

## Efectividad de los patrones de influencia

Inés Martínez Corts, Lourdes Munduate Jaca\* y Francisco José Medina Díaz\*  
Universidad Pablo Olavide y \* Universidad de Sevilla

Los superiores utilizan diferentes tácticas de influencia para conseguir que los subordinados realicen las actividades encomendadas. Para comprender la dinámica existente en este proceso de influencia es importante considerar la combinación de diversas tácticas y no sólo el estudio separado de cada una de ellas. El presente estudio ha analizado la efectividad de los patrones de influencia empleados por los superiores jerárquicos con sus empleados. Se han identificado cuatro patrones de influencia empleados por los superiores: patrón fuerte, patrón racional, patrón activo y patrón pasivo. Su efectividad se ha analizado en términos de satisfacción, compromiso y bienestar de los empleados. Los superiores que recurren a una mayor combinación de tácticas de influencia resultan más efectivos que aquellos que utilizan una única categoría de tácticas. Se analizan las implicaciones del estudio para la práctica directiva.

*Influence pattern effectiveness.* Managers apply different influence tactics to get subordinates to perform their tasks. For a better understanding of the influence process dynamics, it has been recommended to consider the combination of different tactics instead of analyzing them separately. (Cialdini & Goldstein, 2004). The present study has analyzed the effectiveness of various influence tactics combinations used by superiors with their subordinates. We identified four influence patterns: hard pattern, rational pattern, active pattern and passive pattern. Pattern effectiveness was analyzed in terms of subordinates' satisfaction, commitment and well-being. We found that superiors who used a broader range of tactics were more effective than those using a single range of tactics. Practical implications are discussed.

El éxito de las tareas directivas depende en gran medida de la habilidad para ejercer influencia, tanto sobre los miembros de la organización, como sobre los agentes externos a ella. Para entender el modo en que una persona puede ejercer influencia sobre otra se ha recurrido a los conceptos de *poder* y *tácticas de influencia*. En algunas ocasiones se han utilizado ambos conceptos indistintamente. Sin embargo, French y Raven (1959) realizan una minuciosa distinción entre dichos conceptos. Mientras que el *poder* es definido como la capacidad potencial de una persona para ejercer influencia sobre otra (Peiró y Meliá, 2003; Rodríguez-Bailón, Moya, e Yzerbyt, 2006), la *influencia* es definida como la fuerza que ejerce una persona sobre otra para inducir un cambio en su conducta, actitudes y valores (Munduate y Medina, 2004).

Yukl y sus colaboradores (v.g. Yukl, Lepsinger, y Lucía, 1991) han desarrollado una relevante tipología de tácticas de influencia ampliamente utilizada por los estudios sobre procesos de influencia en las organizaciones (Cable y Judge, 2003). Esta tipología considera nueve tácticas de influencia: persuasión racional, consulta, recurrir a las aspiraciones, adulación, recurrir a las relaciones personales, intercambio, coalición, legitimación y presión. Estas tácticas de influencia serán el objeto de estudio del presente trabajo.

Los diversos estudios que abordan el empleo de estas tácticas de influencia han tendido a establecer dimensiones que permitan agruparlas. Una de estas dimensiones es la relativa al grado de racionalidad y emoción que implica su empleo (Kipnis y Schmidt, 1985). En consonancia con las teorías de la persuasión (v.g. Chaiken y Trope, 1999; Petty y Cacciopo, 1986) existe una doble estrategia en el ejercicio de influencia. Una más central que busca la racionalidad y otra más periférica que persigue alterar los aspectos emocionales. Considerando estos criterios se han establecido tres grandes categorías de tácticas de influencia: a) tácticas racionales, en la que se incluyen las tácticas de persuasión racional e intercambio; b) tácticas duras, en la que se agrupan las tácticas de presión, coalición y legitimación; y c) tácticas blandas, que compren-

Tabla 1  
Definición de las tácticas de influencia (Yukl, Lepsinger y Lucía, 1991)

### Tácticas de influencia

*Intercambio.* Se prometen recompensas o beneficios tangibles.

*Recurrir a aspiraciones.* Se recurre a los valores, ideales y aspiraciones de la otra persona.

*Consulta.* Se solicita participación y considera las ideas y sugerencias de otras personas.

*Relaciones personales.* Se recurre a los sentimientos de lealtad y amistad.

*Adulación.* Se halaga y adula.

*Legitimación.* Se basa en las políticas, reglas, prácticas habituales o tradiciones.

*Presión.* Se exige y amenaza.

*Coalición.* Se recurre a la ayuda o apoyo de terceras personas.

*Persuasión racional.* Se explican las razones y objetivos de la propuesta.

Fecha recepción: 27-6-07 • Fecha aceptación: 14-11-07

Correspondencia: Inés Martínez Corts

Facultad de Psicología

Universidad Pablo Olavide

41013 Sevilla (Spain)

E-mail: imarcor@upo.es

de las tácticas de recurrir a las relaciones personales, adulación, recurrir a las aspiraciones y la consulta.

#### Configuración de patrones de influencia

Cuando se pregunta a un superior qué tácticas de influencia utiliza para conseguir que sus empleados lleven a cabo su propuesta de trabajo, responden que precisan del empleo de más de una táctica de influencia. Efectivamente, y como ponen de manifiesto Cialdini y Goldstein (2004), en su revisión del Annual Review, para comprender la dinámica de un proceso de influencia, es importante considerar la combinación de diversas tácticas para conseguir los resultados perseguidos.

Tradicionalmente, los procesos de influencia han sido analizados como si las tácticas de influencia fuesen independientes unas de otras y sólo recientemente se ha considerado el empleo simultáneo de diversas tácticas en un mismo proceso de influencia. Así, Yukl y colaboradores observan que las combinaciones pueden llegar a ser de hasta cinco tácticas diferentes (Fu et al., 2004). El análisis de las diferentes combinaciones de tácticas de influencia deriva de las relaciones previas que se han hallado entre las tácticas duras, blandas y racionales (Cable y Jude, 2003; Emans, Munduate, Klaver, y Van de Vliert, 2003). Por ejemplo, Emans et al. (2003) encuentran correlaciones significativas entre las tácticas racionales y las tácticas blandas; entre las tácticas duras de coalición y legitimación, la táctica blanda de adulación y la táctica racional de intercambio; y entre la táctica dura de presión y la táctica blanda de coalición.

Siguiendo esta orientación, algunos trabajos han analizado, de manera exploratoria, cuáles pueden ser las combinaciones específicas que se pueden identificar con cierta regularidad en los procesos de influencia. Fu et al. (2004) observan que cuando un superior quiere influir sobre un subordinado, puede combinar tres tácticas duras como la coalición, el intercambio y recurrir a un superior. Kipnis y Schmidt (1983, 1988) identifican tres combinaciones de tácticas de influencia. La primera se caracteriza por recurrir a un reducido empleo de tácticas de influencia para conseguir su objetivo, la segunda se caracteriza por un elevado empleo de todas las tácticas de influencia, y la tercera combinación se caracteriza por recurrir a la persuasión racional como táctica predominante. En definitiva, estos estudios sugieren tanto la tendencia al empleo combinado de diferentes tácticas de influencia, como la existencia de patrones regulares en el empleo de los mismos. Estos resultados nos llevan a considerar los procesos de influencia como una configuración de diferentes tácticas o patrones de conducta, que nos aleja de la perspectiva tradicional del estudio aislado de dichas tácticas de influencia.

Ante esta tendencia parece indicado tratar de identificar patrones específicos utilizados de un modo regular en los procesos de influencia. Efectivamente, a pesar de la relevancia indicada por diversos autores de considerar la combinación de tácticas de influencia (v. g. Cialdini et al., 2004), apenas existe evidencia empírica que muestre combinaciones que se configuren como patrones comunes a diferentes sujetos. Por tanto, nuestro primer objetivo consiste en identificar empíricamente qué combinaciones de tácticas de influencia emplean los superiores más habitualmente en sus procesos de influencia.

Las posibles combinaciones entre las tácticas propuestas por Yukl y sus colaboradores pueden ser muy diversas. Es decir, a pesar de que las combinaciones de las nueve tácticas propuestas por

estos autores pueden ser muy numerosas, debemos considerar que sólo algunas de ellas resultan viables en un proceso de influencia. Los estudios anteriormente mencionados nos permiten predecir que las combinaciones que más previsiblemente se podrían identificar serían un patrón muy activo de influencia caracterizado por un elevado empleo de tácticas duras, blandas y racionales (Kipnis et al., 1983, 1988) (Hipótesis 1); un patrón racional de influencia, caracterizado por un elevado empleo de tácticas blandas y racionales (Emans et al., 2003) (Hipótesis 2); un patrón duro de influencia, caracterizado por un elevado empleo de tácticas duras (Fu et al., 2004) (Hipótesis 3), y un patrón pasivo de influencia, caracterizado por un reducido empleo, en su conjunto, de las tácticas de influencia (Kipnis et al., 1983, 1988) (Hipótesis 4).

#### Efectividad de los patrones de influencia

Las razones del empleo combinado de tácticas de influencia parece residir en su efecto interactivo para lograr el objetivo deseado (Cialdini et al., 2004). Son diversos los autores que han contrastado la hipótesis de que el empleo combinado de dos tácticas de influencia no supone un efecto aditivo en la consecución de dicho objetivo (Barry y Shapiro, 1992; Falbe y Yukl, 1992). Por el contrario, se daría un efecto interactivo que incidiría en la efectividad de dicha combinación (Emans et al., 2003). Es decir, una táctica podría multiplicar su influencia cuando concorra con otra, o por el contrario perder completamente su capacidad de influencia. Sin embargo, el estudio de la efectividad de dichas combinaciones de tácticas no ha sido contrastado de forma sistemática. Por este motivo, el segundo objetivo del presente estudio consiste en analizar la efectividad de dichos patrones de influencia.

La investigación sobre tácticas de influencia ha analizado la efectividad de las tácticas considerando independientemente sus efectos, de modo que las tácticas duras han demostrado ser menos efectivas que las tácticas blandas y las tácticas racionales (Cialdini et al., 2004; Fu et al., 2004). Esta línea de investigación ha puesto de manifiesto el potencial negativo de las tácticas de influencia que recurren a conductas de dominación. Por tanto, las tácticas de influencia basadas en conductas que tratan de dirigir o controlar a otras personas, mediante amenazas y presión, resultan poco eficaces.

Una segunda vía de análisis de la efectividad de las tácticas consiste en medir el efecto que se consigue empleándolas combinadamente de dos en dos. Desde esta perspectiva, la efectividad viene determinada por el potencial de cada táctica individual, de forma que dos tácticas de signo positivo —tácticas blandas y racionales— pueden resultar más efectivas que una sola, o que la combinación de dos tácticas duras (Falbe y Yukl, 1992). Como podemos observar, esta perspectiva tiende también a destacar —de un modo similar a la anterior— el carácter negativo de las tácticas duras.

Considerando las aportaciones sobre el carácter negativo del empleo de tácticas duras, podemos prever que un patrón de influencia caracterizado por un elevado empleo de tácticas duras resultará menos efectivo que un patrón caracterizado por el empleo de tácticas blandas y racionales (Hipótesis 5).

Sin embargo, Cialdini et al. (2004) han cuestionado que se pueda mantener la hipótesis universalista del efecto disfuncional de las tácticas duras, basándose en los hallazgos de Emans et al. (2003). Según estos autores, las tácticas duras resultan por sí mismas poco efectivas. Sin embargo, cuando los superiores recurren a

la combinación de tácticas duras y tácticas racionales, dicha combinación resulta más eficaz para conseguir su objetivo que el empleo aislado de tácticas racionales. El razonamiento que sustenta esta discusión es el hecho de que cada conducta posee un cierto grado de ineffectividad, de forma que algunas combinaciones pueden maximizar los beneficios de las conductas por separado y minimizar sus problemas de ineffectividad. Las tácticas duras pueden ayudar a superar el estancamiento al que conduce un elevado uso de tácticas racionales o blandas y a que los trabajadores objeto de influencia perciban la urgencia o importancia de la tarea. Es decir, el efecto disfuncional del empleo de tácticas duras puede reducirse si se combina con el empleo de tácticas blandas y racionales. Por tanto, podemos esperar que un patrón de influencia activo, caracterizado por un elevado empleo de tácticas duras, blandas y racionales resultará más efectivo que un patrón caracterizado por el empleo de tácticas duras solamente (Hipótesis 6).

## Método

### Participantes

En este estudio han participado 209 empleados de 7 hoteles diferentes de 3 y 4 estrellas de diferentes cadenas hoteleras, de la comunidad autónoma de Andalucía. Dichos empleados se distribuyen del siguiente modo: el 8,61% pertenece a administración, el 21,53% a recepción, el 28,7% a restauración, el 29,18% a limpieza y el 5,26% a mantenimiento. El 7,17% no especificó el puesto que desempeñan. El 52,15% de la población son mujeres y el resto (46,41%) hombres. La edad media de los participantes es de 31,31 años (D.T.= 8.23). Los empleados tienen diferentes niveles educativos: 33,49% educación primaria, 23,12% educación secundaria, 31,1% diplomados y 9,09% universitarios. Siete participantes no indicaron su nivel educativo. En relación al estatus de empleo, el 43,06% tiene un contrato indefinido, el 38,75% uno temporal y el 16,26% fijo discontinuo. La experiencia profesional osciló entre 4 meses y 44 años. La relación con el superior inmediato actual varía desde 4 meses a 20 años. No se consideró para el estudio a los trabajadores que llevaban menos de 4 meses relacionándose con su superior inmediato.

### Procedimiento

Se elaboró un cuestionario incluyendo todas las variables, acompañado de una carta explicando el propósito del estudio. Se aplicó en el lugar de trabajo, para lo cual se reunió a los trabajadores en una sala, en un horario que no interfiriera con su trabajo habitual. Un experto estuvo presente durante la aplicación del cuestionario para resolver cualquier duda. Para asegurar la confidencialidad, se dispuso un buzón sellado para que los participantes introdujesen los cuestionarios una vez cumplimentados.

### Instrumentos

*Tácticas de influencia.* Se recurrió a la adaptación al español del Influence Behavior Questionnaire (IBQ), desarrollada por Yukl et al. (1991). Consta de 36 ítems, repartidos en 9 escalas, las cuales corresponden a las tácticas del modelo propuesto por Yukl. (por ejemplo, «Te explica las razones de una propuesta de trabajo de forma clara y convincente»). Los ítems se evalúan con una escala de cinco puntos.

*Compromiso con el equipo* se midió con el cuestionario Organizational Commitment Questionnaire, elaborado por O'Reilly y Chatman (1986). Para responder a cada ítem (3) los sujetos debían pensar en aquellas personas de toda la organización con las que mantenían relación para llevar a cabo su trabajo (por ejemplo, «Me siento orgulloso cuando les digo a otros en qué equipo trabajo»). Los ítems se responden con una escala de cinco puntos.

La *satisfacción laboral* ha sido medida mediante el cuestionario S20/23 (Meliá y Peiró, 1989). Consta de 23 ítems y permite la evaluación de diversas facetas específicas de la satisfacción como las características intrínsecas del trabajo, la supervisión, la participación y el ambiente físico (por ejemplo, «Las relaciones personales con tus jefes/as»). En el presente estudio se utiliza la puntuación global. La escala de respuesta es de siete puntos.

El *bienestar psicológico* fue evaluado utilizando la escala desarrollada por Warr (1990). Se obtiene una medida del grado en que los sujetos están ansiosos o calmados, deprimidos o entusiasmados, contentos o descontentos con sus trabajos. Se insta a los sujetos a pensar en las últimas semanas e indicar cómo se sienten en relación con diferentes aspectos del trabajo (por ejemplo, tenso, tranquilo, pesimista, entusiasmado, lleno de energía, animado). Cada dimensión se evalúa con seis ítems que se contestan con una escala de seis puntos.

## Resultados

### Identificación de los patrones de influencia

En la tabla 2 se presentan los estadísticos descriptivos de las variables analizadas en el estudio. Los coeficientes de fiabilidad fueron satisfactorios y coincidentes con los encontrados en estudios previos.

Para poner a prueba las cuatro primeras hipótesis se realizó un análisis cluster con las nueve tácticas de influencia. Para conseguir resultados fiables se optó por realizar un análisis cluster no jerárquico de k-medias, siguiendo recomendaciones de Aldenderfer y Blashfield (1984). Para ello se establecieron inicialmente grupos, posteriormente se calcularon los centroides y se determinó la distancia euclídea para todos los centroides del cluster. Cada caso es asignado al cluster más cercano, reduciendo la varianza intragrupo. Este proceso es repetido hasta que se obtiene una solución estable en cada cluster. En la tabla 3 se muestran los patrones identificados, junto con los valores de los centroides y el tamaño de cada grupo.

La figura 1 ilustra el modo en que los empleados consideran que sus superiores han utilizado las tácticas de influencia agrupadas en cluster.

Cluster 1. *Patrón pasivo.* Se caracteriza por un reducido empleo de las tácticas de influencia para conseguir que sus empleados realicen una tarea propuesta. Este patrón incluye a 67 superiores (32,21%).

Cluster 2. *Patrón racional.* Se caracteriza por un elevado empleo de las tácticas blandas y racionales. En este patrón las tácticas duras muestran un menor índice de empleo. Los resultados indican que los superiores que siguen este patrón de influencia prefieren recurrir más al sistema de valores de sus empleados, a su nivel de ambición, a la lógica y a la negociación, que a la presión, legitimación y coalición. Este patrón está integrado por 65 superiores (31,25%).

Tabla 2  
Estadísticos descriptivos de las variables analizadas en el presente estudio

Variables	$\alpha$	Media	DT	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Persuasión racional	.76	3.14	0.98	–										
2. Recurrir a aspiraciones	.73	2.64	0.99	,67**	–									
3. Consulta	.80	2.82	1.05	,66**	,63**	–								
4. Adulación	.76	2.46	1.00	,51**	,71**	,63**	–							
5. Relaciones personales	.68	2.31	0.95	,32**	,51**	,39**	,61**	–						
6. Intercambio	.70	2.17	0.93	,42**	,56**	,40**	,55**	,58**	–					
7. Legitimación	.67	2.93	0.97	,36**	,37**	,15*	,35**	,43**	,34**	–				
8. Presión	.67	3.17	0.95	-,11	-,04	-,15*	,04	,19**	,09	,26**	–			
9. Coalición	.71	1.81	0.81	,10	,21**	,05	,25**	,42**	,42**	,34**	,36**	–		
10. Compromiso	.73	3.93	.80	,23**	,29**	,23**	,24**	,10	,06	,01	-,18**	-,09	–	
11. Satisfacción	.92	4.17	1.06	,46**	,42**	,50**	,40**	,14*	,11	,01	-,22**	-,01	,44**	–
12. Bienestar	.90	3.79	.77	,30**	,25**	,36**	,23**	,07	,09	,03	-,14*	-,02	,28**	,62**

Nota:  $\alpha$ = alfa de Cronbach; DT= desviación tipo; N= 209  
\* $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$  (bilateral)

Tabla 3  
Centroides de los patrones de tácticas de influencia (N= 209)

Tácticas	Patrones			
	1	2	3	4
Persuasión racional	-,66266	,64145	-,41960	,74889
Recurrir a aspiraciones	-,76867	,50860	-,42833	1,30841
Consulta	-,54992	,57518	-,58618	,95682
Adulación	-,78095	,52981	-,47480	1,41586
Relaciones personales	-,79582	,16676	,10755	1,38205
Intercambio	-,77083	,31933	-,17138	1,34004
Legitimación	-,83568	,05624	,59715	,84541
Presión	-,38821	-,36882	,74244	,59403
Coalición	-,58884	-,27594	,52168	1,19064
N	67	65	48	28

Cluster 3. *Patrón fuerte*. Se caracteriza por un elevado empleo de las tácticas duras. La táctica de intercambio y de relaciones personales se emplea de manera moderada, mientras que las tácticas de persuasión racional, recurrir a aspiraciones, consulta y adulación apenas se utilizan. En este grupo se integran 48 superiores (23,07%).

Cluster 4. *Patrón activo*. Se define por el elevado empleo de todas las tácticas de influencia. Los superiores no discriminan en el empleo de las tácticas de influencia para tratar de conseguir que los empleados lleven a cabo la tarea encomendada. Este patrón se puede considerar opuesto al patrón pasivo. El número de superiores pertenecientes a este patrón es de 28 (13,46%).

Los resultados del análisis cluster confirman las cuatro primeras hipótesis. Como podemos deducir de los porcentajes de superiores representados en cada patrón, parece que los patrones pasivo y racional son los que agrupan a un mayor número de superiores, seguidos por el patrón fuerte y, por último, por el patrón activo. En este sentido, el mayor porcentaje de superiores op-

ta por emplear tácticas blandas y racionales o por no hacer uso de ninguna táctica de influencia, mientras que el porcentaje de superiores que utiliza tácticas duras es menor a los anteriores. Por último, un reducido número de superiores parece utilizar un patrón activo de influencia, caracterizado por un elevado empleo de todas las tácticas de influencia.

#### Efectividad de los patrones de influencia

Para analizar las diferencias entre los patrones en términos de efectividad se llevó a cabo un ANOVA. Se observaron diferencias significativas entre los diferentes patrones. Es decir, los cuatro patrones de influencia son significativamente diferentes en función de la respuesta manifestada por los empleados sobre su nivel de compromiso con el equipo, su satisfacción laboral y su bienestar psicológico. Para analizar estas diferencias se llevaron a cabo comparaciones múltiples utilizando el HDS de Tukey.

La tabla 4 nos muestra que en todos los casos el patrón racional y el patrón activo resultan más efectivos que el patrón fuerte y el patrón pasivo —a excepción del compromiso con el equipo en este último caso, que no muestra diferencias significativas—. Considerando estos resultados se confirman las hipótesis 5 y 6.

Si se observan los patrones siguiendo un orden ascendente de efectividad, aquellos patrones en los que se combina un mayor número de tácticas de influencia —como sucede en el patrón activo y en el patrón racional— resultan más efectivos que aquellos que

Tabla 4  
Diferencias en la efectividad de los patrones

Patrones	Compromiso	Satisfacción	Bienestar
Pasivo	3.92ab	3.95a	3.67a
Racional	4.05b	4.57b	4.07b
Fuerte	3.60a	3.50a	3.40a
Activo	4.10b	4.70b	4.06b

Nota: Las medias con diferentes superíndices son diferentes con una  $p < .05$

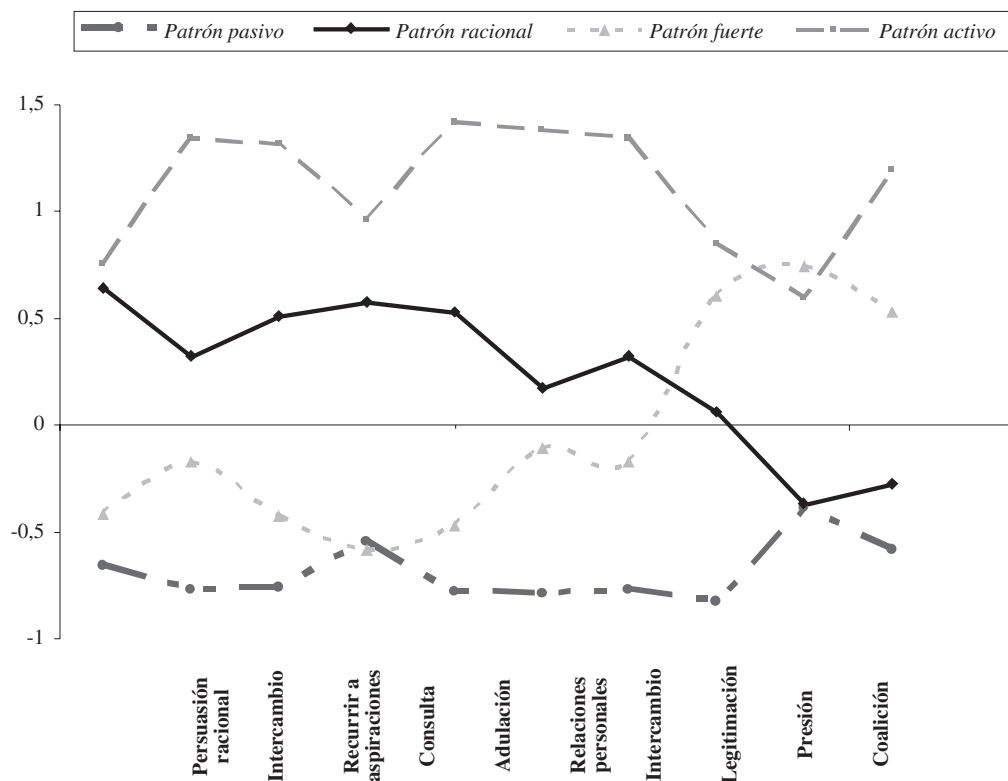


Figura 1. Patrones de influencia ( $n = 209$ )

combinan un menor número de tácticas —como sucede en el patrón fuerte y el patrón pasivo.

#### Discusión y conclusiones

El objetivo general del presente estudio ha sido estudiar la efectividad de los patrones de influencia que los superiores emplean cuando desean influir sobre sus empleados en las organizaciones. Si bien algunos autores habían analizado en estudios previos la tendencia al empleo conjunto de varias tácticas de influencia, éste es el primer estudio, que conozcamos, que una vez identificados los principales patrones de influencia empleados por los superiores se plantea analizar la efectividad de los mismos.

Los hallazgos más relevantes encontrados se refieren, primero, a que los superiores tienden a combinar varias tácticas de influencia para lograr sus objetivos; segundo, la identificación de cuatro patrones de influencia como las combinaciones más habituales en dichos procesos de influencia; y tercero, se ha mostrado que aquellos patrones que emplean una mayor combinación de tácticas de influencia resultan ser los más efectivos.

En primer lugar, los resultados del presente estudio muestran que los superiores no utilizan una única táctica de influencia, sino que combinan diversas tácticas para conseguir sus objetivos. Se confirma así la tendencia observada en estudios previos (Fu et al., 2004) de combinar diferentes tácticas en los procesos de influencia.

El segundo hallazgo se refiere a las características de los patrones identificados. Hemos encontrado cuatro patrones de influencia, que se han denominado pasivo —caracterizado por un reducido empleo de todas las tácticas de influencia—, racional

—caracterizado por un elevado empleo de las tácticas blandas y racionales—, fuerte —caracterizado por un elevado empleo de las tácticas duras— y activo —caracterizado por un elevado empleo de todas las tácticas: duras, blandas y racionales.

Estas combinaciones más habituales en los procesos de influencia se muestran consistentes con los resultados obtenidos en estudios previos. En primer lugar, en relación al patrón pasivo, se han identificado empleados no influyentes (Perreault y Miles, 1978) y vendedores no influyentes (Spiro y Perreault, 1979). Kipnis y Schmidt (1988, 1983) identifican también un patrón caracterizado por un reducido empleo de tácticas de influencia. El segundo patrón identificado, el racional, también resulta coherente con resultados previos. En este sentido, Gravenhorst y Boonstra (1998) concluyen que existe un patrón de influencia común a diferentes niveles organizacionales caracterizado por un elevado empleo de la táctica persuasión racional —táctica racional—, recurrir a las aspiraciones de los subordinados y la consulta —tácticas blandas, y un reducido empleo de tácticas como recurrir a las relaciones personales, intercambio y coalición. Por último, Kipnis y Schmidt (1983) identifican un patrón en el que predomina el empleo de la persuasión racional.

En tercer lugar, el patrón fuerte también coincide con resultados obtenidos en estudios anteriores. Por ejemplo, Perreault y Miles (1978) identifican un patrón en el que se recurre a un elevado empleo de poder formal como la legitimación. En este sentido, Spiro y Perreault (1979) observan que un gran número de vendedores recurren a un elevado empleo de tácticas formales. Por último, el patrón activo parece común a diversos estudios que analizan los procesos de influencia. Así, Kipnis y Schmidt (1983, 1988)

identifican un patrón caracterizado por un elevado empleo de tácticas de influencia. En contextos diferentes este patrón se ha denominado «empleados muy influyentes» (Perreault y Miles, 1978), «vendedores que combinan tácticas de influencia» (Spiro y Perreault, 1979).

Los resultados muestran que algunos patrones resultan más efectivos que otros. Los superiores que utilizan los patrones activo y racional se relacionan con mayores niveles de compromiso con el equipo, satisfacción y bienestar en sus subordinados, mientras que los superiores que emplean los patrones duros y pasivos muestran menores índices de estas variables. En resumen, aquellos que emplean una mayor combinación de tácticas de influencia son los más efectivos.

Los resultados del presente trabajo apoyan que la efectividad de una táctica puede aumentar o disminuir en función de las tácticas con las que se combine. Las tácticas duras pueden contribuir, combinadas con otras, a que los procesos de influencia resulten efectivos. Efectivamente, la combinación con tácticas blandas y racionales resulta más efectiva que el empleo de tácticas duras aisladamente. Los resultados del presente estudio van en consonancia con los encontrados en la literatura. En este sentido, el estudio exploratorio realizado por Falbe y Yukl (1992) sugiere que cuando una táctica dura y una racional se utilizan en el mismo proceso de influencia, resulta más efectivo que utilizarlas de manera independiente. Resultados similares obtienen Emans et al. (2003).

Las tácticas blandas y racionales permiten al superior adaptar su propuesta a las expectativas de los subordinados, de modo que éstos se sienten apoyados por sus superiores. Además, tanto las tácticas racionales como las blandas son socialmente aceptables (Knippenberg y Steensma, 2003; Yukl, 2005). Así, como muestran los resultados de este estudio, el patrón racional es socialmente más aceptable que el patrón fuerte y contribuye a mejorar las relaciones entre el superior y el subordinado. Sin embargo, no se pue-

de obviar el hecho de que los superiores emplean también tácticas duras cuando tratan de influir sobre sus subordinados. El empleo de estas tácticas por parte de los superiores puede explicarse en función del resultado que pretenda obtener el superior. En muchas ocasiones el resultado más deseado de un proceso de influencia es el compromiso, sin embargo, en otras ocasiones la mera obediencia también puede ser un indicador de efectividad (Munduate y Gravenhorst, 2003). Como muestran diversos estudios (Koslowsky, Schwarzwald, y Ashuri, 2001; Yukl, 2005), mediante las tácticas duras se consigue obediencia, mientras que las tácticas blandas y racionales se usan para conseguir el compromiso de los subordinados. Por tanto, la ineffectividad de las tácticas blandas y racionales para conseguir la obediencia inicial necesaria en algunas ocasiones puede ser contrarrestada con la eficacia de las tácticas duras para conseguir que el empleado manifieste la conducta deseada, a pesar de que las tácticas duras no consigan el compromiso de los empleados.

Este trabajo sólo ha estudiado el punto de vista del receptor de la influencia. Aunque la literatura sugiere que el receptor de la influencia es el que mejor puede informar de la respuesta a dicha influencia, puede resultar conveniente analizar el punto de vista del agente con el objetivo de comparar ambas percepciones sobre las tácticas empleadas y los resultados obtenidos. En segundo lugar, el carácter transversal del estudio no permite establecer relaciones de causalidad entre los patrones de influencia y las variables de efectividad. Tercero, no se pueden contrastar los resultados porque en la literatura revisada no se ha encontrado evidencia empírica sobre la efectividad de los patrones de influencia. En este sentido, resulta relevante para futuras investigaciones contrastar la estabilidad de los patrones identificados y adoptar una aproximación contingente sobre la efectividad de los mismos, considerando variables como las bases de poder del supervisor, o los patrones de influencia utilizados por los propios empleados.

## Referencias

- Aldenderfer, M.S., y Blashfield, R.K. (1984). *Cluster analysis*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Barry, B., y Shapiro, D.L. (1992). Influence tactics in combination: The interactive effects of soft vs. hard tactics and rational exchange. *Journal of Applied Social Psychology*, 22, 1429-1441.
- Cable, D.M., y Jude, T.A. (2003). Managers' upward influence tactic strategies: The role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 197-214.
- Chaiken, S., y Trope, Y. (1999). *Dual-process theories in social psychology*. New York: Guilford Press.
- Cialdini, R.B., y Goldstein, N.J. (2004). Social influence: Compliance and conformity. *Annual Review of Psychology*, 55, 591-621.
- Emans, B., Munduate, L., Klaver, E., y Van de Vliert, E. (2003). Constructive consequences of hard power use by leaders in organizations. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 19-31.
- Falbe, C.M., y Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single influence tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35, 638-652.
- French, J.R.P., y Raven, B.H. (1959). The bases of social power. En D. Cartwright (ed.): *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.
- Fu, P.P., Peng, T.K., Kennedy, J.C., y Yukl, G. (2004). Examining the preferences of influence tactics in Chinese societies: A comparison of Chinese managers in Hong Kong, Taiwan and Mainland China. *Organizational Dynamics*, 33, 32-46.
- Gravenhorst, K.M., y Boonstra, J.J. (1998). The use of influence tactics in constructive change processes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2) 179-196.
- Kipnis, D., y Schmidt, S.M. (1983). An influence perspective on bargaining within organizations. En Bazerman, M.H. y Lewicki, R.J. (eds.): *Negotiating in Organizations* (pp. 303-319). Londres: Sage.
- Kipnis, D., y Schmidt, S. (1985) The language of persuasion. *Psychology Today*, 19, 40-46.
- Kipnis, D., y Schmidt, S.M. (1988). Upward influence styles: Relationship with performance evaluations, salary and stress. *Administrative Quarterly*, 33, 528-542.
- Knippenberg, B., y Steensma, H. (2003). Future interaction expectation and the use of soft and hard influence tactics. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 55-67.
- Koslowsky, M., Schwarzwald, J., y Ashuri, S. (2001). On the relationship between subordinates' compliance to power sources and organizational Attitudes. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 455- 476.
- Meliá, J.L., y Peiró, J.M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: el cuestionario de satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 3(5), 59-74.
- Munduate, L., y Gravenhorst, K. (2003) . Power dynamics and organizational change. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 32-49.
- Munduate, L., y Medina, F.J. (2004). Power, authority and leadership. En Ch. Spielberger (ed.): *Encyclopedia of Applied Psychology* (pp. 91-99). San Diego: Academic Press.

- O'Reilly, C., y Chatman, J. (1986) Organizational factors and perceptions of climate in three psychiatric units. *Human Relations*, 41, 371-388.
- Peiró, J.M., y Meliá, J.L. (2003). Formal and informal interpersonal power in organisations: Testing a bifactorial model of power in role-sets. *Applied Psychology: An International Review*, 52, 14-35.
- Perreault, W.D., y Miles (1979). Influence strategy mixes in complex organizations. *Behavioral Science*, 23, 86-98.
- Petty, R.E., y Cacioppo, J.T. (1986). The elaboration likelihood model of persuasion. *Advances in Experimental Social Psychology*, 19, 123-205.
- Rodríguez-Bailón, R., Moya, M., e Yzerbyt, V. (2006). Cuando el poder ostentado es inmerecido: efectos sobre la percepción y los juicios sociales. *Psicothema*, 18, 194-199.
- Spiro, R.L., y Perreault, W.D. (1979). Influence use by industrial salesmen: Influence strategy mixes and situational determinants. *Journal of Business*, 52, 435-455.
- Warr, P. (1990) *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Oxford University Press.
- Yukl, G. (2005). *Leadership in organizations*, Prentice Hall. Englewood Cliffs, N.J.
- Yukl, G., Lepsinger, R., y Lucía, T. (1991). Preliminary report on development and validation of the influence behavior questionnaire. En K. Clark, M.B., Clark y D.P. Campbell (eds.): *Impact of leadership* (pp. 417-427). Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership.