

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA DE LA INSTRUCCIÓN**

**TÁCTICAS DE INFLUENCIA Y SU IMPACTO EN LA
EFECTIVIDAD DEL LÍDER EN EDUCACIÓN SUPERIOR**

Autor: Daniel De Abreu González

**Trabajo que se presenta
para optar al grado de
Magister Scientiarium en
Psicología de la Instrucción**

Tutor

Prof. Nelson Díaz Mora

Dedicatoria

A mí querida esposa
Rosalía y a mis queridos
hijos “Joki” y “Mito”.

Agradecimiento

Al profesor Nelson Díaz Mora por ser el maestro, que con su paciencia y sabiduría orientó toda la investigación.

Al profesor Alberto Navas por el gran apoyo en el arranque del tema y las relaciones con la Universidad.

A Felipe Crudelle, Federico López, al profesor Alberto Camardiel y la profesora Luisa Lezama por las aportaciones en la metodología y el análisis estadístico.

Al personal del Departamento de Recursos Humanos y a la profesora María Itriago por la información necesaria para obtener la muestra.

A todos los Jefes de Departamento que participaron brindando información en la fase exploratoria y a los que dieron todo el apoyo para contactar a los profesores.

A todos los profesores que voluntariamente participaron y dieron su opinión sincera en los cuestionarios.

Índice

Resumen.....	8
Introducción.....	9
Marco Teórico	13
Contexto Organizacional	13
La institución educativa como un sistema.	13
Características de la organización en educación superior.....	17
Liderazgo.....	20
Enfoque de rasgos y habilidades.	21
Enfoque conductual.....	22
Enfoque situacional o contingente.	24
Enfoques integradores.	25
Tácticas de Influencia.....	26
Procesos de influencia.	31
Dirección y secuencia de la influencia.	33
Agrupación de las tácticas.	35
Efectividad de las tácticas de influencia.	36
Utilización de las tácticas de influencia en Venezuela.	38
Metodología.....	42
Problema.....	42
Hipótesis	42
Sistema de Variables	45
Variables independientes.	45
Variable dependiente.	47
Diseño de la investigación.....	48

Población y Muestra.....	48
Instrumentos	51
Cuestionario de tácticas de influencia.	51
Cuestionario de efectividad del líder.	51
Procedimiento	54
Limitaciones	56
Análisis y Discusión de Resultados	58
Confiabilidad de los Instrumentos	60
Cuestionario de tácticas de influencia.	60
Cuestionario de efectividad del líder.	62
Contrabalanceo.....	64
Verificación de Hipótesis y Discusión	66
Conclusiones y Recomendaciones para Futuras Investigaciones	73
Conclusiones.....	73
Recomendaciones para Futuras Investigaciones.....	75
Referencias Bibliográficas.....	77
Anexos	85
Anexo A. Cuestionario de Tácticas de Influencia.....	85
Anexo B. Cuestionario de Efectividad del Líder	89
Anexo C. Muestra por Departamentos de Profesores Participantes en el Estudio.	90
Anexo D. Guías de las entrevistas utilizadas en la fase exploratoria	92
Anexo E. Ítems y Dimensiones del Cuestionario Efectividad del líder	95
Anexo F. Muestra de Profesores por Escuelas en los Grupos P1 y P2.....	96
Anexo G. Resultados del Análisis de Regresión Para el Grupo P1	97
Anexo H. Resultados del Análisis de Regresión Para el Grupo P2	100

Índice de Tablas

Tabla 1. Comparación de las Medias de Tácticas de Influencia en Estudios Realizados en Venezuela.....	33
Tabla 2. Distribución de la Muestra por Escuelas.....	43
Tabla 3. Medias de las Variables Independientes y la Variable Dependiente.....	51
Tabla 4. Comparación de las Medias de las Tácticas de Influencia en otros Estudios en Venezuela.....	52
Tabla 5. Análisis de la Confiabilidad del Cuestionario de Tácticas de Influencia...	54
Tabla 6. Comparación de la Confiabilidad del Cuestionario de Tácticas de Influencia Aplicados en otros Estudios en Venezuela.....	54
Tabla 7. Análisis de la Confiabilidad del Cuestionario de Efectividad del Líder...	56
Tabla 8. Resultados del ANOVA para los Grupos P1 y P2.....	57
Tabla 9. Comparación del Coeficiente de Confiabilidad para la Efectividad del Jefe de Departamento.....	58
Tabla 10. Resultados de R^2 y su Grado de Significación para la Variable Predictora.....	59
Tabla 11. Resultados de los Coeficientes de la Ecuación de Regresión.....	60
Tabla 12. Distribución de la Muestra de Profesores por Departamentos.....	81
Tabla 13. Distribución de la Muestra de Profesores por Escalafón.....	82
Tabla 14. Ítems y Dimensiones del Cuestionario Efectividad del líder.....	85
Tabla 15. Distribución de la Muestra de Profesores por Escuelas en los Grupos P1 y P2.....	86

Resumen

El presente estudio examina las relaciones entre las Tácticas de Influencia y su impacto en la efectividad de los Jefes de Departamento para lograr la participación de los profesores en el logro de los objetivos departamentales. Participaron 86 profesores del Alta Dedicación de la Facultad de Ingeniería de una Universidad de Caracas. Se empleó un diseño no experimental, de correlaciones, transversal y de campo cuantitativo, con la aplicación del cuestionario de utilización de tácticas de influencia y un cuestionario para medir la efectividad del Jefe de Departamento. Las hipótesis planteadas fueron: H1: Las Tácticas de Influencia Persuasión Racional, Legitimidad y Presión tendrán una relación significativa y positiva con la efectividad del liderazgo de los Jefes de Departamento, y H2: La utilización de las Tácticas de Influencia Persuasión Racional, Legitimidad y Presión en conjunto tendrá un efecto combinado significativo y positivo en la efectividad del Jefe de Departamento. Aplicando regresión lineal, los resultados revelaron que la táctica de influencia Persuasión Racional mostró la relación más alta y significativa con la Efectividad del Jefe de Departamento confirmando lo encontrado por investigaciones anteriores. No se encontraron relaciones significativas entre las tácticas de Legitimidad y Presión con la Efectividad del Jefe de Departamento. Se proponen cinco líneas de investigación para futuras investigaciones relacionadas con: el estudio de las relaciones de las otras 8 tácticas de influencia con la efectividad de Jefe de Departamento; la extensión de esta línea de investigación a otras Facultades; el análisis del efecto de otras variables intervinientes en la relación entre las tácticas de influencia y la efectividad del liderazgo; la construcción de instrumentos para medir las tácticas de influencia que incluya aspectos particulares de nuestra cultura; y la realización de otros estudios continuando con la línea de investigación iniciada en Venezuela.

Introducción

En la actualidad las autoridades encargadas de liderar las universidades se enfrentan con el hecho que ya no es suficiente una visión netamente académica. Si entendemos una institución de educación superior como una organización que requiere llevar a cabo su misión en un entorno cada vez más complejo, y que igualmente demanda que su personal se oriente hacia hacer eficientes los grandes procesos de investigación, docencia, y extensión que son su razón de ser como institución educativa, surge el liderazgo como una de las competencias que necesitan ser utilizadas en cualquier nivel de la estructura organizacional.

El liderazgo institucional desde el punto de vista macro, indudablemente juega un papel importante en los asuntos de interés en las instituciones educativas. Esos asuntos tienen que ver con aspectos medulares de su funcionamiento tales como impulsar mejoras en los procesos de enseñanza-aprendizaje, impulsar las reformas necesarias a los programas académicos, incrementar y extender la investigación, expandir las fronteras de la universidad a través de sus programas de extensión, mejorar los procesos administrativos, y en general, constituirse en la fuerza que impulsa acciones a todos los niveles y en todos los ámbitos del quehacer universitario.

En una visión micro, el proceso de liderazgo también es importante. Desde el punto de vista de las organizaciones como sistemas abiertos, es posible describir el proceso instruccional, por ejemplo, como un conjunto de factores en el aula y fuera de ella que interactúan con el fin de lograr la formación de los estudiantes. Algunos de esos factores fueron señalados por Orantes (1980; 1997) con el fin de describir la interdependencia entre los procesos centrales de enseñanza-aprendizaje en el salón de clases y los factores periféricos del contexto. Siguiendo este marco de referencia y manteniendo el estudiante como centro en una institución educativa, vemos el proceso de liderazgo como un componente que forma parte de los factores periféricos cercanos al proceso de instrucción, el cual puede contribuir con: 1) las relaciones interpersonales entre estudiante-profesor, y profesor-directivo en el proceso de instrucción, 2) su posible papel en la mejora o cambio de estrategias que incidan en el proceso de instrucción y que requieran un mayor compromiso de las Escuelas o Departamentos, y 3) el manejo eficiente, por parte de aquellos que ejercen el liderazgo en la institución educativa, de los factores organizacionales y del entorno inmediato que también impactan el proceso de instrucción.

En general, el ejercicio del liderazgo puede contribuir con la gestión educativa a crear las mejores condiciones organizacionales para el proceso instruccional. Entonces, el liderazgo sería una de las competencias importantes para encontrar el equilibrio entre las demandas administrativas y las demandas técnicas necesarias para cumplir con un objetivo que pueda tener impacto en el proceso de instrucción.

Dada la importancia del liderazgo en los procesos de funcionamiento de las instituciones de todo tipo se han desarrollado numerosos enfoques que tratan de explicar la naturaleza y mecanismos de acción de este proceso. A pesar del cúmulo de información existente sobre el tema en las organizaciones, se ha encontrado pocas investigaciones de liderazgo en educación superior. La mayoría son reflexiones anecdóticas y hay poca investigación sistemática sobre los aspectos de la conducta del líder que lo hace ser efectivo (Bryman, 2007; 2009).

Igualmente, en el contexto venezolano encontramos pocos estudios en el ámbito educativo (López, 2000; Malpica y Mendoza, 2002). Esto hace difícil partir de una base referencial del liderazgo y sus efectos en el contexto de la educación superior en nuestro país. Como expresamos arriba, la mayor parte de la información sobre liderazgo se encuentra en aplicaciones en organizaciones no educativas principalmente en el ámbito empresarial.

El estudio propone responder la pregunta ¿cuál es el efecto de la utilización de las tácticas de influencia persuasión racional, legitimación, y presión por parte de los jefes de departamento de una universidad, en su efectividad como líder?, según la percepción de las personas que tienen una línea de reporte directo con el Jefe de Departamento.

La mayoría de los estudios y enfoques de liderazgo que se están aplicando en las organizaciones educativas provienen principalmente del ambiente empresarial. Esto origina la necesidad de crear un marco de referencia particular para abordar el

tema de liderazgo en instituciones educativas, el cual permita tomar lo aplicable y adaptable de las investigaciones realizadas en organizaciones no educativas y a la vez realizar investigaciones a lo que es particular al mundo académico (Bryman, 2007).

Igualmente, este tipo de investigación contribuye a estudiar más específicamente, por una parte, los procesos de influencia que sustentan la acción de las tácticas, y por la otra, señalar el posible impacto que ellas tienen en el proceso instruccional, ya que la muestra de sujetos que se propone son profesores activos quienes tienen responsabilidades docentes que cumplir en las aulas universitarias. Esta es una manera de hacer más específica la exploración de los procesos de liderazgo, en línea con las observaciones puestas de manifiesto por Avolio et al. (2009).

Adicionalmente, el estudio de las tácticas de influencia puede ser una contribución a una futura conformación de programas de desarrollo de liderazgo, considerando que forman parte importante de las competencias clave que requiere un profesor en cargos administrativos. Asimismo permite abrir un espacio de diálogo sobre los procesos de influencia del profesor en cualquier nivel organizacional, y su posible consideración como parte de su formación profesional.

Marco Teórico

Contexto Organizacional

La institución educativa como un sistema.

Desarrollo Organizacional (DO) en instituciones educativas es el marco general en el cual se desarrolla esta propuesta de investigación. A partir de la década de los 70 se experimentó un auge de trabajos relacionados con aplicaciones de las prácticas de DO en instituciones educativas, las cuales pueden ser vistas como “un marco conceptual y una estrategia cuyo objetivo es ayudar a las escuelas a convertirse en sistemas de personas autodirigidas, autorenovadas, receptivas al cambio y capaces de responder con programas integrados e innovadores” (Schmuck, Runkel, Arends, y Arends, 1977, p.10).

La aplicación del campo del Desarrollo Organizacional en educación fundamentalmente ha estado orientada al sistema organizativo y su entorno como una manera indirecta pero efectiva de influir y producir mejoras en los procesos de enseñanza-aprendizaje, en vez de actuar sobre los estudiantes o su entorno inmediato (padres, etc.) de manera directa; esto es lo que diferencia la aplicación de DO, de la aplicación de sus respectivas disciplinas que realizan tanto el psicólogo escolar como el especialista en asesoramiento en el proceso educativo (Nágel, Díaz y Orantes, 1992). Una mirada a las aplicaciones de DO en educación indica que éstas se han enfocado en el desarrollo de capacidades organizacionales tales como el

mejoramiento de relaciones entre el personal administrativo y personal docente; implantación de cambios en el proceso de instrucción; proceso de planificación estratégica; liderazgo; comunicación; gestión de conflictos; mejoramiento de reuniones; solución de problemas; toma de decisiones; y evaluación de cambios organizacionales, entre otros (Schmuck et al, 1977; Aldelfer, 1977).

Esta aproximación del aporte de DO en instituciones educativas está enfocada desde el punto de vista de las organizaciones como sistemas abiertos; los componentes de una organización están interrelacionados y una acción en uno de ellos puede tener impactos en uno o en varios componentes. El objeto de análisis pasa a ser la escuela o la universidad como un todo. De esta manera, es posible entender el proceso instruccional en forma amplia incorporando todos los factores del sistema educativo, los cuales interactúan de manera sistémica con el fin de lograr el aprendizaje de los estudiantes. Este conjunto de factores y niveles están contemplados en Orantes (1980; 1997) cuando considera en su Modelo MECA la interdependencia entre el nivel central del proceso de instrucción y el nivel periférico donde se encuentran los factores derivados del contexto.

El nivel central está formado fundamentalmente por los factores relacionados con el Alumno, el Contenido, la Estrategia de instrucción y el Medio utilizado para generar la experiencia de aprendizaje. El nivel periférico está compuesto por los niveles siguientes: 1) las interacciones entre las personas que tienen un rol en el proceso de instrucción, 2) el nivel institucional conformado por los aspectos

organizativos como por ejemplo los roles y niveles de autoridad, 3) las características idiosincráticas de las personas que interactúan en la institución (nivel socio-cultural), y 4) el nivel coyuntural, el cual incluye los aspectos del entorno que impactan a la institución y al proceso de instrucción. El Modelo puede entenderse como concentrándose en las variables más importantes a nivel de aula donde se da el proceso instruccional, y mostrando posibles espacios de influencia desde los niveles periféricos del contexto organizacional donde existen variables que lo puede afectar.

A la inversa, es decir, con la intención de especificar el contexto organizacional y su conexión con el proceso instruccional, el Modelo Sinergia, se usa exitosamente en una asignatura del propio Postgrado. En ese modelo, concebido bajo las premisas que caracterizan las organizaciones como sistemas abiertos, y con un enfoque de Desarrollo Organizacional, se explicitan los subsistemas siguientes: Direccional, Estructural, Gerencial, Recursos Humanos, Administración y Apoyo, Cultura y Valores, y finalmente el subsistema central del Modelo, el cual es el Instruccional.

En esa asignatura, el Modelo se usa para ilustrar en la práctica (ya que los cursantes recogen información en instituciones educativas en Caracas) la interdependencia existente entre factores del contexto organizativo, por ejemplo, el estilo de liderazgo en el subsistema Gerencial, y factores del proceso instruccional que existen en cada institución, por ejemplo, la participación voluntaria del profesorado en otras actividades curriculares. Igualmente se usa para identificar, explorar y sistematizar de manera ordenada en cada situación específica, las posibles

variables o factores más relevantes que puedan afectar dicho proceso.

Adicionalmente, el Modelo ofrece ayuda al Consultor para, una vez identificados las posibles variables o factores durante el proceso de intervención en una institución educativa, ofrecer soluciones que contemplen los efectos de esas variables identificadas, haciendo dichas soluciones más cónsonas con las necesidades del proceso instruccional planteadas por la institución¹.

Dentro de este contexto es posible destacar el papel central que puede jugar el liderazgo del profesor en el mejoramiento del funcionamiento de la escuela y en el proceso de instrucción. En el campo del liderazgo en educación desde los años 80 han utilizado el término “liderazgo del profesor” (teacher leadership) para expresar el papel activo que los profesores pueden tomar en todos los niveles y en todos los campos de una escuela (York-Barr y Duke, 2004).

El campo de acción de un profesor para ejercer el liderazgo tendría dos áreas principales, la derivada del nivel de autoridad formal de la posición que ocupa, por ejemplo, jefe de departamento, especialista en curriculum o jefe de cátedra, y la influencia que puede ejercer el profesor la cual no proviene de un cargo formal en la estructura organizativa, por ejemplo, coordinador de una iniciativa de mejoramiento del proceso de instrucción. La efectividad del liderazgo sería medida por medio del efecto que produce en el aprendizaje de los estudiantes. Los resultados intermedios de

¹ Díaz, N., Comunicación personal (junio de 2010)

la influencia del liderazgo serían el mejoramiento en el proceso de instrucción (estrategias de instrucción, contenidos y medios)

Características de la organización en educación superior.

Las instituciones educativas tienen características particulares que requieren ser consideradas y respetadas para cualquier aplicación de prácticas provenientes de organizaciones no educativas. Existe el término llamado “gerencialismo” (traducción de la palabra managerialism), con el cual se entiende la tendencia en educación superior para adoptar prácticas del mundo de los negocios con efectos en los procesos administrativos y académicos, pero basados principalmente en criterios económicos y administrativos (citado por Davies, Douglas & Douglas, 2007). Con el término se quiere advertir que la implantación de las prácticas de gestión provenientes del mundo de los negocios debe pasar por su adaptación al mundo educativo.

Por ejemplo, en la implantación del enfoque de calidad total en educación superior se encontraron que ciertos conceptos tienen una buena adecuación a la cultura académica, mientras que otros aspectos actúan como barreras culturales en la implantación del enfoque (Davies et al., 2007). En cuanto a los roles que juegan los Decanos en el ejercicio del cargo y en qué medida son similares a los roles de un gerente, se encuentra que existen diferencias debidas a la naturaleza particular de la educación superior; por ejemplo, mantiene responsabilidades en la enseñanza e

investigación, emplea más tiempo en relaciones interpersonales), y también existen algunas funciones de un Decano que son similares a los de un gerente de empresas; por ejemplo, asignación de recursos, planificación (Jackson, 2004; Muma, Smith, & Somers, 2006).

Una característica particular de la educación superior son las relaciones de poder y autoridad, aspectos conectados con el liderazgo. En una universidad por ejemplo, convive un personal altamente calificado y enfocado principalmente en los aspectos académicos junto con un personal que se enfoca principalmente en los aspectos administrativos. Igualmente, convergen profesionales de distintas disciplinas distribuidos en varias facultades. En la medida que los profesores ascienden en el escalafón se encuentran con la expectativa de parte de las autoridades que deben ocupar cargos académicos con roles administrativos. Generalmente los profesores perciben esta responsabilidad organizacional como una obligación, la cual se hace más compleja en la medida que asciende en posiciones más altas (Wolverton, Wolverton, & Gmelch, 1999).

Por ejemplo, un profesor que se encuentra en una cátedra desarrollando una línea de investigación que luego sea designado como jefe de departamento, probablemente se encuentre con el conflicto de compartir el tiempo entre sus clases, la investigación y las funciones administrativas propias del cargo, o sacrificar alguna de ellas. Esta situación se agrava aún más si se considera que las universidades

generalmente invierten muy poco en la programas para fortalecer habilidades de liderazgo y gestión educativa (Rosser et al., 2003; Spendlove, 2007).

La credibilidad del liderazgo es probable que en ambientes educativos este más asociada al grado de conocimiento que se perciba del líder (Spendlove, 2007; Bryman, 2009). Sin embargo dependiendo de la naturaleza del cargo y del nivel organizacional, es probable que además del conocimiento, el ejercicio del poder necesite de la negociación de asuntos administrativos (Montez, Wolverton, y Gmelch, 2002). Es necesario considerar, para el ejercicio del liderazgo en instituciones educativas, que las relaciones de supervisión y rendición de cuentas tienen características propias de la cultura académica relacionadas con el concepto de autonomía y profesionalismo (Montez et al., 2002; Davies et al., 2007).

Por todo lo descrito anteriormente podemos observar que las instituciones de educación superior tienen su propia idiosincrasia. Para la aplicación del liderazgo como apoyo en la gestión educativa influyen aspectos particulares del contexto educativo tales como la autoridad y el poder del cargo, el conflicto entre roles académicos y administrativos, y los aspectos culturales de libertad académica y el alto nivel de profesionalismo.

Liderazgo

El liderazgo representa uno de los tópicos más investigados. Sin embargo existe confusión, ambigüedad y los resultados no son concluyentes, lo cual puede ser atribuido a la gran cantidad de publicaciones, la disparidad de enfoques, la proliferación de términos confusos, el reducido foco de muchas investigaciones, la preferencia por explicaciones simplistas, el alto porcentaje de estudios sobre preguntas triviales y la escasez que utilicen sólidos métodos de investigación (Yukl, 2010).

A pesar de la confusión se reconoce que existen avances en este campo de investigación y que es deseable una perspectiva más balanceada y holística en un futuro (Lowe y Gardner, 2001; Avolio, Walumbwa y Weber, 2009; Yukl, 2010). En la última década se experimentó un aumento en la riqueza de las preguntas de investigación y en la variedad de enfoques utilizados. Hoy el campo del liderazgo se enfoca no sólo en el líder, sino que se representa en varios modelos como una relación diádica, compartida, relacional, estratégica, global, y una dinámica social compleja.

Igualmente existen teóricos como Alvesson (1996) que señalan que la confusión no se debe a la inexistencia de un marco de investigación coherente, sino que se debe a la naturaleza misma del liderazgo y el enfoque neo positivista de las investigaciones (considerar que un enunciado es cognitivamente significativo sólo si posee un método de verificación empírica). Cuestiona el autor la validez científica del

constructo por la existencia de tantos significados que tiene el liderazgo para la gente. Considera que no será posible una definición común y no será útil por la complejidad del fenómeno. Invita a recurrir a enfoques interpretativos, reflexivos y situacionales.

Como se puede observar el liderazgo es complejo. Una forma de entender un poco más el fenómeno ha sido la clasificación de las investigaciones realizadas en el campo del liderazgo. A continuación se resumen las distintas clases de enfoques utilizando la categorización más frecuente que se encuentra en la literatura (Yukl, 1981, 2010) con énfasis en el objeto de estudio y las variables principales consideradas en cada enfoque.

Enfoque de rasgos y habilidades.

Es un enfoque que se ha mantenido en los años el cual enfatiza en los atributos del líder tales como personalidad, motivos, valores y habilidades que fomentan un patrón consistente de desempeño del líder que lo hace ser efectivo. Los rasgos de los líderes incluyen características de la personalidad que fomentan un patrón consistente de desempeño de liderazgo a través de una variedad de grupos y organizaciones.

Los tipos de rasgos estudiados para ejercer los roles y funciones del liderazgo bajo este enfoque se pueden agrupar en tres categorías: 1) habilidades interpersonales (por ejemplo, comunicación, resolución de conflictos), 2) habilidades técnicas (por

ejemplo, procesos administrativos y operacionales, estrategias de enseñanza), y 3) habilidades cognitivas (por ejemplo, solución de problemas).

La relativa importancia de las diferentes habilidades varía mucho de una situación a otra, no obstante hay algunas habilidades que probablemente se utilicen en todas las posiciones de liderazgo tales como persuasión, empatía, creatividad, habilidad analítica y habilidad verbal. Se encontraron investigaciones en educación superior que destacan la posibilidad que los líderes desarrollen habilidades, valores y actitudes para incrementar su efectividad, encontrándose competencias de liderazgo de rasgo universal y otras muy específicas para el mundo académico (Rosser et al, 2003; Spendlove, 2007; Bryman, 2007; Adams & Gamage, 2008).

Enfoque conductual.

Las conductas del líder se conceptualizan en una variedad de formas y en diferentes niveles de abstracción, se pueden describir en términos de “patrones de actividad”, “roles gerenciales”, o “categorías de conducta”. Para estudiar las conductas de los líderes se han utilizado una gran variedad de métodos: el diario del líder, observación de campo, autoreportes retrospectivos, incidentes críticos y cuestionarios.

Muchas de las investigaciones se orientan a identificar aquellas conductas que correlacionan con criterios de efectividad del liderazgo tales como compromiso,

satisfacción y desempeño del subordinado. Los resultados sugieren que los líderes efectivos usan un patrón de conducta que es apropiado a la situación y se pueden clasificar en conductas orientadas a la tarea (por ejemplo, planificar, clarificar y seguimiento), conductas orientadas a las relaciones (por ejemplo, consideración por el otro, apoyo, coaching, y reconocimiento), y en investigaciones recientes se ha encontrado un patrón de conductas orientadas al cambio y la innovación (por ejemplo, modificación de estrategias, objetivos y procesos de trabajo).

Se incluye las investigaciones que estudian los procesos de influencia entre el líder y las demás personas, las cuales buscan explicar la efectividad del liderazgo en términos de la cantidad y tipo de poder que posee un líder y cómo se ejerce ese poder. El poder es visto como importante no solamente por la influencia en los subordinados, sino también en la influencia que ejerce en colegas, superiores y personas externas a la organización. Estos enfoques estudian las conductas que logran el objetivo que se pretende con el intento de influencia.

Con este enfoque conductual se encontró que una competencia importante que impacta positivamente en la credibilidad del líder en la educación superior es el conocimiento que tenga el líder en su disciplina a diferencia de un líder de empresas (Spendlove, 2007; Eddy & Van Der Linden, 2006).

En una revisión de investigaciones sobre enfoques de liderazgo realizada por Bryman (2007; 2009) en educación superior, en Jefes de Departamento, Directivos y Presidentes, del Reino Unido, EE.UU. y Australia, encuentra que para la efectividad

del liderazgo los siguientes aspectos son los más importantes: 1) proporcionar sentido de dirección, 2) crear una estructura para apoyar el sentido de dirección, 3) fomentar un ambiente de apoyo y de colaboración, 4) establecer credibilidad como líder, 5) tener integridad personal, 6) tener credibilidad para actuar como modelo, 7) fomentar la participación en la toma de decisiones (consulta colegiada), 8) facilitar la comunicación sobre la evolución de la gestión, 9) representar el departamento para promover su causa y la creación de redes, 10) respetar la cultura existente, y 11) proteger la autonomía.

Enfoque situacional o contingente.

En un enfoque situacional se consideran tanto los actores como el contexto. Se amplía el campo de estudio con la acción que se ejecuta, quien la ejecuta, la situación dónde se realiza, el propósito y cómo se lleva a cabo. Se intenta considerar todos los elementos interactuando y no en forma aislada.

Este enfoque tiene dos líneas de investigación. Una, intenta descubrir en qué medida los procesos de liderazgo son los mismos a través de diferentes tipos de organización, niveles de gerencia y culturas. Otra, intenta identificar los aspectos de la situación que moderan la relación de los atributos del líder (rasgos, habilidades y conductas) en la efectividad del liderazgo. La presunción es que los atributos del líder

serán efectivos en diferentes situaciones y que el mismo atributo no es óptimo en todas las situaciones.

Las investigaciones en organizaciones bajo este enfoque estudian por ejemplo como la naturaleza de la posición (por ejemplo, nivel jerárquico, función), el tipo de organización, la cultura de la organización, la cultura del País y las expectativas del rol tienen algún efecto en la efectividad del líder. El enfoque plantea que las decisiones y acciones del líder son limitadas por muchas restricciones internas y externas, tales como políticas, reglas, procedimientos, presupuesto, y leyes laborales.

Los aspectos de la situación también determinan la importancia del liderazgo y qué tipo de liderazgo se necesita. Un equipo de trabajo con miembros que están confundidos necesitan más liderazgo que un equipo cohesionado y bien organizado. Bajo este enfoque los líderes efectivos buscan comprender las demandas y limitaciones que están presentes en una situación y adaptan su comportamiento adecuadamente.

Enfoques integradores.

Investigaciones recientes intentan incluir más de una variable en el mismo estudio de liderazgo (por ejemplo, rasgos, conductas, procesos de influencia, variables situacionales y resultados), pero no es tan frecuente que las incluya todas. Avolio et al, (2009) en una revisión sobre enfoques recientes observa una tendencia

más holística en el campo de liderazgo. Estos enfoques integradores están representados por el liderazgo carismático (también llamado neocarismático) y el liderazgo transformacional.

En una revisión de investigaciones durante la década de los años 90 encontraron más investigaciones con el enfoque neocarismático comparado con los enfoques de rasgos, conductas y contingencia, lo que representa un cambio de paradigma (Lowe y Gardner, 2001). Se encontraron algunas investigaciones de aplicación del liderazgo transformacional en educación (Pounder, 2003; Maureira, 2004).

Como hemos podido observar existen distintos enfoques que utilizan fundamentalmente los rasgos, las conductas y los aspectos de la situación con el fin de intentar explicar cuáles son los determinantes de la efectividad del liderazgo. Igualmente hay un creciente interés en comprender la efectividad del liderazgo incluyendo todas las variables de una manera holística.

Tácticas de Influencia

Entendiendo la complejidad del tema del liderazgo y a su vez para lograr la selección de un enfoque que proporcione aportes al estudio del liderazgo en educación superior una forma específica sobre cómo se ejerce la influencia, se adoptó el enfoque de las tácticas de influencia como marco conceptual para el presente estudio. Bajo este enfoque podemos entender el liderazgo como un “rol” que puede ejercer cualquier persona en la organización y en particular las personas que están en

una posición con autoridad, tal como el jefe de departamento de una Facultad. El estudio se enfoca en las conductas específicas que utilizan los líderes para lograr los objetivos de su intento de influencia.

Los estudios realizados en el campo del liderazgo encuentran que el poder y las tácticas de influencia son constructos diferentes (Hinkin & Schriesheim, 1990; Yukl, Kim & Falbe, 1996). El poder es la capacidad de una persona para influir y puede ser clasificado en poder de la posición y poder personal (Bass, 1960; Etzioni, 1961, citado por Yukl, 2010). El poder derivado de la posición proviene de la autoridad legítima investida por la posición organizacional. El poder personal en cambio proviene de las características de la persona.

Se puede ejercer influencia sin tener el poder de la posición y se puede tener el poder y no influir, desde esta perspectiva la influencia es la esencia del liderazgo. En una organización una de las características importantes de un líder efectivo es su capacidad para influir en la gente y cumplir con los objetivos asignados, y si existe una buena combinación del poder del puesto y el poder personal se logra la combinación ideal. El poder de la posición es importante, no solamente como una fuente de influencia, sino también porque este puede ser utilizado para elevar el poder personal del líder. Las bases de poder influyen en la selección de la táctica de influencia: hay una tendencia a utilizar diferentes tácticas de influencia de acuerdo a la evaluación que haga la persona influyente de sus propias bases de poder y de la

evaluación que haga de las bases de poder de la persona que va a influir (Somech & Drach-Zahavy, 2002)

El tipo de conducta utilizada intencionalmente para influir las actitudes y conductas de la otra persona se denomina táctica de influencia (Yukl, 2010). Podemos decir que el poder es la capacidad y táctica es la conducta de ejecución. Hay varios tipos de tácticas de influencia, para los fines de este estudio utilizaremos las tácticas de influencia proactiva. Estas tácticas tienen un fin inmediato, tal como conseguir que la “persona objetivo” (término utilizado en la literatura a la persona a quien se va a influir) lleve a cabo una actividad requerida por la persona que ejerce la influencia (“persona agente”). La influencia es un proceso recíproco; un líder influye en los seguidores, y estos pueden influir en los líderes.

El estudio de las tácticas de influencia se inicia con los planteamientos de las bases de poder con el fin de estudiar los tipos específicos de conducta utilizados para ejercer influencia. Actualmente existen por los menos dos programas de investigación sobre la utilización de las tácticas de influencia. Uno de ellos basado en el perfil de estrategias de influencia organizacional (POIS) actualizado por Schriesheim & Hinkin (1990), el cual examina seis tácticas de influencia: racionalidad, intercambio, halago, asertividad, coalición y atracción hacia arriba.

El otro programa iniciado por Yukl y Falbe (1992) parte del POIS y encuentran otras tres tácticas de influencia, y en la actualidad han encontrado once tácticas de

influencia, las cuales se ha demostrado que son distintas formas de influir (Yukl, Seifert y Chavez, 2008). A continuación las 11 tácticas de influencia:

1. **Persuasión racional.** Esta táctica implica que la persona agente utiliza explicaciones, argumentos lógicos y presentación de evidencias basadas en hechos, para influir en la persona objetivo y lograr que ella ejecute las actividades de su puesto de trabajo.
2. **Consulta.** Esta táctica implica la invitación a la persona objetivo para sugerir mejoras a un planteamiento, o participar en la planificación de cómo llevar a cabo una solicitud o la implantación de un cambio propuesto.
3. **Apelación a la inspiración.** Esta táctica implica que el agente hace una apelación a los valores e ideales o busca despertar emociones en la persona objetivo para lograr que ella ejecute las actividades de su puesto de trabajo.
4. **Colaboración.** Esta táctica implica el ofrecimiento de recursos relevantes y apoyo con la condición que la persona objetivo lleva a cabo las actividades de su puesto de trabajo.
5. **Explicación.** Esta táctica implica la explicación a la persona objetivo de los beneficios organizacionales que obtendrá en la carrera o en lo personal si cumple con la solicitud o apoya la propuesta.
6. **Intercambio.** Esta táctica implica el ofrecimiento de un incentivo, un intercambio de favores presente o futuro para influir en la persona objetivo y lograr que ella ejecute las actividades de su puesto de trabajo.

7. **Apelación a lo personal.** Esta táctica implica acudir a la amistad para influir en la persona objetivo y lograr que ella ejecute las actividades de su puesto de trabajo.
8. **Halago.** Esta táctica implica el uso de alabanzas y halagos antes o durante de un intento de influencia, o la manifestación de confianza en la habilidad de la persona objetivo para lograr que ella ejecute las actividades de su puesto de trabajo.
9. **Coalición.** Esta táctica implica que la persona agente busca ayuda en otras personas para influir en la persona objetivo y lograr que ella ejecute las actividades de su puesto de trabajo.
10. **Legitimación.** Esta táctica implica que la persona agente se apoya en la autoridad haciendo referencia a reglas, políticas, contratos o precedentes, para influir en la persona objetivo y lograr que ella ejecute las actividades de su puesto de trabajo.
11. **Presión.** Esta táctica implica la utilización de órdenes, amenazas, de verificación frecuente, o recordatorios persistentes para influir en la persona objetivo y lograr que ella ejecute las actividades de su puesto de trabajo.

Estas tácticas que acabamos de citar se denominan tácticas proactivas porque pretenden lograr en forma inmediata un objetivo o tarea por parte de la persona que influye y buscan anticiparse a la acción buscando el compromiso de la persona

objetivo. Hay otras clases de tácticas que se diferencian de acuerdo al propósito que persiguen. Existen las llamadas tácticas para causar *impresión*, las cuales buscan influir en las personas para que tengan una evaluación favorable de la persona agente y pueden ser utilizadas tanto por líderes como seguidores. Un segundo grupo son las tácticas *políticas*, las cuales se utilizan para influir en decisiones importantes de la organización o para obtener beneficios para un individuo o un grupo. El tercer grupo son las tácticas *reactivas*, las cuales son utilizadas para resistirse a un intento de influencia indeseada o para modificar la petición hecha por la persona agente. Las tácticas reactivas y las proactivas básicamente son las mismas lo que cambia son los roles de quien ejerce la influencia. La presente investigación se centrará en las tácticas de influencia proactiva.

Procesos de influencia.

Los procesos de influencia permiten la explicación psicológica sobre los motivos y percepciones de la persona objetivo con respecto a las acciones de la persona agente, en el contexto en el cual ocurre la interacción. (Kelman en 1958, citado por Yukl, 2010) propone tres tipos de procesos de influencia:

1. **Cumplimiento instrumental.** La persona objetivo lleva a cabo una acción solicitada con el propósito de obtener una recompensa tangible o evitar una sanción controlada por el agente.

2. **Internalización.** La persona se compromete a apoyar la intención de la persona agente porque le parece intrínsecamente deseable y relacionada con sus valores y creencias.
3. **Identificación personal.** La persona objetivo imita las conductas del agente o adopta las mismas actitudes para agradarlo y parecerse a él.

Estos procesos de influencia son cualitativamente diferentes, pero puede actuar en forma combinada. Por ejemplo, una persona objetivo se compromete a implantar un nuevo programa de calidad en la educación porque se identifica con los ideales del programa, y espera ganar beneficios al apoyarlo.

Basado en los procesos de influencia Yukl (2010) plantea el supuesto que los resultados de un intento de influencia son el compromiso, el cumplimiento y la resistencia, los cuales pueden ser utilizados para evaluar el efecto de la influencia. El término compromiso describe un resultado en el cual la persona objetivo interiormente está de acuerdo con la solicitud de la persona agente y hace un gran esfuerzo para cumplirlo. Para una tarea compleja el compromiso es el resultado que espera un líder o la persona que intente la influencia.

El término cumplimiento se refiere a un intento de influencia donde la persona objetivo cumple solamente haciendo el esfuerzo necesario. Para una solicitud de rutina, el cumplimiento puede ser todo lo que necesita un líder para lograr los objetivos. El tercer tipo de resultado es la resistencia, en este caso la persona objetivo se opone a la solicitud y trata de evitar que se logre, puede hacerlo por medio de

rechazo, dando excusas, persuadiendo para cambiar la solicitud, buscando apoyo en otro nivel organizacional, retrasando o aparentando el cumplimiento.

La reacción de la persona objetivo a la petición del agente no es la única base para evaluar el éxito. Los intentos de influencia pueden ser afectados por relaciones interpersonales, Sparrowe, Soejipto y Kraimer (2006) encontraron que la calidad de las relaciones entre el líder y los seguidores tiene un efecto moderador en la utilización de las tácticas de influencia (apelación a la inspiración, consulta, intercambio, legitimación y presión) para lograr conductas de colaboración entre los miembros de su equipo. Además existen otras variables que intervienen en el proceso de influencia que pueden moderar la relación entre las tácticas de influencia y la efectividad del líder (Barbutto y Moss, 2006).

Dirección y secuencia de la influencia.

Los procesos de influencia son recíprocos. Las tácticas de influencia se han estudiado en sentido descendente, del líder hacia el seguidor; en sentido ascendente, del seguidor hacia el líder; y en sentido lateral, influencia hacia los pares (Yukl & Falbe, 1990; Yukl & Tracey, 1992; Yukl, Falbe, & Youn, 1993). La persona objetivo puede determinar la selección de la táctica a utilizar, por ejemplo puede ser obvio que el Intercambio es una táctica que puede emplear el líder para influir en el seguidor por el poder motivador que representa un incentivo. Pero no pareciera muy efectiva que esta misma persona utilice la táctica de intercambio con su jefe, porque hay poca

capacidad de ofrecer incentivos en una posición organizacional inferior. Se utilizan tácticas diferentes de acuerdo a la persona objetivo de la influencia (Yukl, Guinan y Sottolano 1995).

El resultado de las investigaciones indica que la táctica de persuasión racional se utiliza en todas las direcciones. Las tácticas de apelación a la inspiración y presión se utilizan más en forma descendente que lateral y ascendente. Las tácticas de consulta, colaboración, explicación, halago, intercambio y legitimación más en forma descendente y lateral que ascendente. La táctica de apelación a lo personal se utiliza más en forma lateral que descendente y ascendente. Y la táctica de coalición se utiliza más en forma lateral y ascendente que ascendente.

Además de la dirección de la influencia se ha estudiado la secuencia de la utilización de las tácticas, basado en la presunción que muchos intentos de influencia se utilizan en una secuencia distinta en el tiempo. En un intento inicial para ejercer influencia en una actividad de baja complejidad, es lógico suponer que es suficiente utilizar una forma relativamente sencilla de persuasión racional porque la persona agente tiende a recurrir a tácticas de fácil aplicación y que impliquen un bajo costo para ella. Si la persona agente anticipa resistencia por parte de la persona objetivo, probablemente acuda a una forma más convincente de persuasión racional y adicionalmente pudiera recurrir a otras tácticas tales como apelación a la inspiración, agrado, consulta y colaboración. Si la resistencia persiste la persona agente es probable que recurra a la utilización de tácticas “más duras” (presión y coalición)

para lograr su objetivo o tal vez abandonará el esfuerzo si la solicitud no justifica el riesgo que supone recurrir a otras tácticas.

Las secuencias de la utilización de las tácticas no son tan fáciles de predecir por la cantidad de variables que intervienen para la escogencia.

Agrupación de las tácticas.

Algunas investigaciones se han orientado a la agrupación de las tácticas de influencia creando nuevas metacategorías y estudian su efecto en la efectividad del líder. Un tipo de clasificación agrupa de acuerdo con el grado en que la táctica de influencia toma el control de la situación o utiliza más lo racional (“duras”) y “suaves” si las tácticas ejercen poco control o utiliza más las emociones (Barry & Shapiro, 1992). Otro tipo de clasificación las agrupan en tácticas racionales, duras y blandas (Somech y Drach-Zahavy, 2002; Martínez et al, 2008). Y otra clasificación se basa en la motivación agrupándolas en retadoras, controladoras y afiliativas (Salom y Barreat, 1996; Ronderos, 2001; Borjas, 2005).

Los estudios realizados con las clasificaciones de tácticas buscan explicar el efecto de combinar tácticas de una clase con las de otra clase. Por ejemplo en el estudio de Somech y Drach-Zahavy (2002) encontraron que los superiores tienden a utilizar tácticas suaves y racionales con más frecuencia. Se han realizado pocas investigaciones en este campo, sin embargo un análisis de las investigaciones

realizadas Yukl (2010) obtiene algunas conclusiones tentativas: 1) si una combinación de dos o más tácticas funciona mejor que una sola táctica, dependerá de que tácticas se combinen, 2) la efectividad de una combinación parece depender en parte de la potencia de la táctica individual y cuan compatibles son entre sí, y 3) las tácticas compatibles son fáciles de utilizar juntas e incrementan la efectividad de la otra.

Al estudiar la combinación de las tácticas (Yukl, 2010) encuentra que la persuasión racional es una táctica muy flexible que usualmente es compatible con cualquier de las otras tácticas. Asimismo existen algunas tácticas que son claramente incompatibles. Por ejemplo, la táctica de presión es probablemente incompatible con la apelación a lo personal.

La combinación de la utilización de las tácticas así como ocurre con la secuencias de la utilización de las tácticas no son tan fáciles de predecir por el amplio repertorio de conductas con que cuenta la persona agente, las características de la persona objetivo, la naturaleza de la tarea y el contexto en el cual ocurre.

Efectividad de las tácticas de influencia.

Como ya nos hemos referido anteriormente ha sido difícil integrar los resultados obtenidos de los estudios sobre la efectividad de las tácticas de influencia proactivas dado que son pocas las investigaciones, se utilizan diferentes métodos de

investigación, se han seleccionado tácticas diferentes para evaluar las relaciones y por último la complejidad del tema (Yukl, 2010). Sin embargo, el autor haciendo una revisión de los resultados concluye que las tácticas más efectivas para influir en el compromiso de la persona objetivo para llevar a cabo una solicitud o apoyar una propuesta son la persuasión racional, la consulta, la colaboración y la apelación a la inspiración.

Las tácticas de explicación, agrado, intercambio y apelación a lo personal resultaron ser moderadamente efectivas para influir a subordinados y pares, pero son difíciles de utilizar en intentos de influencia con superiores. Y la táctica de coalición entre baja y moderada efectividad.

En cuanto a las tácticas de presión y legitimidad se encuentra como las de más baja efectividad; probablemente no producen compromiso en la persona objetivo, pero son útiles para obtener el cumplimiento de la tarea asignada. Como se ha visto anteriormente algunas veces el cumplimiento es todo lo que se necesita para cumplir el objetivo de un intento de influencia.

Este análisis tentativo de la efectividad de las tácticas puede estar relacionado con el supuesto cada táctica es útil en una situación apropiada y que algunas de ellas tienden a ser más efectivas que otras. Pero no es posible inferir con los resultados de las investigaciones hasta ahora que las “mejores” tácticas siempre conducen al compromiso con la tarea y que las “peores” tácticas siempre conducen a resistencia.

Estos resultados expuestos sobre la efectividad de las tácticas de influencia se basan en la presunción de un modelo propuesto por Yukl y Tracey (1992) para predecir los resultados de la utilización de las diferentes tácticas de influencia. El planteamiento señala que la efectividad de una táctica de influencia utilizada por un agente en particular y en un contexto determinado depende de varios factores: 1) el nivel de resistencia producida o anticipada de la persona objetivo dada la naturaleza de la solicitud, 2) el potencial de la táctica para influir en las actitudes de la persona objetivo según lo que se pretende lograr, 3) la posesión del agente de una base de poder apropiada para utilizar la táctica en ese contexto, 4) la habilidad de la persona agente para utilizar la táctica y 5) la consistencia con las normas sociales prevalecientes y las expectativas del rol sobre el uso de la táctica en ese contexto.

Utilización de las tácticas de influencia en Venezuela.

En Venezuela se realizaron algunas investigaciones aplicando la primera versión del cuestionario de tácticas de influencia (Yukl y Falbe, 1990) traducido al español bajo la aprobación de Yulk (Marchi, 1996; Sayegh, 2000) la cual mide nueve tácticas de influencia que fueron las primeras planteadas por el autor. Posteriormente Ibarra (2004) aplicó la versión del cuestionario de Yukl para las once tácticas de influencia que se miden actualmente (Yulk, 2008).

La investigación realizada por Marchi (1996) fue un estudio descriptivo y comparativo sobre la utilización de las tácticas de influencia, según la auto percepción del gerente y la percepción del personal que le reporta, en una muestra de 72 gerentes de organizaciones venezolanas. La autora encontró que las tácticas de influencia más utilizadas son en primer lugar Persuasión y Consulta; luego Apelación a la Inspiración; y en tercer lugar Agrado y Presión.

Posteriormente Sayegh (2000) utiliza la versión en español aplicada por Marchi (1996) en una muestra de 200 empleados de empresas de consumo masivo e hidrocarburos. Encuentra que de las nueve tácticas de influencia, solamente la persuasión racional predice la intención de rotación de los empleados.

Otro estudio en Venezuela fue el realizado por Ibarra (2004) en una muestra de 89 personas de una compañía de servicios de telecomunicaciones. Aplicó el cuestionario de tácticas de influencia de Yukl (2000) para medir la autopercepción de los gerentes y la percepción del personal que le reporta en la utilización de las once tácticas de influencia por medio de la web. Los resultados obtenidos mostraron que las tácticas que se utilizan con mayor frecuencia son persuasión racional, consulta y legitimidad, y las tácticas de menor uso fueron apelación a lo personal y coalición.

La Tabla 1 muestra las medias de la utilización de las tácticas de influencia de los tres estudios realizados en Venezuela. Se observa que persuasión racional, consulta y apelación a la inspiración son las tácticas de influencia más utilizadas

(Marchi, 1996); Sayegh, 2000), esto coincide con las cuatro tácticas más utilizadas (Yukl, 2010).

Tabla 1.

Comparación de las Medias de Tácticas de Influencia en Estudios Realizados en Venezuela.

Táctica de influencia	Marchi (1996) N=72	Sayegh (2000) N= 200	Ibarra (2004) N= 89
Persuasión racional	4.10	2.86	4.05
Consulta	4.12	2.79	4.45
Apelación a la inspiración	4.03	2.65	2.95
Presión	3.10	2.61	2.30
Agrado	3.04	2.56	3.50
Legitimidad	2.81	2.71	3.50
Apelación a lo personal	2.33	2.44	1.50
Intercambio	2.22	2.37	3.20
Coalición	1.94	2.32	1.40
Explicación	-	-	3.00
Colaboración	-	-	3.45

En el estudio realizado por Ibarra (2004) hay coincidencias con persuasión racional y consulta, y la táctica de apelación a la inspiración no aparece entre las

cuatro más usadas. Finalmente, cabe destacar que, la táctica de influencia legitimidad es una de las cuatro tácticas más utilizadas en los estudios realizados por Sayegh (2000) e Ibarra (2004), la cual es una táctica de influencia con una utilización y efectividad baja (Yukl, 2010).

Como se puede observar de los puntos hasta ahora esbozados en cuanto a las tácticas de influencia, la dirección, selección, combinación y efectividad de tácticas de influencia es un proceso caracterizado por la complejidad de interrelaciones entre los determinantes situacionales de la conducta de la persona agente, de la relación persona agente-persona-objetivo, las circunstancias presentes y otras variables intervinientes que moderan el efecto de las tácticas de influencia en los resultados que se quieren obtener con el intento de influencia (Barbuto y Moss, 2006). Así como también es necesario añadir que una táctica utilizada de una manera no ética o para una solicitud indebida puede conducir a resistencia.

La revisión de la literatura nos permite concluir que las tácticas de influencia tienen relación con la efectividad del liderazgo y que las mismas pueden ser utilizadas en ambientes empresariales y educativos, considerando las circunstancias particulares del contexto. Por lo tanto esto apoya la conveniencia de formular un estudio que proporcione aportes al liderazgo en educación superior, específicamente en cómo se ejerce la influencia en una posición con autoridad para lograr el compromiso de los profesores a su cargo. Además puede ser una contribución interesante al tema del liderazgo en Educación Superior dada la poca investigación realizada en Venezuela.

Metodología

Problema

El estudio propone responder la pregunta ¿cuál es el efecto de la utilización de las tácticas de influencia Persuasión Racional, Legitimación, y Presión por parte de los Jefes de Departamento de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Central de Venezuela, en su efectividad como líder para lograr los objetivos del Departamento, según la percepción de los profesores que tienen una línea de reporte directo con el Jefe de Departamento.

El objetivo general del estudio es examinar las relaciones entre las Tácticas de Influencia y su impacto en la efectividad de los Jefes de Departamento como líderes.

Hipótesis

En esta investigación se plantean las siguientes hipótesis.

H1: Las Tácticas de Influencia utilizadas por los jefes de departamento con los Profesores tendrán una relación significativa y positiva con la efectividad de aquéllos, tal que:

a) Las tácticas de Influencia tendrán un efecto aditivo en la efectividad del liderazgo del jefe de departamento

Este resultado se propone porque es probable que los profesores perciban como legítima y viable la utilización individual de cada una de las tácticas de influencia por parte de los jefes de departamento en distintos momentos de la relación, con el fin de que los efectos de cada una de las Tácticas se acumulen y logren que sus subordinados cumplan las actividades que le son propias en sus cargos. En consecuencia, por ejemplo, habrá situaciones donde el jefe del departamento utilice inicialmente la Persuasión Racional, en otras situaciones use la Legitimización y aun en otras use la Presión para lograr que sus efectos se acumulen y así influir en los profesores y hacer que estos cumplan sus responsabilidades. Un orden distinto es posible también.

b) La Táctica de Influencia Persuasión Racional tendrá la relación más alta y positiva con la efectividad del jefe de departamento, la Presión tendrá la relación positiva de valor menor de las tres tácticas, y Legitimidad tendrá una relación de valor positivo e intermedio entre ambos valores.

Esto se propone porque los Profesores en el ambiente universitario tienden a valorar positivamente en primer lugar el uso de argumentos lógicos, razones, y evidencias, que al ser expresadas en forma contundente por los jefes de departamento, probablemente impulsan a los Profesores al cumplimiento de sus responsabilidades. En el caso de la Presión (órdenes, amenazas, verificaciones frecuentes, o recordatorios persistentes, y otros) se anticipa que sería la estrategia que produce

mayor nivel de rechazo por parte de los Profesores, dado que en el ambiente universitario las imposiciones en el trabajo producen, de entrada, desagrado o resistencia más o menos abiertamente. Sin embargo, es posible que se perciba como válida cuando el jefe de departamento la utilice en el momento y situación adecuada. En consecuencia, anticipamos que su efecto en la efectividad del jefe de departamento como líder en el logro de los objetivos del Departamento será el más bajo en comparación con las otras dos Tácticas de Influencia.

En el caso de la táctica de Legitimación (se apoya en su autoridad, reglas o políticas), dado que en el ambiente universitario se considera válido hacer solicitudes a los Profesores según la posición administrativa que se ocupe, es factible que ésta táctica sea percibida por estos como aceptable (aunque no genere entusiasmo) y en consecuencia sea lógico anticipar que su efecto en la eficiencia tenga un valor ubicado entre los dos anteriores.

H2: La utilización de las Tácticas de Influencia en conjunto tendrá un efecto combinado significativo y positivo en la efectividad del jefe de departamento, más allá del efecto que cada una de ellas tiene por separado con dicha efectividad.

Esta interacción se propone porque en las diversas situaciones laborales del ambiente universitario en las cuales se encuentren los profesores, las Tácticas de Influencia usadas por el Jefe de Departamento son percibidas como legítimas y/o viables. En consecuencia habrá situaciones donde el aumento de la disposición a

cumplir actividades por parte de los profesores, responde a sus percepciones que el Jefe de Departamento utiliza las Tácticas de Influencia de manera combinadas. Esa disposición resultante en los profesores para cumplir sus actividades se verá multiplicada, mostrando así un incremento significativo de su relación con la eficiencia más allá del efecto producido en ésta por la acción de cada una de las Tácticas individualmente.

Sistema de Variables

Las variables que se estudian son las tácticas de influencia de Persuasión Racional, Legitimación y de Presión, como variables independientes, y como variable dependiente la Efectividad del liderazgo del Jefe de Departamento en el logro de los objetivos.

Variables independientes.

Las variables independientes para este estudio son tres de las once tácticas de influencia estudiadas por Yukl (2010). Las tácticas de influencia son tipos de conductas utilizadas intencionalmente para influir en las actitudes y conductas de la otra persona (Yukl, 2010). Para fines de esta investigación se seleccionaron:

Persuasión Racional. Esta táctica implica que el jefe de departamento utiliza explicaciones, argumentos lógicos y presentación de evidencias basadas en hechos,

para influir en el profesor y lograr que él o ella ejecuten las actividades de su puesto de trabajo. Desde el punto de vista operacional es el puntaje asignado, en una escala de 1 a 5, al jefe de departamento por el/la profesor(a) en las preguntas de la Táctica de Persuasión Racional en el cuestionario de tácticas de influencia del cuestionario utilizado por Yukl y Falbe (1990) traducido y aplicado con permiso de los autores, por Marchi (1996), el cual se muestra en el Anexo A. Será distinguida por la sigla PERS.

Legitimización. Esta táctica implica que el jefe de departamento se apoya en la autoridad derivada de su cargo, haciendo referencia a reglas, políticas, contratos o precedentes, para influir en el/la profesor(a) y lograr que él o ella ejecute las actividades de su puesto de trabajo. Desde el punto de vista operacional es el puntaje asignado, en una escala de 1 a 5, al jefe de departamento por el/la profesor(a) en las preguntas de Táctica de Legitimación en el cuestionario de tácticas de influencia del cuestionario utilizado por Yukl y Falbe (1990) traducido y aplicado con permiso de los autores, por Marchi (1996). Será distinguida por la sigla LEGI.

Presión. Esta táctica implica que el jefe de departamento utiliza órdenes, amenazas, verificaciones frecuentes, o recordatorios persistentes para influir en el/la profesor(a) y lograr que él o ella ejecute las actividades de su puesto de trabajo. Desde el punto de vista operacional es el puntaje asignado, en una escala de 1 a 5, al jefe de departamento por el/la profesor(a) en las preguntas de Táctica de Presión en el cuestionario de tácticas de influencia del cuestionario de Yukl y Falbe (1990)

traducido y aplicado con permiso de los autores, por Marchi (1996). Será distinguida por la sigla PRES.

Variable dependiente.

La variable dependiente es la percepción que tiene el profesor de su Jefe de Departamento en relación al tipo de comportamiento que utiliza para influir en el logro de los objetivos del Departamento. Está formada por un grupo específico de comportamientos que el Jefe de Departamento ejerce en los aspectos de docencia, administrativos y de motivación para lograr los objetivos del Departamento. Se mide en un cuestionario diseñado específicamente para este estudio (ver Anexo B).

Efectividad del Liderazgo del Jefe de Departamento. Es la medida en que el Jefe de Departamento influye efectivamente en el comportamiento del profesor(a) para propiciar el logro de los objetivos del Departamento considerando su influencia en los aspectos docentes, administrativos y motivacionales. Desde el punto de vista operacional esta variable se calcula con el promedio de los valores de las preguntas 1 a 6. Será distinguida por la sigla ETOT y la llamaremos Efectividad del Jefe del Departamento.

Diseño de la investigación

De acuerdo a los objetivos del presente estudio se aplicó un diseño no experimental, de correlaciones, transversal y de campo cuantitativo (Kerlinger & Lee, 2002). Es un diseño de investigación no experimental porque la variable independiente tácticas de influencia, se mide, no es manipulada y no está bajo control directo del experimentador. Es de correlación porque se plantea la comprobación de predicciones de la relación entre las tácticas de influencia y la efectividad del líder. Es transversal dado que la información será recolectada en una sola aplicación. Es de campo cuantitativo porque se estudian las variables por medio de cuestionarios aplicados en el contexto de la relación Jefe de Departamento y los profesores a su cargo.

Población y Muestra

La población está constituida por los Jefes de Departamento y los Profesores asignados al Departamento de la Facultad de Ingeniería de una prestigiosa Universidad en el área Metropolitana de Caracas. Se seleccionó la Facultad de Ingeniería ya que está formada por la mayor cantidad de profesores de alta dedicación. Esta condición incluye a los profesores de dedicación exclusiva y profesores de tiempo completo, quienes por su dedicación tienen una vinculación estrecha como el Jefe de Departamento y por consiguiente una percepción total de las dimensiones tanto docente como administrativa. Esto es diferente para un profesor de

tiempo convencional el cual interactúa mayoritariamente en el aspecto docente y generalmente imparte sus clases y se retira de la universidad.

La nómina de la Facultad de Ingeniería está formada por 522 profesores de los cuales 219 son profesores de alta dedicación. La muestra seleccionada para el estudio fue de 103 profesores de alta dedicación (Dedicación Exclusiva y Tiempo Completo). Una vez fijados los parámetros para escoger la muestra se utilizó la teoría de Análisis de Poder (Cohen, 1977), y se seleccionó a los profesores en forma aleatoria a partir de la nómina proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos de la Facultad de Ingeniería. Se buscó que la relación de profesores por Departamento fuera de tres o más por cada Jefe de Departamento con el fin de obtener en lo posible una percepción balanceada del profesor hacia cada Jefe de Departamento.

La condición para participar en el estudio es tener una relación con el Jefe de Departamento de: 1) reporte directo en una relación de autoridad formal, 2) una relación de trabajo de seis meses mínimo, y 3) perteneciente al escalafón de la Universidad a Dedicación Exclusiva y Tiempo Completo.

La muestra definitiva recolectada fue de 86 profesores de alta dedicación pertenecientes a 21 departamentos de la Facultad de Ingeniería (Anexo C), lo que representa el 83.5 % de la muestra seleccionada. Fueron 37 % de profesores del género femenino y 63 % de profesores del género masculino. El 93 % es de Dedicación Exclusiva y el 7 % a Tiempo Completo. El promedio de años de antigüedad está alrededor de 13 años de servicio, oscilando en un rango de 1 a 44

años. La edad promedio está alrededor de 44 años oscilando en un rango entre 24 y 81 años.

En la Tabla 2 se presenta un resumen de la distribución de la muestra por Escuelas que participaron en el estudio:

Tabla 2.

Distribución de la Muestra por Escuelas.

Escuela	n	%
Ciclo Básico	25	29,06%
Civil	3	3,49%
Eléctrica	12	13,95%
Geología, Minas y Geofísica	11	12,79%
Mecánica	9	10,47%
Metalúrgica y Ciencias de los Materiales	8	9,30%
Petróleo	5	5,82%
Química	13	15,12%
Total	86	100,00%

No se logró cubrir los 103 personas de la muestra porque: algunos profesores seleccionados estaban ejerciendo cargos en otras instancias de la Facultad de Ingeniería que no les permitía dar una percepción objetiva y reciente del Jefe del Departamento; o asignados a instituciones externas a la universidad; o que estaban de permiso por motivos de estudios; o ya no pertenecían a la universidad por renuncia al cargo.

Instrumentos

Cuestionario de tácticas de influencia.

Se aplicó la versión en español del cuestionario de conductas de influencia de Yukl y Falbe (1990), la cual ha sido adaptada por Marchi (1996) en Venezuela (Anexo A). Consta de 50 ítems distribuidos en 9 escalas, las cuales corresponden a las tácticas de influencia. Los ítems se evalúan en una escala de cinco puntos repartida de la siguiente manera:

1. No recuerdo que él/ella haya usado alguna vez esta táctica conmigo.
2. Él/ella muy rara vez usa esta táctica conmigo.
3. Él/ella utiliza ocasionalmente esta táctica conmigo.
4. Él/ella utiliza esta táctica con moderada frecuencia conmigo.
5. Él/ella utiliza muy frecuente esta táctica conmigo.

Para fines de este estudio, de las 9 escalas que se obtienen en el cuestionario, se tomaron en cuenta las escalas de las tácticas de influencia de: Persuasión Racional, Legitimación y Presión.

Cuestionario de efectividad del líder.

Es un cuestionario elaborado para fines de este estudio con frases relativas al cumplimiento de las tareas, responsabilidades y funciones del cargo que ocupa el

profesor con reporte directo al Jefe de Departamento (Anexo B) en las dimensiones de la gestión universitaria relativas a lo docente, administrativo y general. El propósito del cuestionario es conocer la percepción que tiene el profesor de su Jefe de Departamento relacionado con el tipo de comportamiento que utiliza para influir en el logro de los objetivos departamentales. Los ítems del cuestionario se evalúan en una escala de cinco puntos distribuida de la siguiente manera:

1. Nunca.
2. Rara vez.
3. Ocasionalmente.
4. Moderada frecuencia.
5. Muy frecuentemente.

El cuestionario está constituido por 7 ítems que miden las siguientes dimensiones:

Efectividad del Liderazgo del Jefe de Departamento (aspecto docente). Es la motivación que logra el Jefe de Departamento en el profesor para que realice actividades que mejoren sus estrategias de enseñanza-aprendizaje y el rendimiento de los estudiantes.

Efectividad del Liderazgo del Jefe de Departamento (aspecto administrativo). Es la influencia que ejerce el Jefe de Departamento para que el/la profesor (a)

participe eficientemente en las actividades administrativas del Departamento y aporte ideas en las reuniones para tratar los asuntos administrativos del Departamento.

Efectividad del Liderazgo del Jefe de Departamento (aspecto general). Es la efectividad del líder para canalizar efectivamente las necesidades de los profesores (as) y la motivación para que hagan más de lo que se espera.

Efectividad del Liderazgo del Jefe de Departamento (aspecto integrador). Es la medida en que el Jefe de Departamento influye efectivamente en el comportamiento del profesor(a) para propiciar el logro de los objetivos del Departamento. Es una pregunta que busca una síntesis personal de la percepción del profesor sobre la efectividad de influencia del Jefe del Departamento.

La aplicación del cuestionario de efectividad del líder nos permite determinar la variable dependiente Efectividad del Jefe del Departamento, a través del promedio de respuestas de las preguntas 1 al 6. Las dimensiones docencia, administrativo, general y la pregunta integradora número 7 nos permite tener la oportunidad de explorar si pudiera existir alguna relación de estas dimensiones con las tácticas de influencia. En el Anexo D se muestra los ítems y las dimensiones que conforman el cuestionario que hemos llamado Efectividad del Líder.

Procedimiento

En una primera etapa se obtuvo información por medio de entrevistas que permitió conocer el funcionamiento de los Departamentos de la Universidad y cómo es la relación entre los profesores y los Jefes de Departamento. Para ello se entrevistaron profesores con cargos de Coordinación en la Escuela de Psicología y la Escuela de Educación. Esta fase permitió identificar los roles y responsabilidades de Jefe de Departamento, de un Jefe de Cátedra y de los profesores adscritos; el tipo de relación de autoridad entre los Jefes de Departamento y los profesores en esas Facultades.

En una segunda etapa se realizaron entrevistas individuales a Jefes de Departamento y profesores de la Facultad de Ingeniería. Se entrevistaron a 4 Jefes de Departamento y 4 profesores de alta dedicación (Dedicación Exclusiva y Tiempo Completo) pertenecientes a las Escuelas de Ingeniería Civil (Estructural y Vial), Ingeniería Mecánica (Automatización) y Ciclo Básico (Dibujo y Mecánica). El objetivo de las entrevistas fue obtener información particular de la Facultad de Ingeniería en cuanto a: 1) los roles y responsabilidades de una Jefatura de Departamento y de los profesores adscritos, 2) las relaciones de reporte, 3) las funciones principales del cargo y la relación de autoridad, 4) cómo se distribuyen las responsabilidades entre docencia, investigación y extensión, 5) cómo se establecen los objetivos para un Departamento y quién los establece, 6) indicadores de

desempeño y 7) el tipo de actividades de los profesores para apoyar al Departamento. En el Anexo E se muestra la guía utilizada por el entrevistador.

Con la información recolectada en las dos etapas anteriores se construyó el cuestionario para medir la efectividad del líder (EL), el cual hicimos referencia en la página 44.

Para los fines de esta investigación se aplicó el cuestionario de tácticas de influencia y el cuestionario de efectividad del líder al mismo tiempo. Con el fin de minimizar la contaminación entre las variables dependientes e independientes en las respuestas de los profesores, se prepararon dos presentaciones de cuestionarios utilizando el procedimiento de contrabalanceo (Kantowitz et al., 2001). Es una técnica de control de variables extrañas (Kerlinger & Lee, 2002) que proviene de la psicología experimental, el cual se utiliza cuando se presume que el orden de presentación de las variables puede afectar los resultados de la investigación. En el caso de nuestra investigación, se planteó que al variar el orden de presentación de los dos cuestionarios se minimiza el efecto que puede existir en el profesor al contestar el cuestionario, en cuanto a la posibilidad que relacione las preguntas de las tácticas de influencia y las preguntas de la efectividad del líder, contaminando así sus respuestas.

Una presentación consistió en colocar primero el cuestionario de tácticas de influencia (P1) y seguidamente el cuestionario de efectividad del líder. Y una segunda presentación (P2) con el orden inverso. Las instrucciones que se indicaron para contestar el cuestionario fueron las mismas para ambas presentaciones. Se utilizaron

dos encuestadores debidamente entrenados para garantizar las mismas instrucciones, quienes estaban presentes para resolver cualquier duda.

Para aplicar los cuestionarios se contactó al profesor y se estableció una cita para no interferir en sus actividades docentes. Debido a la dispersión geográfica de las Escuelas de Ingeniería y la dificultad de contactar a los profesores, el período de aplicación de los cuestionarios duró aproximadamente tres meses. Se prefirió esperar ese tiempo con el fin de obtener la cantidad de profesores estimados en la muestra y no suspender la aplicación de los cuestionarios que, como es sabido, los tiempos en la Universidad suelen ser lentos.

Limitaciones

Los resultados obtenidos son considerados como características de los sujetos que participaron en este estudio y no son generalizados a la Facultad de Ingeniería. Asimismo las relaciones lineales se establecieron para sólo tres de las 11 tácticas de influencia propuestas por Yulk (2010)

El desarrollo de esta investigación se encuentra limitada por: En primer lugar, el estudio explora tres de las once tácticas de influencia propuestas por Yulk (2010). En segundo lugar, para la medición de las tácticas de influencia se utilizó la versión traducida del cuestionario creado en 1992 dado que no se contaba con la versión en español del nuevo cuestionario desarrollado por Yulk et al. (2008). Utilizar la versión

del nuevo cuestionario tendría que pasar por la adaptación al español, lo cual no está contemplado en los objetivos de este estudio. En tercer lugar, el cuestionario de efectividad del líder no contó con la aplicación de una prueba piloto y su confiabilidad queda sujeta sólo para los participantes en la investigación.

Análisis y Discusión de Resultados

A continuación se muestran los resultados obtenidos. Para el análisis estadísticos nos apoyamos en la versión IBM SPSS Statistics 19. Se aplicó el cuestionario de Tácticas de Influencia de Yukl en la versión al español de Marchi (1996) y el cuestionario Efectividad del Líder creado para este estudio.

La muestra de los 86 profesores quedó dividida en dos grupos (P1 y P2) de acuerdo a los resultados encontrados por la técnica del contrabalanceo (ver página 56). En los dos grupos P1 y P2 el porcentaje de profesoras es alrededor de 38% y el porcentaje de profesores es de alrededor de 62%. El 93% de la muestra en los dos grupos es de Dedicación Exclusiva y el 7% a Tiempo Completo. El promedio de años de antigüedad está alrededor de 13 años oscilando en un rango de 1 a 44 años. La edad promedio está alrededor de 44 años oscilando en un rango de 24 y 81 años.

Tabla 3.

Medias de las Variables Independientes y la Variable Dependiente.

Variable	P1 (N= 42)		P2 (N= 44)	
	Media	DS	Media	DS
Legitimidad	3,08	0,72	2,98	0,81
Persuasión	3,08	0,89	3,16	1,01
Presión	2,23	0,70	2,40	0,81

Efectividad Jefe del Departamento	3,21	0,91	3,81	0,84
-----------------------------------	------	------	------	------

Se puede observar en la Tabla 3 los resultados de los cálculos de las medias y la desviación estándar para los dos grupos. Tomando en consideración las medias obtenidas según la escala utilizada en los cuestionarios, se puede observar que la táctica de influencia Persuasión Racional es la más utilizada por los Jefes de Departamento, luego Legitimidad y Presión son las tácticas de influencia menos utilizadas. Estos resultados son similares a los reportados por Yukl (2010), en relación a que una de las medidas de la efectividad de la táctica de influencia es la frecuencia de su utilización. El autor señala que, según los resultados de las investigaciones, las tácticas más efectivas para influir en el compromiso de la persona son la Persuasión Racional, Consulta, Colaboración y Apelación a la Inspiración, luego con una efectividad moderada están las tácticas de Agrado, Intercambio y Apelación a lo Personal, y con una efectividad baja las tácticas de Coalición, Legitimación y Presión.

Tabla 4.

Comparación de las Medias de las Tácticas de Influencia en otros Estudios en Venezuela.

Táctica de	Marchi (1996)	Sayegh (2000)	De Abreu (2011)
Influencia	N= 72	N= 200	N= 89

Legitimidad	2.8	2.7	3,03
Persuasión racional	4.1	2.9	3,12
Presión	3.1	2.6	2,32

La Tabla 4 muestra los resultados comparativos de los estudios realizados en Venezuela que aplicaron el mismo cuestionario (Marchi, 1996; Sayegh, 2000). Encontramos que la Persuasión Racional es la táctica de influencia más utilizada. Las tácticas de Legitimidad y de Presión arrojan resultados diferentes en cuanto al orden de frecuencia de utilización. La diferencia en cuanto a la utilización de la táctica Presión puede ser atribuible a que en los estudios de Marchi (1996) y Sayegh (2000) fueron realizados en empresas en las cuales la presión puede ser utilizada con mayor frecuencia que en un ambiente universitario como el explorado en este estudio.

Confiabilidad de los Instrumentos

La confiabilidad de los instrumentos se realizó aplicando el análisis de fiabilidad de Cronbach. El análisis se realizó para el cuestionario de tácticas de influencia, el cual cuenta con medidas de confiabilidad de estudios anteriores y para el cuestionario de efectividad del líder.

Cuestionario de tácticas de influencia.

El cuestionario de tácticas de influencia resultó ser bastante confiable para esta muestra de profesores. Como puede observarse en la Tabla 5 los resultados arrojados

por el coeficiente Alfa apuntan a una aceptable confiabilidad para las tácticas de influencia estudiadas en esta investigación, excepto para la táctica de influencia de Legitimidad que tiene un valor de $\alpha = 0.54$. Es posible inferir que está influyendo los aspectos relacionados con la cultura universitaria en dónde el cargo de Jefe de Departamento no tiene el suficiente poder organizacional (legitimidad) para tomar decisiones dado que muchos asuntos dependen del Director de Escuela.

Tabla 5.

Análisis de la Confiabilidad del Cuestionario de Tácticas de Influencia.

Táctica de Influencia	No ítems	Media	DS	Alfa Cronbach
Legitimidad	5	3,03	0,76	0,54
Persuasión Racional	6	3,12	0,95	0,82
Presión	5	2,32	0,76	0,69

A continuación la Tabla 6 muestra los coeficientes de alfa de Cronbach comparados con los estudios que originalmente aplicaron el cuestionario.

Tabla 6.

Comparación de la Confiabilidad del Cuestionario de Tácticas de Influencia

Aplicados en otros Estudios en Venezuela.

Táctica de Influencia	Marchi (1996)	Sayegh (2000)	De Abreu (2011)
	N= 72	N= 200	N= 89

Legitimidad	0,67	0,59	0,54
Persuasión Racional	0,70	0,58	0,82
Presión	0,67	0,39	0,69

Se observa en el estudio realizado por Marchi (1996) que el cuestionario resultó ser bastante confiable (Coeficiente Alfa alrededor de 0,70). En la muestra tomada por Sayegh (2000) la confiabilidad es moderada para las tácticas de Persuasión Racional y Legitimidad, y muy baja para la táctica de Presión. También se observa valores de confiabilidad similares entre el estudio de Marchi (1996) y los resultados obtenidos en esta investigación.

En la literatura revisada se explora una nueva versión en idioma inglés desarrollada por Yukl (2008) la cual puede mejorar la confiabilidad de la medición de las tácticas de influencia. Actualmente no contamos con datos suficientes sobre la aplicación de este instrumento y cómo funcionaría en Venezuela.

Cuestionario de efectividad del líder.

Se evaluó la confiabilidad de las dimensiones Aspecto Docente, Aspecto Administrativo y Aspecto General de la variable dependiente Efectividad del Liderazgo del Jefe del Departamento. Se obtuvo también una nueva dimensión que representara la totalidad de respuestas de los profesores. Esta dimensión se le llamó Efectividad Jefe del Departamento y se obtiene con el promedio de las preguntas del cuestionario del 1 al 6, sin contar la pregunta integradora (pregunta número 7).

En la Tabla 7 se muestran los resultados. La dimensión Efectividad Aspecto Docente y la variable dependiente Efectividad Jefe del Departamento resultaron con los valores más altos y aceptables de alfa ($\alpha= 0.80$ y $\alpha= 0.85$). Se puede interpretar que de acuerdo con el método utilizado se trata de un instrumento homogéneo para la muestra tomada en esta investigación. Los valores encontrados de alfa de Cronbach de las dimensiones Efectividad Aspecto Administrativo y Efectividad Aspecto General son moderados y bajos ($\alpha= 0.54$ y $\alpha= 0.48$).

Tabla 7.

Análisis de la Confiabilidad del Cuestionario de Efectividad del Líder.

Táctica de Influencia	No ítems	Media	DS	Alfa Cronbach
Efectividad Aspecto Docente	2	3,34	1,17	0,80
Efectividad Aspecto Administrativo	2	3,39	0,97	0,54
Efectividad Aspecto General	2	3,83	0,99	0,48
Efectividad Jefe del Departamento	6	3,52	0,92	0,85

N=86

Contrabalanceo.

Con el fin de verificar si hubo influencia en el orden de presentación de los cuestionarios se efectuó un análisis de varianzas (ANOVA) con los dos grupos de profesores que participaron; el grupo P1 de 42 profesores y el grupo P2 de 44 profesores. En el Anexo F se muestra la distribución de los profesores por cada Escuela participante.

El análisis de varianzas (Tabla 8) se realizó para las variables propuestas en esta investigación: Legitimidad, Persuasión Racional, Presión y Efectividad Jefe de Departamento.

Tabla 8.

Resultados del ANOVA* para los Grupos P1 y P2.

Variable	Suma de cuadrados	Media cuadrática	F	Sig.
Legitimidad	0,211	0,211	0,359	0,550
Persuasión Racional	0,137	0,137	0,151	0,698
Presión	0,631	0,631	1,104	0,296
Efectividad Jefe del Departamento	7,544	7,544	9,874	0,002

* Grados de libertad = 1

Los resultados indican que no se encontraron diferencias significativas en las tácticas de influencia. Por otra parte, si se encontraron diferencias significativas en la

Efectividad del Jefe de Departamento. Esto puede estar indicando que el cuestionario utilizado para medir las tácticas de influencia se comportó en forma confiable para ambos grupos. En contraste, el cuestionario de efectividad del líder se comportó de manera diferente en los dos grupos. Por este motivo se decidió continuar la investigación con los dos grupos. Entonces, con el fin de verificar la confiabilidad del cuestionario se midieron los valores de Alfa de Cronbach para P1 y P2. En la Tabla 9 se muestran los valores de alfa comparativos de la variable dependiente Efectividad del Jefe de Departamento medida en el cuestionario Efectividad del Líder.

Tabla 9.

Comparación del Coeficiente de Confiabilidad para la Efectividad del Jefe de Departamento.

Dimensión	Alfa	Alfa (P1)	Alfa (P2)
	N= 86	N= 42	N= 44
Efectividad Jefe del Departamento	0,85	0,81	0,86

La comparación de los valores de confiabilidad indica que el cuestionario de efectividad del líder presenta valores altos y aceptables de confiabilidad. Este análisis reafirma que la variable dependiente Efectividad del Jefe del Departamento también es confiable para los grupos P1 y P2.

Estos resultados van a ser considerados a la hora del análisis de regresión dado que no se aplicó todas las exigencias para validar el cuestionario, entre ellas: 1) una

prueba piloto, 2) una mayor cantidad de ítems por dimensión, 3) el estudio de la consistencia entre los ítems entre sí, y 4) la consistencia entre los ítems y su dimensión los resultados.

Verificación de Hipótesis y Discusión

Con el fin de probar las hipótesis planteadas se realizó un análisis de regresión para las tácticas de influencia Persuasión Racional, Legitimidad y Presión como variables independientes y la efectividad del Jefe de Departamento como variable dependiente.

En la Tabla 10 se muestran un resumen de los resultados obtenidos en la regresión, para fines de la discusión de resultados.

Tabla 10.

Resultados de R^2 y su Grado de Significación para la Variable Predictora.

Grupo	Modelo	R^2	Error	F	Sig.
P1	Persuasión Racional	0,437	4,148	31,071	0,000
P2	Persuasión Racional	0,654	2,994	79,395	0,000

Nota: N= 42 para P1, N= 44 para P2.

De acuerdo a los valores de R^2 obtenidos se puede observar que la táctica de influencia de Persuasión Racional explica significativamente el 43.7% de la variabilidad de la efectividad del Jefe de Departamento en el grupo de profesores P1 y en un 65,4 % para el grupo de profesores P2. No obstante las tácticas de influencia Legitimidad y Presión no entraron en la ecuación de regresión; es decir no añaden información adicional significativa que contribuya a la explicación de la variable dependiente.

Los valores de Beta, en los dos grupos P1 y P2, indican que la constante y la táctica de Persuasión Racional entran en la ecuación del modelo de regresión en forma significativa. De igual manera los valores bajos de tolerancia muestran que no hay colinealidad, siendo este una condición de los valores aceptables en un análisis de regresión. En conclusión, estos resultados explican la relación significativa entre la variable Persuasión Racional y la Efectividad del Jefe de Departamento.

Los resultados encontrados de los coeficientes de la ecuación de regresión se muestran en la Tabla 11.

Tabla 11.

Resultados de los Coeficientes de la Ecuación de Regresión.

Grupo	Modelo	Beta	t	Sig.	Tolerancia	FIV
P1	(Constante)	6,795	2,916	0,006		
	Persuasión	4,062	5,574	0,000	1,000	1,000

	Racional					
P2	(Constante)	10,116	6,754	0,000		
	Persuasión	4,033	8,910	0,000	1,000	1,000
	Racional					

Nota: N= 42 para P1, N= 44 para P2.

En los Anexos G y H se presenta el reporte completo de los resultados del análisis de regresión obtenido aplicando el SPSS.

Los resultados obtenidos en el análisis de regresión nos indican que fue probada parcialmente la hipótesis H1 a), relacionada con la utilización de las tácticas de influencia en forma conjunta, puesto que sólo la táctica de Persuasión Racional explica en forma significativa la variabilidad de la Efectividad del Jefe de Departamento. Es posible inferir que las situaciones en las cuales el Jefe de Departamento requiere influir, con la táctica de Persuasión logra mejores resultados y esto está en línea con el mundo académico donde la argumentación toma un lugar importante en la relación académica y administrativa. También hay que considerar que las relaciones de supervisión y rendición de cuentas en instituciones educativas tienen características propias de la cultura académica relacionadas con el concepto de autonomía y profesionalismo (Montez et al., 2002; Davies et al., 2007).

Dado que solamente la táctica de Persuasión Racional explica la variación en la efectividad del Jefe del Departamento, tampoco fue probada la hipótesis H1 b), relativa a que se encontraría la relación más alta con la Efectividad del Jefe de

Departamento de la táctica de influencia Persuasión, un valor intermedio de la Legitimidad y la Presión con la menor relación. Con este resultado se puede interpretar que la táctica de influencia de Persuasión Racional es la más utilizada por los Jefes de Departamento y que probablemente es suficiente o no requieren utilizar la Legitimidad para lograr la participación de los profesores. En cuanto a la Presión se pudiera argumentar que esta táctica de influencia en un ambiente académico de autonomía y profesionalismo, no produce compromiso en el profesor y no sea efectiva para lograr el cumplimiento de la tarea asignada.

La hipótesis H2, relativa a que la utilización de las Tácticas de Influencia en conjunto tendrá un efecto combinado significativo y positivo en la Efectividad del Jefe de Departamento, más allá del efecto que cada una de ellas tiene por separado con dicha efectividad, tampoco fue probada a la luz de los resultados. Solamente la táctica de influencia Persuasión Racional explica la efectividad del Jefe de Departamento en forma significativa.

En la investigación realizada por Sayegh (2000), aplicando regresión, también encontró que la Persuasión racional fue la única táctica que explicó la relación con la intención de rotación de los empleados de empresas de alimentos y de hidrocarburos. Si hacemos comparaciones con estudios realizados en Venezuela también la Persuasión Racional es la más utilizada (Marchi, 1996; Ibarra, 2004).

Además de los argumentos expuestos en la interpretación de resultados de la primera hipótesis, podemos añadir que hay variables intervinientes como son el tipo

de relaciones interpersonales que se establecen entre el Jefe de Departamento y el profesor. Sparrowe et al (2006) encontraron que la calidad de las relaciones entre el líder y los seguidores tiene un efecto moderador en la utilización de las tácticas de influencia tales como Apelación a la Inspiración, Consulta, Intercambio, Legitimación y Presión, para lograr conductas de colaboración entre los miembros de su equipo.

Sumado a esto podemos especular que la utilización de la táctica de Presión pudiera generar más conflicto en donde la relación entre un Jefe de Departamento y el profesor es como una relación de homólogos. Nos atrevemos a hacer esta reflexión basados en lo encontrado durante la experiencia de las entrevistas a los profesores en la fase exploratoria (ver página 47). Uno de los profesores entrevistados alegaba que no es común en la cultura de la universidad exigirle al Jefe de Departamento porque en un futuro un profesor puede estar en esa posición, así como también el Jefe de Departamento volverá a su condición de profesor (los cargos de Jefes de Departamento son provisionales, luego de cesar sus funciones pierden ese estatus y regresan a la condición de profesor).

En las mismas circunstancias podemos sustentar esa especulación señalando lo planteado por las investigaciones de Yukl (2010). Las personas que ejercen influencia tienden a recurrir a tácticas de fácil aplicación y que impliquen un bajo costo personal. Si no se logra el resultado esperado, la persona influyente acude a una forma más convincente con la misma táctica o una combinación de tácticas. Si la

resistencia continúa, la persona que influye puede recurrir a la utilización de tácticas “más duras”, como por ejemplo la Presión y Coalición. Hay algunas investigaciones que clasifican las tácticas en “blandas” y “duras” (Barry & Shapiro, 1992; Somech y Drach, 2002; Martínez et al, 2008; Salom y Barreat, 1996).

En resumen, la hipótesis H1 a) fue probada parcialmente con la relación significativa de la táctica de Persuasión Racional con la Efectividad del Jefe de Departamento. De acuerdo a los resultados no fue probada las hipótesis H1 b), respecto a que se encontraría la relación más alta con la Efectividad del Jefe de Departamento de la táctica de influencia Persuasión, un valor intermedio de la Legitimidad y la Presión con la menor relación. Igualmente no fue probada la hipótesis H2, referida al efecto combinado significativo y positivo de las Tácticas de Influencia en la Efectividad del Jefe de Departamento. Por lo tanto es posible inferir que para esta muestra de profesores la táctica de influencia de Persuasión Racional es la más utilizada por los Jefes de Departamento para lograr ser efectivos en su interacción con los profesores a su cargo.

Finalmente, cabe destacar que pueden estar influyendo los valores de confiabilidad de la medición de la Efectividad del Jefe del Departamento por las características psicométricas del cuestionario dado que no se realizó una prueba piloto y el estudio de consistencia entre los ítems.

Conclusiones y Recomendaciones para Futuras Investigaciones

Conclusiones

En este estudio se hizo un intento por establecer relaciones entre la utilización de las tácticas de influencia y la efectividad del Jefe de Departamento. De acuerdo al análisis de resultados podemos inferir para la muestra de profesores participantes:

La táctica de influencia Persuasión Racional mostró la relación más alta y significativa con la Efectividad del Jefe de Departamento, por consiguiente nos permite inferir que la Persuasión Racional es una herramienta de liderazgo que contribuye a la efectividad de los Jefes de Departamento para lograr la participación de los profesores en las actividades docentes y administrativas. Este resultado confirma lo encontrado por otros autores en relación a la utilización de la táctica Persuasión racional para influir efectivamente en las personas y lograr el compromiso en las tareas asignadas (Marchi, 1996; Ibarra, 2004 Sayegh, 2000; Yukl, 2010). Este resultado es cónsono con el ambiente universitario en donde la argumentación toma un lugar importante en la relación entre los profesores.

No se encontraron relaciones significativas entre las tácticas de Legitimidad y Presión con la Efectividad del Jefe de Departamento. Este resultado se puede interpretar apoyándonos en resultados de investigaciones anteriores que muestran que Legitimidad y Presión son tácticas de baja efectividad y poca frecuencia de utilización (Yukl, 2010). Posiblemente en el ambiente universitario caracterizado por

un alto grado de autonomía académica, el Jefe de Departamento prefiere utilizar la Persuasión Racional antes que recurrir a otras tácticas que pudieran crear conflictos que afectaría la relación interpersonal. La personas que ejerce influencia recurren a las tácticas más efectivas y luego recurren escaladamente a otras tácticas de mayor riesgo (Yukl, 2010) con el fin de evitar el costo social de crear una impresión desfavorable y de provocar revancha en relaciones posteriores (Venkatesh et al., 1995, citado por Somech & Drach-Zahavy, 2002).

De nuevo se reitera la importancia de las características psicométricas de los instrumentos de medida. En este sentido queremos señalar que no se realizó una prueba piloto y el estudio de consistencia entre los ítems. Dada la complejidad del tema por la naturaleza de los procesos de influencia y de liderazgo implicados es necesario afinar la medición de las variables. De acuerdo a la literatura revisada, en el estudio de las tácticas de influencia y la efectividad del liderazgo intervienen desde un punto de vista macro, aspectos relacionados con el factor humano; el objetivo de influencia a lograr; y el contexto.

Recomendaciones para Futuras Investigaciones

Para futuras investigaciones es importante:

1. Estudiar las relaciones de las ocho tácticas de influencia restantes en la efectividad de Jefe de Departamento a fin de acrecentar la información sobre cómo operan las tácticas de influencia para incrementar la efectividad del liderazgo en contextos educativos y así lograr el compromiso de los profesores en las actividades del Departamento.
2. Ampliar la línea de investigación a otras Facultades para estudiar diferencias y semejanzas con el fin de mapear los estilos de influencia de los líderes en contextos educativos pertenecientes a diferentes disciplinas. Por ejemplo hacer comparaciones entre Jefes de Departamento o Directores de Escuela en una Facultad con orientación científica y una Facultad con orientación humanística. Se ha encontrado que los académicos dedicados a las ciencias puras, los de ingeniería y los de humanidades tienen formas diferentes de abordar los aspectos administrativos (Del Favero, 2005). Sería interesante estudiar estas diferencias y semejanzas en la cultura universitaria venezolana.
3. Analizar el efecto de otras variables intervinientes las cuales pueden actuar como mediadoras en la relación entre las tácticas de influencia y la Efectividad del liderazgo del Jefe del Departamento. Por ejemplo: las

bases de Poder; la calidad de las relaciones; la ambigüedad del rol de los cargos en la universidad. Esto pudiera ampliar la identificación de los determinantes bajo los cuales se aplican las tácticas de influencia.

4. Otra línea de investigación pudiera estar relacionada con la necesidad de contar con instrumentos contruidos en Venezuela que incluya aspectos particulares de nuestra cultura. Nos estamos refiriendo a cuestionarios, análisis de incidentes u otros instrumentos que permitan medir las once tácticas de influencia y la efectividad del liderazgo. Por ejemplo se han encontrado diferencias en la utilización de las tácticas de influencia en gerentes de nacionalidad estadounidense y gerentes chinos (Fu & Yukl, 2000).
5. Por último, realizar otros estudios continuando con la línea de investigación iniciada por Marchi (1996) y Sayegh, (2000) en las empresas venezolanas, con el fin de ampliar el horizonte de cómo se utilizan las tácticas de influencia en nuestro País.

Realizar investigaciones en el poco explorado campo del liderazgo en el ambiente universitario y en empresas pudiera contribuir a comprender con mayor profundidad los factores que están implicados en la utilización de las tácticas de influencia y dar un aporte a la formación de los profesores para ejercer sus cargos y al desarrollo de los gerentes de las empresas venezolanas.

Referencias Bibliográficas

- Adams, D. y Gamage, D. (2008). A study of leadership effectiveness in a large VET institution in Australia. *International Journal of Educational Management*, 22(3), 214-228.
- Aldelfer, C.P. (1977). Organization development. *Annual Review of Psychology*, 28, 197-223
- Avolio, B., Walumbwa, F., Weber, T. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Alvesson, M. (1996). Leadership studies: From procedure and abstraction to reflexivity and situation. *Leadership Quarterly*, 7(4), 431-455.
- Borjas, L. (2005). Estrategias de influencia en gerentes de una empresa del sector primario. *Anales de la Universidad Metropolitana*, 5(2), 61-74. Recuperado 12 abril, 2010, de [http:// ares.unimet.edu.ve/academic/revista/anales5.2/documentos/borjas.pdf](http://ares.unimet.edu.ve/academic/revista/anales5.2/documentos/borjas.pdf)
- Barry B y Shapiro, D. (1992). Influence tactics in combination: the interactive effects of soft versus hard tactics and rational exchange. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 1429-1441.
- Barbuto, J. y Moss, J. (2006). Dispositional effects in intra-organizational influence Tactics: A meta-analytic review. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(3), 30-52.

- Barbuto, J., Fritz, S. y Marx, D. (2002). A field examination of two measures of work motivation as predictors of leaders' influence tactics. *The Journal of Social Psychology*, 142 (5), 601-616.
- Bryman, A. (2007). Effective leadership in higher education: a literature review. *Studies in Higher Education*, 32(6), 693-710
- Bryman, A. (2009, may). Effective leadership in higher education. *Research and Development Series of Leadership Foundation for Higher Education*. Recuperado 10 diciembre, 2009, de <http://www.lfhe.ac.uk/publications/research.html>.
- Cohen, J. (1977). *Statistical power analysis for the behavioral sciences (revised edition)*. Academic Press: New York.
- Davies, J., Douglas, A. and Douglas, J. (2007). The effect of academic culture on the implementation of the EFQM Excellence Model in UK universities. *Quality Assurance in Education*, 15(4), 382-401.
- Del Favero, M. (2005). The social dimension of academic discipline as a discriminator of academic deans' administrative behaviors. *The Review of Higher Education*. 29(1): 69-96.
- Eddy, P., VanDerLinden, K. (2006). Emerging Definitions of Leadership in Higher Education: New Visions of Leader or same old "hero" leader? *Community College Review*, 34(1), 5-26.

- Falbe, C. y Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35: 638-652.
- Fu, P. y Yukl, G. (2000) 'Perceived effectiveness of influence tactics in the United States and China', *Leadership Quarterly*, 11(2): 251-266.
- Hinkin, T. y Schriesheim, C. (1990). Relationships between subordinate perceptions of supervisor influence tactics and attributed bases of supervisory power. *Human relations*, 43, 221-237.
- Ibarra, J. (2004). *Tácticas de influencia en las organizaciones* (Tesis de Grado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Jackson, J. (2004). Toward a business model of executive behavior: An exploration of the workdays of four colleges of education deans at large research universities. *The Review of Higher Education*, 27(3), 409-427.
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento (4a edición)*. McGraw-Hill: México.
- Kantowitz, B., Roediger III, H. & Elmes, D. (2001). *Psicología Experimental*. International Thompson Editores.
- Lee, K. y Salleh, A. (2008). Examining the Determinants and Outcomes of Superior Downward Influence Tactics: The Mediating Impact of Role Ambiguity and Subordinates' Competence Level. *International Business Research*, 1(3), 67-79

- Lowe, K. y Gardner, W. (2001). Ten years of the Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly*, 11(4), 459-514.
- López, M. (2000). *Influencia del poder sobre la efectividad del líder en la escuela de estudios superiores en la Marina Mercante* (Tesis de Master). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Malpica, A. y Mendoza, M. (2002). *Autopercepción y heteropercepción de liderazgo transformacional de directivos de universidades del área Metropolitana de Caracas* (Tesis de Grado). Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Maureira, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo casual. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(1). Extraído 3 marzo, 2010, de [http:// www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Maureira.pdf](http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Maureira.pdf)
- Marchi, I. (1996). *Estrategias de influencia y motivación en gerentes de organizaciones venezolanas según el género* (Tesis Master). Universidad Simón Bolívar: Sartenejas.
- Montez, J., Wolverton, M. y Gmelch, W. (2002). The roles and challenges of deans. *The Review of Higher Education*, 26(2), 241-266.
- Muma, R., Smith, B. y Somers, P. (2006). Use of Mintzberg's model of managerial roles to evaluate academic administrators. *Journal of Allied Health*, 35(2), 65-74.

- Martínez, C., Munduate, J. y Medina, F. (2008). Efectividad de los patrones de influencia. *Psicothema*, 20(3), 369-375. Extraído 23 febrero, 2010, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=72720305>
- Nagel, L., Díaz, N., Orantes, A. (1992). De una concepción terapéutica a una organizacional: La formación de asesores en Psicología de la Instrucción. *Revista de Psicología*, 17(1), 85-111.
- Orantes, A. (1980). *Sistemas de instrucción para educación superior* (Trabajo de Ascenso). Universidad Central de Venezuela.
- Orantes, A. (1997). MECA: Un modelo descriptivo del proceso de instrucción. *Revisión*. Postgrado en Psicología de la Instrucción, Universidad Central de Venezuela (50 páginas).
- Pounder, J. (2002). Employing transformational leadership to enhance the quality of management development instruction. *The Journal of Management Development*, 22 (1), 6-13.
- Rosser, V., Johnsrud, L. y Heck, R. (2003). Academic deans and directors: Assessing their effectiveness from individual and institutional perspectives. *The Journal of Higher Education*, 74(1), 1-25.
- Ronderos, T. (2001). *Estrategias de influencia y motivaciones sociales en una empresa binacional tomando en cuenta la cultura organizacional* (Tesis de grado). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

- Salom, B., y Barreat, Y. (1996), Estrategias de influencia y motivaciones sociales, *Memorias EVEMO*, 6, 59-64. [http:// www. medic.ula.ve/cip/ docs/ influencia_motivaciones_sociales.pdf](http://www.medic.ula.ve/cip/docs/influencia_motivaciones_sociales.pdf)
- Sayegh, V. (2000). *Tácticas de influencia, propiedades motivantes del puesto e intención de rotación de empleados en organizaciones* (Tesis de Master). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Sparrowe, R., Soejipto, B. y Kraimer, M. (2006). Do leaders' influence tactics relate to members' helping behaviour? It depends on the quality of the relationship. *Journal Academy of Management Journal*, 49(6), 1194-1208.
- Somech, A. y Drach-Zahack, A., (2002). Relative power and influence strategy: the effects of agent/target organizational power on superiors' choices of influence strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 167-179.
- Schmuck, R., Runkel, P., Arends, J., Arends, R. (1977). *The Second Handbook of Organizational Deveolpment in Schools*. Center For Educational Policy and Management. University of Oregon: Mayfield Publising Company.
- Spendlove, M. (2007). Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management*, 21(6), 407-417.
- Schriesheim, C. y Hinkin, T. (1990). Influence tactics used by subordinates: A theoretical and empirical analysis and refinement of Kipnis, Schmidt, and Wilkinson subscales. *Journal of Applied Psychology*, 75(3), 246-257.

- Schriesheim, C., Hinkin, T. y Podsakoff, P. (1991). Can ipsative and single-item measures produce erroneous results in field studies of French and Raven's (1959) five bases of power? An empirical investigation. *Journal of Applied Psychology*, 76(1), 106-114.
- Wolverton, M., Wolverton, M. L. y Gmelch, W. (1999). The impact of role conflict and ambiguity on academic deans. *The Journal of Higher Education*, 70(1), 80-106.
- York-Barr, J. y Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255-316.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations (7a edición)*. Pearson/Pentice Hall: New Jersey.
- Yukl, G., Falbe, C. y Youn, J. (1993). Patterns of Influence Behavior for Managers. *Group and Organization Management*, 18(1), 5-28.
- Yukl, G., Guinan, P. y Sottolano, D. (1995). Influence tactics used for different objectives with subordinates, peers, and subordinates. *Group and Organization Management*, 20(3), 272-296.
- Yukl, G., Kim, H. y Falbe, C. (1996). Antecedents of influences outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 309-317.

Yukl, G., Seifert, C., Chavez, C. (2008). Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 609-621.

Yukl, G. & Tracey, J. B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525-535.

Anexos

Anexo A. Cuestionario de Tácticas de Influencia

CUESTIONARIO TI

INSTRUCCIONES

El propósito del cuestionario es aprender más acerca de los comportamientos utilizados para influir en la gente dentro de las instituciones. Usted debe describir el comportamiento de influencia utilizado por su Jefe de Departamento.

Por favor responda con la mayor exactitud posible. Trate de pensar acerca de cada comportamiento separadamente y no deje que su respuesta en un ítem influya sobre su respuesta en otro. Piense acerca de la frecuencia con que su Jefe de Departamento usa cada tipo de comportamiento de influencia en función de lograr que usted realice una actividad o lleve a cabo alguna otra solicitud.

Como es costumbre en este tipo de investigación, garantizamos la confidencialidad de sus respuestas.

Para cada ítem de comportamiento, seleccione una de las siguientes alternativas de respuesta y escriba el número en la columna "R" que verá en las páginas siguientes.

1. No recuerdo que él-ella haya usado alguna vez esta táctica conmigo.
2. Él-ella muy rara vez usa ésta táctica conmigo.
3. Él-ella utiliza ocasionalmente ésta táctica conmigo.
4. Él-ella utiliza ésta táctica con moderada frecuencia conmigo.
5. Él-ella utiliza muy frecuente ésta táctica conmigo.

Información sobre datos demográficos:

Departamento:

_____, Sexo: _____,

Escalafón: _____ Dedicación; ____, Tiempo en la universidad: ____, Edad: ____

Su Jefe de Departamento:

N	Ítems	R
1	Manifiesta que su solicitud es consistente con las normas y políticas de la institución.	
2	Usa argumentos lógicos basados en hechos para persuadirlo a que ejecute o apoye su plan.	
3	Recurre a la relación de amistad con usted cuando le solicita que haga algo.	
4	Le exige que lleve a cabo rápidamente la solicitud que le ha hecho.	
5	Le dice que sabrá valorar su esfuerzo por ayudarlo a hacer lo que él-ella le solicita.	
6	Lo elogia por logros alcanzados en el pasado antes de solicitarle una actividad.	
7	Le pide que participe en la planificación de una actividad que requerirá de su apoyo o ayuda.	
8	Le explica de manera entusiasta el por qué la actividad o proyecto es importante y merece que usted le dedique su mejor esfuerzo.	
9	Pide a otras personas que le comuniquen a usted la evidencia que apoya su plan o propósito.	
10	Dice que el cumplimiento de su solicitud es necesaria para implementar una política o un plan.	
11	Explica las razones de su solicitud en forma clara y convincente.	
12	Le pide a usted ayuda para lograr la solicitud, como un favor personal.	
13	Le recuerda insistentemente que aún no ha cumplido su solicitud.	
14	Ofrece compartir con usted los beneficios de la actividad o proyecto para el cual necesita su ayuda.	
15	Le pide disculpas de antemano por solicitarle hacer algo que le será inconveniente.	
16	Dice que su propuesta o plan es tentativo y que sabrá agradecerle su sugerencia de cómo mejorarlo.	
17	Genera entusiasmo por una actividad apelando a la satisfacción que produce el desarrollo de una tarea retadora.	
18	Va acompañado de alguien que lo apoya al reunirse con usted para hacerle una solicitud o propuesta.	
19	Verifica la legitimidad de una solicitud refiriéndose a un documento tal como una orden de trabajo, un manual de políticas o una comunicación de una autoridad de un nivel superior.	
20	Proporciona evidencias para demostrar que su propósito o plan puede ser exitoso.	
21	Le expresa lo importante que sería para él-ella que accediera a su solicitud.	
22	Le solicita de manera persistente que acepte su solicitud.	
23	Le pregunta si hay algo que puede hacer por usted en agradecimiento por llevar a cabo su solicitud.	
24	Le expresa aprecio, por la ayuda que ha recibido de usted en el pasado antes de hacerle una nueva solicitud.	
25	Describe un objetivo o estrategia en términos generales y lo invita a sugerir formas en que podría ayudar a implementarlo.	
26	Le describe una visión clara y atractiva de lo que puede lograrse con su cooperación y apoyo.	
27	Busca a otras personas de la institución para que hablen a favor de su propósito antes de pedirle a usted que lo apoye.	

Su Jefe de Departamento:

N	Ítems	R
28	Manifiesta que su solicitud o propuesta es consistente con la tradición y forma de trabajo de la institución.	
29	Explica como su propuesta o plan puede facilitar el logro de los objetivos que son importantes para usted.	
30	Le informa que él-ella está en una situación difícil y que realmente apreciaría su ayuda.	
31	Verifica repetidamente si usted está realizando su solicitud.	
32	Le ofrece ayudarlo en el futuro en correspondencia por su apoyo actual.	
33	Conversa con usted para ponerlo en una buena disposición antes de hacerle su solicitud.	
34	Le anima a expresar cualquier opinión o duda acerca del plan o curso de acción que le ha propuesto.	
35	Apela a sus valores, ideales y aspiraciones al proponerle una nueva actividad o proyecto.	
36	Busca a alguien a quien usted respeta para que le ayude a influir en usted en la aceptación de una actividad o apoyo a una propuesta.	
37	Le dice que lo que le solicita está aprobado por alguien con autoridad formal quién verificará su legitimidad.	
38	Explica por qué su propuesta es mejor que las alternativas.	
39	Le dice que cuenta con su apoyo y asistencia en calidad de amigo(a).	
40	Le pide que le dé una fecha específica en que terminará la actividad que él-ella está esperando ver concluida.	
41	Le ofrece realizar algo de su trabajo, si Ud. hace un trabajo por él-ella.	
42	Le manifiesta que él-ella ha disfrutado al trabajar con usted en actividades realizadas anteriormente cuando le solicita una nueva actividad o proyecto.	
43	Le informa sobre lo que trata de alcanzar y le solicita a usted alguna forma de contribuir con ello.	
44	Revisa algunos problemas potenciales que pueden ser anticipados por su propuesta y le muestra como esos problemas pueden ser resueltos.	
45	Menciona nombres de personas que apoyan su plan o solicitud.	
46	Le hace saber que usted recibirá el reconocimiento apropiado si ayuda a realizar el proyecto o actividad de manera exitosa.	
47	Le manifiesta que desea que realice una actividad por cuanto usted es la persona más calificada para hacerlo.	
48	Modifica una propuesta o plan considerando los criterios y sugerencias que usted proporciona.	
49	Afirma que está seguro(a) que usted será capaz de hacer un excelente trabajo al tratar de llevar a cabo una solicitud difícil.	
50	Obtiene ayuda informal de alguien de un nivel más alto en la institución al tratar de influir en usted para que haga algo.	

¡Gracias por su participación!

Anexo B. Cuestionario de Efectividad del Líder

CUESTIONARIO EL

INSTRUCCIONES

El propósito del presente cuestionario es conocer la percepción que usted tiene del Jefe de Departamento sobre el tipo de comportamiento que él-ella utiliza para influir en el logro de los objetivos del Departamento.

Trate de pensar acerca de cada comportamiento como acción independiente de las demás, de modo que la respuesta que usted dé a un ítem no influya sobre su respuesta en otro. Lea detenidamente cada ítem y marque con una “X” en la escala, el punto en el cual usted considera que se encuentra el profesor(a). Le pedimos que responda con la mayor exactitud posible.

Como es costumbre en este tipo de investigación, garantizamos la confidencialidad de sus respuestas.

Información sobre datos demográficos:

Departamento: _____, Sexo: _____,

Escalafón: _____ Dedicación: _____, Tiempo en la universidad: _____, Edad: _____

Su Jefe de Departamento:

N	Ítems					
		Nunca	Rara vez	Ocasionalmente	Moderada frecuencia	Muy frecuentemente
1	Le motiva a realizar actividades que mejoren sus estrategias de enseñanza-aprendizaje (por ejemplo: guías de apoyo, consultas, ejercicios y dinámicas en clase, relación profesor alumno, enfoques innovadores, etc.)					
2	Canaliza efectivamente las necesidades de usted en los niveles superiores o en otras instancias de la universidad.					
3	Logra que usted participe eficientemente en las actividades administrativas del Departamento (por ejemplo: integre comisiones, participe en las inscripciones, haga seguimiento a decisiones, u otras actividades que requieran de su participación).					
4	Le estimula a mejorar el rendimiento de los estudiantes (por ejemplo: notas, porcentaje de aprobados, satisfacción estudiantil, cantidad y tipo de evaluaciones, etc.).					
5	Logra que usted asista y aporte ideas en las reuniones para tratar los asuntos administrativos del Departamento (por ejemplo: comunicaciones, tareas administrativas ocasionales o temporales, solicitudes a responder, nuevos procedimientos a seguir, etc.)					
6	Le motiva a hacer más de lo que se espera que usted haga.					
7	En general, usted considera que el Jefe del Departamento influye efectivamente en su comportamiento para propiciar el logro de los objetivos del Departamento.					

¡Gracias por su participación!

Anexo C. Muestra por Departamentos de Profesores Participantes en el Estudio.

Tabla 12. Distribución de la Muestra de Profesores por Departamentos.

Escuela	n	%
Ciclo Básico	25	29,1%
Enseñanzas Generales	4	4,7%
Matemática Aplicada	6	7,0%
Química Aplicada	5	5,8%
Física Aplicada	6	7,0%
Educación para la Ingeniería	3	3,5%
Investigación de Operaciones	1	1,2%
Química	13	15,1%
Diseño y Control de Procesos	5	5,8%
Termodinámica y Fenómenos de Transporte	8	9,3%
Geología, Minas y Geofísica	11	12,8%
Geología	5	5,8%
Geofísica	4	4,7%
Minas	2	2,3%
Metalúrgica y Ciencias de los Materiales	8	9,3%
Metalúrgica Física	3	3,5%
Metalúrgica Química	5	5,8%
Civil	3	3,5%
Sanitaria	3	3,5%
Petróleo	5	5,8%
Perforación y Producción	3	3,5%
Subsuelo	2	2,3%
Eléctrica	12	14,0%
Electrónica, Computación y Control	5	5,8%
Potencia	4	4,7%
Comunicaciones	3	3,5%
Mecánica	9	10,5%
Energética	4	4,7%
Tecnología	2	2,3%
Diseño	3	3,5%

Total	86	100,0%
-------	----	--------

Tabla 13.

Distribución de la Muestra de Profesores por Escalafón.

Escalafón	n	%
Instructor	41	48
Asistente	23	27
Agregado	11	13
Asociado	9	10
Titular	2	2
	86	100

Anexo D. Guías de las entrevistas utilizadas en la fase exploratoria

Guía de entrevista al Jefe Departamento

Objetivo de la entrevista: Obtener información sobre roles y responsabilidades de la Jefatura de Departamento. Forma parte de la tesis de grado en la Maestría de Psicología de la Instrucción de la UCV. La información aquí recogida es anónima y se procesa en forma grupal. El tiempo de la entrevista es aproximadamente 1 hora.

Datos de identificación:

Escuela: _____ Departamento: _____ Nombre: _____ Edad: _____
Categoría: _____ Tiempo como JD: ____ (Titular/asignado), t graduado:____,
t como profesor: ____, Grados universitarios: _____

¿Cuántos profesores están a su cargo en el departamento? _____

1. ¿Cómo se accede a ser JD? ¿qué pasa cuando termina su período?
2. En su línea organizacional,
 - a. ¿cuáles son los cargos a quién usted reporta?
 - b. ¿cuáles son los cargos que le reportan a usted?
3. ¿Cuáles son las funciones principales de su cargo como Jefe de Departamento?
4. ¿Cómo se distribuyen las responsabilidades entre docencia, investigación y extensión?
5. ¿Cuál es la proporción de horas administrativas?
6. En cuanto a los objetivos. ¿Existen objetivos para el Departamento?, si es si (semestral, anual) y quién los establece.
7. En cuanto a la relación de autoridad con la gente que le reporta:
 - a. Pensando en todas las personas que le reportan, ¿su relación con los profesores es por un asunto de autoridad como Jefe de Departamento? Y si la autoridad no es lo principal, entonces ¿cómo estableces la relación de autoridad?, ¿existen diferencias según la carga académica, según el escalafón, etc.?, ¿en promedio cuánto porcentaje le asigna usted a la autoridad y cuánto a otros aspectos? (referencia, recompensa, experto, conocido, amistad, comparten otros trabajos conjuntos, cercanía profesional, coerción etc.).
 - b. Esa relación de autoridad es igual para todos los jefes de Depto. en la Facultad de Ing. o es su manera de ejecutar su rol?
8. ¿Qué criterios utiliza usted para saber que los profesores que le reportan están logrando los objetivos o resultados esperados por el Departamento?
9. ¿Podríamos conversar nuevamente en caso que faltara alguna información?

¡Gracias por su participación!

Anexo E. Ítems y Dimensiones del Cuestionario Efectividad del líder

Tabla 14. Ítems y Dimensiones del Cuestionario Efectividad del líder.

No	Ítem	Dimensión
1	Le motiva a realizar actividades que mejoren sus estrategias de enseñanza-aprendizaje (por ejemplo: guías de apoyo, consultas, ejercicios y dinámicas en clase, relación profesor alumno, enfoques innovadores)	Docencia
4	Le estimula a usted a mejorar el rendimiento de los estudiantes (por ejemplo: notas, porcentaje de aprobados, satisfacción estudiantil, cantidad y tipo de evaluaciones).	Docencia
3	Logra que usted participe eficientemente en las actividades administrativas del Departamento (por ejemplo: integre comisiones, participe en las inscripciones, haga seguimiento a decisiones, u otras actividades que requieran de su participación).	Administrativo
5	Logra que usted asista y aporte ideas en las reuniones para tratar los asuntos administrativos del Departamento (por ejemplo: comunicaciones, tareas administrativas ocasionales o temporales, solicitudes a responder, nuevos procedimientos a seguir, etc.)	Administrativo
2	Canaliza efectivamente las necesidades de usted en los niveles superiores o en otras instancias de la universidad.	General
6	Le motiva a hacer más de lo que se espera que usted haga.	General
7	En general, usted considera que el Jefe del Departamento influye efectivamente en su comportamiento para propiciar el logro de los objetivos del Departamento.	Integradora

Anexo F. Muestra de Profesores por Escuelas en los Grupos P1 y P2

Tabla 15.

Distribución de la Muestra de Profesores por Escuelas en los Grupos P1 y P2.

Escuela	P1		P2	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Ciclo Básico	16	38,1	9	20,5
Ingeniería Química	7	16,7	6	13,6
Geología, Minas y Geofísica	6	14,3	5	11,4
Ingeniería Metalúrg. y Ccs. de Mater	2	4,8	6	13,6
Ingeniería Civil	2	4,8	1	2,3
Ingeniería de Petróleo	2	4,8	3	6,8
Ingeniería Eléctrica	5	11,9	7	15,9
Ingeniería Mecánica	2	4,8	7	15,9
Total	42	100,0	44	100,0

Anexo G. Resultados del Análisis de Regresión Para el Grupo P1

Regresión

		Notas	
Resultados creados			26-oct-2011 20:39:00
Comentarios			
Entrada	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1	
	Filtro	<ninguno>	
	Peso	<ninguno>	
	Segmentar archivo	<ninguno>	
	Núm. de filas del archivo de trabajo		42
Tratamiento de los datos perdidos	Definición de perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratarán como perdidos.	
	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en los casos sin valores perdidos para ninguna variable de las utilizadas.	
Sintaxis		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT EFECTIVIDAD JEFE DEPARTAMENTO /METHOD=STEPWISE LEGI PERS PRES.	
Recursos	Tiempo de procesador		00 00:00:00,062
	Tiempo transcurrido		00 00:00:00,109
	Memoria necesaria		2164 bytes
	Memoria adicional requerida para los diagramas de residuos		0 bytes

[Conjunto_de_datos1]

VARIABLES INTRODUCIDAS/ELIMINADAS^a

Modelo	VARIABLES INTRODUCIDAS	VARIABLES ELIMINADAS	Método
1	PERS	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= ,050, Prob. de F para salir >= ,100).

a. Variable dependiente: EFECTIVIDAD JEFE DEPARTAMENTO

RESUMEN DEL MODELO

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,661 ^a	,437	,423	4,148

RESUMEN DEL MODELO

Modelo	Estadísticos de cambio				
	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F

Resumen del modelo

Modelo	Estadísticos de cambio				
	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,437	31,071	1	40	,000

a. Variables predictoras: (Constante), PERSUASIÓN

ANOVA^b

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	534,483	1	534,483	31,071	,000 ^a
	Residual	688,089	40	17,202		
	Total	1222,571	41			

a. Variables predictoras: (Constante), PERSUASIÓN

b. Variable dependiente: EFECTIVIDAD JEFE DEPARTAMENTO

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados	
		B	Error típ.
1	(Constante)	6,795	2,330
	PERSUSIÓN	4,062	,729

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
					Beta	Tolerancia
1	(Constante)		2,916	,006		
	PERSUSIÓN	,661	5,574	,000	1,000	1,000

a. Variable dependiente: EFECTIVIDAD JEFE DEPARTAMENTO

Variables excluidas^b

Modelo		Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial
1	LEGITIMIDAD	,135 ^a	,977	,335	,155
	PRESIÓN	,231 ^a	1,991	,054	,304

Variables excluidas^b

Modelo		Estadísticos de colinealidad		
		Tolerancia	FIV	Tolerancia mínima
1	LEGITIMIDAD	,738	1,356	,738
	PRESIÓN	,971	1,030	,971

a. Variables predictoras en el modelo: (Constante), PERS

b. Variable dependiente: EFECTIVIDAD JEFE DEPARTAMENTO

Diagnósticos de colinealidad^a

Modelo	Dimensión	Autovalores	Índice de condición	Proporciones de la varianza	
				(Constante)	PERS
1	1	1,962	1,000	,02	,02
	2	,038	7,143	,98	,98

a. Variable dependiente: EFECTIVIDAD JEFE DEPARTAMENTO

Anexo H. Resultados del Análisis de Regresión Para el Grupo P2

Resultados creados		26-oct-2011 20:33:02
Comentarios		
Entrada	Conjunto de datos activo Filtro Peso Segmentar archivo Núm. de filas del archivo de trabajo	Conjunto_de_datos1 <ninguno> <ninguno> <ninguno>
Tratamiento de los datos perdidos	Definición de perdidos Casos utilizados	Los valores perdidos definidos por el usuario se tratarán como perdidos. Los estadísticos se basan en los casos sin valores perdidos para ninguna variable de las utilizadas.
Sintaxis		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT EFECTIVIDAD JEFE DEPARTAMENTO /METHOD=STEPWISE LEGI PERS PRES.
Recursos	Tiempo de procesador Tiempo transcurrido Memoria necesaria Memoria adicional requerida para los diagramas de residuos	00 00:00:00,015 00 00:00:00,017 2164 bytes 0 bytes

[Conjunto_de_datos1]

Variables introducidas/eliminadas^a

Modelo	Variables introducidas	Variables eliminadas	Método
1	PERS	.	Por pasos (criterio: Prob. de F para entrar <= ,050, Prob. de F para salir >= ,100).

a. Variable dependiente: EFECTIVIDAD JEFE DEPARTAMENTO

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	,809 ^a	,654	,646	2,994

Resumen del modelo

Modelo	Estadísticos de cambio				
	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F
1	,654	79,395	1	42	,000

Resumen del modelo

Modelo	Estadísticos de cambio				
	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. Cambio en F

a. Variables predictoras: (Constante), PERSUASIÓN

ANOVA^b

Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	711,502	1	711,502	79,395	,000 ^a
	Residual	376,384	42	8,962		
	Total	1087,886	43			

a. Variables predictoras: (Constante), PERSUASIÓN b. Variable dependiente: EFECTIVIDAD JEFE DEPARTAMENTO

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients no estandarizados	
		B	Error típ.
1	(Constante)	10,116	1,498
	PERSUASIÓN	4,033	,453

Coefficientes^a

Modelo		Coefficients tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
		Beta			Tolerancia	FIV
1	(Constante)		6,754	,000		
	PERSUASIÓN	,809	8,910	,000	1,000	1,000

a. Variable dependiente: EFECTIVIDAD JEFE DEPARTAMENTO

Variables excluidas^b

Modelo		Beta dentro	t	Sig.	Correlación parcial
1	LEGITIMIDAD	,069 ^a	,551	,585	,086
	PRESIÓN	,005 ^a	,050	,960	,008

Variables excluidas^b

Modelo	Estadísticos de colinealidad		
	Tolerancia	FIV	Tolerancia mínima

1	LEGITIMIDAD	,539	1,855	,539
	PRESIÓN	,936	1,068	,936

a. Variables predictoras en el modelo: (Constante), PERSUASIÓN b. Variable dependiente: EFECTIVIDAD JEFE DEPARTAMENTO

Diagnósticos de colinealidad^a

Modelo	Dimensión	Autovalores	Índice de condición	Proporciones de la varianza	
				(Constante)	PERSUASIÓN
1	1	1,954	1,000	,02	,02
	2	,046	6,483	,98	,98

a. Variable dependiente: EFECTIVIDAD JEFE DEPARTAMENTO