

## ¿CÓMO INFLUYEN LOS SUPERIORES SOBRE LOS SUBORDINADOS PARA CONSEGUIR SUS OBJETIVOS?

INÉS MARTÍNEZ<sup>1</sup>, LOURDES MUNDUATE<sup>2</sup> Y FRANCISCO JOSÉ MEDINA<sup>2</sup>

<sup>1</sup>UNIVERSIDAD PABLO OLAVIDE. <sup>2</sup>UNIVERSIDAD DE SEVILLA

El directivo español emerge de unas estructuras fuertemente ancladas en esquemas organizativos burocráticos, con un peso relativamente bajo de la capacidad de liderazgo. No obstante, los valores y actitudes de los directivos españoles van evolucionando considerablemente hacia una mayor flexibilidad, que implica una mayor capacidad de ilusionar a los colaboradores y trabajar en equipo. Teniendo en cuenta que las tácticas de influencia son la esencia del liderazgo, un punto de partida esencial para comprender diversos procesos organizacionales relacionados con la toma de decisiones, la motivación y el desempeño, lo constituye el conocimiento sobre las tácticas de influencia que los superiores utilizan con sus subordinados. Las tácticas de influencia se definen como un concepto independiente pero, a su vez, relacionado con el poder. Así pues, la influencia es el poder en acción, mientras que el poder es la influencia potencial. El ejercicio de influencia sobre otras personas sobre las que no se posee gran autoridad formal, resulta especialmente relevante en muchas organizaciones actuales caracterizadas por estructuras que se ale-

jan de las tradicionales formas jerárquicas y se orientan hacia estructuras más cooperativas.

En el ámbito de la influencia social se pueden identificar tácticas reactivas y tácticas proactivas. Las tácticas reactivas son aquellas empleadas después de que se produzca la conducta del subordinado y, por tanto, tienen carácter correctivo, su objetivo es controlar. Sin embargo, las tácticas proactivas son aquellas que se utilizan antes de que se produzca la conducta de la otra persona con el objetivo de motivar una conducta o una reacción. Las tácticas proactivas tienen carácter preventivo y se consideran las más efectivas. Una de las clasificaciones de tácticas proactivas más completa es la propuesta por Yukl y su equipo (p.e. Falbe y Yukl,

1992). Esta tipología considera nueve tácticas de influencia que se pueden agrupar en tres dimensiones en función del grado de racionalidad y emoción que implica su empleo (Kipnis y Schmidt, 1985). Considerando este criterio, se establecen tres grandes categorías: 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 comprende las tácticas de recurrir a las relaciones personales, adulación, recurrir a las aspiraciones y consulta.

El estudio que aquí se refiere, publicado por Martínez, Munduate y Medina, miembros del grupo INDRHO, en *Psicothema*, tiene como objetivo conocer el modo en que los superiores de empresas hoteleras andaluzas utilizan las tácticas de influencia con sus empleados para conseguir un mayor compromiso con el equipo de trabajo y mayores niveles de satisfacción y bienestar. Este estudio contribuye a la comprensión de los procesos de influencia con el objetivo de mejorar la efectividad y establecer pautas de actuación prácticas.

**Inés Martínez Corts** es profesora Contratada Doctor de la Universidad Pablo Olavide. Especialista en Recursos Humanos. Co-Directora del Doctorado Investigaciones Feministas de la Universidad Pablo Olavide. Miembro del grupo de Investigación y Desarrollo de los Recursos Humanos (INDRHO).

**Lourdes Munduate Jaca** es catedrática de Psicología Social de las Organizaciones de la Universidad de Sevilla. Vicerrectora de Relaciones Internacionales. Directora del Master Oficial en Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos. Miembro del grupo de Investigación y Desarrollo de los Recursos Humanos (INDRHO).

**Francisco José Medina Díaz** es Profesor Titular de Psicología Social de la Universidad de Sevilla. Director de la Oficina de Cooperación al Desarrollo. Director del Grupo de Investigación y Desarrollo de los Recursos Humanos (NDRHO).



Los resultados de este estudio ponen de manifiesto que los superiores no utilizan una única táctica de influencia para conseguir sus objetivos, sino que, por el contrario pueden recurrir a un gran número de ellas. En este sentido, se han observado cuatro patrones de influencia utilizados por los superiores denominados: patrón duro – en el que el superior recurre a la combinación únicamente de tácticas duras - ; patrón pasivo – en el que el superior apenas recurre al empleo de tácticas de influencia-; patrón racional – en el que el superior combina tácticas blandas y racionales -; y patrón activo - en el que los superiores recurren tanto a tácticas duras, blandas como racionales - . El mayor número de superiores prefiere utilizar un patrón racional o tratan de evitar el empleo de tácticas de influencia.

Sin embargo, el hallazgo más relevante de este estudio se relaciona con el análisis de la efectividad de los patrones observados. En este sentido, los resultados muestran que aquellos superiores que prefieren combinar mayor número de tácticas diferentes resultan más efectivos. Es decir, aquellos superiores que recurren al patrón racional – en el que se combinan tácticas blandas y racionales - o al patrón activo – en el que se combinan tácticas duras, blandas y racionales - se relacionan con mayores niveles de compromiso, satisfacción y bienestar de sus empleados. Por el contrario, los que recurren al patrón duro – en el que se utiliza una única categoría de tácti-

cas de influencia -, o no recurren al empleo de la influencia, no suelen conseguir sus objetivos. Merece la pena destacar en estos resultados el papel de las tácticas duras en el patrón activo. A pesar de ser tácticas, por sí mismas, poco efectivas, los resultados muestran que cuando se combinan con tácticas blandas y racionales su empleo puede ser positivo. Por ejemplo, utilizar las tácticas duras puede ayudar a superar el estancamiento al que puede conducir un elevado uso de tácticas racionales o blandas y a que los trabajadores perciban la urgencia o importancia de la tarea.

Este estudio pone de manifiesto la im-

portancia de considerar el modo en que los superiores se relacionan con sus subordinados. A pesar de que existen numerosos factores contextuales que determinan la naturaleza de esta relación, las tácticas de influencia que se utilicen pueden contribuir en gran medida a mejorar las actitudes de los subordinados hacia su superior, hacia su equipo de trabajo, o hacia la organización. Analizar las conductas de los superiores sobre los subordinados en las organizaciones, establecer un diagnóstico y producir cambios en las conductas de influencia puede contribuir a una mejor adaptación de las estrategias directivas a los continuos cambios del entorno.

#### REFERENCIAS

- 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.  
Kipnis, D., y Schmidt, S. (1985) The language of persuasion. *Psychology Today*, 19, 40-46.

**El estudio original en el que se basa este artículo puede encontrarse en la revista *Psicothema*:** Martínez Corts, I., Munduate Jaca, L., y Medina Díaz, F.J. (2008). Efectividad de los patrones de influencia. *Psicothema*, 20, 369-375.

#### PUBLICIDAD

**DISTRIBUIDOR DE: VIENA SYSTEM:**

**REHACOM:** *Sistema computerizado de rehabilitación cognitiva*      *Sistema computerizado diseñado para diagnóstico psicológico, terapia e investigación.*

**ESCALAS DE DESARROLLO Y NIVEL INTELECTUAL, MEMORIA LENGUAJE, AUDICION, VISION, PERCEPCION, MOTRICIDAD, PSICOLOGIA DEL DEL DEPORTE, EVALUACION SUPERDOTADOS, EVALUACION Y TRATAMIENTO DE DEFICIENCIAS, DIAGNOSTICO NEUROLOGICO, DIAGNOSTICO PEDAGOGICO-INTERVENCION, TERAPIA OCUPACIONAL, PERSONALIDAD, ORIENTACION PROFESIONAL, EVALUACION FISICA, BIOFEEDBACK Y ADQUISICION DE DATOS FISIOLÓGICOS, POLIGRAFIA, EXPERIMENTACION ANIMAL, MODELOS Y LAMINAS ANATOMICAS, SECCION LIBROS.**

www.psymtec.com



*Psymtec, Material Técnico*  
C/ Cazalegas, 5 Local  
Cp: 28025 Madrid  
E-mail: [psymtec@psymtec.com](mailto:psymtec@psymtec.com)

¡Nueva Dirección!

Tlfs: 91 341 71 95  
91 341 16 21  
Fax: 91 746 41 95