

Estrategias de influencia en gerentes de una empresa del sector primario

LESLIE BORJAS PARRA

Universidad Metropolitana

Universidad Nacional Simón Rodríguez

lborjasp@cantv.net

Resumen

El proceso de influencia ha estado asociado a términos como poder, autoridad. El poder es la capacidad del agente para influir en la persona objeto de influencia, mientras que las estrategias de influencia están centradas en el efecto del agente sobre la persona objeto de influencia. Se realizó una investigación de tipo exposfacto y no experimental. La población estuvo compuesta por 363 gerentes. Se desarrolló el enfoque teórico: de Estrategias de Influencia (Yukl, 1989, 2002); Salom de Bustamante, 1996. El aporte de los datos se obtuvo a través de una muestra de 88 gerentes; sujetos a quienes se le administró el cuestionario: TIN-Estrategias de Influencia (Salom de Bustamante, 1996). Las estrategias de influencia predominantes son las retadoras, expresadas en sus valores medios participativos (21.3), racional (23.9) e inspiradora (20.1), como significativamente dominantes sobre las estrategias controladoras y afiliativas, hallazgo que confirma los aportes de Yukl y Tracey, (1992) Salom de Bustamante (1996), sobre las estrategias de influencia usadas por gerentes. Estos resultados presentan datos diferentes a los estereotipos con los cuales se han descrito a los gerentes venezolanos como autocráticos. Futuras investigaciones deberían explorar las relaciones entre cultura organizacional, liderazgo organizacional y estilos de influencia.

Palabras clave: Estrategias de influencia, liderazgo, poder, gerencia

Abstract

The process of influence has been associated to terms such as power and authority. Power is the capacity that an agent has influence in the person who is the target of the process. On the contrary, influence is focused in the effect of the agent upon the person object of the influence. A theoretical approach was developed on the strategies of influence Yukl (1989) y Salom de Bustamante (1996)

It was done in an *exposfacto* and non experimental investigation. The population was 363 managers. The sample was 88 executives who answered the questionnaire: TIN-Influence Strategies (Salom de Bustamante, 1996). The influence strategies that predominated in the study are: challenges expressed in participation average values (21.3), rational (23.9) and inspired-motivated (20.1). The last strategies prevailed over control and affiliative strategies, these findings confirm the theories of Yukl and Tracey (1992) and Salom de Bustamante (1996) on influence strategies used by executives. The results show different data to the stereotypes that has been representing venezuelan managers, which describe them as autocratical. Future research should explore the relationship between organizational culture, organizational leadership and influence styles.

Key Words: Influence strategies, leadership, power, management

Estrategias de influencia: Conceptualización

Las estrategias de influencia en la literatura, son confundidas con poder y autoridad. Para Yukl (2002)¹ frecuentemente los términos son usados sin proporcionar una definición explícita. Este proceso es exitoso si cumple las siguientes condiciones: 1) la persona sobre quien se ejerce la influencia, el influenciado, la percibe como una forma aceptable de influencia social, 2) el agente tiene suficiente posición y poder personal para usar la táctica, 3) la táctica tiene la capacidad para afectar las actitudes acerca de la deseabilidad. Otra de las características es el uso en forma exitosa, que sea consistente con los valores del influenciado y usada para un requerimiento que es legítimo. Este proceso por el cual el agente afecta al objetivo meta puede tomar diferentes formas: se ejerce sobre personas, casos o eventos. En el caso de las personas, la influencia actúa sobre las actitudes, percepciones, emociones o sobre la combinación de estos procesos conductuales.

Yukl (1998)² identifica los siguientes enfoques para medir la efectividad del líder dependiendo de su concepción de liderazgo. Estos son: *enfoque poder – influencia*, en los cuales las bases de poder afectan y son afectadas por el criterio de efectividad; *enfoque basado en los rasgos, características, cualidades del líder*, en el cual las cualidades del líder afectan el criterio de efectividad; *enfoque conductual*, caracterizado porque el líder trabaja con base a la intervención de variables para afectar los resultados finales; *enfoque situacional o de contingencia* en el cual los rasgos, destrezas y comportamiento del líder son moderados por las variables situacionales para afectar el criterio de efectividad.

El poder ha sido un aspecto estudiado desde diferentes perspectivas en la literatura organizacional. Uriz (1994:37)³ lo define como «el proceso a través del cual se establece la relación vital entre el sujeto y su entorno». Las organizaciones utilizan el poder para producir bienes y servicios; otro uso del poder se evidencia en los conflictos por el manejo de los recursos de la información, control del personal y de autoridad.

El poder, para efectos de esta investigación, comprende toda capacidad que posea un actor social para influir potencialmente la conducta de otros actores sociales. Se usa, cuando se trata de provocar un cambio; si el poder es fuerte permite imponer el punto de vista, luchar o, si es débil, protestar. El poder no puede ser confundido con la manipulación o con las conductas que generen defensividad ni con la autoridad. La relación entre poder y estrategias de influencia esta dada en la forma cómo se manipulan las bases de poder para convertirse en acciones específicas. El poder puede ser ejercido por cualquiera mientras que la autoridad es limitada. La función del poder es obtener objetivos específicos mientras que para la autoridad es proteger la integridad de la organización.

El ejercer poder e influencia en las organizaciones no sólo es importante para los gerentes en sus relaciones con los subordinados sino también el establecimiento de relaciones con sus compañeros y superiores. La forma en que los líderes intentan influir sobre los otros depende, en parte, del poder de que disponen y de sus competencias.

French y Raven (1959)⁴, describen cinco bases de poder social: coercitivo, recompensa, legítimo, referente y experto de los subordinados. Yukl (*ob. cit.*), coincide en que las limitaciones metodológicas de los estudios de poder de French y Raven ocasionan serias dudas en la precisión de sus hallazgos debido al solape conceptual y a la forma en que están definidos los constructos.

Características del proceso de influencia

El proceso de influencia se caracteriza por ser multidireccional, los líderes influyen en sus subordinados y éstos a la vez en los líderes e igualmente se intenta influir en individuos sobre los que no se posee autoridad directa como compañeros, colegas o incluso individuos externos a la organización.

Tácticas de influencia: Clasificación

Yukl (*ob. cit.*), clasifica las estrategias de influencia en la siguiente forma:

- a. **Táctica de Presión:** el agente de influencia utiliza exigencias, tratos o intimidación para convencer al otro de que cumpla con la solicitud o apoye el propósito perseguido.
- b. **Apoyo de los Superiores:** el agente de influencia argumenta que su petición o idea es aprobada por la alta gerencia o recurre a estos últimos para que lo ayuden a ganar el apoyo del individuo objeto de influencia.
- c. **Táctica de Intercambio:** el agente de influencia promete implícita o explícitamente recompensas o beneficios tangibles si la persona cumple con la petición, o recuerda al sujeto algún favor pasado que desea le sea devuelto.
- d. **Táctica de Coalición:** el agente de influencia busca el apoyo de otros o argumenta dicho apoyo como forma de convencer.
- e. **Congraciación:** el agente de influencia trata al sujeto objeto de influencia de buena manera, promueve una atracción interpersonal, actúa sumisamente o elogia antes de hacerle el requerimiento o petición.
- f. **Persuasión Racional:** el agente de influencia usa argumentos lógicos y evidencias fácticas para persuadir a la persona sobre la factibilidad y beneficios del logro de lo que se persigue. Es una táctica flexible que puede ser usada para cualquier objetivo, en cualquier dirección y conlleva pocos riesgos en comparación con las otras tácticas. La persuasión racional involucra el uso de argumentos lógicos para convencer al influenciado que los requerimientos o propósitos son factibles o consistentes con los objetivos compartidos. Esta estrategia, aparece reportada como una de las más utilizadas para obtener apoyo por parte de los supervisores al momento de realizar un cambio fundamental.
- g. **Apoyo Inspirador:** el agente de influencia usa un propósito o petición emocional que provoque entusiasmo apelando a valores e ideales o estimulando la confianza en el logro de las metas. Este tipo de influencia suele usarse en las conductas de los líderes que desarrollan un liderazgo transformacional, se usan los valores y aspiraciones para incrementar la confianza que deberá ser capaz de lograr el requerimiento en forma exitosa. Se caracteriza por la asignación de tareas en dirección descendente. Es menos frecuente en dirección ascendente y lateral (Yukl and Falbe, 1990)⁵
- h. **Táctica de Consulta:** Indica que el gerente es capaz de influir sobre la gente para que acepte la decisión en el proceso de su implementación (Bradford y Cohen, 1984)⁶. El agente de influencia solicita la participación del sujeto objeto de influencia en la toma de decisiones o en la implantación de las políticas, estrategias o cambios propuestos. Es una forma de influencia que ha sido ampliamente reportada como una de las más usadas por los gerentes.

tes (Yukl, 1998; Falbe y Yukl, 1992)⁷. Es mayormente utilizada en transacciones en el nivel ascendente que en las direcciones laterales o ascendentes, por cuanto es más apropiada en la situación en la que se tiene autoridad para plantear una tarea o proyecto.

- i. Táctica de legitimación: busca establecer la legitimidad de un requerimiento hecho o por hacer, verificando que sea consistente con las políticas organizacionales, reglas o prácticas.

En la tabla 1 se presentan las clasificaciones relativas a Estrategias de Influencia de los siguientes autores: Kipnis, Schmidt & Wilkinson, I. (1980)⁸, Quinn y Spreitzer (1991)⁹ y Yukl & Tracey (1992)¹⁰.

Tabla 1: CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA

Kipnis & Schmidt (1980)	Quinn (1991)	Yukl y Tracey (1992)
<ul style="list-style-type: none"> •Asertividad •Racionalidad •Intercambio. •Apoyo de los superiores. •Coacción. •Sanciones •Bloqueo. •Congraciación. 	<ul style="list-style-type: none"> •Involucramiento. •Identificación de las decisiones. •Dependencia mutua. •Expectativas internas. •Anticipación, generación de esperanza. •Control de recursos •Complacencia instrumental. •Logro. Persuasión racional. •Flujo de trabajo. Ingeniería situacional. •Flujo de información Control de información. 	<ul style="list-style-type: none"> •Persuasión racional. •Participativa. •Congraciación. •Consulta. •Apoyo de los superiores. •Apoyo inspirador. •Intercambio. •Inspiración personal. •Coalición. •Legitimación. •Presión.

Nota: Las estrategias destacadas en negrita y cursiva muestran las coincidencias en los autores señalados.

Estudios sobre influencia realizados en Venezuela

Salom de Bustamante y Barreat (1996: 54)¹¹, «realizaron una investigación basada en las tácticas de influencias propuestas por Yukl y Tracey (ob cit). Estas fueron agrupadas en tres dimensiones: retadoras, controladoras y afiliativas, de acuerdo a patrones de correlaciones significativos con variable teóricamente asociadas». En este estudio se las relaciona con logro, poder y afiliación (Ver Gráfico 1: Clasificación de las Estrategias de Influencia).

La *dimensión retadora* está integrada por las estrategias:

1. Estrategia participativa: La persona solicita la participación del otro para la planificación de estrategias, actividades o decidir acerca de algún cambio.
2. Estrategia racional: La persona persuade a los otros haciendo uso de argumentos lógicos y evidencias basadas en hechos para demostrar que la solicitud que hace es viable.
3. Estrategia inspiradora: La persona logra despertar en el otro inspiración y entusiasmo para que participe en algún proyecto, apelando a sus valores, ideales y aspiraciones, así como aumentando su confianza en que «puede hacerlo».

Para Bustamante y Barreat (*ob. cit.*), lo importante es involucrar a otros basándose en la factibilidad del proyecto, la posibilidad de hacer aportes para mejorarlo y la relevancia de los valores asociados con la realización del mismo. De alguna manera, estas tres estrategias plantean retos que pueden generar entusiasmo y compromiso. Por estas razones fueron agrupadas bajo la dimensión retadora.

La *dimensión controladora* está integrada por las estrategias:

1. Estrategia normativa: La persona establece legitimidad de una solicitud hecha ante el otro, argumentando que es consistente con las normas, políticas y prácticas organizacionales.
2. Estrategia coercitiva: La persona utiliza la exigencia, las amenazas o advertencias persistentes para influir al otro y lograr que haga lo que él quiera.
3. Estrategia confederativa: La persona utiliza la ayuda y el apoyo de otras personas para persuadir al otro a que haga algo.

Las estrategias normativa, coercitiva y confederativa se caracterizan por la búsqueda del control a través de fuentes externas de poder. Lo central no es la tarea sino la fuente de autoridad (normas, otros influyentes o presión) para lograr que otros hagan lo que se les exige. Se consideró que la dimensión controladora representaría la característica común de estas tres estrategias.

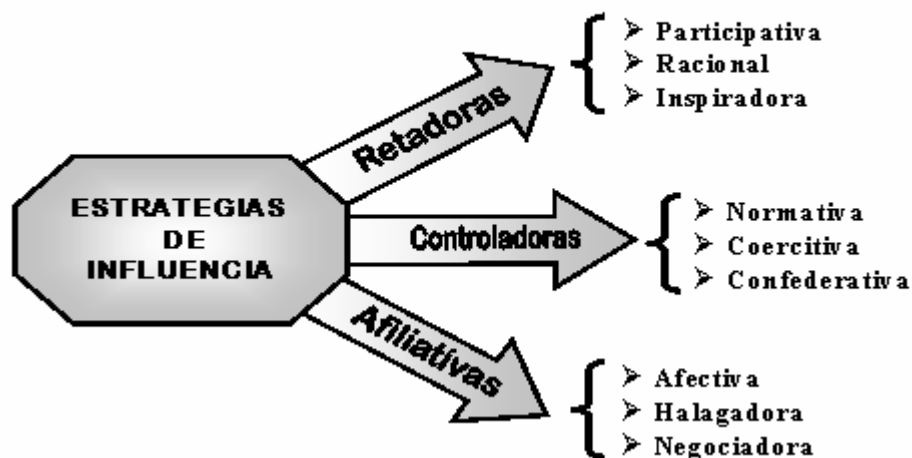
La *dimensión afiliativa* está integrada por las estrategias:

1. Estrategia afectiva: La persona apela a los sentimientos de lealtad y amistad hacia el otro, para luego pedirle que haga algo.
2. Estrategia halagadora: La persona utiliza formas especiales para caer bien al otro (simpatía, agrado) y así lograr que piensen favorablemente de él para después hacer su solicitud. En otras palabras trata de congraciarse con el otro antes de plantearle la participación en el proyecto.

3. Estrategia negociadora: La persona ofrece un intercambio de favores, indicando complacencia con el otro por la posterior reciprocidad, u ofreciéndole algunos beneficios por su compromiso en la tarea.

Estas estrategias: halagadora, afectiva y negociadora tenían como factor común el uso de la afiliación en sus diferentes manifestaciones (congraciarse con el otro, aprovechar la relación amistosa preexistente o intercambiar favores).

Gráfico 1: Estrategias de Influencia según Salom de Bustamante



Objetivo de la investigación

Describir las estrategias de influencia usadas por los gerentes venezolanos de una empresa del sector primario de acuerdo a las estrategias de influencia de Salom de Bustamante y Barreat (*ob. cit.*).

Hipótesis de la investigación

La importancia que tiene la conducción eficaz de las empresas en una economía competitiva, exige conocer cómo los gerentes usan las estrategias de influencia. La hipótesis que se establece en la investigación es la siguiente: «Las estrategias de influencia más utilizadas por los gerentes de la empresa del sector primario deben ser las retadoras: participativa, racional e inspiradora».

Hipótesis nula:

H₀: No existe predominancia alguna a un nivel de significación del 0.05 de las estrategias de influencia, cualquier tendencia de asociación observable obedece a errores o intangibles del muestreo.

Hipótesis alternativa:

H_a: existe, al menos, una estrategia de influencia que es significativamente predominante sobre las demás.

Población y muestra

La población de la investigación es finita y quedó conformada por los gerentes de niveles altos, medios y operativos de la empresa en un número de 363. Se realizó un muestreo aleatorio con un tamaño de muestra de 88 gerentes: 13 mujeres y 75 hombres con edades en un rango de 23 a 57 años, con niveles académicos de pregrado y postgrado que tenían un promedio de antigüedad de quince años en la empresa y un promedio de cinco años ejerciendo el cargo.

Descripción del instrumento

La escala tácticas de influencia (TIN), es una adaptación realizada en Venezuela por Salom de Bustamante (1996)¹² del cuestionario IBQ (Influence Behavior Questionary) diseñado por Yukl y Falbe (1992), que contiene 30 ítems fraseados afirmativamente en una escala de Likert que va «yo nunca uso esta táctica bajo ninguna circunstancia (1) hasta «yo uso esta táctica muy frecuentemente» (5). Los ítems están distribuidos en 9 categorías que corresponden a los diferentes tipos de tácticas de influencia: racional, inspiradora, participativa, halagadora, negociadora y afectiva.

Resultados

Unos de los objetivos planteados en esta investigación fue el determinar cuáles estrategias de influencia resultaron más utilizadas y si acaso podían clasificarse según las evidencias teóricas y empíricas de Salom de Bustamante (1996).

Los resultados correspondientes se muestran en la Tabla 2: Descriptivas para la frecuencia de uso de las estrategias de influencia, para cada una de las diferentes categorías.

Los resultados derivados del estudio pusieron en evidencia el uso de las **estrategias retadoras**, expresadas en sus valores medios: participativa (21,3) racional (23,9) e inspiradora (20,1), como significativamente dominantes sobre las **estrategias controladoras**: normativa (16,4), confederativa (14,3) y coercitiva (13,2) y las **estrategias afiliativas**: halagadoras (17,0), negociadora (13,5) y afectivas (9,53).

Tabla 2: Descriptivas para la frecuencia de uso de las estrategias de influencia

ESTRATEGIAS	Tipos de estrategias	Valor medio	Desviación Típica
	Racional	23,9	3,77
Retadoras	Participativa	21,3	3,91
	Inspiradora	20,1	3,09
	Normativa	16,4	3,83
Controladoras	Confederativa	14,0	4,11
	Coercitiva	13,2	3,98
	Halagadora	17,0	4,02
Afliativas	Negociadora	13,5	4,54
	Afectiva	9,53	3,47

Un análisis, agrupando los diferentes tipos de estrategias de influencia en las categorías que propone Salom de Bustamante (1996), se ilustra en el Gráfico 2, según las medias acumuladas observadas por estrategias de influencia donde se hace evidente el mayor uso de las estrategias retadoras como significativamente dominantes sobre las estrategias controladoras y las estrategias afiliativas.

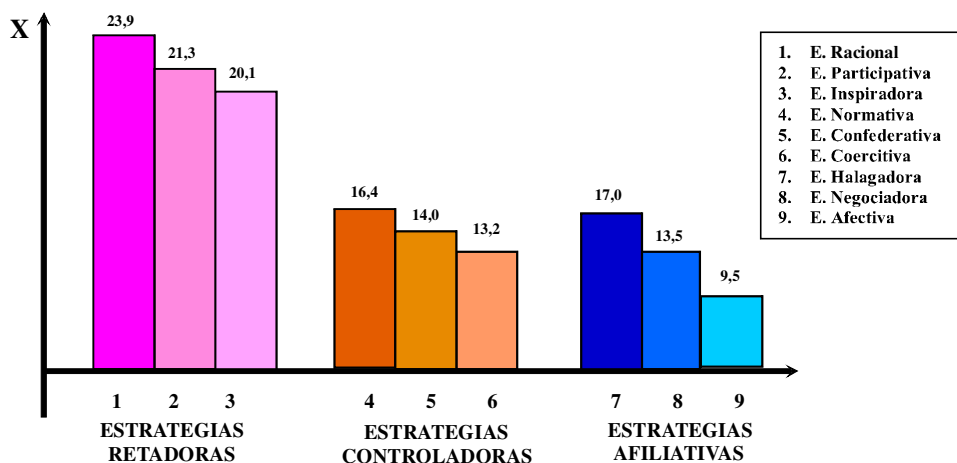


Gráfico 2: Valores medios de uso de las estrategias de influencia. De acuerdo al esquema de Salom de Bustamante (1996).

En el gráfico se observa un alto predominio de algunas de las estrategias de influencia. Para homogeneizar procedimientos y discriminar con un criterio estadístico, se aplicó al Análisis de Varianza de una vía. Los resultados de este estudio (ver Tabla 3), por negación de la hipótesis nula, fueron a favor de la existencia de estrategias más usadas que otras al nivel de significación $\alpha = 0,05$.

Tabla 3: Resultados del análisis de varianza (ANOVA) bajo la hipótesis de no diferencias significativas entre los valores medios de frecuencia de uso de las estrategias de influencia. Nivel de significación $\alpha = 0,05$.

	Suma de Cuadrados	Grados de Libertad	Cuadrado medio	Valor F	Valor P(Ho)
Entre Grupos	13652,112	8	1706,514	112,856	0,000
Dentro Grupos	11310,604	748	15,121		
Total	24962,716	756			

Para profundizar el análisis, se procedió a aplicar la prueba de Levene para determinar si existía o no homogeneidad en las varianzas (Ver Tabla 4). Los resultados muestran que no existe homogeneidad por lo cual se usó la prueba de Tamhane, *post hoc* (Ver Tabla 5), la cual permitió estudiar las diferencias en los valores medios de uso de cada estrategia de influencia, para la calificación total por estrategia.

Tabla 4: Prueba de homogeneidad de varianzas asumiendo normalidad en la variable estrategias de influencia.

Estadístico de Levene	Grados libertad 1	Grados libertad 2	Valor p(Ho)
2,117	8	748	0,32

Tabla 5: Prueba Tamhane, *post hoc*, para la calificación total por estrategia a dimensión retadora está integrada por las estrategias:

ESTRATEGIAS	Participativa	Inspiradora	Normativa	Confederativa	Coercitiva	Halagadora	Negociadora	Afectiva
Racional	2,591	3,761	7,454	9,973	8,579	7,333	10,375	14,363
Significación	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Participativa		1,171	4,863	7,382	5,988	4,742	7,784	11,772
Significación		0,655	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Inspiradora			3,693	6,212	4,818	3,571	6,613	10,602
Significación			0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Normativa				2,519	1,125	- 0,121	2,921	6,909
Significación				0,002	0,091	1,000	0,000	0,000
Confederativa					- 1,394	-2,640	0,401	4,390
Significación					0,642	0,0007	1,000	0,000
Coercitiva						-1,246	1,795	5,784
Significación						0,934	0,226	0,000
Halagadora							3,041	7,030
Significación							0,001	0,000
Negociadora								3,988
Significación								0,000

La prueba de Tamhane puso en evidencia el predominio de tres estrategias: racional, participativa e inspiradora, por encima de las demás estrategias de influencia.

Las estrategias de influencia retadoras (racional, participativa e inspiradora), incluyen conductas como motivar, recompensar y reconocer. Para motivar, el gerente tiene que usar las estrategias retadoras. Así las conductas de los gerentes ameritan ejercer: inspiración, comprometer a los empleados a nuevos objetivos, modelar conducta y actuar según los valores de la organización.

Los gerentes tienden hacia el uso de distintas tácticas de influencia con predominio de las estrategias retadoras y dentro de estas predominan, la racional, que está por encima de todas, seguida de las estrategias participativa e inspiradora, que se pueden considerar de igual uso; sin embargo, sus valores están por encima de las restantes estrategias controladoras y afiliativas, siendo la de menor uso, la estrategia afectiva.

Conclusiones

Los resultados del estudio permiten describir las estrategias de influencia usados por los gerentes que participaron en la investigación y extender los hallazgos a la población general de la organización.

Los resultados arrojan el mayor uso de las estrategias retadoras, seguidas de las normativas y las afiliativas. El uso de las estrategias retadoras, persigue influenciar en terceros, mediante la participación en la toma de decisiones, la persuasión con argumentos lógicos, basados en la presentación de evidencias, información y datos que hagan pensar en la tarea, proyecto o actividad solicitada como una meta con altas probabilidades de ser exitosa (estrategia racional). Implica entusiasmar e involucrar a los supervisados mediante la exaltación de valores importantes asociados con la ejecución de la actividad (estrategia inspiradora). Además se fundamenta en la participación voluntaria que genera compromiso y responsabilidad (estrategia participativa).

La capacidad de influenciar a otros es una condición inherente al liderazgo. En este estudio, los resultados corroboran el uso de las estrategias retadoras. Estos hallazgos son consistentes con los reportados por Yukl y Tracey (1992), Salom de Bustamante (1996), en cuanto a que las estrategias retadoras: participativa, racional e inspiradora, son las más efectivas para lograr el compromiso. Esto visualiza a los gerentes presentando los proyectos y las metas a lograr para que sus subordinados hagan aportes, ofrezcan sugerencias y recomendaciones.

Los resultados confirman los reportes de investigaciones de Kipnis, Schmidt y Wilkinson, (1980); Yukl y Falbe (1990); Yukl y Tracey (1992); Salom de Bustamante (1996), que señalan que los gerentes usan diferentes tácticas para influenciar cuando solicitan la realización de una actividad en el contexto organizacional. También confirma la evidencia del uso del *estilo de influencia táctico*, individuos con un uso alto de racionalidad y también un promedio de uso de las otras tácticas que están asociadas con efectividad. Kipnis, *et.al* 1988 establecen que los gerentes usan diferentes estilos de tácticas de influencia.

Implicaciones del estudio

Los hallazgos de estudio exigen seguir investigando sobre el tema, porque las estrategias de influencia dependen, no sólo de la percepción y autovaloración del líder de la situación o evento a influir y sus efectos sobre los resultados, por lo cual es un fenómeno multivariable y situacional, que amerita el desarrollo de conductas de liderazgo basado en estrategias ganar-ganar; en otro orden de ideas, los resultados generan nuevos conocimientos del liderazgo ejercido por la gerencia venezolana, tradicionalmente calificada como autocrática. Los resultados de la investigación son un medio para que la Gerencia de Recursos Humanos empiece a fomentar en los individuos competencias conducentes al logro, como una forma de aumentar la competitividad en las organizaciones.

Recomendaciones

Para los investigadores, continuar desarrollando y replicando investigaciones que permitan un mayor conocimiento de las características culturales nacionales presentes en la gerencia venezolana, con el objetivo de revisar los estereotipos presentes en el momento de evaluar la conducta de los gerentes venezolanos, aspectos referidos en el desarrollo del trabajo.

Establecer líneas de investigación que favorezcan el estudio del tema debido a la relación que tienen las estrategias de influencia con el proceso de negociación, competencia básica en la ejecución gerencial.

Referencias bibliográficas

- 1 YUKL; G (2002). *Leadership in organizations*, Upper Scale, River. New Prentice Hhall, 5th edition.
- 2 YUKL, G. (1998) *Leadership in Organizations*, New York, Prentice Hall, the fourth edition.
- 3 URIZ, J. (1994), *La subjetividad de la organización: el poder más allá de las estructuras*, Madrid, Siglo Veintiuno de España Editores, S.A .,
- 4 FRRENCH J. & Raven, B.H. (1959). *The bases of the social power*. In D. Carthwright. (ed) *Studies in social power*. An Arbor Mi Institute for Social Researchs.
- 5 YUKL y Falbe (1990), *Influencie tactics and objectives used with subordinates, peers and the boss*. *Journal of applied Psychology*, 77 (4), 132-140.
- 6 BRADFORD, D.L. y Cohen, A.R. (1984), *Managing for Excellence: The Guide to Developing High Performance Organizations*, New York: John Wiley.
- 7 FALBE, C. M. & G. Yukl (1992), *Consequences for managers of using single influence tactics and combination of tactics*: *Academy of management Journal*, 35, 638-652.
- 8 KIPNIS, D., Schmidt, S.M. & Wilkinson, I. (1980), *Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way*. *Journal of Applied Psychology*: 65, 440-452.
- 9 QUINN, R.E. y Spreitzer, G.M. (1991). *The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life*. En R.W. Woodman and W.A. Pasmore (eds.) *Research in Organizational Change and Development*. Greenwich, CT: JAI Press.
- 10 YUKL, G. y Tracey B. J. (1992) *Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss* *Journal of applied psychology*, 77 (4), 524-535.
- 11 Salom de Bustamante, C. y Barreat (1996), *Estrategias de influencia y motivaciones sociales*, Mérida, Venezuela, Memorias Evemo, pp. 59-64.