

TÁCTICAS DE INFLUENCIA EMPLEADAS POR LOS DIRECTIVOS EN SUS RELACIONES CON SUPERIORES, COMPAÑEROS Y SUBORDINADOS¹

LUQUE RAMOS, PEDRO JESÚS

Departamento de Psicología. Área de Psicología Social
Universidad de Jaén

MUNDUATE JACA, LOURDES

Departamento de Psicología Social
Universidad de Sevilla

Resumen

Los resultados sobre las tácticas de influencia empleadas por los directivos para influir sobre la conducta de la otra parte, se han obtenido mediante autoinformes de los propios sujetos sobre sus percepciones de las tácticas retrospectivamente empleadas. El objetivo del presente estudio es corroborar si los hallazgos sobre el empleo de dichas tácticas, se confirman utilizando una metodología distinta. Mediante una metodología observacional se analiza si los directivos emplean más la conciliación y la racionalidad, seguidas del intercambio, la asertividad y las sanciones, para influir sobre los demás en las organizaciones. Se analiza también la incidencia del estatus jerárquico relativo y el objetivo a conseguir, sobre la táctica de influencia empleada. Los resultados confirman el mayor empleo de la racionalidad sobre el resto de las tácticas, y la mayor tendencia a usar la asertividad y las sanciones por parte de los superiores, la racionalidad por parte de los subordinados y el intercambio por parte de los compañeros.

Palabras clave: tácticas de influencia, relación jerárquica.

Abstract

The results about tactics of influence used by managers in their relationships, have been got using self-reported questionnaires about their perceptions of the tactics used in the past. The aim of the present study is to analyze whether the previous results about the use of such tactics, are corroborated using a different methodology. Through an observational methodology, we analyze whether the managers use more ingratiation and rationality followed by interchange, assertiveness and sanctions to influence others in organizations. We also analyze the influence of hierarchical status and reasons for influencing others, over the tactic of influence used. The results show the main use of rationality over the rest of the tactics, the main use of assertiveness and sanctions by superiors, the main use of rationality by subordinates and the main use of interchange by co-workers.

Key words: influence tactics, hierarchical status.

¹ Resultados preliminares de este trabajo fueron presentados al V Congreso Nacional de Psicología Social, celebrado en Salamanca los días 18,19 y 20 de diciembre de 1995.

Correspondencia: Departamento de Psicología. Área de Psicología Social. Universidad de Jaén. Paraje Las Lagunillas, s/n. Edificio 1. 23071 JAEN. Teléfono: 953-212291. Fax: 953-21219. Correo Electrónico: pjlucque@ujaen.es

Introducción

Según los resultados de los efectos que tienen las posiciones jerárquicas sobre los procesos de influencia social (Lemaine, Lasch y Ricateau, 1971-1972), uno de los factores que más pesa en este proceso es la distancia real o percibida que separa al blanco de la influencia de la fuente de la misma. Esta distancia puede ser conceptualizada como el mayor o menor grado de similitud o de afinidad social en dimensiones relevantes como el estatus o la profesión, por ejemplo, (Pérez, 1994). Se determina por tanto la distancia que es relevante, sobre la base de la pertenencia categorial del blanco y de la fuente de influencia. Consistentes con estos hallazgos, Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980), apuntan que los sujetos tienden a emplear tácticas de influencia distintas, según el estatus jerárquico de la otra parte. Es decir, el modo concreto de ejercer poder para influir sobre la conducta de la otra parte -táctica de influencia-, puede variar en función de que la persona se relacione con su superior, su compañero o su subordinado en la organización -estatus jerárquico relativo-.

Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) utilizan el método inductivo de incidentes críticos sobre situaciones de influencia, para hallar descripciones sobre las tácticas de influencia usualmente empleadas por los directivos. Factorizando los datos del cuestionario elaborado a partir del análisis de contenido de los relatos de los directivos, los autores encuentran ocho tácticas que explican el modo en que las personas tratan de influir sobre sus compañeros, subordinados o superiores en el trabajo ante dos situaciones: obtener beneficios personales y satisfacer las metas de la organización. A continuación se describen brevemente dichas tácticas: *asertividad*, empleo de métodos directos o impositivos; *conciliación*, fomento de las relaciones a través de la buena voluntad, por ejemplo, mostrándose amistoso antes de pedir algo; *racionalidad*, empleo de hechos y datos para hacer una presentación lógica o racional de las ideas; *sanciones*, empleo de premios o castigos relativos a aspectos organizacionales; *intercambio*, pactos sobre beneficios o favores; *apelación a superiores*, acudir a una posible intervención de superiores para respaldar las peticiones; *bloqueo*, realizar amenazas relativas a la no cooperación, e incluso a la paralización de las tareas, si no se atienden las peticiones, y *coalición*, buscar el apoyo de otros miembros de la organización que respalden las peticiones.

Al analizar la incidencia del estatus jerárquico relativo sobre las tácticas de influencia, Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) encuentran que las tácticas asertivas y sancionadoras son empleadas en mayor medida cuando los directivos tratan de influir sobre sus subordinados, que cuando tratan de hacerlo sobre sus superiores o sus compañeros. Por su parte, las tácticas racionales se emplean más cuando el objetivo de la fuente de la influencia es el de convencer a sus superiores, que en las situaciones en las que el destinatario de la influencia es un subordinado o un compañero. Finalmente, las tácticas de bloqueo y de intercambio son más empleadas cuando el objetivo de la influencia es un compañero que cuando dicho objetivo es un superior o un subordinado.

Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980), indican asimismo que otro de los factores relevantes que incide sobre las tácticas de influencia empleadas por los directivos es el objetivo a conseguir. Estos autores establecen una tipología en la que consideran cinco objetivos: obtener ayuda en la realización de una tarea, asignar una tarea a la otra parte, obtener beneficios personales, promover cambios en el trabajo y mejorar el rendimiento de otros. Los resultados de sus estudios indican que los directivos tienden a utilizar la conciliación cuando desean obtener ayuda en la realización de su propia tarea; la asertividad para lograr que los demás realicen la tarea asignada; la asertividad y la racionalidad cuando pretenden mejorar el rendimiento de la persona blanco de sus tácticas y la racionalidad cuando se pretende que la otra parte acepte nuevas ideas en el trabajo.

Tanto estos resultados como otros obtenidos en estudios posteriores sobre las tácticas de influencia (Erez y Rim, 1982; Kipnis y Schmidt, 1983; Schmidt y Kipnis, 1984; Ansari y Kapoor,

1987; Kipnis y Schmidt, 1988; Deluga y Perry, 1991; Barry y Bateman, 1992; Littlepage, Nixon, Gibson y Rainey, 1992), se han obtenido mediante autoinformes de los sujetos sobre sus percepciones acerca de las tácticas empleadas. El estudio realizado por Papa y Pood (1988) supone una excepción en esta tradición investigadora, que no está exenta de críticas. En este sentido se expresa Nunnally (1978) al reflexionar sobre la incidencia de la deseabilidad social en los cuestionarios autodescriptivos. Algunos datos, como los del estudio de Littlepage, Van Hein, Cohen y Janiec (1993), indican que el directivo puede creer ser razonable y, sin embargo, los demás pueden percibir dicho directivo está ejerciendo presión y que actúa de un modo político.

En el presente estudio nos proponemos observar las tácticas de influencia tal y como son expresadas por los directivos, en lugar de analizar la percepción que ellos tiene sobre las tácticas de influencia que emplearon con anterioridad. El objetivo general del presente estudio, por tanto, es corroborar si los hallazgos sobre las tácticas de influencia se confirman utilizando una metodología distinta. El primer objetivo específico es observar si los directivos emplean más la conciliación y la racionalidad, seguidas del intercambio, la asertividad y las sanciones, para influir sobre los demás en las organizaciones. El segundo objetivo específico, es observar los efectos de las variables *estatus jerárquico relativo* y *objetivo a conseguir* por los directivos, sobre la variable tácticas de influencia, formulándose las siguientes predicciones específicas:

Hipótesis 1. Se encontrarán diferencias en el empleo de las tácticas de influencia por parte de los directivos, según se relacionen con superiores, compañeros o subordinados, en la siguiente dirección: se tenderá a emplear tácticas racionales, más cuando se relacionan con superiores que cuando se relacionan con compañeros o subordinados; se emplearán más las de bloqueo e intercambio cuando se relacionan con compañeros que cuando se relacionan con superiores o subordinados y las asertivas y las sanciones se emplearán más en las relaciones con los subordinados que con los compañeros o superiores.

Hipótesis 2. Se encontrarán diferencias en el empleo de las tácticas de influencia por parte de los directivos, según el objetivo a conseguir en cada situación, en la siguiente dirección: se tenderá a utilizar la conciliación más que el resto de las tácticas, para obtener ayuda en la realización de la propia tarea; la asertividad más que el resto, para conseguir que la otra parte realice su tarea; la asertividad y la racionalidad se emplearán más, cuando se trata de mejorar el rendimiento y, finalmente, la racionalidad se empleará más cuando se trata de que la otra parte acepte cambios en el trabajo.

Hipótesis 3. Se encontrarán diferencias en el empleo de las tácticas de influencia por parte de los directivos, según con quién se relacionen y el objetivo a conseguir, en cada situación, en la siguiente dirección: se empleará más la racionalidad cuando, en las relaciones con los superiores, se pretendan promover cambios en el trabajo; y la asertividad cuando, en las relaciones con los subordinados, se pretenda conseguir que realicen su tarea y mejorar su rendimiento.

Método

Muestra

Los datos para este estudio se obtienen de una muestra de 75 sujetos, 40 hombres y 35 mujeres, que asisten a programas de formación de post-grado en turno de tarde. Los sujetos se hallan realizando en su puesto de trabajo habitual tareas de naturaleza directiva, o tienen un curriculum orientado a asumir responsabilidades, puesto que esta condición es uno de los criterios para ser admitidos en tales cursos de postgrado.

Diseño experimental

Se emplea un diseño factorial 3 x 5, con las siguientes variables intergrupo: estatus relativo del directivo y objetivo a conseguir. La primera de las variables cuenta con tres dimensiones: relaciones con superiores, relaciones con compañeros y relaciones con subordinados. La segunda variable independiente cuenta con cinco dimensiones: obtener ayuda en la realización de mi tarea, conseguir que otros realicen su tarea, obtener beneficios personales, promover cambios en el trabajo y mejorar el rendimiento de otros. Como variable dependiente se analizan las tácticas de influencia empleadas en cada condición experimental, según las siguientes ocho dimensiones: asertividad, conciliación, racionalidad, sanciones, intercambio, apelación, bloqueo y coaliciones.

Procedimiento

Los 75 sujetos son aleatoriamente asignados a uno de los grupos de cinco personas, de las quince situaciones experimentales. Los sujetos experimentales mantienen una entrevista con un directivo. El directivo alterna la relación jerárquica con los sujetos experimentales según las tres dimensiones anteriores: superior, compañero, subordinado. Los sujetos conocen su situación particular cuando leen el rol que tienen que desempeñar en el juego experimental. Este juego se les entrega antes de la entrevista y en el que se les indica el objetivo que tienen que conseguir en la misma. El directivo con el que tienen que mantener la entrevista es cómplice de los investigadores, y está entrenado para mostrarse reticente ante todas las peticiones que les puedan plantear los sujetos experimentales, y ante todas las posibles tácticas de influencia utilizadas por los mismos.

Con las informaciones facilitadas los sujetos preparan aisladamente la entrevista - durante 20 minutos - con el objetivo de conseguir que el directivo de la organización en la que los sitúa el juego experimental acceda a sus peticiones. La entrevista o reunión tiene una duración de 15 minutos y se celebra en los laboratorios de grupos del Departamento de Psicología Social. Desde la sala de control del laboratorio se registran en video las setenta y cinco entrevistas con el objeto de realizar después las correspondientes observaciones sistemáticas.

Evaluación de la variable dependiente

Se realizan observaciones estructuradas de los videos, por parte de dos jueces. El sistema de categorías empleado para codificar las interacciones, se corresponde con las ocho tácticas de influencia, y se incluye una novena categoría denominada miscelánea en la que se recogen aquellos comportamientos que no se pueden incluir en las categorías previas (la escasa incidencia de esta categoría motiva el que se haya desechado del análisis de datos). Las unidades de observación seleccionadas para la codificación de las interacciones son los turnos de intervención. Dichos turnos son las verbalizaciones que realizan los sujetos a lo largo de las sesiones. Cada turno de intervención debe ser codificado según alguna de las categorías mencionadas. Los aspectos de los turnos de intervención que se analizan para ser registrados son fundamentalmente de contenido semántico aunque no se desecha la posibilidad de registrar aspectos no verbales cuando éstos sustituyen claramente a las verbalizaciones. Las convenciones entre observadores sobre los turnos de intervención, son las siguientes: *a) se considera que el primer turno es la primera intervención que hace el sujeto objeto de la observación distinta de un simple saludo; b) si el sujeto objeto de la observación inmediatamente después de saludar y sin que medie interrupción hace cualquier comentario entendemos que ya está en su primer turno; c) un turno*

de intervención puede incluir más de un contenido susceptible de ser registrado como conductas pertenecientes a la misma o distintas categorías. Dicho turno ha de dividirse en sus contenidos y cada uno de ellos ha de ser categorizado en una casilla distinta; d) Las repeticiones exactas de verbalizaciones se codifican sólo una vez; e) dos verbalizaciones redundantes se clasifican en casillas independientes cuando entre ellas existen más de 5 segundos de demora o ha mediado entre ellas una intervención del cómplice; f) un turno de intervención termina cuando el cómplice realiza algún tipo de comportamiento que interrumpa el discurso que estaba realizando el sujeto objeto de la observación, o bien cuando el sujeto objeto de la observación, aunque no intervenga el cómplice, interrumpe su discurso por un lapso de más de cinco segundos.

La fiabilidad interobservadores, calculada mediante el coeficiente kappa de Cohen (1968), es de 0.96. Los desacuerdos en la codificación de las categorías de análisis se resuelven por los mismos jueces mediante la revisión de los videos, discusión y posterior acuerdo para la codificación final. Para dirimir las diferencias, en caso de persistir el desacuerdo, la codificación la realiza un tercer observador. Cada cuatro turnos de intervención los observadores contrastan si se hallan codificando el mismo turno de intervención (como control se intercambian las transcripciones de la primera y última frase del turno codificado). Los desacuerdos en cuanto a los turnos de intervención son resueltos en el acto por los observadores.

Exito de la manipulación experimental

Para comprobar si los cómplices han desempeñado correctamente los roles de superiores, compañeros y subordinados, se realizan observaciones de dichas conductas por parte de los jueces, obteniéndose coeficientes Kappa de 0.96, 0.91 y 0.90, respectivamente.

Resultados

Como se observa en la tabla I, se confirma el mayor empleo de la racionalidad sobre el resto de las tácticas, pero no se confirma sin embargo el mayor empleo de la conciliación, sobre el resto.

Con relación a la primera hipótesis, incidencia del estatus jerárquico en el empleo de las tácticas de influencia, se confirma, como se observa en la tabla II, que los superiores tienden a utilizar más la asertividad y las sanciones; por su parte, los subordinados tienden a utilizar más la racionalidad. Parcialmente se confirman las previsiones sobre las relaciones con los compañeros puesto que se obtiene un mayor empleo del intercambio pero no se hallan diferencias en cuanto a un mayor empleo del bloqueo.

Respecto de la segunda hipótesis, efectos del objetivo a conseguir sobre las tácticas empleadas, sólo se verifica, como se observa en la tabla III, un mayor empleo de la asertividad para mejorar el rendimiento de la otra parte así como el mayor empleo de la conciliación para obtener ayuda en la realización de la propia tarea.

Para las predicciones contenidas en la tercera hipótesis, ver tabla IV, no se hallan diferencias al considerar el efecto interactivo de ambas variables.

Discusión

La preponderancia de la racionalidad como la táctica más frecuentemente empleada, confirma la tendencia mostrada por los directivos en los autoinformes, sobre el recurso que hacen de la misma cuando tratan de influir sobre los demás (Kipnis, Schmidt y Wilkinson, 1980; Kipnis

Tabla II.- Análisis de la varianza de las tácticas empleadas según el estatus jerárquico. Método observacional

Táctica	Superior	Compañero	Subordinado	F y P
Asertividad				
Media	1.88 ^b	1.80 ^b	5.01 ^a	2.98
D.T.	3.21	2.97	4.87	.05
Conciliación				
Media	1.88 ^a	4.08 ^b	4.40 ^b	3.26
D.T.	2.89	4.55	5.29	.045
Racionalidad				
Media	24.16 ^a	20.80 ^b	19.96 ^b	3.01
D.T.	6.05	7.37	6.62	.049
Sanciones				
Media	.00 ^a	.20 ^a	1.24 ^b	5.59
D.T.	.00	.70	2.33	.0055
Intercambio				
Media	.00 ^a	.44 ^b	.12 ^a	4.08
D.T.	.00	.86	.43	.0209
Apelación				
Media	.00	.28	.08	2.21
D.T.	.00	.73	.40	.1162
Bloqueo				
Media	.04	.08	.08	.14
D.T.	.20	.40	.27	.8656
Coaliciones				
Media	.32	.44	.20	.28
D.T.	.90	1.63	.50	.7497

**Tabla III.- Análisis de la varianza de las tácticas empleadas según el objetivo perseguido.
Método observacional**

Táctica	1	2	3	4	5	F y P
Asertividad						
Media	1.46 ^a	2.73 ^{ab}	.20 ^a	2.13 ^a	6.73 ^b	2.72
D.T.	2.74	1.94	.41	5.85	11.02	.0360
Conciliación						
Media	4.93 ^a	.93 ^b	4.86 ^a	1.73 ^{ab}	4.80 ^a	3.25
D.T.	6.65	1.70	4.25	2.31	4.17	.0166
Racionalidad						
Media	23.40 ^{ab}	18.06 ^a	24.46 ^b	19.13 ^{ab}	23.13 ^{ab}	2.32
D.T.	8.05	4.80	6.85	7.90	7.97	.0648
Sanciones						
Media	.60 ^{ab}	.40 ^{ab}	1.33 ^b	.06 ^a	.00 ^a	2.04
D.T.	1.05	1.29	2.76	.25	.00	.0971
Intercambio						
Media	.33	.13	.40	.06	.00	1.32
D.T.	.81	.35	.91	.25	.00	.2693
Apelación						
Media	.26	.33	.00	.00	.00	1.77
D.T.	.59	.89	.00	.00	.00	.1428
Bloqueo						
Media	.00 ^a	.26 ^b	.00 ^a	.00 ^a	.06 ^{ab}	2.38
D.T.	.00	.59	.00	.00	.25	.0593
Coaliciones						
Media	.26	.60	.20	.46	.06	.54
D.T.	.59	2.06	.56	1.12	.25	.7044

Tabla IV.- Análisis de la varianza de las tácticas de influencia en función del estatus jerárquico del cómplice y del objetivo perseguido. Método observacional

Táctica	Estatus	Objetivo	Interacción
Asertividad			
F	3.15	2.53	.299
P	.044	.049	.964
Conciliación			
F	3.84	3.36	.859
P	.041	.015	.556
Racionalidad			
F	3.72	2.27	.479
P	.043	.072	.867
Sanciones			
F	6.36	2.47	1.50
P	.003	.053	.176
Intercambio			
F	4.21	1.45	1.06
P	.019	.227	.399
Apelación			
F	2.36	1.87	1.15
P	.103	.126	.343
Bloqueo			
F	.154	2.30	.923
P	.858	.068	.504
Coaliciones			
F	.293	.545	1.35
P	.747	.697	.236

y Schmidt, 1982; 1983; Hinkin y Schriesheim, 1990; Yukl y Falbe, 1990; Littlepage, Nixon, Gibson y Rainey, 1992; Yukl y Tracey, 1992; Luque, Munduate, Ganaza e Infante, 1995). Esta táctica ha sido caracterizada por su elevada conexión con el ejercicio del poder de experto tal y como es considerado en la tipología de French y Raven (1959) y con el ejercicio del poder informal (Hinkin y Schriesheim, 1990), así como con las relaciones interpersonales positivas (Meliá, 1984; Peiró, Meliá y González, 1985; Luque, Meliá y Peiró, 1985; Hinkin y Schriesheim, 1990). Por tanto, el empleo de la racionalidad se presenta como un importante y ventajoso medio de influencia en las organizaciones, destacando entre sus efectos positivos el éxito en la consecución de los objetivos (Schilit y Locke, 1982; Dosier, Case y Keys, 1988) y el compromiso en la realización de las tareas (Yukl y Tracey, 1992).

Destaca, no obstante, en el presente estudio, la escasa variedad de tácticas empleadas por los directivos, incluida la conciliación. De las 2.169 tentativas categorizadas como intentos de los sujetos por cambiar la actitud de la otra parte y conseguir su ayuda, en 1.623 los sujetos recurrieron a la racionalidad, 259 a la conciliación y 199 veces a la asertividad. Se observa el casi nulo recurso al empleo del resto de las tácticas consideradas en el estudio. Esta situación contrasta con los hallazgos sobre la variedad en el empleo de las tácticas, al menos de los directivos con más poder en las organizaciones (Kipnis y Schmidt, 1983). Los datos del estudio de Howell y Higgins (1990), muestran a su vez, que los directivos que emplean una mayor proporción de tácticas de influencia y mayor variedad de las mismas, se hallan más correlacionados con la tendencia a adoptar riesgos, la innovación y el carisma personal. Se presenta, por tanto, como un aspecto disfuncional, esta tendencia a emplear una escasa variedad de tácticas, incluso dada la preponderancia del empleo de la racionalidad. Como han hallado Falbe y Yukl (1992), la racionalidad es más efectiva empleada en combinación con tácticas blandas como la conciliación, y menos efectiva cuando es usada sola o en combinación con tácticas duras como la coalición y la asertividad. Podemos concluir, por tanto, con relación al supuesto del que se parte al formular el objetivo general del presente estudio que, a pesar de confirmarse la preponderancia del empleo de la racionalidad, se verifica un escaso empleo de la conciliación y una escasa variedad de tácticas empleadas por los directivos. Se observa, pues, una disparidad entre los hallazgos previamente obtenidos mediante los autoinformes de los directivos, y los datos obtenidos mediante la observación de sus conductas.

Los datos hallados sobre las tácticas empleadas por los directivos según el estatus jerárquico relativo, siguen un patrón semejante a los datos obtenidos por Kipnis y Schmidt (1983), en el sentido de la mayor variedad de tácticas empleadas por los directivos con mayor poder en las organizaciones. Estos autores hallan que al estudiar los directivos de tres países - Reino Unido, Australia y EEUU - sólo se utiliza más la racionalidad para influir sobre los superiores. Por otro lado, se utiliza más la asertividad, la conciliación, el intercambio y la apelación a la autoridad para influir sobre los subordinados. Los estudios de Barry y Bateman (1992) y Yukl y Tracey (1992) muestran también que la racionalidad se emplea más en las relaciones con los superiores. A pesar de que la tercera táctica, en frecuencia de uso, empleada en el presente estudio para influir sobre los subordinados que sobre los compañeros o los superiores, después de la asertividad y la conciliación, es la de sanciones, el abanico sigue siendo más amplio en las relaciones descendentes (superior-subordinados). También resultan ser la asertividad y las sanciones las tácticas más empleadas en las relaciones descendentes que en las ascendentes, en el estudio original de Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) y en el de Erez, Rim y Keider (1986). Se confirma esta misma dirección de la mayor variedad de tácticas empleadas en las relaciones descendentes, en los estudios de Dosier, Case y Keys (1988). Estos hallazgos indican a su vez, que los directivos de estatus jerárquico superior, al poseer un mayor abanico de posibilidades para influir sobre sus subordinados, tienden a ejercer más presión sobre los mismos. Como indican Kipnis y Schmidt (1983), a mayor discrepancia entre el poder de las partes, mayor es la posibilidad de utilizar tácticas más directivas y de presión. En efecto, sólo la asertividad y las sanciones

en el presente estudio son más empleadas con los subordinados que con los compañeros y los superiores encontrándose evidencia empírica de esta tendencia, entre otros en el trabajo de Yukl y Falbe (1990).

Una explicación, apuntada por Kipnis y Schmidt (1983) a esta situación, podría residir en la apreciación por parte del agente de una potencial resistencia del blanco de las tácticas. Según las indicaciones de los estudios sobre categorización (Pérez y Mugny, 1988; Turner y Oakes, 1989), a mayor distancia jerárquica entre las partes, el blanco tenderá a ser percibido como exogrupo, y se esperarán menos conductas cooperativas, por lo que el directivo tenderá consecuentemente al empleo de tácticas más directivas como la asertividad y las sanciones, para conseguir influir sobre su subordinado. Ello no significa, sin embargo, que en las relaciones descendentes se empleen más este tipo de tácticas. De hecho, y como ya se ha apuntado, es la racionalidad la que sobresale sobre el resto de las tácticas, incluso en este tipo de relaciones, por lo que más bien puede esperarse que los directivos traten en primer lugar de ejercer influencia utilizando la lógica de los argumentos, y que recurran a ejercer presión sólo cuando observen resistencia en el blanco de sus tácticas. Se precisan nuevas investigaciones que confirmen estas hipótesis sobre las fases temporales en el proceso de influencia.

Se ha de indicar a su vez, que los logros conseguidos mediante las tácticas de presión, como la asertividad y las sanciones -ligadas positivamente a las bases del poder coercitivo y negativamente a las bases del poder experto y referente en la tipología de French y Raven (1959)- según Hinkin y Schriesheim (1990), pueden no resultar tan efectivos como los logrados por otras vías. Así, y según las indicaciones de la teoría de la atribución causal (Kelly, 1967), el empleo de la asertividad y las sanciones, puede provocar que la conducta del blanco de las tácticas sea atribuido a un control externo y no interno, pudiendo ocasionar efectos disfuncionales a largo plazo. Algunos estudios confirman estas predicciones, al encontrar que las relaciones líder-miembro de mejor calidad se hallan negativamente correlacionadas con el empleo de la asertividad, la coalición y la apelación a la autoridad (Deluga y Perry, 1991). Asimismo el empleo de tácticas duras y que ejercen presión, como las coaliciones y la asertividad, son menos efectivas en cuanto a la consecución del compromiso en la ejecución de la tarea si se compara con los resultados que proporciona el empleo de tácticas blandas como la conciliación (Falbe y Yukl, 1992).

Los efectos de la incidencia del objetivo a conseguir sobre las tácticas empleadas no son muy concluyentes, ya que de las predicciones previas sólo se verifica un mayor empleo de la asertividad para mejorar el rendimiento de la otra parte, y el mayor empleo de la conciliación para obtener ayuda en la realización de la propia tarea. Los datos del estudio de Schmidt y Kipnis (1984) y Kipnis y Schmidt (1988) tampoco confirman los primeros hallazgos de Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980), exceptuando el mayor empleo de la racionalidad para promover cambios en el trabajo y de la asertividad para mejorar el rendimiento de otros. Este resultados sobre el empleo de la racionalidad se relacionan con los encontrados en el estudio de Ansari y Kapoor (1987), así como el de la conciliación para obtener ayuda en la realización de la propia tarea, pero no el relativo al empleo de la asertividad para mejorar el rendimiento de otros. De los cinco estudios considerados, sólo se obtiene cierta continuidad en el empleo de la asertividad para mejorar el rendimiento de otros y en el de la racionalidad para promover cambios en el trabajo, con una moderada continuidad en el empleo de la conciliación para obtener ayuda en la realización de la propia tarea. Los datos sobre la consecución del resto de los objetivos se encuentran sumamente dispersos. Esta dispersión sobre la incidencia del objetivo a conseguir, confirma las posibles deficiencias señaladas ya por Yukl y Falbe (1990) de la clasificación de Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980), y sugieren considerar clasificaciones más amplias acerca de los objetivos que se pueden considerar al realizar intentos de influencia en las organizaciones. Esta tendencia también se observa en el trabajo de Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980) cuando consideran otros objetivos como "la petición de información", "la petición de aprobación" y "la petición de apoyo".

Referencias

- Ansari, M. y Kapoor, A. (1987). Organizational context and upward influence tactics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 40, 39-49.
- Barry, B. y Bateman, T.S. (1992). Perceptions of Influence in Managerial Dyads: The Role of Hierarchy, Media, and Tactics. *Human Relations*, 6 (45), 555-573.
- Cohen, J.A. (1968). Weighted kappa: Nominal scale agreement with provision for scaled disagreement or partial credit. *Psychological Bulletin*, 70, 213-220.
- Deluga, R.J. y Perry, J.T. (1991). The relationship of subordinate upward influencing behavior, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader-member. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 239-252.
- Dosier, L., Case, T. y Keys, B. (1988). How managers influence subordinates: An empirical study of downward influence tactics. *Leadership and Organizational Development Journal*, 9(5), 22-28.
- Erez, M. y Rim, Y. (1982). The relationship between goals, influence tactics, and personal and organizational variables. *Human Relations*, 35, 877-878.
- Erez, M., Rim, Y. y Keider, I. (1986). The two sides of the tactics of influence: Agent vs. target. *Journal of Occupational Psychology*, 59, 25-39.
- Falbe, C.M. y Yulk, G. (1992). Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics. *Academy of Management Journal*, 3 (35), 638-652.
- French, J.R.P. y Raven, B. (1959). The Bases of Power. En D. Cartwright (Ed.) *Studies in Social Power*. Am. Arbor: I.S.R.
- Hinkin, T.R. y Schriesheim, C.A. (1990). Relationships between subordinate perceptions of supervisor influence tactics and attributed bases of supervisory power. *Human Relations*, 74, 221-237.
- Howell, J.M. y Higgings, C.A. (1990). Champions of Technological Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 317-341.
- Kelly, H.H. (1967). Attribution Theory in Social Psychology. En D. Levine (Ed.): *Nebraska symposium on motivation*. Vol. 15, 192-241. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Kipnis, D. y Schmidt, S.M. (1982). *Profiles of Organizational Influence Strategies*. San Diego, CA: University Associates.
- Kipnis, D. y Schmidt, S.M. (1983). An Influence Perspective on Bargaining within Organizations. En M.H. Bazerman y R.J. Lewicki (Eds.): *Negotiating in Organizations*. Beverly Hills: Sage.
- Kipnis D. y Schmidt S.M. (1988). Upward-Influence Styles: Relationship with Performance, Evaluations, Salary and Stress. *Administrative Science Quarterly*. 33, 528-542.
- Kipnis, D., Schmidt, S.M. y Wilkinson, Y. (1980). Intraorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting one's way. *Journal of Applied Psychology*. 65(4), 440-522.
- Lemaine, G., Lasch, E. y Ricateau, P. (1971-72). L'influence sociale et les systèmes d'action: Les effets d'attraction et de répulsion dans une expérience de normalisation avec «l'allocinétique». *Bulletin de Psychologia*, 25, 482-493.
- Littlepage, G.E., Nixon, C.T., Gibson, C. y Rainey, C. (1992). Influence strategies used in meetings. *Journal of Social Behavior and Personality*, 7(4), 529-538.
- Littlepage, G.E., Van Hein, J.L., Cohen, K.M. y Janiec, A.L. (1993). Evaluation and Comparison of three Instruments Designed to Measure Organizational Power and Influence Tactics. *Journal of Applied Social Psychology*, 23 (2), 107-125.
- Luque, O., Meliá, J.L. y Peiró, J.M. (1985). Relaciones de Influencia, Conflicto y Ambigüedad de Rol en Organizaciones. *Actas del II Congreso Nacional de Psicología del Trabajo*. 204-229. Barcelona.
- Luque, P.J, Munduate, L., Ganaza, J., e Infante, E. (1995). Tácticas de influencia en las Organizaciones. En L. González, A. de la Torre y J. de Elena (Comps.), *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Gestión de Recursos Humanos y Nuevas Tecnologías*. (667-673). Salamanca: Eudema.
- Meliá, J.L. (1984). *El Conjunto de Rol y las Relaciones de la Persona Focal con sus Emisores de Rol: Un Estudio de la Proximidad, la Comunicación, la Dependencia, el Poder y el Conflicto*. Tesis de Licenciatura. Universidad de Valencia. Mimeo.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory (2ª ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Papa, M.J. y Pood, E.A. (1988). Coorientational Accuracy and Organizational Conflict. *Communication Research*, 15 (1), 3-28.
- Peiró, J.M., Meliá, J.L. y González, V. (1985). La Incidencia del Conflicto y la Ambigüedad de Rol sobre la Propensión al Abandono y la Satisfacción Laboral. *Actas del II Congreso Nacional de Psicología del Trabajo*. 230-242. Barcelona
- Pérez, J.A. (1994). Psicología social: relación entre individuo y sociedad. En J.F. Morales: *Psicología Social*. Madrid: McGraw-Hill.
- Pérez, J.A. y Mugny, G. (1988). *Psicología de influencia social*. Valencia: Promolibro.
- Schmidt, S.M. y Kipnis, D. (1984). Manager's pursuit of individual and organizational goals. *Human Relations*. 37, 781-794.
- Schilit, W.K. y Locke, E. (1982). A study of upward influence in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 23, 304-316.
- Turner, J.M. y Oakes, P. (1989). Self-categorization theory and social influence. En P.B. Paulus (Ed.): *The psychology of group influence (2ª ed)*. Hillsdale, L.: Erlbaum.
- Yukl, G. y Falbe, C.M. (1990). Influence tactics in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 132-140.
- Yukl, G. y Tracey, J.B. (1992). Consequences of Influence Tactics Used with Subordinates, Peers, and the Boss. *Journal of Applied Psychology*, 77 (4), 525-535.