entre la edad con la experiencia laboral y el sueldo.

Por último, el estudio confirmó que existe relación entre los factores de personalidad con respecto a las tácticas de influencia que se ejercen de manera lateral en organizaciones del sector privado.

En un estudio más reciente hecho por Uribe et al. (2008), “Los Cinco Grandes y Maquiavelismo en trabajadores mexicanos: un estudio de personalidad y manipulación”, se buscó investigar a través de dos constructos la relación existente entre personalidad, maquiavelismo y otras variables. Se utilizó una muestra de 254 trabajadores mexicanos del sector privado, y en el cuál como el mismo nombre lo indica, una de las pruebas que se aplicó fue el instrumento de los Cinco Factores de la Personalidad.

Se obtuvieron correlaciones significativas: personas extrovertidas tienden a ser menos maquiavélicas en lo que respecta a la utilización de las tácticas de influencia y al rompimiento de reglas moralmente aceptables; se confirmó la relación entre la personalidad y la orientación para manipular a los demás; las personas extrovertidas tienden a utilizar menos tácticas estratégicas de manipulación que los demás; las personas extrovertidas se mostraron menos propensas a comportamientos de inmoralidad, esto es, que rompan reglas socialmente aceptables; las personas que se sienten aceptadas por los demás y que por lo tanto cuentan con actitudes positivas de aceptación hacia sí mismos tienden a ser menos estratégicos en sus relaciones de manipulación y menos inmorales en el rompimiento de reglas; personas más organizadas en cuanto al orden, planeación y control, de sus recursos personales frente al trabajo son sujetos conscientes de su manipulación pero no a costa del rompimiento de reglas sociales; a mayor control emocional menos inmoralidad y menos uso de tácticas de influencia; a mayor apertura intelectual menos propensos son a romper las reglas socialmente aceptables.

Por último, Hernández y Medrano en 2010, llevaron a cabo una investigación dirigida a encontrar relación entre los factores de Burnout, los cuáles midieron a través del instrumento EMEDO (Escala Mexicana de Desgaste Ocupacional) y los 5 Factores de Personalidad.

Como resultado encontraron que las relaciones de Síndrome de Desgaste Ocupacional (Burnout) y los Cinco Factores de Personalidad, son singulares. Las personas con puntuaciones bajas en Extroversión padecen mayor agotamiento, así las personas introvertidas presentan una pérdida progresiva de energía, cansancio y fatiga; éstas mismas personas presentan irritabilidad, actitudes negativas y respuestas frías e impersonales hacia los demás.

Las personas introvertidas tienen mayores padecimientos psicosomáticos tales como problemas de sueño, dolores, depresión y ansiedad.



Las personas con facilidad para relacionarse están más agotadas, por lo tanto, pierden su energía progresivamente, están más desgastadas y fatigadas, presentan mayores padecimientos psicosomáticos, como trastornos de sueño, dolor, problemas gastrointestinales, depresión, ansiedad y problemas sexuales; que las personas con menor facilidad para relacionarse

Como puede notarse, aun continúan las investigaciones sobre la validez del Modelo de los Cinco Factores de la Personalidad, algunos estudios demuestran que efectivamente este modelo tiene una validez universal mientras que otros encuentran lo contrario. Lo importante es continuar buscando correlación de este modelo con muchas más variables para que de este modo estemos más cerca tanto del alcance como de las limitaciones reales del modelo.

## CAPÍTULO 2. TÁCTICAS DE INFLUENCIA

Desde tiempos antiguos se ha hablado de “influencia”. El filósofo griego Aristóteles la resumió en su libro “Retórica de las habilidades necesarias para influir con éxito sobre la gente”; y la definió como la habilidad de convencer a otros de aceptar sus ideas.

La influencia puede tener como raíz lo que Aristóteles escribió: para ser convincente, se necesita aprender cómo ganar las mentes con lógica, ganar sus corazones con emoción y dominarse a uno mismo para ser visto como autoridad. (Jonson R., y Eaton J., 2001).

Galimberti (2002, en Martínez, 2007), señala que la influencia es el proceso psicológico que actúa en las actividades intelectuales, las emociones y las acciones de una persona o de un grupo, modificándolas de acuerdo con las expectativas de otra persona o grupo.

Una gran parte de la interacción personal consiste en intentos de influir en los demás, como los padres, superiores, compañeros de trabajo, cónyuge, maestros, amigos e hijos. Existe influencia en cada situación en la que una persona cambia el comportamiento de otra persona, es decir, cuando la situación interna de alguien no modifica su actitud o conducta por sí sola, sino que es un impulso externo quien lo hace.

Se puede ejercer influencia de diversas formas. Puede hacerse regular y constantemente, y también de forma periódica cuando se presentan circunstancias singulares. Ella se puede dirigir hacia personas, grupos o hechos concretos o incluso en forma más general, enfocarse hacia una situación laboral completa.

Es por esto que, de manera inevitable dentro de cualquier tipo de organización todas las personas están influidas por las demás personas de la organización, sin importar el puesto que ocupen. La gente busca beneficios, información, cooperación, un desempeño laboral satisfactorio, la oportunidad de ser mejores que otros. (Kipnis, Schmidt, y Wilkinson, (1980 en Cruz, 2011).

La influencia se clasifica en dos tipos:

- *en función del objetivo de la influencia*, esto es, para conseguir un comportamiento concreto.
- *en función del escenario o receptor en el que tiene lugar el intento de influencia*, ya sea en la comunicación interpersonal directa, en la comunicación directa a una audiencia o en la comunicación masiva.

Pero, ¿por qué se da esta situación de querer influir en otros? Diversos investigadores en el campo organizacional se han interesado y llevado a cabo estudios sobre influencia, con la idea de tener una mayor comprensión del tema y al mismo tiempo hacer de un fenómeno inevitable en la interacción social, una herramienta para el adecuado funcionamiento de una organización.

Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980, en Cruz 2011) dan respuesta a esta pregunta planteando seis objetivos para influir sobre la conducta de compañeros, superiores y subordinados en las organizaciones:

1. Solicitar ayuda o asesoría sobre aspectos del trabajo
2. Hacer que otra persona realice su trabajo
3. Obtener beneficios
4. Conseguir la aceptación para iniciar un cambio
5. Asignar tareas o actividades
6. Mejorar el desempeño

En esta misma línea Yulk y Falbe (1990, en Cruz 2011) propusieron una lista de ocho objetivos de influencia en las organizaciones. Las personas buscan conseguir que sus jefes, compañeros o subordinados realicen actividades como las que se mencionan a continuación:

- Hacer una tarea nueva o trabajar en un proyecto nuevo.
- Realizar el trabajo de manera óptima o con la mayor rapidez.
- Cambiar políticas, planes o procedimientos para que se adapten mejor a las necesidades del otro.
- Proporcionar consejo o ayuda para solucionar problemas.
- Proveer de recursos adicionales como fondos, materiales, equipos o personal.
- Otorgar su aprobación formal a una propuesta, reporte o documento.
- Apoyar para aprobar planes o propuestas en una junta de trabajo con clientes o gerentes de la organización.
- Proporcionar la información necesaria para realizar el trabajo.

Como en toda investigación, para lograr entender un fenómeno, resulta necesario estudiarlo desde la forma en que está estructurado, desde sus bases fundamentales; es por ello que el fenómeno de la influencia ha sido analizado desde los aspectos antes mencionados, esto inicia con los elementos que la integran.

## 2.1 Elementos de la Influencia

En todo proceso de influencia se identifican tres elementos fundamentales:

A. El agente que ejerce la influencia.

Abarca diversos aspectos personales, los cuales resultan relevantes al momento de influenciar, estos son:

- a) *Recursos*. Son aquellas herramientas con que cuenta el agente y que el receptor valora debido a que no puede obtenerlas fácilmente, lo cual no implica necesariamente que la fuente sea la poseedora de ellas, sino que simplemente tiene control sobre las mismas.
- b) *Motivación*. Es necesario tomar en cuenta este aspecto para influir en los demás, ya que no todas las personas utilizan sus potencialidades y posibilidades de influencia.
- c) *Aspectos de personalidad*. Se presentan algunas características del individuo que pueden intervenir a la hora de ejercer la influencia sobre otros, como son el “locus de control interno”, sujetos con este tipo de control probablemente tengan mayores expectativas de conseguir influencia (Porter, 2003, en Chávez 2005).  
Algo similar sucede con el maquiavelismo; ya que los individuos con estas características suelen ser manipuladores, tienden a iniciar y controlar las interacciones personales y pueden ser agentes muy eficaces de influencia. (Christle y Geis, 1997, en Esquivel, 2008).

- d) *Desempeño de un rol.* Los roles dentro del sistema social requieren del ejercicio del poder y la influencia; de acuerdo con el rol asignado, se espera que el miembro que lo desempeña ejerza su influencia, la cual de antemano es aceptada por los demás integrantes del grupo.

Por su parte, Cartwring y Zander (1980 en Ramírez, 2008), plantean que la fuente de la influencia interpersonal tiene por lo menos dos elementos:

- La persona que ejerce la influencia tiene recursos de poder (bases de poder).
- La persona a quien se intenta influir tiene ciertas necesidades o valores, también llamados bases motivos de poder.

Por tanto, la habilidad real para ejercer influencia dependerá de que las cosas bajo el control de la fuente de influencia tengan determinado valor para los receptores de la influencia. (Ramírez, 2008).

Para estos autores, existen otros factores que determinan cuándo intentará influir alguna persona:

*Evaluación de ganancias y costos para el grupo.* Implica no preocuparse sólo por el bienestar personal sino también por el del grupo, es decir, evaluar las ganancias y costos que el grupo pudiera obtener con determinado intento de influencia.

*Probabilidad subjetiva del éxito.* La decisión ejercer la influencia o no, debe estar basada al menos en parte en una probabilidad subjetiva del éxito ya que no se puede tener la seguridad de que el acto logrará los efectos buscados.

## B. Determinantes de la táctica emitida.

Se refiere a las acciones instrumentales realizadas para conseguir influencia y, a través de ella, el cambio de comportamiento del receptor de la influencia.

Dentro de los determinantes de la táctica emitida se encuentran la concepción que tenga el que ejerce la influencia de la persona humana, el entorno cultural de la organización y sus limitaciones legales.

Existen también determinantes más inmediatos: a) anticipación de la efectividad de un medio determinado para esa *situación*; b) evaluación de los costos inmediatos que produce su utilización; c) evaluación de las consecuencias a largo plazo, d) *evaluación ética* de los medios; y e) *disponibilidad* (Chávez, 2005).

## C. El receptor de la influencia.

Puede ser un individuo o un grupo quienes determinan el comportamiento ante el intento de influenciar y cada uno de ellos cuenta con una serie de aspectos psicológicos:

- a) *Aspectos perceptivos*. Se refiere a la percepción que el receptor tiene de la persona que trata de influirlo; quien recibe la influencia debe creer que el agente puede satisfacer sus necesidades.

- b) *Aspectos motivacionales.* Los recursos que controla un agente de influencia son solo bases de poder en la medida en que pueden satisfacer las necesidades, intereses, expectativas o valores de los receptores, y con costos inferiores a los requeridos para satisfacerlos de otra manera, si es posible, por lo que se crea una relación de dependencia que es el aspecto esencial de toda relación de poder (Peiró, 1997, en Chávez 2005)
- c) *Otros procesos psicológicos relevantes.* Kelman (1972, en Chávez 2005) alude a tres procesos psicológicos que conducen a la conformidad del sujeto que recibe la influencia:
1. Sumisión. Ocurre cuando el destinatario acepta la influencia debido a que espera conseguir una reacción favorable del agente de influencia.
  2. Identificación. El destinatario acepta la influencia porque quiere establecer o mantener una relación satisfactoria con éste.
  3. Internalización. Es aceptada la influencia, ya que las creencias y opiniones del agente concuerdan con su sistema de valores o porque el contenido de la conducta inducida le resulta intrínsecamente reforzante.



Referente a esto, diversos autores se enfocaron en las razones por las que la gente acepta ser influenciada, Hamptom, Summer y Webber (1996, en Ramírez 2008):

1. Por temor. Es uno de los sistemas de influencia más comunes, el temor al daño físico o psicológico está presente inevitablemente en diferentes ámbitos, familiar, laboral, etc. Bajo la influencia de éste, no existe diferencia en que los subordinados comprendan o no las razones de los directivos o que estén de acuerdo con ellos ya que lo que verdaderamente importa al que influye, es que sus subordinados comprendan lo que tienen que hacer, por ello el líder debe vigilar muy de cerca que continúen haciéndolo y en caso contrario, aplicar un castigo. Con el tiempo, este tipo de influencia genera indiferencia, inactividad, etc.
2. Por tradición. Ha sido probablemente el mecanismo de influencia más común en la historia de la humanidad. En este tipo de influencia las respuestas son casi automáticas, al igual que el temor, no importa si el subordinado comprende la razón de la orden o si está de acuerdo con ella.
3. Por fe ciega. La gente responde al líder que tiene las características que ellos admiran. La relación es más personal que general.
4. Por fe racional. Es el proceso más común entre los gerentes y profesionales. Muchas veces este tipo de influencia es inestable, los resultados desalentadores debilitan la fe, por lo que quien intenta influir se ve forzado a recurrir a otros procesos.
5. Por acuerdo racional. En este proceso de influencia se obedece porque se comprende la razón por la que determinada acción se necesita y es adecuada. Quien desea influir es persuasivo, capaz de explicar racionalmente por qué una actividad debe efectuarse. Este proceso toma más tiempo que cualquier otro.

6. Por determinación individual y conjunta. La participación de una persona para establecer una meta aumenta la posibilidad de que actuará para lograrla. Esta persona ejerce cierto poder y tiene la oportunidad de expresarse a sí mismo y a sus habilidades. Sin embargo, consume mucho tiempo y se corre el riesgo de delegar la autoridad al pasar a los subordinados el control de sí mismos.

También Robert Cialdini (1994, en Ramírez 2008), propone seis principios psicológicos conocidos como las razones por las cuales el sujeto acepta la influencia:

- Reciprocidad: Se basa en una regla de convivencia en la que se debe corresponder con un beneficio a quien primero nos ha hecho un favor u obsequio.
- Escasez: las personas valoran más las oportunidades que están fuera de nuestro alcance o lo que es difícil de conseguir, aquello que está prohibido se desea o atrae más de lo que es permitido.
- Validación social: se refiere a la tendencia que se tiene a actuar como lo hace la gente que nos rodea. Se trata de un fenómeno de imitación.
- Simpatía: explica por qué hacemos lo que nos pide la gente por la que se siente algún afecto en especial. Son tres los principales factores que sustentan la simpatía: el atractivo físico, la semejanza de opiniones y aficiones.
- Autoridad: una persona sigue los lineamientos que cada cultura establece, obedecer es bueno y desobedecer es malo.
- Coherencia: se basa en virtud de ser coherente entre lo que se piensa y lo que se hace debido a que serlo es un deseo permanente del ser humano.

Ante cualquier tentativa de influencia es posible obtener tres resultados distintos (Lussier, 2002):

*Compromiso.* Se establece cuando el seguidor concuerda internamente con el líder y hace un gran esfuerzo por comportarse en la forma en que éste indica. Cuando los líderes realizan cambios complejos, con frecuencia el compromiso del seguidor es crucial para llevar a cabo adecuadamente la modificación. La interiorización y la modificación son formas de compromiso en las que se acepta la influencia.

El compromiso tiene más posibilidades de darse cuando la solicitud del líder es importante y resulta agradable llevarla a la práctica, y cuando se emplean otras tácticas de influencia.

*Sumisión.* La sumisión ocurre cuando el seguidor está dispuesto a hacer lo que el líder le pide, pero se muestra indiferente en lugar de entusiasta con el cambio, y sólo está dispuesto a realizar un esfuerzo mínimo.

El seguidor no está convencido de que la modificación sea pertinente. En caso de que se solicite algo sencillo y rutinario, quizá todo lo que el líder necesite para influir en el seguidor y que éste cumpla con los objetivos de la tarea sea la sumisión.

*Resistencia.* Se presenta cuando el seguidor se opone a que el líder influya en él para que cambie de comportamiento y trata de evitar dicha modificación. El seguidor responderá de una o varias formas:

- 1) Pondrá pretextos para no realizar el cambio.
- 2) Tratará de persuadir al líder de que desista o modifique la solicitud.
- 3) Pedirá a la alta dirección que anule la decisión del líder supervisor.
- 4) Se demorará con la esperanza de que el líder se olvide de asegurarse de su misión o no le de seguimiento.
- 5) Fingirá sumisión y tratará al mismo tiempo de sabotear el cambio.
- 6) Se rehusará a realizarlo.

El proceso de influencia rinde buenos frutos cuando se obtiene como resultado el compromiso y la sumisión, pero es infructuoso si por el contrario el resultado es la resistencia.

Cada una de las tácticas, buscan de manera diferente llegar a un fin en particular, para ello es común utilizarlas en determinadas situaciones, con determinadas personas, en el entorno laboral, familiar, escolar, relaciones interpersonales, etc.

Hablando específicamente del entorno laboral, podría esperarse que las personas que ocupan niveles superiores en la jerarquía de la organización, tengan mayor influencia debido al poder formal que éste último les brinda, sin embargo, los superiores no son los únicos que pueden ejercer influencia dentro de las organizaciones. Es así como surge lo que se conoce como “dirección de la influencia”.

## **2.2 Dirección de la Influencia**

La dirección de la influencia está en función de los diferentes niveles jerárquicos que existen dentro de una organización, a quienes pueden estar dirigidos los esfuerzos por influir. Yulk y Falbe (1990, en Martínez 2007), plantean tres direcciones hacia las cuales puede ser dirigida la acción de influir:

### *2.2.1. Influencia descendente*

En ésta dirección, quien ejercerá la influencia es quien intenta producir un cambio en la conducta de otro individuo o de un grupo de individuos; es quien se encuentra en un nivel jerárquico más alto que el influenciado, es por esto que, las únicas personas que no pueden realizar intentos de influencia descendente son aquellos que ocupan puestos operativos dentro de una organización (Porter, 2003; en Morales 2009).

Como característica fundamental: “la persona que intentará influir a alguien tiene una autoridad formal sobre la persona que será objeto de ella, esta autoridad es una herramienta extra y, tanto el influenciado como el que intentara influir a alguien están conscientes de esta autoridad. Sin embargo, esta autoridad no garantiza por sí sola el éxito de la influencia, el agente deberá utilizarla junto con otras herramientas para garantizar que la influencia sea más efectiva”.

Otro aspecto que caracteriza a la influencia descendente, es que por lo general, la persona influenciada es relativamente más dependiente de quien ejerce la influencia debido a que él representa para ella una fuente de recompensas o castigos que éste puede otorgarle, por lo que se siente más motivado a complacerlo.

Dentro de las organizaciones, la forma más común de ejercer la influencia es hacia abajo, es decir, influencia descendente; una persona de jerarquía superior trata de influir en una persona o grupo de nivel inferior al de él. Este tipo de influencia puede considerarse importante debido a que ayuda a que una organización funcione de manera efectiva, pues resulta necesario para los directivos conseguir el apoyo y colaboración de sus subordinados para lograr alcanzar las metas de la empresa en forma conjunta.

Existen tres factores que favorecen el desarrollo de la influencia descendente proporcionados por Chávez y Manzanares (2005, en Morales 2009):

1. Una fuente de influencia o la persona que influirá que se encuentre en un nivel organizacional alto. Esta persona debe tener capacidades y habilidades para utilizarlas en el proceso, las cuales se categorizan dentro de tres tipos: *conceptual*, que es la habilidad cognoscitiva; *técnica*, que es el conocimiento especializado; y *área interpersonal*, que es la sensibilidad o empatía.
2. El receptor o quien será objeto de dicha influencia quien ocupa un menor nivel organizacional; también cuenta con un conjunto de habilidades y capacidades que pueden afectar en gran medida el grado de la influencia.

3. La naturaleza de la situación; ésta implica los rasgos y características del entorno organizacional en el que se presenta el proceso de influencia descendente, lo que influye en el grado de éxito o fracaso de la influencia. Además intervienen otras tres variables de igual importancia como son: *la naturaleza del trabajo que se realiza* (en donde los diferentes tipos de tareas y trabajos a realizar pueden afectar a la persona a influir en que decida o no realizar lo que se pide); *el tamaño de la organización y el grupo con el que se trabaja* (es decir, que la reacción que tenga un individuo puede afectar en la toma de decisión); y por último *las circunstancias específicas que ocurran durante los intentos de influencia*.

### *2.2.2 Influencia Ascendente*

Se caracteriza por una persona que intenta influir en otra persona que ocupa un puesto superior en la jerarquía organizacional, teniendo como fin el cambio de comportamiento. En este caso, la fuente de influencia es una persona con poco poder en la organización (subordinado), y por el contrario, el receptor cuenta con más poder (jefe).

El aspecto esencial de la influencia ascendente, se refiere a que la persona quien la ejerce no cuenta con una posición formal de autoridad para apoyarse, lo cual no quiere decir que la influencia sea menos eficaz, puede utilizar su poder personal para influir en sus superiores a través de su experiencia, su interacción con personas importantes y el control que pudiera tener sobre información relevante.

La influencia ascendente beneficia tanto a empleados como a organizaciones, pues representa un medio a través del cual es posible promover cambios en el ambiente de trabajo que repercutan en el desempeño y la efectividad de toda la empresa.

De acuerdo con Cohen y Bradford (1990, en Esquivel, 2008), los subordinados que desean influir en sus jefes buscan:

- 1) Mejorar la eficacia del cargo del subordinado promoviendo la iniciativa, aportando un nivel más elevado de desafío, responsabilidad, autonomía o libertad.
- 2) Brindar una mejor supervisión, ayudando en los nuevos desafíos, proporcionando retroalimentación y una mejor instrucción, disminuyendo las críticas subjetivas.
- 3) Crear una mejor relación de trabajo, apoyando la cooperación mediante la comunicación franca, la influencia mutua, la resolución conjunta de problemas y un nivel más elevado de confianza.
- 4) Ser más eficaces, realizar una mejor planeación, ayudar a los empleados a promover cambios, obtener los recursos necesarios para realizar el trabajo, influir en los superiores y negociar con los colegas.

### *2.2.3 Influencia lateral*

Se ejerce cuando se intenta influir en personas que no son superiores ni subordinados, es decir, no se tiene una diferencia jerárquica, lo cual ocurre con los compañeros de trabajo. En este tipo de influencia, ninguna de las partes tiene autoridad formal sobre otra. El agente de influencia se enfrenta a un verdadero reto para lograr que el blanco de influencia haga lo solicitado, debido a la carencia de las ventajas que le daría la autoridad formal.

La persona que busca influir entre sus compañeros tiende a utilizar cinco formas de hacerlo: (Manzanares, 2005)

- ✓ *Socialización*: es la influencia que ejercen los miembros de la organización hacia el individuo, a través de la cual, transmiten órdenes formales o requerimientos que afectan su conducta.
- ✓ *Individualización*: es un proceso recíproco que se refiere a la influencia que un miembro tiene en la organización o en parte de ella.

- ✓ *Influencia intergrupo*: se refiere a la influencia que un grupo ejerce sobre otro.
- ✓ *Influencia de grupo*: hace referencia a la influencia que un grupo específico tiene en un miembro que forma parte de otro grupo.
- ✓ *Influencia interindividuo*: es la influencia que un miembro de un grupo tiene sobre un participante de otro grupo.

Cada tipo de influencia lateral afecta las actitudes y conductas de los miembros de la organización, quienes a su vez, buscan influir en la organización a fin de obtener diferentes metas, de manera que, existe un proceso de influencia recíproco (Esquivel, 2008).

### **2.3 Tácticas de Influencia**

La manera de manifestar la influencia, implica una serie de conductas o formas mediante las cuales las personas tratan de influir en los demás para conseguir lo que quieren, dichas maneras son conceptualizadas como “tácticas de influencia”. (Esquivel, 2008).

Estas tácticas de influencia, han sido definidas de diferentes formas:

Rivera y Díaz (2002, en Esquivel, 2008), plantean que las tácticas de influencia representan el modo o la forma en que las personas acostumbran influenciar a otras.

Las tácticas de influencia son aquellas conductas emitidas por los superiores en las organizaciones para influir sobre las actividades llevadas a cabo por los subordinados (Hinkin y Schriesheim, 1990; en Guillén y Guil, 2002).



Yulk y Falbe (1990, en Esquivel,2008), plantean que las tácticas de influencia son formas particulares de conducta que manifiestan las personas en las organizaciones para influir sobre las actividades llevadas a cabo por los demás y así conseguir lo que quieren.

En cuanto a lo realizado en México, Uribe, et al. (2003, en Esquivel, 2008), propone que las tácticas de influencia organizacional son la forma en que la gente intenta influir en sus subordinados, colegas o superiores para obtener beneficios personales o para satisfacer metas organizacionales.

Un factor importante dentro de las organizaciones es obtener el éxito en el proceso de la influencia y lograr así el compromiso o la sumisión y cumplir de esta forma con el objetivo.

El estudio de la influencia tiene sus inicios desde 1963. Pearson propuso cuatro estilos de influencia observados en la interacción social (activo, pasivo, directo e indirecto). Posteriormente Gamson en 1968, propuso tres elementos de influencia (coerción de quien sustenta la influencia, de quien la recibe y la desconfianza entre ellos).

Pero fue hasta 1977 que Falbo (en Esquivel, 2008) detectó 16 estrategias las cuales clasificó en cuatro grupos: racionales, irracionales, directas e indirectas; utilizando un método inductivo, pidió a 141 sujetos escribir un ensayo en el que describieran cómo influían en las demás personas. Las 16 estrategias fueron sometidas a un proceso de escalamiento multidimensional, el resultado que obtuvo se muestra en la siguiente tabla. (Ver Tabla 4).

Tabla 4. Tácticas de Influencia obtenidas en el estudio de Falbo (1977).

TÁCTICAS OBTENIDAS POR FALBO	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Afirmar</li> <li>- Negociar</li> <li>- Prometer</li> <li>- Engañar</li> <li>- Mensajes emotivos emitidos por el influenciador</li> <li>- Evadir</li> <li>- Arbitrariedad mediante hechos consumados</li> <li>- Amenazar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Persistir</li> <li>- Razonar</li> <li>- Mensajes emitidos para cambiar el ánimo del influenciado</li> <li>- Aparentar ser experto</li> <li>- Insinuar</li> <li>- Persuadir</li> <li>- Argumentar sin fundamentos</li> <li>- Influir mediante manipulación del pensamiento</li> </ul>

Años más tarde Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980, en Rosales, 2006), interesados en la influencia dentro de las organizaciones en todos los niveles jerárquicos, pidieron a 165 sujetos que elaboraran un ensayo acerca de un incidente crítico que hubiera ocurrido en su trabajo actual, en el cual intentaran ejercer influencia hacia las tres direcciones (ascendente, descendente y lateral). Posteriormente elaboraron un análisis de contenido de los ensayos y obtuvieron 370 tácticas ordenadas por acuerdo entre jueces en 14 categorías. (Ver tabla 5)

Tabla 5. Categorías obtenidas por Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980, en Chávez, 2005).

TÁCTICAS OBTENIDAS POR KIPNIS, SCHMIDT Y WILKINSON	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clandestinidad</li> <li>▪ Perseverar</li> <li>▪ Compensar</li> <li>▪ Requerir directamente</li> <li>▪ Exigir</li> <li>▪ Otorgar datos de respaldo a una solicitud</li> <li>▪ Formar coaliciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intercambiar beneficios</li> <li>▪ Acciones personales negativas</li> <li>▪ Entrenar a los demás</li> <li>▪ Auto-presentarse positivamente</li> <li>▪ Requerir con flexibilidad</li> <li>▪ Explicación racional de una solicitud</li> <li>▪ Acciones administrativas negativas</li> </ul>

A partir de éstas, desarrollaron un cuestionario que estaba conformado por 58 reactivos, el cual fue contestado por jefes, compañeros y subordinados. Como resultado de la aplicación de dicho cuestionario se obtuvieron 8 dimensiones de influencia principales: *asertividad, cordialidad, razonamiento, sanciones, intercambio, aprobación superior, bloqueo y coalición.*

Yukl y Falbe desarrollaron en 1990 un cuestionario que incluía algunas mediciones importantes que Kipnis omitió en su estudio, manteniendo seis de las ocho dimensiones reportadas por ellos (asertividad, razonamiento, cordialidad, intercambio, aprobación superior y coalición); y agregaron dos tácticas más: *apelación a la emotividad* (comprende el uso del lenguaje simbólico y emocional para enfatizar la importancia de un proyecto o tarea) y *consulta* (se basa en investigaciones que afirman que el involucrar a una persona en la planeación o implementación de una tarea, lo hace sentir identificado con el objetivo y por ende trabajara para que el resultado sea exitoso), esto basándose en la literatura de liderazgo gerencial, liderazgo transformacional y liderazgo carismático. (Rosales, 2006).

En la búsqueda por aclarar y definir más los resultados encontrados por los dos autores arriba mencionados, Yukl y Tracey (1992 en Gutiérrez, 2002), llevaron a cabo otro estudio, teniendo como objetivo el conocer la efectividad de las tácticas de influencia sobre subordinados, compañeros y jefes, identificando nueve tácticas de influencia (Ver tabla 6).

Los resultados encontrados por los autores mencionados anteriormente, se muestran en la siguiente tabla comparativa, la cual incluye los diferentes nombres bajo los cuales cada uno de los autores definió las tácticas de influencia.

Tabla 6. Principales definiciones de Tácticas de Influencia (en Rosales, 2006)

Táctica	Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980)	Yukl y Falbe (1990)	Yukl y Trace (1992)
<i>Asertividad</i>	Ordenar, demandar y establecer fechas tope de entrega.		
<i>Presión</i>		El agente emplea demandas, amenazas o intimida a la persona para convencerla de que acceda a una petición o apoyo a una propuesta.	El agente emplea demandas, amenazas o recordatorios recurrentes hacia la persona para influenciarla y hacer lo que la gente desea.
<i>Sanciones</i>	Pocos aumentos de salario, amenaza contra la seguridad de permanecer en el trabajo.		
<i>Cordialidad</i>	Actuar de manera humilde, hacer que la otra persona se sienta importante.	El agente busca abordar a la persona cuando esta se encuentra de buen humor, o propicia que piense bien y tenga una buena imagen de la gente antes de pedirle que haga algo.	El agente busca abordar a la persona cuando esta se encuentra de buen humor, o propicia que piense bien y tenga una buena imagen de la gente antes de pedirle que haga algo.
<i>Razonamiento</i>	Realizar planes detallados, explicar las razones y motivos de la .petición	El agente emplea argumentos lógicos y evidencia tangible y objetiva para persuadir a la persona de que una propuesta o petición es viable y tiene alta probabilidad de que el resultado sea alcanzar los objetivos de la tarea.	El agente emplea argumentos lógicos y evidencia tangible y objetiva para persuadir a la persona de que una propuesta o petición es viable y tiene alta probabilidad de que el resultado sea alcanzar los objetivos de la tarea.
<i>Intercambio</i>	Ofrecer un intercambio de beneficios, o el ofrecimiento de que el agente realice un sacrificio personal para que la persona acceda.	El agente hace una promesa de manera implícita o explícita de que la persona recibirá una recompensa o beneficios tangibles si accede a la petición o apoya una propuesta o le recuerda a la persona un favor que la gente le hizo anteriormente y que busca le sea recompensado.	El agente ofrece a la persona un intercambio de favores, expresa su disposición a regresar el favor mas adelante, o promete compartir los beneficios a cambio de que la persona le ayude a llevar a cabo la tarea.
<i>Bloqueo</i>	Entablar una disminución en la carga de trabajo de la persona, amenazar con dejar de trabajar con ella. Cesar a la persona en la realización de alguna acción o tarea.		Continúa.....

Tabla 6. Principales definiciones de Tácticas de Influencia (en Rosales, 2006)

<i>Aprobación superior</i>	Hacer una apelación formal a los niveles jerárquicos superiores, obtener de manera informal el apoyo de los niveles superiores para que la persona acceda a la petición.	El agente busca persuadir a la persona mediante el argumento de que la petición es aprobada por los niveles superiores, o pide a alguien de mayor jerarquía que lo apoye para ganar la aprobación o cooperación de la persona respecto de la petición.	
<i>Coalición</i>	Obtener el apoyo de los compañeros de trabajo y/o de los subordinados para que entre todos convengan a la persona.	El agente busca el apoyo de otros para persuadir a la persona para hacer algo, o usa el apoyo de los demás como un argumento para que la persona también esté de acuerdo o acceda.	El agente busca el apoyo de otros para persuadir a la persona para hacer algo, o usa el apoyo de los demás como un argumento para que la persona también esté de acuerdo o acceda
<i>Apelación a la emotividad</i>		El agente busca el lado emocional de la persona, haciéndole una petición o propuesta que le parezca atractiva, ya que la petición va de acuerdo con sus valores e ideales, o bien, haciendo que aumente su confianza en que es capaz de realizar la tarea.	El agente busca el lado emocional de la persona, haciéndole una petición o propuesta que le parezca atractiva, ya que la petición va de acuerdo con sus valores e ideales, o bien, haciendo que aumente su confianza en que es capaz de realizar la tarea.
<i>Consulta</i>		El agente busca la participación de la persona y lo involucra en la toma de decisión o en la planeación para la implementación de una nueva política, estrategia o cambio.	El agente busca la participación de la persona en la planeación de una estrategia, actividad o cambio, para la cual se requiere su apoyo y participación, o bien, el agente desea modificar una propuesta para que vaya de acuerdo con las preocupaciones y sugerencias de la persona.
<i>Apelación a la lealtad</i>			La persona apela los sentimientos de lealtad y amistad de la persona hacia el agente, antes de pedirle que haga algo.
<i>Legitimidad</i>			El agente busca establecer la legitimidad de una petición, basándose en su propia autoridad o el derecho que éste tiene para realizar la petición, o bien, verificando que la propuesta es consistente con las políticas, las reglas, prácticas o tradiciones de la organización.

Como puede notarse, al igual que en las teorías de personalidad (Capítulo 1), el nombre que dan a cada táctica varía entre un autor y otro, sin embargo el concepto al que hacen referencia es en realidad muy similar.

Las investigaciones mencionadas fueron realizadas por autores extranjeros, por lo que sus resultados no pueden ser generalizados para cualquier población. Es por ello que en México, Uribe, Valle, González, y Flores (2003, en Rosales 2006), llevaron a cabo una investigación exploratoria con el fin de identificar la configuración semántica y espacial de las tácticas de influencia organizacional.

En un primer estudio investigaron los incidentes de influencia, en el que participaron 92 personas a quienes se les aplicaron tres distintos cuestionarios para que describieran un caso en el cual hubieran influido de alguna forma en sus subordinados, jefes o compañeros del mismo nivel de trabajo. 33 personas describieron influencia sobre subordinados, lo cual representó un 35.9%, 24 (26.1%) sobre jefes y 35 (38%) sobre colegas.

Posteriormente, llevaron a cabo un segundo estudio, que buscó configurar las tácticas para establecer un orden teórico. El instrumento utilizado fue la relación *entre palabras*, el cual contaba con 351 combinaciones de palabras en una escala del 1 al 5, en donde el 1 significaba mayor relación y el 5 menor relación.

Se obtuvieron 10 tácticas similares a las encontradas por Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) (acciones clandestinas, acciones amenazantes, intercambio de beneficios, capacitar, recompensar, alardear, ordenar, pedir un favor, explicación racional y hacer alianzas); otras 10 similares a las de Falbo (1977) (afirmar algo, negociar, engañar, expresiones faciales, evadir, mostrar experiencia, desafiar, insinuar, persistir y exponer sin fundamento) y 7 nuevas tácticas a las que llamaron *mexicanas*. (Ver tabla 7)

Tabla 7. Tácticas de Influencia Organizacional encontradas por Uribe (2003)

TÁCTICAS DE INFLUENCIA ORGANIZACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Repartir el trabajo</li> <li>✓ Orientar a los demás                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obedecer</li> </ul> </li> <li>✓ Revisar para aclarar</li> <li>✓ Hacer el trabajo de otro                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Intimar</li> <li>✓ Ser amable</li> </ul> </li> </ul>

Las 27 tácticas obtenidas en este estudio, se sometieron al proceso de escalamiento multidimensional, lo que dio como resultado cuatro grupos: *persuasión racional*, *persuasión autoritaria*, *persuasión irracional* y *persuasión afectiva*. (Ver tabla 8)

Tabla 8. Clasificación de las 27 Tácticas de Influencia (Uribe, 2003, en Esquivel, 2008)

CLASIFICACIÓN DE LAS 27 TÁCTICAS DE INFLUENCIA	
GRUPO A. <i>Persuasión racional</i>	Ser amable, hacer trabajo de otros, hacer alianzas, explicación racional, pedir favores, recompensar y capacitar.
GRUPO B. <i>Persuasión autoritaria</i>	Obedecer, evadir, afirmar algo, ordenar, alardear y amenazar.
GRUPO C. <i>Persuasión racional</i> .	Exponer sin fundamento, persistir, insinuar, desafiar, expresiones faciales, engañar y acciones clandestinas.
GRUPO D. <i>Persuasión afectiva</i>	Intimar, revisar, orientar, repartir, experiencia, negociar e intercambio de beneficios.

Un año antes en 2002, Gutiérrez, llevó a cabo la construcción de un instrumento de Tácticas de Influencia específicamente en Supervisores (TIS). Para ello utilizó la técnica de Redes Semánticas Naturales de Reyes Lagunes 1993, los estímulos utilizados fueron elaborados a partir de la definición de las categorías establecidas por Yulk y Falbe (1990, en Gutiérrez 2002): *Planear Argumentos para Convencer, Presión Energica, Intercambio de Favores, Cordialidad/Amabilidad, Ayuda de Otras Personas, Incremento de la Confianza, Apoyo a la Autoridad Superior, Participación en la toma de decisiones y Políticas y Reglas de la Empresa.*

Posteriormente el instrumento para medir Tácticas, el cual constaba de 121 reactivos, se entregó a 9 profesionales expertos para validación interjueces sobre el contenido de los reactivos, quedando en la etapa final únicamente 63 reactivos, dichos reactivos se agruparon dentro de 9 categorías de tácticas de influencia, las cuales se definen a continuación (Gutiérrez, 2002):

- *Persuasión Racional.* La persona presenta datos e información basada en argumentos lógicos y evidencia factual con el fin de que su propuesta o petición sea vista como alcanzable y resulte en el logro de sus objetivos. El agente se centra en sus propios conocimientos y su capacidad para comunicar esta información para persuadir a los demás.
- *Táctica de intercambio.* Se ofrece un intercambio de favores que implica reciprocidad en un tiempo posterior o el compromiso de que se obtendrá algún beneficio futuro si se ayuda en el logro de la tarea. Quien intenta ejercer la influencia, le recuerda al influenciado los favores pasados que ha recibido de él o, en su caso, le ofrece favores futuros para que acceda y acepte su petición. Por tanto, el beneficio que la persona ofrece depende de su tiempo, esfuerzo, habilidades propias y de los recursos de la empresa de los que puede disponer.



- *Táctica de Presión.* El que intenta ejercer la influencia emplea demandas, tratos o recordatorios persistentes para influir sobre alguien logrando así cumplir una solicitud o apoyar sus propósitos. Puede implicar el establecimiento de límites de tiempo y la asignación de tareas específicas a personas específicas, mediante la insistencia enérgica para el logro de sus objetivos.
- *Cordialidad.* Se busca obtener algo de buen modo, provocando que los demás piensen favorablemente de quien llevará a cabo la influencia, antes de solicitar la realización de la tarea. Depende de que el influenciado piense bien de quien ejerce la influencia, esto se logra dando muestras de comprensión, empleando el halago, siendo sensible ante los sentimientos y actitudes de los demás y haciendo uso de sus habilidades sociales.
- *Coalición.* La persona busca la ayuda de otras para persuadir al influenciado a realizar algo o emplea el apoyo de otros como una estrategia para obtener la aceptación o acuerdo del influenciado. Significa movilizar a los demás para que lo apoyen y refuercen su petición.
- *Táctica de consulta.* Quien intenta ejercer la influencia, busca la participación de otras personas para la planeación y/o toma de decisiones para la implementación de una estrategia, la realización de alguna tarea, actividad o cambio en la organización, solicitándoles su colaboración, opinión y aportación de ideas.
- *Táctica de confianza.* En esta se hace una solicitud o propuesta que provoca el entusiasmo. Implica recurrir a los valores, ideales y aspiraciones de la persona que es influida para incrementar su confianza de lo que puede hacer ofreciéndole apoyo en sí mismo.

- *Aprobación superior.* Quien intenta ejercer la influencia, busca persuadir mediante la idea de que su petición es apoyada por la alta gerencia o a través de órdenes más elevadas dentro de la organización, como lo es la alta dirección de la empresa. Se utiliza como una estrategia de respaldo cuando quien desea ejercer la influencia no espera que el otro acepte su petición, por lo que le da a conocer al influenciado que sus decisiones son aprobadas por la Dirección.
- *Legitimidad.* El que intenta influir busca establecer la legitimidad de sus solicitudes, ya sea reclamando y haciendo valer su autoridad o mostrando que hace lo correcto de acuerdo con las políticas, reglamentos, prácticas o tradiciones de la organización.

Finalmente, en la parte estadística el coeficiente de confiabilidad fue de 0.84, lo que indica que es una prueba con una adecuada consistencia interna, por lo cual se tomó la decisión de utilizarla para la presente investigación.

#### **2.4 Investigaciones sobre Tácticas de Influencia en el campo laboral.**

Se han realizado diversas investigaciones enfocadas a identificar el tipo de tácticas de influencia ejercida en las organizaciones, una de ellas es la realizada en 2000 por Luque y Munduate, quienes llevaron a cabo un estudio sobre las tácticas de influencia empleadas por los directivos para corroborar los hallazgos sobre el empleo de dichas tácticas, aplicando una metodología distinta de la que comúnmente se venía ocupando para este nivel jerárquico (observacional).

Su hipótesis principal plantea que los directivos emplean más la conciliación y la racionalidad, seguidas del intercambio, la asertividad y las sanciones, para influir sobre los demás en las organizaciones. Los resultados que obtuvieron, corroboraron que la táctica empleada con mayor frecuencia es la racionalidad, no así la conciliación. Cabe mencionar que contrario a lo que ellos esperaban, los directivos tienden a utilizar más la asertividad y las sanciones con sus subordinados.

En este caso, es importante resaltar la escasa variedad de tácticas de influencia empleadas por los directivos, contrario a lo que las teorías han indicado con respecto a que el uso de una variedad de éstas conlleva a un proceso de influencia exitoso. Esta escasa variedad de su uso, es notoria sólo en dirección descendente; en dirección ascendente, la gama es más amplia. Con respecto a la dirección descendente, tanto Pérez y Mugny, 1988 como Turner y Oakes, 1989 (Luque y Munduate, 2000), explican que mientras mayor distancia jerárquica haya entre las partes, el influenciado tenderá a ser percibido como ajeno al grupo, y se esperarán menos conductas cooperativas, por lo que el directivo tenderá a emplear tácticas más directivas como la asertividad y las sanciones para conseguir influir sobre su subordinado.

Una segunda investigación fue realizada en la Universidad de Agronomía de Venezuela por Prado M., et. al. (2003) en la que se tuvo por objetivo estudiar la relación entre las estrategias de influencia utilizadas por los gerentes y la productividad laboral de los trabajadores en empresas agroindustriales.

La población utilizada para este estudio, fue la totalidad de la población de dos empresas agroindustriales; una de ellas estuvo conformada por 145 personas, de las cuales el 75% eran obreros y el resto empleados. La segunda empresa estuvo conformada por 263 personas, de las cuales el 79% eran obreros y el resto empleados.

Para establecer las estrategias de influencia utilizadas por los gerentes, se aplicó la Escala TIN (Tácticas de Influencia), instrumento que es la adaptación hecha por Bustamante (1996) del cuestionario IBQ (Influence Behavior Questionary); la cual está conformada por 50 frases afirmativas que se mide en una escala tipo Likert; en el caso de la productividad laboral de los trabajadores, fue medida a través del método de la encuesta, expresando sus resultados a través de un índice de eficacia de la productividad laboral.

A pesar de que no se encontró una clara correlación entre las variables, aún en entornos diferentes, los gerentes de estas empresas agroindustriales coinciden en emplear estrategias de influencia retadoras con un elevado índice de eficacia de la productividad laboral de sus trabajadores. El resto de los factores que afectan la productividad laboral favorecen la eficacia de la misma

En 2005, Borjas buscó identificar qué tipo de tácticas eran utilizadas con mayor frecuencia en gerentes de una empresa del sector primario, para lo cual aplicó también a 88 gerentes, la escala de Tácticas de Influencia (TIN).

Los resultados obtenidos en esta investigación, señalan que las tácticas más empleadas por los gerentes venezolanos, son: participativa, racional e inspiradora, las cuales comparadas con las 9 tácticas para mexicanos, equivaldrían a: consulta, persuasión racional y confianza.

La sugerencia hecha por Borjas, es que se continúe investigando sobre este tema ya que es una vía a través de la cual es posible fomentar competencias que conduzcan al logro, una forma de aumentar la competitividad en la organización; además de seguir replicando investigaciones que conlleven a revisar los estereotipos de los gerentes, en este caso venezolanos, en el momento de evaluar sus conductas referidas al desarrollo del trabajo.

Y por último, realizar investigaciones que favorezcan el estudio del tema debido a la relación existente entre las tácticas de influencia y el proceso de negociación, el cual es una competencia básica para la ejecución gerencial.

Ramis, Manassero, Ferrer y García (2007), realizaron una investigación sobre las variables que intervienen en la motivación, en la percepción de autoeficacia y en la satisfacción laboral de trabajadores con diferentes puestos y que trabajan en equipo, con base en la capacidad de influencia del mando en referencia a sus habilidades comunicativas.

Utilizaron una muestra de 296 trabajadores integrados en 37 equipos de trabajo diferentes a quienes se les aplicó el “Job Diagnostic Survey” (Hackman y Oldman, 1974) y una escala para evaluar las habilidades sociales “Cuestionario de Habilidades Comunicativas del Líder”

Los resultados obtenidos fueron que en puestos de trabajo con características similares, los trabajadores con una apreciación positiva de la habilidad comunicativa de su jefe, tienen una mejor percepción del trabajo que realizan. Cuando un trabajador percibe positivamente las habilidades comunicativas de su supervisor, está más motivado y se siente más eficaz e implicado en su trabajo. Percibir positivamente las habilidades comunicativas del supervisor y en especial las habilidades relacionadas con el factor compañero, producen satisfacción laboral en los integrantes del equipo de trabajo. Cuando un mando realiza bien esta función, tiene más posibilidades de que sus colaboradores falten menos y cambien menos de trabajo.

Si bien esta investigación no está directamente relacionada con las tácticas de influencia, puede relacionarse la táctica de *cordialidad*, pues mientras exista una comunicación efectiva entre el supervisor y sus subordinados puede contarse con un factor más que facilite el uso de la táctica de influencia de cordialidad, debido a que para utilizarla, se requiere del uso de habilidades sociales, dentro de las cuales pudieran estar las habilidades comunicativas de los supervisores.

Otra investigación hecha por Martínez et al. (2008), tuvo por objetivo el análisis de la efectividad de los patrones de influencia empleados por los superiores jerárquicos con sus empleados. Para su estudio participaron 209 empleados de 7 hoteles, a quienes se les aplicó cuatro instrumentos:

- IBQ (Yukl et al. 1991), una adaptación al español que evalúa las tácticas de influencia
- Cuestionario *Organizational Commitment Questionnaire* (O'Reilly y Chatman, 1986) para evaluar el compromiso con el equipo
- Cuestionario S20/23 (Meliá y Peiró, 1989), utilizado para medir la satisfacción laboral
- Escala del bienestar psicológico (Warr, 1990).

Los hallazgos más relevantes, se refieren a que los superiores tienden a combinar varias tácticas de influencia para lograr sus objetivos; la identificación de cuatro patrones de influencia como las combinaciones más habituales en dichos proceso de influencia:

1. *Patrón Pasivo*. Caracterizado por un reducido empleo de todas las tácticas de influencia.
2. *Patrón Racional*. Caracterizado por un elevado empleo de las tácticas blandas (relaciones personales, adulación, recurrir a las aspiraciones y consulta) y racionales (persuasión racional e intercambio).

3. *Patrón fuerte*. Caracterizado por un elevado empleo de las tácticas duras (presión, coalición y legitimación).
4. *Patrón Activo*. Caracterizado por un elevado empleo de todas las tácticas: duras, blandas y racionales.

Por último, los patrones empleados con mayor combinación de tácticas de influencia resultan ser los más efectivos.

Estos investigadores consideran conveniente llevar a cabo estudios que analicen el punto de vista de quienes ejercen la influencia, ya que en ésta se analizó el punto de vista del receptor de la influencia, y de esta forma comparar ambas percepciones sobre las tácticas empleadas y los resultados obtenidos. También contrastar con otras investigaciones la estabilidad de los patrones identificados a través de esta investigación.

Dentro de las investigaciones realizadas en México sobre Tácticas de Influencia Organizacional destacan las siguientes:

Martínez, Navarrete y Pacheco en 2006, buscaron determinar si existía una relación entre las tácticas de influencia organizacional ascendente y maquiavelismo y de acuerdo a la disposición maquiavélica, alta o baja, qué tácticas de influencia se utilizan. La muestra fue heterogénea, no probabilística de tipo accidental, de 300 sujetos que contaban con empleo en ese momento y eran subordinados, de los cuales 177 eran mujeres y 123 hombres. Se les aplicó la Escala Mexicana de Manipulación de Maquiavelo (EMMMAQ) y la Escala de Tácticas de Influencia Organizacional de Subordinado a Jefe (TIO-SAJ).

Encontraron que sí existe una relación significativa entre la disposición maquiavélica total y las tácticas de influencia organizacional ascendente, pero únicamente con las tácticas de persuasión irracional. Existen diferencias significativas con respecto a la disposición maquiavélica, alta o baja y las tácticas de influencia organizacional ascendente, así los subordinados presentaron una menor disposición maquiavélica utilizando en menor grado la persuasión racional, probablemente porque ésta involucra la aplicación de la negociación y la lógica mediante el razonamiento para tratar de influenciar a sus jefes.

Los subordinados con nivel de estudios de licenciatura, usan más la persuasión racional para influir a sus jefes, al igual que aquellos con satisfacción alta y mayor antigüedad. Esto es, que los subordinados al contar con una mayor antigüedad o un mayor nivel de estudios, probablemente sientan mayor seguridad en su trabajo y por lo tanto estén más satisfechos, lo que puede llevarlos al éxito laboral.

En 2006, Rosales llevó a cabo una investigación que tuvo por objetivo detectar si las tácticas de influencia empleadas en el ámbito laboral tanto por hombres como por mujeres, correlacionaban con las tácticas de influencia empleadas en las relaciones de pareja aplicadas en la misma muestra, y conocer si los roles de género se mantienen en ambos ámbitos. La muestra estuvo compuesta por 233 personas mayores de 18 años con un puesto de trabajo y una relación de pareja, a quienes se les aplicó la escala de Estilos y Estrategias de Poder, la cual mide Tácticas de Influencia en las relaciones de pareja; y la Escala de Tácticas de Influencia Organización Lateral, la cual evalúa las tácticas de influencia empleadas con los compañeros de trabajo del mismo nivel jerárquico.



En general se encontró que la táctica que mostró mayor cantidad de diferencias significativas con las variables de clasificación fue la Persuasión Autoritaria, presentó diferencias con cuatro variables: escolaridad, nivel de puesto, escolaridad de la pareja y estatus laboral de la pareja. La táctica con menor número de diferencias significativas en la influencia con compañeros de trabajo, fue la Persuasión Afectiva, que mostró diferencias en la edad y estatus laboral de la pareja.

Este autor recomienda realizar un estudio para tratar de unificar teorías, términos, tácticas, definiciones y mediciones respecto a las tácticas de influencia, ya que existe una gran variedad de teorías muy distintas entre sí y que en ocasiones tienen los mismos conceptos o fundamentos, pero denominan a las tácticas con nombres distintos, lo que abre un abanico muy amplio, repetitivo y confuso en cuanto al tema.

Otra investigación sobre tácticas de influencia en hombres y mujeres con puestos directivos en organizaciones públicas y privadas, fue realizada por Ramírez (2006), tuvo como finalidad encontrar diferencias significativas en las tácticas de influencia utilizadas entre funcionarios del sexo femenino y masculino.

Se utilizó la Escala de Tácticas de Influencia Organizacional de Jefe a Subordinado (TIO-JAS), la cual se aplicó a 50 hombres y 50 mujeres con puestos directivos en empresas comerciales o de servicios del sector público y privado.

Como resultado encontraron que los hombres recurren más a la persuasión irracional, en otras palabras, el hombre mexicano directivo es más propenso a hacer caer en un error a sus subordinados, mentirles o defraudarlos, actuar libremente según sus deseos, persistiendo en lo que solicita y exponiendo sin argumentos.

En 2008, Esquivel, llevó a cabo una investigación que tuvo por objetivo el identificar la relación entre la dirección de tácticas de influencia utilizadas por supervisores y trabajadores operativos y su desempeño laboral.

Dentro de los resultados obtenidos en la dirección descendente, destaca que el tipo de tácticas empleadas por los supervisores en esta dirección, no se relacionan con su desempeño laboral; los supervisores no utilizan de manera simultánea diversas tácticas para influir en sus subordinados; las tácticas de influencia descendentes y las características sociodemográficas, no tuvieron correlaciones significativas; entre más años de laborar en el puesto, mejores calificaciones obtenidas en el rendimiento laboral.

Morales, (2009), realizó un estudio para identificar qué tácticas de influencia organizacional clasificadas en 4 factores (persuasión racional, persuasión autoritaria, persuasión irracional y persuasión afectiva), son más utilizadas por hombres y mujeres dependiendo de la dirección a la cual vaya dirigida durante el proceso de toma de decisiones.

Se trabajó con una muestra no probabilística de 207 participantes de ambos sexos de empresas privadas de comercialización y servicio automotriz; a quienes se les aplicaron 3 instrumentos para medir e identificar las tácticas de influencia organizacional: cuestionario de jefe a subordinado (JAS), cuestionario de subordinado a jefe (SAJ) y cuestionario de compañero a compañero (CC) (Manzanares, 2005).

Se encontró que únicamente existen diferencias estadísticamente significativas entre las medias de algunas tácticas de influencia organizacional clasificadas en 4 factores y el nivel jerárquico. Respecto al cuestionario de jefe a subordinado, se encontró que los empleados con un nivel medio, son quienes utilizan más tácticas de tipo autoritario, éstas se unen a la percepción de la posición que ocupa el jefe en relación con los subordinados que intentan influir.

Las mujeres con un nivel medio, utilizan menos tácticas de tipo afectivo al alcanzar un nivel jerárquico alto con la finalidad de influir en los subordinados y conseguir y lograr con éxito la influencia para obtener lo que se desea; los hombres con un nivel medio, utilizan menos tácticas afectivas a diferencia de quienes se encuentran en un nivel gerencial.

Con respecto al cuestionario de subordinado a jefe, se obtuvo que las mujeres utilizan más tácticas de persuasión racional, tienden a dar argumentos lógicos e información objetiva utilizando tácticas como ser amables para convencer al jefe de su solicitud factible y consistente. En cuanto a las tácticas autoritarias se hallaron diferencias estadísticamente significativas entre el grado de estudios y el factor autoritario, ya que se apreció que los subordinados con un nivel de estudios mínimo utilizan con mayor frecuencia las tácticas como obedecer, evadir, afirmar algo, ordenar, amenazar. Además 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 de influencia. Respecto a la satisfacción de los empleados, se encontró que entre más alto sea el nivel de satisfacción, más tácticas racionales y autoritarias se utilizan para influir de subordinado a jefe.

Por último, en cuanto al cuestionario de compañero a compañero, se encontró que el sexo y la persuasión autoritaria e irracional, tuvieron diferencias estadísticamente significativas, ya que los hombres presentan mayor uso de tácticas de tipo autoritarias e irracionales que las mujeres. De acuerdo al nivel jerárquico, los hombres que ocupan un nivel operativo, tienden a usar tácticas de origen irracional en su toma de decisiones para influir en sus compañeros. Las personas con un nivel jerárquico gerencial, usan con mayor frecuencia las tácticas de persuasión afectiva; de igual forma que los sujetos que alcanzaron un nivel de estudios de preparatoria o carrera técnica. También se encontró en la dirección de compañero a compañero, que las personas casadas tienden a utilizar más tácticas de influencia autoritarias e irracionales.

Otra investigación dentro de este ámbito, fue la realizada por Cruz, en 2011, quien tuvo como objetivo general el conocer las tácticas de influencia utilizadas en las organizaciones, en dirección lateral (compañero a compañero) en trabajadores mexicanos, en diferentes puestos y si existía relación con variables demográficas.

Esta investigación se llevó a cabo con 101 sujetos, hombres y mujeres de empresas tanto privadas como públicas; obteniendo como resultado únicamente una correlación negativa entre la táctica de afectividad y la edad, es decir, cuanto más joven se es, menor empleo de tácticas de afectividad se muestran. Para las demás variables, no se encontraron diferencias estadísticamente significativas.

Como podemos observar, la influencia juega un papel importante en cualquier esfera social, específicamente en este estudio, en la parte laboral, ya que a través de ella se busca influenciar a las personas que ahí laboran y de esta forma lograr algún tipo de cambio dentro de la organización. Enfocando nuestra atención en el tipo de influencia que ejercen los supervisores en sus subordinados y la relación de la personalidad con las tácticas de influencia que utilizan para poder obtener el resultado deseado, ya que consideramos este nivel jerárquico importante porque es un nivel determinante entre el buen o mal funcionamiento de un equipo de trabajo dentro de las organizaciones.

## CAPÍTULO 3. MÉTODO

### **PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN**

El elemento fundamental dentro de una organización, es el capital humano, ya que sin él, ésta no funcionaría adecuadamente ni alcanzaría un desarrollo organizacional aun contando, por ejemplo, con la mejor tecnología y excelentes instalaciones; en general, los aspectos materiales pierden su valor si no se cuenta con el talento humano que haga uso de ellos en beneficio de la organización.

Es por ello que desde hace varios años, las organizaciones se han preocupado por proveerse con el mejor personal a través de herramientas de selección más efectivas, esto con el objetivo de expandirse, dar mejores servicios, atraer nuevos clientes, ser líder en su mercado, ser más eficientes y productivos.

Sin embargo, en la actualidad nos encontramos con que los procesos de selección de personal empleados, no han sido lo suficientemente efectivos debido a que muchas de las veces no se cuentan con las herramientas adecuadas y estandarizadas para la población mexicana o en algunos otros casos, no existen instrumentos que permitan evaluar las características y competencias para un puesto determinado, el cual puede jugar un rol importante, como es el caso de los supervisores. Ello acarrea varios problemas a la organización y por añadidura no permite que esta crezca como sería lo ideal.

El campo de la Psicología laboral tiene como pilar el área de Recursos Humanos. Para que una empresa funcione de la mejor manera posible debe contar con el personal adecuado, que le permita llevar a cabo todas sus tareas con eficacia y excelencia. Y para ello, el perfil de personalidad juega un papel fundamental en el proceso de selección de personal, sobre todo en cargos de supervisión, ya que la mayoría de las veces son quienes guían a un equipo de trabajo al logro de metas y objetivos; el perfil de personalidad debe ser empático y adecuado a las características necesarias para ocupar este tipo de puesto; de igual forma, el tener gente bajo su cargo, involucra el manejo de tácticas de influencia con sus subordinados.

Dentro de las organizaciones, siempre existirá la necesidad de mejorar los procesos de selección; ha sido probado mediante investigaciones, que es importante conocer el tipo de personalidad de cada individuo, ya que ésta se ha utilizado como predictor del comportamiento, logro de objetivos, etc. En la presente investigación se buscó la posible relación de este predictor con las tácticas de influencia que se ejercen con los subordinados en el trabajo; se pretendió aportar una investigación que permita empatar tanto el perfil de personalidad como las tácticas de influencia adecuadas con que un supervisor debe contar para poder alcanzar sus metas y objetivos, esto sobre todo, mediante las formas de dirigirse y dirigir a su personal.

La comprobación de que efectivamente exista una relación, significaría hacernos de una herramienta que nos permita una selección de personal más efectiva, la reducción del nivel de rotación, el mejoramiento del desempeño del trabajador en las relaciones de jefes y subordinados; y por lo tanto la mejora de la organización.

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:**

¿Existe relación entre el perfil de personalidad de los mandos medios de las instituciones públicas y las tácticas de influencia descendente que utilizan?

¿Existe relación entre el perfil de personalidad de mandos medios de instituciones públicas y las variables sociodemográficas?

¿Existe relación entre las tácticas de influencia descendente que utilizan los mandos medios de las instituciones públicas y las variables sociodemográficas?

## **OBJETIVOS:**

Identificar el perfil de personalidad de supervisores de instituciones del sector público, con base en el Modelo de los Cinco Factores de la Personalidad y determinar si la personalidad tiene relación con el tipo de Tácticas de Influencia Descendente utilizadas por ellos.

Identificar si existe relación entre los Cinco Factores de la Personalidad medidos con la prueba Cinco Factores de la Personalidad para mexicanos y algunas variables sociodemográficas.

Identificar si existe relación entre las Tácticas de Influencia Descendente que emplean los supervisores y algunas variables sociodemográficas.



## **TIPO DE ESTUDIO:**

Correlacional. Debido a que esta investigación tuvo como objetivo identificar si existe relación entre dos variables (las tácticas que los supervisores utilizan, con el perfil de personalidad que tienen).

## **HIPÓTESIS:**

H1: Existe relación estadísticamente significativa entre el perfil de personalidad y las tácticas de influencia descendente.

Ho1: No existe relación estadísticamente significativa entre el perfil de personalidad y las tácticas de influencia descendente.

H2: Existe relación estadísticamente significativa entre el perfil de personalidad y las variables sociodemográficas.

Ho2: No existe relación estadísticamente significativa entre el perfil de personalidad y las variables sociodemográficas.

H3: Existe relación estadísticamente significativa entre las Tácticas de Influencia Descendente y las variables sociodemográficas.

Ho3: No existe relación estadísticamente significativa entre las Tácticas de Influencia Descendente y las variables sociodemográficas.

## VARIABLES

### Definición conceptual.

*Tácticas de influencia.* La forma en que la gente intenta influir en sus subordinados, colegas o superiores para obtener beneficios personales o para satisfacer metas organizacionales. (Uribe, J., Valle, M., González, T. y Flores, M. 2003)

*Personalidad.* Aquello que engloba características únicas y estables (cogniciones, conductas y emociones) del individuo, las cuales permanecen constantes a través del tiempo y ante diversas situaciones; dichas características subyacen tanto de la naturaleza de la persona como del aprendizaje.

Variables sociodemográficas.

- *Edad:* hace referencia al número de años que una persona ha vivido.
- *Años de experiencia:* cantidad de años que una persona tiene laborando en una o varias empresas.
- *Sueldo:* remuneración económica que percibe un trabajador por realizar su jornada laboral.

### Definición operacional.

*Personalidad.* Perfil resultante al responder la prueba 5 Factores de la Personalidad.

*Tácticas de influencia.* Puntuación obtenida en el cuestionario TIS para medir tácticas de influencia organizacional.

*Variables sociodemográficas.* Respuestas dadas por los supervisores en la encuesta de datos.

- *Edad:* número de años que cada supervisor reporta haber vivido.
- *Años de experiencia:* respuesta dada por cada supervisor a la pregunta: ¿número de años laborando?
- *Sueldo:* Ingreso que cada supervisor reporta percibir mensualmente como remuneración a su trabajo.

## **DISEÑO**

No experimental, transversal- correlacional: Porque no hubo manipulación de las variables, los datos se recolectaron en su contexto natural y en un solo momento para posteriormente establecer relaciones entre las variables. (Hernández, S., Fernández, C., Baptista, S., 2006).

## **MUESTRA**

La muestra fue no probabilística de sujetos voluntarios, ya que su elección estuvo en función de las características de la investigación. El criterio de inclusión que debían cubrir consistió en que fueran personas con nivel de supervisión que estuvieran laborando en instituciones del sector público. (Hernández, S., et al, 2006).

## **PARTICIPANTES**

Participaron en la investigación, 101 trabajadores del sector público, todos ellos de nivel de supervisión, de los cuales, 26 fueron mujeres (25.7%) y 75 fueron hombres (74.3%).

## **INSTRUMENTOS**

El instrumento utilizado para medir *personalidad* fue la prueba *5 Factores de Personalidad Mexicanos (versión corta)*, de Felipe Uribe (2002), la cual consiste en un cuestionario cerrado de tipo Likert, con 69 reactivos que se encuentran divididos en los cinco factores de la personalidad (extroversión, aceptabilidad, conciencia, estabilidad emocional y apertura a la experiencia) y un factor de credibilidad para detectar si la persona dice la verdad. El instrumento consta de un cuadernillo que contiene los 69 reactivos con instrucciones al frente de la primera hoja, y una hoja adicional de respuestas cuadrículada con seis opciones de respuesta que van de nunca a siempre, más un cuestionario demográfico en la parte final de la hoja de respuestas. Los 69 reactivos se encuentran divididos en cuatro áreas: social, con 15 reactivos, Educativa con 15 reactivos, Laboral con 20 reactivos y Familiar con 19 reactivos. Es sin límite de tiempo y autoadministrado. Para su calificación se asignan valores a cada respuesta dada, según sea el caso, 1 como el menor valor al responder *nunca* y 6 como el mayor valor al responder *siempre* (Campos, 2003).

El instrumento obtuvo en su primera fase de piloteo una consistencia interna de Cronbach de .90.

La elección de esta prueba se debe a que es una prueba estandarizada para población mexicana, es práctica y no muy extensa.

Para identificar las tácticas de influencia, se aplicó el instrumento Tácticas de Influencia en Supervisores (TIS) (Gutiérrez, E., y Mejía, R. 2002), el cual mide lo concerniente a “lo que un trabajador hace para cambiar la forma de pensar de sus subordinados”.

Es un cuestionario tipo cerrado, de 63 reactivos que se encuentran divididos en 9 tácticas de influencia (Persuasión Racional, Cordialidad, Intercambio, Consulta, Confianza, Legitimidad, Coalición, Presión y Aprobación Superior). Este instrumento consta de un cuadernillo con las 63 preguntas divididas en grupos de 5 preguntas, ubicándose del lado izquierdo los bloques de preguntas y del lado derecho 5 opciones de respuesta para cada reactivo en una escala tipo Likert en donde 1 es *siempre lo hago* y 5 *nunca lo hago*. Es sin límite de tiempo y autoadministrada.

Este instrumento fue validado con la investigación realizada por Gutiérrez y Mejía en 2002, mediante una validez interjueces, para posteriormente eliminar reactivos y aumentar la confiabilidad de la prueba, con lo que finalmente se obtuvo una consistencia interna de .84, por lo que se ubica en un rango aceptable.

El instrumento para medir Tácticas de Influencia, fue construido con población mexicana, por tanto puede ser generalizada sin mayor inconveniente.

## **PROCEDIMIENTO**

Se acudió a varias instituciones del sector público (5) para solicitar la colaboración de los supervisores de área, para que respondieran dos instrumentos.

Una vez obtenida su aceptación, se acudió a cada institución en la fecha y hora acordada para hacer la aplicación; ésta fue individual y se realizó, en el lugar de trabajo de cada supervisor y en una sola sesión con duración aproximada de 2 horas. Las instrucciones fueron dadas de forma verbal y escrita a cada uno de los participantes; una vez aclaradas sus dudas, resolvieron primero el Cuestionario de los Cinco Factores de la Personalidad y posteriormente el cuestionario de Tácticas de Influencia en Supervisores (TIS).

Las aplicaciones se llevaron a cabo durante un periodo aproximado de 3 semanas, visitando en ocasiones dos o tres veces la misma institución de acuerdo a los horarios programados con ellos, esto debido a las cargas de trabajo de los supervisores.

Una vez terminada la aplicación de los instrumentos, se llevó a cabo el análisis de los datos con el paquete estadístico SPSS (Paquete Estadístico Para las Ciencias Sociales) Versión 15.0.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

### **Descripción de la muestra.**

La muestra de la investigación estuvo compuesta por 101 personas de nivel supervisor, las cuales fueron elegidas mediante un muestreo no probabilístico; los sujetos presentaron edades de 21 a 61 años, contaban con experiencia laboral entre 01 a 44 años, ganando sueldos entre \$2,500 a \$42,000 pesos. (Ver tabla 9)

De acuerdo a los resultados obtenidos de los datos sociodemográficos, se observa que en la variable edad, se distribuyó casi de manera uniforme en los tres rangos. En cuanto a los años de experiencia, el rango que tuvo mayor frecuencia fue el de 1 - 20 años de experiencia laboral. Con respecto a la variable sueldo el grupo que se presentó con mayor frecuencia fue el de \$16,000 - \$30,000.

Tabla 9. Datos sociodemográficos de la muestra					
	Grupos	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Estndar
Edad	21-30	31	30.7	37.51	9.53
	31-40	34	33.7		
	41-61	36	35.6		
Años de Experiencia	01-10	44	43.6	14.11	9.78
	11-20	33	32.7		
	21-44	24	23.8		
Sueldo	\$2,500-\$15,000	37	36.7	17.31	9.65
	\$16,000-\$30,000	43	42.6		
	\$31,000-\$42,000	21	20.7		

## Estadística Inferencial.

### *Análisis de confiabilidad.*

Con el fin de comprobar el grado en que los resultados de ambos instrumentos fueron consistentes y coherentes, se calculó el coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach.

Para la prueba de los 5 Factores de Personalidad se obtuvo un coeficiente de confiabilidad general de .624

Para aumentar el nivel de confiabilidad y así tener mayor consistencia de las puntuaciones obtenidas; del factor II Aceptabilidad, fue necesario eliminar el reactivo 18; en caso del factor III Organización, se eliminó el reactivo 2; por último, se eliminó el reactivo 47 del factor V Sensibilidad Intelectual. De esta manera, la confiabilidad general de la prueba aumentó a 0.792 (ver Tabla 10).

Tabla 10. Análisis de Confiabilidad para la Escala de los Cinco Factores de Personalidad				
FACTOR	NÚMERO DE REACTIVOS	Alfa de Cronbach (antes)	NÚMERO DE REACTIVOS	Alfa de Cronbach (después)
I Sociabilidad Expresiva	23	0.838	No se eliminó ningún reactivo	
II Aceptabilidad	11	0.552	10	0.596
III Organización	9	0.522	8	0.585
IV Control Emocional	12	0.765	No se eliminó ningún reactivo	
V Sensibilidad Intelectual	14	0.688	13	0.749
General	69	0.624	66	0.792

**Nota:** Para fines prácticos en el manejo de la información, los factores de personalidad serán identificados con números romanos, mientras que las tácticas de influencia, se identificarán con números arábigos.



Para el cuestionario de Tácticas de Influencia en Supervisores (TIS), se obtuvo un coeficiente general Alfa de Cronbach de .523. Para aumentar la consistencia de la prueba, del factor 1 persuasión racional se eliminó el reactivo 44; del factor 2 cordialidad, se eliminó el reactivo 42. En el caso del factor 7 coalición, se eliminó el reactivo 39; para el factor 8 presión, se eliminó el reactivo 21 y por último, del factor 9 aprobación superior, se eliminó el reactivo 26. Esto, con la finalidad de que la confiabilidad global de la prueba se aproxime lo más cercano a 1, que indicaría un nivel de confiabilidad absoluto, el cual aumentó a 0.717 (ver Tabla 11).

Tabla 11. Análisis de Confiabilidad del Cuestionario de Tácticas de Influencia en Supervisores (TIS)				
FACTOR	NÚMERO DE REACTIVOS	Alfa de Cronbach (antes)	NÚMERO DE REACTIVOS	Alfa de Cronbach (después)
Persuasión Racional	9	0.63	8	0.712
Cordialidad	6	0.496	5	0.591
Intercambio	9	0.517	No se eliminó ningún reactivo	
Consulta	7	0.577	No se eliminó ningún reactivo	
Confianza	8	0.611	No se eliminó ningún reactivo	
Legitimidad	9	0.645	No se eliminó ningún reactivo	
Coalición	7	0.407	6	0.556
Presión	4	0.174	3	0.601
Aprobación Superior	4	-0.25	3	0.565
General	63	0.523	58	0.717

*Correlación de Pearson.*

Para comprobar las hipótesis planteadas, se calculó el coeficiente de correlación de Pearson.

En primera instancia, se calcularon los coeficientes de correlación entre los factores de cada instrumento.

Como se puede observar en la Tabla 12, la mayoría de los factores correlacionan positivamente a un nivel de significancia de 0.01. Organización correlaciona al nivel de 0.05 con Sensibilidad Intelectual y este mismo factor no tiene relación con Aceptabilidad.

FACTORES	FI Sociabilidad expresiva	FII Aceptabilidad	FIII Organización	FIV Control emocional	FV Sensibilidad intelectual
FI Sociabilidad expresiva	1	.559**	.607**	.753**	.261**
FII Aceptabilidad		1	.438**	.452**	0.158
FIII Organización			1	.585**	.206*
FIV Control emocional				1	.263**
FV Sensibilidad intelectual					1

\*Nivel de significancia  $\leq .05$

\*\*Nivel de significancia  $\leq .01$

De igual forma, en la Tabla 13 se presentan los resultados de la relación existente entre los factores de la prueba de Tácticas de Influencia; en donde se observa que la mayoría de los factores correlacionan positiva y significativamente entre sí. La correlación positiva más alta es entre el factor 6 (legitimidad) y el factor 5 (confianza).

Los factores de intercambio y aprobación superior, presentan puntajes muy bajos (positivos y negativos). El primero con confianza, legitimidad, coalición y presión y el segundo con persuasión racional, cordialidad, consulta, confianza, legitimidad, coalición y presión.

Tabla 13. Correlación entre los Factores de Tácticas de Influencia

FACTORES	F1 Persuasión Racional	F2 Cordialidad	F3 Intercambio	F4 Consulta	F5 Confianza	F6 Legitimidad	F7 Coalición	F8 Presión	F9 Aprobación superior
F1 Persuasión Racional	1	.361**	.224*	.385**	.505**	.496**	0.169	.274**	0.055
F2 Cordialidad		1	.239*	.507**	.439**	.482**	.262**	.252*	-0.092
F3 Intercambio			1	.241*	0.092	-0.006	-0.029	-0.168	-.252*
F4 Consulta				1	.363**	.315**	0.188	.351**	-0.118
F5 Confianza					1	.697**	.394**	0.119	0.147
F6 Legitimidad						1	.473**	0.377**	0.154
F7 Coalición							1	0.113	0.182
F8 Presión								1	-0.058
F9 Aprobación superior									1

\*Nivel de significancia  $\leq .05$

\*\*Nivel de significancia  $\leq .01$

Se obtuvo el coeficiente de correlación entre los factores de ambos instrumentos, como se puede observar en la Tabla 14, existe correlación negativa en la mayoría de los factores. Los más significativos a un nivel de .01, el factor I Sociabilidad Expresiva con el factor 6 legitimidad; el factor II Aceptabilidad con el factor 6 legitimidad; el factor V Sensibilidad Intelectual con el factor 1 persuasión racional; y por último, este mismo factor V Sensibilidad Intelectual, con factor 4 consulta.

Tabla 14. Correlación entre Tácticas de Influencia y Cinco Factores de la Personalidad					
	FI Sociabilidad Expresiva	FII Aceptabilidad	FIII Organización	FIV Control Emocional	FV Sensibilidad Intelectual
F1 Persuasión Racional	-.224*	-.260**	-.231*	-.132	-.341**
F2 Cordialidad	-.277**	-.332**	-.226*	-.185	-.219*
F3 Intercambio	.025	.015	-.046	-.008	-.147
F4 Consulta	-.282**	-.249*	-.125	-.182	-.366**
F5 Confianza	-.271**	-.293**	-.244*	-.134	-.227*
F6 Legitimidad	-.336**	-.359**	-.292**	-.276**	-.228*
F7 Coalición	-.319**	-.330**	-.212*	-.279**	-.154
F8 Presión	-.187	-.191	-.160	-.212*	-.177
F9 Aprobación Superior	-.150	-.080	-.249*	-.257**	.021

\*Nivel de significancia  $\leq .05$

\*\*Nivel de significancia  $\leq .01$

La correlación existente entre los cinco factores de personalidad y las características sociodemográficas es baja, como se puede observar en la Tabla 15, es decir, los factores de la personalidad, pueden estar ligeramente relacionados con la edad y los años de experiencia laborales. Principalmente, el factor I Sociabilidad Expresiva, el Factor II Aceptabilidad y el Factor IV Control Emocional con la Edad y los años de experiencia.

Tabla 15. Correlación entre Cinco Factores de la Personalidad y características sociodemográficas					
FACTORES	FI Sociabilidad Expresiva	FII Aceptabilidad	FIII Organización	FIV Control Emocional	FV Sociabilidad Intelectual
Edad	.222*	.380**	0.125	.264**	0.002
Años de Experiencia	.204*	.343**	0.131	.202*	0.036
Sueldo	0.025	-.100	-.105	.067	.087

\*Nivel de significancia  $\leq .05$

\*\*Nivel de significancia  $\leq .01$

En cuanto a lo relacionado con las tácticas de influencia y características sociodemográficas, los datos nos indican correlacionarse negativamente, esto es, que la edad, los años de experiencia laborales y el sueldo percibido son factores que podrían tener una baja relación con las tácticas de influencia empleadas. (Ver Tabla 16)

Tabla 16 Correlación entre Tácticas de Influencia y características sociodemográficas

FACTORES	F1 Persuasión Racional	F2 Cordialidad	F3 Intercambio	F4 Consulta	F5 Confianza	F6 Legitimidad	F7 Coalición	F8 Presión	F9 Aprobación superior
Edad	-0.097	-0.193	0.191	-.224*	-0.054	-.199*	-.141	-.141	-.053
Años de Experiencia	-.082	-.131	.233*	-.194	-.045	-.176	-.177	.005	.048
Sueldo	-.142	-.232*	-.044	-.218*	-.145	-.071	.001	.008	.024

\*Nivel de significancia  $\leq .05$

## CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.

La personalidad juega un papel importante para el ser humano, ya que está involucrada en todos los aspectos de su vida diaria; familia, amigos, escuela, trabajo, etc. Desde que una persona ingresa a laborar en una empresa uno de los factores más importantes que se toman en cuenta para obtener el puesto es el de la personalidad, en ocasiones ésta resulta ser un indicador a futuro del desempeño de una persona en determinado nivel jerárquico, es decir, si su personalidad contribuirá a su buen desempeño. Por ejemplo, en el caso de los supervisores qué tanto les ayuda o les limita su personalidad al momento de dirigir y relacionarse con sus subordinados.

El presente estudio se realizó con el propósito de identificar si había relación entre el perfil de personalidad de los mandos medios de instituciones públicas con las tácticas de influencia utilizadas por ellos; de acuerdo a los resultados obtenidos, podemos señalar que no se cubrió en su totalidad, ya que no se pudo identificar un perfil de personalidad concreto, sin embargo si pudimos identificar algunos factores de la personalidad que podrían determinar el tipo de tácticas de influencia utilizadas; así como también las variables sociodemográficas que intervienen con la personalidad y las tácticas de influencia.

En lo que respecta a la hipótesis 1: la relación entre el perfil de personalidad y las tácticas de influencia, se encontró que existe correlación negativa al nivel 0.05 entre la Aceptabilidad y la consulta, lo que sugiere que una persona que es aceptada por otros, tiene menos necesidad de aplicar esta táctica debido a que la aceptación que tiene de los demás es buena, por lo que no se ve en la necesidad de recurrir a consultarlos para que acepten su propuesta; mientras que alguien que es poco aceptado, podría utilizar esta táctica como medio de acercamiento hacia los demás, es decir, buscar la aceptación para obtener la participación de los demás a favor de su propuesta.

Entre los factores más significativos al nivel 0.01 resultan, la Sensibilidad Intelectual con la consulta, esto es que una persona que cuenta con capacidad para percibir y expresar experiencias o problemas de manera correcta, no recurrirá a tratar de influir en los demás por medio de la participación de otras personas, o viceversa; lo cual puede deberse a que a las personas a quienes se les facilita la transmisión de sus ideas o pensamientos, no requieren de la ayuda de otros para lograr una mejora dentro de las actividades de su puesto o para la organización; generalmente esas personas reflejan seguridad en sí mismas por lo cual son más independientes en sus actividades.

En general, encontramos una relación negativa entre varios de los factores de personalidad y las tácticas de influencia, esto, debido a que probablemente como lo menciona Martínez (2008), en su investigación, quienes emplean una mayor combinación de tácticas, resultan ser los más efectivos, mientras que los que utilizan sólo una o pocas, tienden a tener un resultado negativo con sus subordinados.

Resulta importante también, resaltar la correlación negativa existente entre las tácticas de legitimidad, coalición, presión y aprobación superior con el factor IV Control Emocional, ya que implica el uso de un patrón de influencia fuerte (Martínez, 2008), lo que podría indicarnos que una persona que emplea este tipo de patrón, suele ser alguien con mayor tendencia a la hostilidad, ansiedad, impulsividad y debido a ello, encuentra en este tipo de tácticas un arma “más efectiva” para lograr su objetivo.



En cuanto a la hipótesis 2: la relación existente entre el perfil de personalidad obtenido mediante la prueba de los Cinco Factores de Personalidad y los datos sociodemográficos, no se encontró relación estadísticamente significativa; las personas de mayor edad y más años de experiencia laboral, tienden ligeramente a tener una mejor forma de relacionarse con los demás, así como a recibir una mayor aceptación de los demás. Esto puede deberse a que una persona de mayor edad, cuenta con una experiencia laboral más amplia, lo cual implica mayor práctica en el contacto diario y trato con compañeros de trabajo, incluyendo el desarrollo de habilidades para generar actitudes positivas y así incrementar su nivel de aceptación con los demás. Lo cual coincide con los resultados obtenidos por Uribe en 2002, quien reporta que a mayor edad, se puede ser más aceptado, organizado, centrado y hasta sensiblemente intelectual en el trabajo.

En lo que respecta a la hipótesis 3: la relación entre las tácticas de influencia y los datos sociodemográficos, se encontraron correlaciones negativas entre la consulta y la legitimidad con la edad, lo que significa que a mayor edad, se emplean menos tácticas que involucren la participación u opinión de otros, también se utilizan menos tácticas relacionadas con el apego a las normas o políticas, lo que podría indicar que una persona de mayor edad, tiene establecida determinada forma de trabajo y el hecho de involucrar a otras personas en alguna idea suya, implicaría el cambiar ese esquema ya establecido. Lo cual contradice lo reportado por Rosales (2006), quien encontró que las personas de mayor edad, utilizan con mayor frecuencia las tácticas que involucren el acercamiento emocional, negociación, o orientación y reparto de trabajo, es decir, a mayor edad se emplean más tácticas afectivas.

Otra correlación negativa es la existente entre la cordialidad y la consulta con el sueldo, esto nos indica que mientras una persona perciba más salario, menos opinión solicitará de los demás, y menos importancia dará a la forma en que los demás lo perciben, ya que no necesita tener la simpatía de los demás para conseguir su apoyo en cualquier tarea o proyecto que planea realizar, puesto que el que tenga un ingreso mayor, lleva implícito un rango de autoridad mayor. Esto puede estar relacionado con lo encontrado por Salinas (2000), quien también obtuvo una correlación negativa entre el sueldo y la extroversión; estos factores (cordialidad y Extroversión), implican una relación con los demás, lo cual también podría indicar que quienes perciben un ingreso mayor, se vuelven más estrictos en sus formas o estilos de relacionarse.

Por otro lado, se encontró una correlación positiva entre el Intercambio y los años de experiencia, es decir, entre más años laborando se tengan, se recurrirá mayormente a conseguir el apoyo de los demás mediante reciprocidad de favores a cambio de un beneficio a futuro. Esto puede deberse a lo antes mencionado con el factor de Aceptabilidad, en el que el hecho de que tenga mayor aceptabilidad con la edad, le permita llevar a cabo este tipo de intercambio de favores.

De igual forma, se buscó la correlación entre cada uno de los 5 factores de la personalidad y encontramos que a mayor Sociabilidad Expresiva, mayor capacidad para actuar con mejor actitud, eficiencia y calidad; también habrá un mayor control emocional al expresar pensamientos e ideas; de igual forma, entre más organizado se sea, hay probabilidad de tener un control emocional mayor. Esto coincide con la investigación hecha por Martínez (2007), quien encontró que cuando una persona posee rasgos como ser cuidadoso, responsable, organizado, trabajador, orientado a logros, planeador y perseverante, presentará rasgos también de ser calmado, tranquilo, pacífico, sereno y estable.

De lo anterior se obtuvo también que el factor I (Sociabilidad Expresiva) tiene una relación medianamente positiva con el factor II (Aceptabilidad), lo que sugiere que, mientras una persona tenga facilidad para expresarse o para relacionarse con otros, es más probable que genere actitudes positivas hacia los demás por lo que será fácilmente aceptada.

Este resultado coincide con la investigación hecha por Borman y Motowildo (1993), en LePine y Van Dyne (2001), en la que determinan a la Sociabilidad Expresiva y la Aceptabilidad como predictores del desempeño laboral y que a su vez contribuyen indirectamente con el éxito de la organización, haciendo que la calidad del ambiente social y psicológico se mantenga o se mejore.

Es interesante el hecho de que como en nuestra investigación, el factor Aceptabilidad (descrito bajo el nombre de Agradabilidad en la mayoría de las investigaciones hechas por diversos autores extranjeros), está presente en el resultado de muchas otras, jugando un papel importante dentro de varios aspectos del ambiente laboral, tales como, el involucramiento en el trabajo con el que correlaciona negativamente (Bozionelos, 2003); la percepción que el subordinado tiene de su supervisor, es decir, los subordinados tienen una actitud más positiva hacia sus supervisores, entre más alto puntúen éstos últimos en el factor Agradabilidad (Cager, 2004); el desempeño laboral, demostró tener una correlación positiva con este factor y la productividad; y una correlación negativa con las habilidades de liderazgo (Neubert, 2004).

Debido a lo anterior, valdría la pena enfocarse a estudiar específicamente el papel que este factor (Aceptabilidad) tiene con diferentes variables dentro del ámbito laboral y qué tanto puede estar influyendo o determinando aspectos como el involucramiento en el trabajo, la percepción que los subordinados tienen de sus supervisores, el desempeño laboral, las habilidades de liderazgo, por mencionar algunas. Esto con el objetivo de ofrecer un instrumento mediante el cual las organizaciones puedan proveerse de los candidatos idóneos para cada puesto, así como para mejorar el ambiente dentro de la misma, mejorar la productividad, incrementar la calidad de las organizaciones en todos los aspectos.

## CONCLUSIONES

- Los supervisores con un perfil más extrovertido y sociable, son personas con mayor capacidad para actuar con mejor actitud y de forma eficiente, y que además cuentan con un control emocional más amplio y suelen ser más organizados, todo ello produce que este tipo de persona sea más aceptada por los demás.
- Un supervisor que presenta niveles altos de aceptación, utiliza menos tácticas de consulta; así como aquellos que cuentan con mayor capacidad para percibir y expresar experiencias o problemas de manera correcta, recurren poco a la táctica de consulta.
- Dos variables sociodemográficas que resultan significativas para que el supervisor tenga mayor aceptación de sus subordinados y mejores herramientas para relacionarse con los mismos, son la edad y los años de experiencia, es decir, entre más grandes sean y por ende mayor experiencia tenga, la relación y aceptación de sus subordinados, será mejor.
- Los supervisores de mayor edad, emplean menos tácticas de consulta y menos apego a normas o reglamentos; aquellos que tienen un ingreso económico mayor, emplean menos tácticas de cordialidad y consulta.
- Los supervisores que tienen más años de experiencia laboral, utilizan la táctica de Intercambio.
- Los supervisores que emplean una gama más amplia de tácticas de influencia, obtienen mejores resultados al momento de influir en sus subordinados, a diferencia de aquellos que utilizan una escasa variedad.

- Resulta importante tomar en cuenta que el uso de determinadas tácticas de influencia, así como el número de éstas, puede verse afectado también por el tipo de cultura en que se desenvuelvan, es decir, el de cada país.
- El perfil de una persona que pretenda ocupar un nivel de supervisión, debe tener habilidades muy desarrolladas en cuanto al trato con la gente (sociable) y la seguridad en sí mismo (extrovertido), con un alto control emocional, organizado y que tienda a dirigir a la gente hacia la meta, sin consultar mucho a sus subordinados; que sea una persona de mayor edad y con una buena percepción económica, ya que contando con estas características, obtendrá un nivel de aceptación más alto y por tanto, recibirá mayor apoyo del equipo de trabajo para el logro de metas u objetivos.

### **5.1 Limitaciones y Sugerencias**

La principal limitación que se tuvo en esta investigación fue el restringido acceso a las instituciones públicas para la aplicación de los instrumentos, situación que impidió tener una muestra más amplia.

Otra limitante fue que los sujetos en ocasiones no llenaban por completo los cuestionarios y postergaban la entrega de los mismos, por lo que no se pudo obtener información más completa sobre las variables sociodemográficas.

Se recomienda para próximas investigaciones, utilizar una muestra más amplia, así como establecer un perfil más delimitado en cuanto a las características sociodemográficas de las personas que la conformarán (edad, estado civil, etc), para obtener un resultado que pueda ser generalizado.

Se sugiere enfocarse en el estudio específico de la relación que existe entre el factor Aceptabilidad y las diferentes variables dentro del ámbito laboral y qué tanto puede estar influyendo o determinando aspectos.

También resultaría interesante llevar a cabo más investigaciones enfocadas específicamente a la relación entre el uso de determinadas tácticas de influencia y el género, en todas las direcciones de influencia.

Otra sugerencia es aplicar este mismo estudio, pero en todas las direcciones de influencia (ascendente, descendente y lateral), ya que éste tomó en cuenta únicamente la percepción de los supervisores sobre su personalidad y tácticas de influencia, pero no la de los subordinados, y de esta forma obtener una evaluación integral y así, contribuir al mejoramiento tanto del funcionamiento de la organización como del servicio brindado por la misma.

Considerar el número de subordinados que cada supervisor tiene, así como el nivel que cada supervisor ocupa dentro de la organización.

## REFERENCIAS

- Amelang, M. y Bartussek, D. (1991). *Psicología Diferencial e Investigación de la Personalidad* (2ª ed.). País: Barcelona Herder
- Borjas, L. (2005). Estrategias de Influencia en Gerentes de una Empresa del Sector Primario. *Anales*. 5 (2). 61-74.
- Bowler, M., Bowler, J., Chapman, K., y Cope, J. (2009). The Impact of Cognitive Complexity on Frequency-Based Measurement Big Five Measures. *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 3 No.7 16-24
- Bozionelos, N. (2003). The big five of personality and work involvement. *Journal of Managerial Psychology*. 19 (1) 68 - 81
- Brody, N. y Ehrlichman, H. (2000). *Psicología de la Personalidad*. España: Prentice Hall.
- Campos, V. (2003). *El perfil profesional de los estudiantes del Conalep y su relación con el Modelo de los Cinco Factores de Personalidad*.
- Canger, M. (2004). Effects of Supervisor "Big Five" Personality on Subordinate Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 18 (4) 465-481
- Carver, C. y Scheier M. (1997). *Teorías de la Personalidad* (3ª ed.). México: Prentice Hall.
- Cervane, D. y Pervin, L. (2009). *Personalidad. Teoría e Investigación* (2ª. Ed.). México: Manual Moderno.
- Chávez, M. (2005). *Estudio confirmatorio de Tres Instrumentos de Tácticas de Influencia Organizacional*. Tesis Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México.
- Cloninger, S. (2003). *Teorías de la Personalidad*. (3ª ed.). Mexico: Prentice Hall
- Colom, B. (1998). *Psicología de las Diferencias Individuales. Teoría y Práctica*. España: Pirámide



- Cruz, L. (2008). *Tácticas de Influencia Organizacional y su Relación con Variables Demográficas*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México.
- Cueli, J. y Reidi, L. (1999). *Teorías de la Personalidad*. Mexico: Trillas.
- De la Fuente, J. (2005). La personalidad y el comportamiento humano del supervisor. *Emprendedores*. 95: 62-63
- Dubrin, A. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional* (2ª ed.). México: Thomson.
- Espejel, M. (2006). *El Modelo de los Cinco Factores de Personalidad en estudiantes de bachillerato tecnológico*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México.
- Esquivel, H. (2008). *Tácticas de Influencia Organizacional Descendente, Ascendente, Lateral y Desempeño Laboral*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México.
- Frager, R y Fadiman, J. (2010). *Teorías de la Personalidad* (6ª ed.). México: Alfaomega.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. México: Oxford University Press.
- Gardner, R. (2003). *Estadística para Psicología usando SPSS para Windows*. País: México Prentice Hall
- Garduño, N. (2005). *Estudio Preliminar para la Construcción de Tres Instrumentos de Tácticas de Influencia Organizacional*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México
- Goldberg, L. (1990). *Journal of Personality and Social Psychology*. 59 (6)
- Guillen C. y Guil, R. (2000). *Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales*. España: McGraw Hill.
- Gutiérrez, M. y Mejía, R. (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

- Haroldo, E. (1987). *Estadística para ciencias del comportamiento*. México: Haria.
- Hernández, M., Medrano, C., (2010). *Relación entre los Cinco Factores de Personalidad (Big Five) y Desgaste Ocupacional (BurnOut), en una muestra de trabajadores del sector público*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México.
- Hernández, R., Collado, C. Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. (3ª ed.). México: McGraw Hill Interamericana
- Huczynski, A. (1997). *Cómo influir en la empresa y triunfar: promuévase, impóngase, progrese*. México: Prentice Hall
- Eaton, J., Johnson, R., 2001. *Essential Managers: coaching successfully*. Dorling Kindersley
- Karkoulian, S., Messara, L. y Sidani, M. (2009). Correlates of the Bases of Power and the Big Five Personality Traits: an Empirical investigation. *Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*. 14 (1) 7-16
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003) *Comportamiento Organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. Mexico: Mc Graw Hill
- LePine, J. y Van Dyne, L. (2001). Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships With Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability. *Journal of Applied Psychology*. 86 (2) 326-226
- Lluís-Font, J. (2004). *Mente y Personalidad*. España: Biblioteca nueva.
- Lopez, R. y Navarro, N. (2001). *La Personalidad y su relación con variables demográficas en estudiantes de la carrera de Administración de Empresas*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México
- Lounsbury, J., Smith, R., y Levy, J. (2009). Personality Characteristics of Business Majors as Defined by the Big Five and Narrow Personality Traits. *Journal of Education for Business*. V84 n4 pp. 200-205

- Luque, P. y Munduate, L. (2000). Tácticas de Influencia Empleadas por los Directivos en sus relaciones con Superiores, Compañeros y Subordinados. *Revista de Psicología General y Aplicada*. 53 (1) 31-42
- Lussier, N. (2002). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. México Thompson Learning.
- Manual de Estilo de Publicaciones de la American Psychology Association adaptado para el español por Editorial Manual Moderno, 2da edición, 2002.
- Manríquez, A. (2010). *El modelo de los Cinco Factores de la Personalidad en las áreas de trabajo*. Trabajo Monográfico de Actualización. Facultad de Química. UNAM
- Manzanares, G. (2005). *Estudio preliminar para la construcción de tres instrumentos de influencia organizacional*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México.
- Martínez, A. (2007). *Personalidad y Tácticas de Influencia Lateral en Organizaciones Privadas*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México.
- Martínez, I., Munduate, L. y Medina, F. (2008). Efectividad de los Patrones de Influencia. *Psicotherma*. 20 (3), pp. 369 – 375.
- Martínez, R., Navarrete, T. y Pacheco, O. (2006). *Relación entre Tácticas de Influencia Organizacional Ascendente y Maquiavelismo en Trabajadores Mexicanos*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México.
- Morales, M. (2009). *Identificación entre Tácticas de Influencia Organizacional y Toma de Decisiones*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México.
- Mushonga, S. y Torrance, C. (2008). Assessing the relationship between followership and the big five factor model of personality. *Review of Business Research*. 8 (6) 185-193
- Navarro M. y López R. (2001). *La personalidad y su relación con variables demográficas en la carrera de Administración de Empresas*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México.

- Neubert, S. (2004) Personality, the five-factor model, and job performance. [www.personalityresearch.org/papers/neubert.html](http://www.personalityresearch.org/papers/neubert.html)
- Pardo, M. y Ruiz, M. (2002) *SPSS II Guía para el análisis de datos*. Madrid: Mc Graw Hill
- Prado, M. et al (2003). Estrategias de influencia utilizadas por los gerentes en empresas Agroindustriales y su relación con la productividad laboral. *Revista de la Facultad de Agronomía*. 30: 376-391
- Pelechano, V. (1996). *Psicología de la Personalidad*. México: Ariel Psicología. 33-83
- Pervin, L. (1998). *La Ciencia de la Personalidad*. España: Mc Graw Hill
- Pfeffer, J. (1993). *El poder en las organizaciones. Poder e influencia en una empresa*. México: McGraw Hill
- Pueyo, A. (1997). *Manual de Psicología Diferencial*. España: Mc Graw Hill
- Ramírez, G. (2006). *Tácticas de Influencia en Hombres y Mujeres Directivos de Diversas Organizaciones*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México.
- Ramírez, P. (2008). *Tácticas de influencia ascendente en una organización con estructura burócrata*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México.
- Ramis, P., Manassero, M., Ferrer, P., y García, B, (2007). No es fácil ser un buen jefe/a! Influencia de las habilidades comunicativas de la dirección sobre la motivación, la autoeficacia y la satisfacción de sus equipos de trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo*. 23 (2) México. 161-181
- Rosales, C. (2006) *Tácticas de Influencia empleadas por una muestra mexicana en sus relaciones laborales y de pareja*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México.
- Salinas, O. (2000). *El modelo de los 5 Factores de Personalidad de personalidad en universitarios y profesionistas de la educación*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México.

- Sánchez, O. y Contreras, M. (2000). *Rasgos de Personalidad en maquiavélicos y no maquiavélicos*. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología. UNAM. México.
- Schultz, D. y Schultz, S. (2002). *Teorías de la Personalidad* (7ª ed.). México: Thomson
- Uribe, F. (2002). Desarrollo y validación de la escala de los cinco Factores Mexicanos de Personalidad: selección de personal y éxito profesional. *Revista de la Universidad de Cristobal Colón* Vol. 15. 105-118
- Uribe, J., Valle, M., González, T. y Flores, M. (2003). La configuración del poder en el trabajo: Tácticas de Influencia y escalamiento multidimensional. *Revista de Psicología Social y Personalidad*, XIX, (1), 39-54.
- Uribe, F. (2008). Los Cinco Grandes y Maquiavelismo en Trabajadores mexicanos: un estudio de personalidad y manipulación. *Revista del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 28 México. 61-79
- Wayne, D. (1996). *Estadística para la administración y Economía*. (7ª ed.). México: McGraw Hill
- Zimmerling, R. (1993). *El concepto de Influencia y otros ensayos*. México: Distribuciones Fantamara

# ANEXOS

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

## FACULTAD DE PSICOLOGÍA

### **INSTRUCCIONES**

A continuación se te presentan una serie de frases en las que se describe una forma particular de comportarnos cuando intentamos convencer a los demás de hacer algo o queremos que hagan lo que les pedimos.

Junto a cada frase, encontrarás el número correspondiente a ella y cinco recuadros, que indican la frecuencia con la cual utilizas ese comportamiento particular durante tu desempeño en el trabajo.

Cada recuadro está representado por un porcentaje distinto, que se refiere a cuando has realizado o no, ese comportamiento durante los últimos seis meses.

100%	70%	50%	25%	0%
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Siempre lo hago</b>	<b>Casi siempre lo hago</b>	<b>A veces lo hago y a veces no</b>	<b>Casi nunca lo hago</b>	<b>Nunca lo hago</b>

Marca con una "X" sobre el recuadro que porcentaje se acerca más a como te comportas tú con tu personal a cargo y/o con tus colaboradores, cuando les pides que lleven a cabo alguna actividad o cuando quieres conseguir algo de ellos.

Contesta a todas las conductas que se te presentan, marcando un solo recuadro en cada renglón.

No hay respuestas correctas o incorrectas y toda la información que proporcionas es totalmente confidencial.

iGRACIAS

POR

TU

APOYO

	Siempre lo hago	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
1Utilizo mis propios conocimientos y experiencias para persuadir a mi personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2Me comprometo a ayudar a mi gente en el futuro, si hacen lo que les solicito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3Evito mostrarle a mi personal que sigo los lineamientos de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4Trato de convencer a mis colaboradores usando argumentos lógicos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5No soy cortés con mi personal a cargo cuando quiero conseguir algo de ellos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6Le recuerdo a mi personal que tiene mi apoyo, si hacen lo que les solicito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7Manejo la información de forma inteligente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8Empleo el compañerismo para conseguir lo que quiero.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9Cuando solicito algo a mi personal, hago que se apeguen a las políticas establecidas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10Evito consultar a los más eficientes (líderes en su trabajo) para la realización de las actividades que les solicito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11Utilizo mis propias capacidades para convencer a los demás.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12Evito utilizar las normas establecidas para conseguir que mi personal realice sus actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13Hago uso de la reciprocidad o el intercambio mutuo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14Consultar a mi personal, me da seguridad para la toma de decisiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15No ayudo a mi personal a creer en sí mismo cuando realizan sus actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16Establezco ante todo el orden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17Planeo la estrategia que utilizaré para conseguir lo que quiero.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18Utilizo mis propias habilidades para convencer a mi personal de hacer algo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19Cuando mis subordinados no están de acuerdo, les hago saber que la planeación viene de arriba.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



20No soy amable con los demás cuando quiero que cumplan mis propósitos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21Suelo mandar persistentemente a mi personal a realizar sus labores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22Transmito seguridad a mi personal para la realización de actividades.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23Analizo la información que voy a proporcionar a mi personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24No me muestro agradable ante el personal a mi cargo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25La confianza no es un elemento básico para conseguir lo que quiero.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26Mantengo comunicación constante con mis superiores para que mi personal realice las actividades que les solicito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27No es ético formar grupos para convencer a otros de algo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28Aplicar la disciplina constantemente es esencial para que mi personal cumpla mis solicitudes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29Ignoro los objetivos de la organización para el cumplimiento de mis peticiones.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30No es necesario apoyarme en las normas establecidas para conseguir que los demás hagan lo que les pido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31Para lograr mis objetivos, suelo formar equipos que contribuyan con sus ideas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32No motivo a mi personal a hacer lo que le pido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33Muestro disposición ante las necesidades de mi personal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34No estoy dispuesto a buscar el apoyo de los demás para que apoyen lo que pido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35Cuando pido algo a mi personal, no recorro a los beneficios mutuos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36Ayudo a que mi personal crea en sí mismo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

37Evito coordinarme con otras personas para que me apoyen en lo que pido a mis colaboradores.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38Me comprometo con mi personal a corresponderles, si hacen lo que les solicito.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39Evito formar uniones de personas para que ellos me apoyen a que otros acepten lo que digo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40Evito regular las actividades que asigno a mis subordinados con las políticas de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41Le hago saber a mi personal que mis decisiones son apoyadas por la dirección.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42Para que mis colaboradores hagan lo que quiero, los trato como mis amigos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43Considero la participación de mi personal en la implementación de una estrategia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44Intento no persuadir a mi personal con la información que les presento.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45No correspondo a favores pasados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46Busco la participación de mi personal que tiene los conocimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47No es necesario que otros me apoyen, cuando intento persuadir a los demás.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48Persisto en que el trabajo se realice con rapidez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49Siento que no inspiro confianza a mi personal cuando platico con ellos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50No le hago saber a mi personal que me apego a los reglamentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51No utilizo mis capacidades para expresarle a mi personal lo que quiero que se haga.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52Sustento mis peticiones en órdenes superiores, para cumplir con mis objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53No es bueno apoyarse en otras personas para convencer a mis colaboradores a hacer algo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54Evito solicitar a mi personal que correspondan por los favores pasados que hice por ellos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55Soy exigente con mis colaboradores para que cumplan con las actividades asignadas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56No soy respetuoso de los convenios que hago, para que mis colaboradores hagan lo que les pido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

57 Soy atento con mis colaboradores cuando les pido realizar alguna actividad.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
58 Busco la participación de mi personal que tiene experiencia.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
59 No empleo el compañerismo como estrategia para que las personas, me apoyen y se acepten mis propuestas.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
60 Enfatico a mi personal, que sigo los lineamientos de la empresa.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
61 Permito a mi personal decidir en la planeación o implementación de actividades.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
62 La confianza es importante para lograr que mi personal haga lo que le solicito.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
63 No es importante que mi personal sepa que confío en ellos.	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>



**HOJA DE RESPUESTAS** 5FM©® Dr. JESÚS FELIPE URIBE PRADO (2002)

A continuación llene los datos correspondientes a la información demográfica, escribiendo o señalando con una "X", según sea el caso:

• Nombre: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ años

• Sexo: \_\_\_\_\_ Estado Civil: \_\_\_\_\_

• Último grado escolar: \_\_\_\_\_ Profesión o carrera: \_\_\_\_\_

• Área académica de su profesión o carrera:

1) Humanidades y artes	_____
2) Ciencias sociales	_____
3) Ciencias biológicas y salud	_____
4) Ciencias físico matemáticas	_____
5) Sin área o Bachillerato	_____

• Último sueldo mensual percibido antes de impuestos: \$ \_\_\_\_\_

• Actual o último nivel de puesto de trabajo ocupado:

1) Ejecutivo	_____
2) Medio	_____
3) Operativo	_____

• Cuántos años de experiencia laboral tiene: \_\_\_\_\_ años

• Giro o ramo de su actual o último empleo:

1) Servicios	_____
2) Producción	_____
3) Comercial	_____

• Tipo de empresa en su actual o último empleo:

1) Pública	_____
2) Privada	_____

• **Gracias.**

COPYRIGHT © 2002 by Psicología Investigación Medición y Editorial (PSIME) y, Jesús Felipe Uribe Prado. D.R. (2002) núm.

03-2002-100111313400-01 Mier y Pesado 135-13 Col. Del Valle 03100, México, D.F., 55435573, uribepjf@servidor.unam.mx

F02B