

## **Estrategias de Influencia y Motivaciones Sociales** Colombia Salom de Bustamante y Yariani Barreat Centro de Investigaciones Psicológicas, ULA

La presente investigación tuvo como objetivo fundamental identificar las estrategias de influencia (retadoras, controladoras y afiliativas) utilizadas por los líderes en el contexto organizacional, según su motivación social (logro, poder y afiliación). Se diseñó un estudio de tipo correlacional que permitió examinar las asociaciones entre las variables estudiadas. La muestra estuvo constituida por 108 trabajadores de nivel gerencial medio pertenecientes a dos tipos de organizaciones (procesadoras de alimentos e industria petrolera). Se utilizaron el inventario MEX y PAC para medir los motivos, y una adaptación venezolana (Escala TIN) del instrumento IBQ para medir las estrategias o tácticas de influencia. Se hipotizaron y encontraron: correlaciones positivas entre motivo de logro y estrategias retadoras, motivo de poder explotador y estrategias controladoras, motivo de poder socializado y estrategias retadoras, motivo de afiliación explotadora y estrategias controladoras, motivo de afiliación positiva y estrategias afiliativas. Los resultados fueron consistentes y brindaron apoyo a la teoría motivacional que sirvió de marco de referencia.

Al hacer una revisión de los modelos que intentan explicar el proceso de liderazgo encontramos que en cada caso se diferencian distintos tipos de líderes tomando en cuenta algunas características. En este sentido, según el modelo planteado por Romero García (1993) se pueden distinguir tres tipos de líderes, tomando en cuenta el perfil motivacional que los distingue, esto es, sus características personales, disposiciones motivacionales y expectativas que tengan hacia la relación supervisora. Desde esta perspectiva se pueden diferenciar los líderes motivados por el logro, líderes motivados por el poder y líderes motivados por la afiliación.

La forma en que cada uno de estos tipos de líderes construye la relación con los seguidores varía, así como la influencia que ejercen sobre estos para hacer alguna solicitud. Probablemente, cada tipo de relación implique la utilización de distintas tácticas de influencia. Es por esto que en la presente investigación, se pretende conocer la relación que existe entre las estrategias de influencia utilizadas por los supervisores con sus supervisados, de acuerdo a sus características motivacionales.

### **Estrategias de Influencia**

Yukl y Tracey (1992), identificaron nueve estrategias de influencia que suelen utilizarse en cualquier intento de persuasión y que parecen resumir bastante bien las tácticas que un interlocutor emplea cuando solicita a otro la aceptación de alguna solicitud planteada. A continuación se presentan las tácticas y sus definiciones:

- (1) **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.
- (2) **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”.
- (3) **Estrategia Participativa:** La persona solicita la participación del otro para la planificación de estrategias, actividades o decidir acerca de algún cambio.

- (4) **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.
- (5) **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.
- (6) **Estrategia Afectiva:** La persona apela a los sentimientos de lealtad y amistad hacia el otro, para luego pedirle que haga algo.
- (7) **Estrategia Confederativa:** La persona utiliza la ayuda y el apoyo de otras personas para persuadir al otro a que haga algo.
- (8) **Estrategia Normativa:** La persona establece legitimidad de una solicitud hecha ante el otro argumentando que es consistente con las normas, políticas y prácticas organizacionales.
- (9) **Estrategia Coercitiva:** La persona utiliza la exigencia, las amenazas o advertencias persistentes para influir al otro y lograr que haga lo que él quiera.

Según estudios realizados por Yukl y Tracey (1992), de las nueve Estrategias de Influencia las más efectivas y utilizadas por los gerentes para influenciar a sus subordinados fueron la racional, inspiradora y participativa. Las estrategias coercitiva, normativa y confederativa resultaron ser de menor efectividad para lograr el compromiso del otro ante una solicitud planteada. Finalmente, las estrategias halagadora, negociadora y afectiva fueron consideradas como moderadamente efectivas para influenciar a los subordinados.

En este estudio, las nueve estrategias propuestas por Yukl y Tracey fueron agrupadas en tres dimensiones: Retadoras, Controladoras y Afiliativas. Las estrategias racional, inspiradora y participativa tienen como característica común el énfasis en la tarea o actividad solicitada. 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.

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 considera que la dimensión controladora representaría la característica común de estas tres estrategias.

Finalmente, se pensó que las 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 pre-existente o intercambiar favores). A este grupo de estrategias se les dominó Afiliativas.

### **Motivaciones Sociales y Estrategias de Influencia**

En este estudio se parte del supuesto según el cual las motivaciones sociales afectan al tipo de estrategias de influencia que las personas emplean para lograr que otros acepten realizar una actividad, participar en un trabajo o colaborar con un proyecto. Como es bien sabido (ver Romero García, 1991), las motivaciones constituyen

construcciones diferentes de la realidad de cada quien. La persona orientada por la motivación de logro construye su realidad en términos de superación, desarrollo personal y está centrada en alcanzar las metas que se propone. Su interés al interactuar con otras personas en proyectos, equipos o tareas es lograr el éxito. Se esperaría que la estrategia para involucrar a otros en el trabajo esté centrada en las ventajas y posibilidades de hacer ese trabajo. Seguramente, hace partícipe a los otros de la satisfacción que obtendrán cuando realicen el proyecto. Por lo tanto, se esperaría que la Motivación de Logro esté positivamente asociada con el uso de Estrategias Retadoras (Hipótesis 1).

Romero García (1991) ha identificado dos tipos de poder: el Explotador y el Socializado. El Poder Explotador está asociado con la motivación de control sobre otros mediante el uso de la fuerza, la presión y la manipulación. Lo importante es influenciar a otros y la recompensa es el control que se adquiere. Por el contrario, el Poder Socializado está asociado con el interés en apoyar y estimular a otros, facilitándoles los recursos a su alcance para que logren las metas. Se esperaría que la motivación de Poder explotador esté positivamente asociado con las estrategias Controladoras (hipótesis 2) mientras que la motivación de Poder Socializado esté positivamente asociado con estrategias Retadoras (hipótesis 3).

En relación con la motivación de Afiliación, Romero García (1991) también ha identificado dos tipos de afiliación: la explotadora y la positiva o benigna. La afiliación explotadora es otra forma de obtener el control sobre otros mediante el afecto, la amistad o la manipulación afectiva. En cierta forma, la Afiliación Explotadora es una manifestación encubierta del poder explotador. Los dos constituyen formas relacionadas de controlar a los demás. De hecho, la correlación entre estas dos variables es positiva y significativa (Salom de Bustamante y D'Anello Koch, 1990). Se esperaría que la Afiliación Explotadora correlacionara positivamente con las Estrategias Controladoras (hipótesis 4). La afiliación positiva está centrada en los afectos hacia la misma persona (autoestima) y hacia otros (capacidad de compartir) y el interés fundamental es sentirse bien consigo mismo y disfrutar de la compañía de los demás. Se esperaría una asociación positiva entre esta motivación y las Estrategias afiliativas (hipótesis 5).

## **Método**

### **Sujetos y procedimiento**

Los sujetos fueron 108 trabajadores de nivel gerencial medio, pertenecientes a dos tipos de organizaciones. Sesenta y uno (56%) de los gerentes trabajaban en una industria procesadora de alimentos y 47 (44%) en la industria petrolera. En ambas organizaciones, la distribución por sexo fue equivalente con un predominio de trabajadores del sexo masculino (74%). Los instrumentos fueron aplicados en grupos de 10 a 15 personas y bajo condiciones de anonimato. Se les aseguró que los datos serían utilizados solamente para fines de investigación y que no se identificarían ni las organizaciones ni los departamentos participantes.

### **Instrumentos**

Inventario MEX. Contiene tres subescalas que miden los tres componentes de la Motivación de Logro (Experiencia, Eficiencia y Excelencia) y dos que miden Poder Explotador y Afiliación Explotadora. Cada subescala consta de 8 ítems fraseados

en formato Likert de seis puntos que va desde completo desacuerdo (1) a completo acuerdo (6). El reporte técnico contiene información sobre confiabilidad y validez (Romero García y Salom de Bustamante, 1993).

Inventario PAC. Contiene dos subescalas que miden los dos componentes de la Motivación de Afiliación Positiva (Autoestima, Capacidad de Compartir) y una que mide Poder Socializado. Cada subescala consta de 8 ítems fraseados en formato likert de seis puntos que va desde completo desacuerdo (1) a completo acuerdo (6). El reporte técnico contiene información sobre confiabilidad y validez (Romero García y Salom de Bustamante, 1993).

Escala TIN (Tácticas de Influencia). Es una adaptación venezolana (Salom de Bustamante, en preparación) del cuestionario IBQ (Influencia Behavior Questionnaire) diseñado por Yukl y Falbe (1990). Contiene 50 ítems fraseados afirmativamente y una escala de 5 puntos que va desde, “Yo nunca uso esta táctica bajo ninguna circunstancia” (1), hasta “Yo uso esta táctica muy frecuentemente” (5).

### **Diseño y Análisis de los datos**

El estudio es de tipo ex post facto y correlacional. Antes de poner a prueba las hipótesis, las dos organizaciones fueron comparadas en las diferentes variables (edad, sexo, experiencia laboral, escolaridad, motivaciones y estrategias de influencia) mediante la prueba t. Estos análisis permitieron determinar la equivalencia de las dos submuestras por lo que se decidió unir las y hacer los análisis para la muestra total. La estrategia retadora está constituida por la suma de los puntajes en las escalas Participativa, Racional e Inspiradora. La estrategia Controladora está constituida por la suma de los puntajes en las escalas Coercitiva, Normativa y Confederativa. La estrategia afiliativa está constituida por la suma de los puntajes en las escalas Halagadora, Afectiva y Negociadora.

## **Resultados**

### **Motivaciones de Logro y Estrategias de Influencia**

La hipótesis I planteaba un patrón de correlaciones positivas entre la Motivación de Logro y las Estrategias Retadoras. La tabla 1 presenta los coeficientes de correlación. Como puede observarse, las correlaciones fueron positivas y significativas. Estos resultados brindan apoyo a la hipótesis 1.

En la tabla 1 se incluyeron también las correlaciones con los otros dos tipos de estrategia porque se consideró importante conocer esa información. Los datos revelan que las correlaciones con las Estrategias Controladoras y las Afectivas resultaron no significativas.

**Tabla 1: Correlaciones entre Liderazgo Motivacional y las Estrategias de Influencia**

<b>Estrategias</b>	<b>r</b>
Retadoras	.33**
Participativa	.27**
Racional	.21*
Inspiradora	.29**
Controladoras	-.34**
Normativa	-.15
Coercitiva	-.36**
Confederativa	-.36**
Afiliativas	-.33**
Halagadora	-.20*
Afectiva	-.25*
Negociadora	-.38**

\*p<.05    \*\*p<.01

### **Motivación de Poder y Estrategias de Influencia**

La hipótesis 2 planteaba un patrón de correlaciones positivas entre la motivación de poder explotador y las Estrategias de Influencia Controladoras. La hipótesis 3 planteaba una correlación positiva entre la motivación de Poder Socializado y las Estrategias Retadoras. La tabla 2 presenta los coeficientes de correlación.

Consistente con lo previsto, las correlaciones fueron de la magnitud y dirección esperadas. Se observó claramente un patrón diferente de correlaciones para los dos motivos. Mientras que el Poder Explotador está asociado positivamente con Estrategias Controladoras, el Poder Socializado está asociado con Estrategias Retadoras. Las correlaciones con las Estrategias afiliativas no resultaron significativas para ninguno de los dos motivos.

**Tabla 2: Correlaciones entre el Motivo de Poder y las Estrategias de Influencia**

<b>Estrategias</b>	<b>Poder Explotador</b>	<b>Poder Socializado</b>
Controladoras	.38**	.07
Normativa	.26**	.09
Coercitiva	.31**	.08
Confederativa	.35**	-.02
Retadoras	-.14	.34**
Participativa	-.12	.32**
Racional	-.20*	.31**
Inspiradora	-.02	.20*
Afiliativas	.04	.14
Halagadora	.11	.08
Afectiva	.12	.10
Negociadora	.05	.15

\*p<.05    \*\*p<.01

### Motivación de Afiliación y Estrategias de Influencia

La hipótesis 4 planteaba un patrón de correlaciones positivas entre la motivación de afiliación Explotadora y las Estrategias Controladoras. La hipótesis 5 planteaba correlaciones positivas entre la motivación de afiliación positiva y las estrategias de influencia afiliativas. La tabla 3 presenta los coeficientes de correlación.

Tabla 3: Correlaciones entre el motivo de afiliación y las Estrategias de Influencia.

Estrategias	Poder Explotador	Poder Socializado
Controladoras	.31**	.09
Normativa	.28**	.10
Coercitiva	.27**	-.08
Confederativa	.19*	.06
Retadoras	-.06	.06
Participativa	-.08	-.06
Racional	-.12	.12
Inspiradora	-.02	.20*
Afiliativas	.14	.21*
Halagadora	.19*	.15
Afectiva	.14	.22*
Negociadora	.06	.13

\*p<.05    \*\*p<.01

El patrón de correlaciones del motivo de afiliación explotadora con las Estrategias Controladoras resultó tal como se esperaba. Las asociaciones con las estrategias retadoras fueron todas negativas y no significativas con las estrategias afiliativas, la única asociación positiva y significativa fue con la estrategia halagadora. Las correlaciones con el resto de las estrategias afiliativas fueron positivas pero no significativas.

La correlación entre el motivo de afiliación positiva y las estrategias afiliativas fue, tal como se predijo positiva y significativa. Sin embargo, al analizar las correlaciones con cada uno de los indicadores, se encontró que solamente la correlación con la estrategia Afectiva resultó significativa. Aún cuando las correlaciones con las estrategias Halagadora y Negociadora fueron positivas, no resultaron significativas.

La asociación con las estrategias Controladoras resultaron no significativas. Con las estrategias retadoras los coeficientes fueron bajos y no significativos excepto una asociación positiva y significativa con la estrategia Inspiradora.

## Discusión

Los resultados brindaron apoyo total a las primeras cuatro hipótesis y apoyo parcial a la quinta hipótesis. En primer lugar, se pudo mostrar que el motivo de logro tiene una fuerte asociación con estrategias de influencia retadoras. Este hallazgo es consistente con la teoría motivacional que sirve de marco de referencia al estudio. Es esperable que las personas con alta motivación de logro usen estrategias que involucren y comprometan a su equipo, presentando evidencias y argumentos consistentes y confiables que generan confianza en el éxito de la tarea (Estrategia Racional). Esto es explicable por la alta necesidad de experticia que poseen las personas motivadas por el

logro. De hecho, la correlación entre el componente experticia y la estrategia racional fue una de las más altas ( $r=.35$ ). Muy posiblemente, cuando presentan a su equipo la incorporación en una tarea, ya se han preparado suficientemente para poder ofrecer evidencias y respuestas que demuestran su dominio y conocimiento del área. De esta manera, generan entusiasmo en los demás y seguramente deseos de colaborar para adquirir también dominio y maestría.

Otra manera de involucrar a los demás en la realización de tareas es mediante la exaltación de valores, ideales y aspiraciones (Estrategias Inspiradoras). Las personas con alta motivación de logro valoran altamente el trabajo, la superación, el éxito. La excelencia es una condición primordial de todo su quehacer. Seguramente son capaces de contagiar a otros, inspirándolos en esos valores y actitudes que generan compromiso, energía y deseos de trabajar. Las personas con alta motivación de logro están fundamentalmente centradas en la tarea y su interés primordial es alcanzar las metas propuestas. La principal satisfacción está en ser eficientes al obtener los resultados esperados. Por ello, posiblemente involucren a su equipo solicitándoles sus aportes, sugerencias y recomendaciones que faciliten el éxito en la tarea y permitan aprovechar el potencial de cada quien (Estrategia Participativa).

En resumen, las personas motivadas por el logro influyen en otros porque ofrecen oportunidades para que demuestren su experticia, excelencia y eficiencia en la realización de las tareas.

La segunda hipótesis también recibió apoyo de los datos. Se encontró una asociación positiva entre la motivación de Poder Explotador y las Estrategias Controladoras. Este hallazgo sugiere que las personas motivadas por el Poder Explotador se apoyan en fuentes de poder para incorporar a los demás en la realización de las tareas. Se afianzan en los procedimientos, normas y políticas (Estrategias Normativas); se basan en la presión y amenazas (Estrategias Coercitivas) y necesitan contar con el respaldo y alianza de otros (Estrategias Confederativas). Como puede observarse, el énfasis no está en la tarea (su importancia y valor), tampoco lo está en las potencialidades de los responsables de la tarea. Posiblemente, la participación alcanzada por estos medios no genere mucho compromiso y satisfacción. Por supuesto, esta suposición requiere investigación.

La tercera hipótesis planteaba una asociación positiva entre el Poder Socializado y las Estrategias Retadoras. Los datos brindaron apoyo a esta hipótesis, mostrando que existen diferencias entre los dos tipos de poder. Mientras que el negativo o explotador acude al control, la fuerza y la presión para lograr que los demás hagan las cosas, el positivo o socializado apela a la tarea como argumento central para lograr que la gente participe en un proyecto o actividad. Por ello solicita la participación mediante el aporte de sugerencias y recomendaciones (Estrategia Participativa); convence con argumentos y razones válidas que prometen éxito (Estrategia Racional); y entusiasmo a través de ideales y valores asociados con la realización de las tareas (Estrategia Inspiradora).

Los resultados apoyaron la cuarta hipótesis, mostrando una asociación positiva y significativa entre la afiliación Explotadora y las Estrategias Controladoras. Por otra parte, estos datos ofrecen evidencias sobre el comportamiento similar entre la afiliación Explotadora y el poder Explotador. Ambas motivaciones están asociadas con el uso de

fuentes de presión para lograr que otros hagan las cosas. Es interesante destacar la asociación positiva entre la afiliación Explotadora y la Estrategia Afilitativa de tipo Halagadora. Por definición, las personas con alta Afiliación Explotadora utilizan el afecto para lograr sus propósitos, por ello no es de extrañar que se valgan de los halagos y las adulaciones para convencer a los demás. Pudiera pensarse que esta estrategia es manipuladora e interesada.

La quinta hipótesis recibió apoyo parcial de los datos. La afiliación positiva presentó una correlación positiva y significativa solamente con la estrategia afectiva. Estos datos demuestran que las personas con alta afiliación positiva apelan a la amistad y a los sentimientos de lealtad para lograr que otros accedan a sus peticiones.

En resumen, los resultados de este estudio son consistentes con la teoría motivacional desarrollada por Romero García (1991) y ofrecen información importante que complementa hallazgos anteriores sobre el comportamiento de las personas en el ámbito organizacional, según sus motivaciones

## Referencias

- Romero García, O. (1991). *Crecimiento Psicológico y Motivaciones Sociales*. Mérida: Ediciones ROGYA.
- Romero García, O. y Salom de Bustamante, C. (1993). *Inventarios motivacionales*. Reporte técnico. Mérida: Ediciones ROGYA.
- Romero García, O. (1993). *Liderazgo Motivacional*. Mérida: Ediciones ROGYA.
- Salom de Bustamante, C. y D'Anello Koch, S. (1990). Motivaciones de logro, poder y afiliación en adolescentes. *Memorias EVEMO* 3, 176-182.
- Salom de Bustamante, C. (En preparación). *Estudio Psicometrico de la Escala para medir estrategias de Influencia*.
- Yukl, G. y Falbe, C. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75 (2), 132-140.
- Yukl, G. y Tracey B, J. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77 (4), 525-535.