

## **Estrategias de Influencias usadas por los Líderes Motivacionales**

**Colombia Salom de Bustamante y Yariani Barreat  
Centro de Investigaciones Psicológicas, ULA, Venezuela**

### **Resumen**

El objetivo central de esta investigación fue conocer las estrategias de influencia utilizadas por los líderes motivacionales. Se midieron tres tipos de estrategias (retadoras, controladoras y afiliativas) y se identificó el estilo de liderazgo motivacional. La muestra estuvo constituida por 76 supervisores que trabajaban en una industria procesadora de alimentos. Las variables Liderazgo Motivacional y Estrategias de Influencia fueron medidas a través del Inventario LIDERMO – 12 y la Escala TIN respectivamente. Se hipotetizaron y encontraron: (1) correlaciones positivas entre Liderazgo Motivacional y Estrategias Retadoras; (2) correlaciones negativas entre Liderazgo Motivacional y Estrategias Controladoras, también se encontraron correlaciones negativas entre Liderazgo Motivacional y Estrategias Afiliativas. Además, se comparó el patrón de estrategias de influencias para dos grupos extremos en liderazgo motivacional. Se encontró que en el grupo alto, las estrategias Retadoras son mayores que las estrategias Controladoras y Afiliativas. En el grupo bajo no se encontraron diferencias significativas en el uso de los tres tipos de estrategias. Estos resultados ofrecen información importante sobre las características de los líderes motivacionales.

### **Abstract**

The central purpose of the present research was to explore the strategies of influence employed by motivational leaders. Three types of strategies were measure: challenging, controller and affiliative. Also the motivational leadership style was identified. A sample of 76 supervisors working in a food procesing industry was taken. The variables Motivational Leadership and influence Strategies were measured by means of the LIDERMO-12 inventory and TIN scale respectively. It was hypothesized and found: (1) positive correlation between motivational leadership and challenging strategies: (2) negative correlation between motivational leadership and controller strategies. It also were found negative correlations between motivational leadership and affiliative strategies. The patten of influence strategies was compared in two extreme groups. It was found that in the higher group challenging strategies were superior than controller or affiliative strategies. In the lower group no significant differences were found in any of the three types of strategies. These results offer important information about motivational leadership characteristics.

LA REVISTA INTERAMERICANA DE PSICOLOGIA OCUPACIONAL es una publicación científica, periódica que busca recoger los aportes que distintos campos de estudio hacen a la descripción y explicación del comportamiento ocupacional de las personas.

El comportamiento ocupacional debe analizarse en una perspectiva multidisciplinaria. A su comprensión contribuyen el derecho, la sociología, la psicología, la administración, la economía, la ciencia política, la antropología y algunas otras disciplinas. LA REVISTA INTERAMERICANA DE PSICOLOGIA OCUPACIONAL está orientada dentro de este enfoque interdisciplinario, con énfasis en las contribuciones de la psicología particularmente en sus campos industrial, organizacional, social y de la personalidad, matemática, ambiental y ergonomía. Sus publicaciones presentan resultados de investigación básica, investigación aplicada, estudios transculturales, revisiones bibliográficas y reseñas de publicaciones recientes. Su objetivo central es facilitar y estimular el intercambio de conocimientos y experiencias entre los distintos profesionales cuyo quehacer está relacionado de algún modo con el comportamiento ocupacional.

Los conceptos expresados en los artículos, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

### Datos de Interés

Periodicidad: 2 números al año en abril y octubre

Precios para 1999

	<b>En Colombia (en pesos)</b>		<b>Fuera de Colombia (en dólares)</b>	
	<b>Personal</b>	<b>Entidades</b>	<b>Personal</b>	<b>Entidades</b>
	*30.000	*40.000	*35	*40
**40.000	**65.000	**45	**65	

Un número  
Suscripción anual (2)  
números

## **Liderazgo Motivacional**

En el sentido más general se podría definir el liderazgo como la capacidad de influir sobre otros. En sentido más específico se podrían identificar diferencias importantes en la manera de ejercer el liderazgo. Algunos líderes pueden influenciar a otros apoyados en sus cargos y posiciones de autoridad. Otros líderes no necesitan de ese apoyo formal porque están equipados con características y actitudes que generan entusiasmo o identificación de parte de los seguidores. Romero García (1993) ha propuesto un liderazgo motivacional, definido como la influencia que unas personas ejercen sobre otras basada en características personales particulares. Este liderazgo es motivacional porque está sustentado en motivaciones positivas y porque estimula en los seguidores el compromiso y responsabilidad con las metas propuestas.

Resultados de la investigación revelan que la Excelencia (componente del motivo de logro) y la Fortaleza interior (componente del motivo de poder) son dos variables motivacionales que tienen un efecto directo en los líderes motivacionales (Salom de Bustamante, 1995). En esa misma dirección, Morales de Romero (1994) definió operacionalmente a los líderes motivacionales como aquellos que poseen predominantemente Excelencia, Fortaleza, Esperanza activa y Flexibilidad.

Además de las características motivacionales señaladas existen otros indicadores operacionales que definen liderazgo motivacional. Se han identificado tres componentes muy importantes y que fueron utilizados en el presente estudio para medir el liderazgo motivacional: (1) Toma de decisiones democráticas, (2) Orientación hacia metas y resultados y (3) Integración grupal. Un líder motivacional debe estimular y permitir la participación de los seguidores en las decisiones importantes que puedan afectarlos. Debe tener la suficiente confianza y seguridad en sí mismo para no sentirse amenazado o debilitado porque los seguidores tengan la posibilidad de influir en esas decisiones. Es importante también que el líder sea capaz de proponer metas retadoras y a la vez debe exigirse a sí mismo y a los otros el cumplimiento de las mismas. Debe ser capaz de anticipar las dificultades y preparar estrategias alternativas para lograr que las metas se conviertan en resultados concretos. Un líder motivacional debe generar un espíritu de equipo, debe lograr que los integrantes se sientan unidos por las metas comunes y se sientan partícipes y exponentes de la misión, y visión en la cual están involucrados.

La investigación ha mostrado que los trabajadores que reciben entrenamiento en liderazgo motivacional aumentan significativamente sus puntajes en los tres indicadores previamente descritos (Romero García, 1993).

Tal como se ha afirmado anteriormente, la capacidad de influenciar a otros es una condición inherente al liderazgo. Por lo tanto, es fundamental conocer los mecanismos que usan los líderes para lograr que otros los sigan. Precisamente, este estudio se propone identificar las estrategias que usan los líderes motivacionales para influenciar a los otros.

## Estrategias de Influencia

Uno de los determinantes más importantes de la efectividad gerencial es la capacidad de influir exitosamente sobre los subordinados, compañeros y superiores. Interesados en ofrecer evidencia empírica que contribuyera al mayor conocimiento de las tácticas de influencia, Yukl y Tracey (1992) realizaron un estudio que permitió identificar las estrategias de influencia más efectivas y las condiciones que facilitan su uso. Ellos identificaron nueve estrategias de influencia que están brevemente descritas en el cuadro 1.

**Cuadro 1: Estrategias de Influencia y sus definiciones**

<b>Estrategia</b>	<b>Definición</b>
Racional	Uso de argumentos lógicos y evidencias basadas en hechos para demostrar que la solicitud planteada es viable.
Inspiradora	Uso de valores e ideales para despertar entusiasmo y ganas de participar.
Participativa	La persona solicita la participación del otro mediante el aporte de soluciones o recomendaciones para realizar el trabajo.
Halagadora	La persona trata de congraciarse con el otro antes de plantearle la participación el proyecto.
Negociadora	Uso de intercambio de favores y promesa de beneficios posteriores por aceptar participar en el proyecto o actividad.
Afectiva	La persona apela a los sentimientos de lealtad y amistad hacia el otro, para luego pedirle que haga algo.
Confederativa	La persona utiliza la ayuda y el apoyo de otras personas para persuadir al otro a que haga algo.
Normativa	La persona establece la legitimidad de una solicitud hecha ante el otro, argumentado que es consistente con las normas, políticas y prácticas organizacionales.
Coercitiva	Uso de amenazas o advertencias persistentes para influir en el otro y lograr que haga lo que él quiera.

En un estudio realizado por Salom de Bustamante y Barreat (1996), las nueve estrategias propuestas por Yukl y Tracey fueron agrupadas en tres dimensiones (Retadoras, Controladoras y Afiliativas) que funcionaron adecuadamente ya que mostraron patrones de correlaciones significativos con variables motivacionales teóricamente asociadas. En otro estudio (Salom de Bustamante, en preparación), se pudo verificar que las nueve estrategias se agruparon en tres dimensiones derivadas factorialmente. La evidencia presentada sugiere la conveniencia de usar la categorización propuesta porque además permite visualizar mejor y comparar más eficientemente el patrón de estrategias de influencia.

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, la inspiradora y la participativa. Las estrategias coercitiva, normativa y confederativa resultaron ser de menor efectividad para lograr el compromiso ante una solicitud planteada. Finalmente, las estrategias halagadora,

negociadora y efectiva fueron consideradas como moderadamente efectivas para influenciar a los subordinados.

Tomando en cuenta las características que definen el liderazgo motivacional y los resultados del estudio de Yukl y Tracey, se esperaría una correlación positiva entre liderazgo motivacional y las Estrategias Retadoras (hipótesis 1) y una correlación negativa con las Estrategias Controladoras (hipótesis 2). Con respecto a las Estrategias Afiliativas se explorará su correlación aún cuando no se plantean hipótesis específicas.

## **Método**

### **Sujetos y procedimiento**

Los sujetos fueron 76 supervisores que trabajaban en una industria procesadora de alimentos. En promedio tenían 35 años de edad, 14 años de escolaridad y 7 años de experiencia laboral en esa empresa. El 84% (n=64) eran de sexo masculino y el 16% (n=12) de sexo femenino. Los instrumentos fueron aplicados en grupos de 15 a 20 personas. A los participantes se les garantizó confidencialidad de la información y se les aseguró que sería utilizada solamente para efectos de investigación.

### **Instrumentos**

Inventario LIDERMO – 12. Contiene tres subescalas de cuatro ítems cada uno que miden tres factores (Toma de decisiones democráticas, Orientación hacia metas y resultados y Liderazgo propiciador de la integración grupal). Los ítems están 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 (Influence 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. Además del coeficiente de correlación de Pearson, se utilizó el análisis de varianza con medidas repetidas para evaluar el patrón de estrategias de influencia utilizados por los trabajadores altos en liderazgo motivacional versus los trabajadores bajos en liderazgo motivacional. Para crear los dos grupos extremos en liderazgo se utilizó como criterio de corte en la variable Liderazgo Motivacional la media mas una desviación (grupo alto) y la media menos una desviación (grupo bajo).

## **Resultados**

### **Liderazgo Motivacional y Estrategias de Influencia**

Las hipótesis del estudio planteaban correlaciones positivas entre Liderazgo Motivacional y Estrategias Retadoras y correlaciones negativas entre Liderazgo Motivacional y Estrategias Controladoras. Con respecto a las Estrategias Afiliativas no se plantearon hipótesis. La tabla 1 presenta los coeficientes de correlación.

Como puede observarse, las correlaciones fueron en la dirección esperada y resultaron significativas. Estos resultados brindan apoyo a las hipótesis. Adicionalmente, se encontró que las Estrategias Afiliativas correlacionaron negativamente con Liderazgo Motivacional, patrón de correlaciones similar al encontrado con las Estrategias Controladoras.

**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

Con el fin de obtener más información sobre la relación entre los tres tipos de estrategias se obtuvieron las correlaciones entre cada una de ellas. La tabla 2 ofrece la información correspondiente. Como puede observarse, existe una fuerte asociación entre las Estrategias Controladoras y Afiliativas mientras que las correlaciones con las Estrategias Retadoras son bajas y no significativas. Los datos también indican que las tres dimensiones son altamente confiables (todos los coeficientes alfa son mayores a .80).

**Tabla 2: Correlaciones entre las Estrategias de Influencia**

<b>Estrategias</b>	<b>Retadoras</b>	<b>Controladoras</b>	<b>Afiliativas</b>
Retadoras	(.85)		
Controladoras	.10	(.82)	
Afiliativas	.16	.64**	(.90)

Nota: Los coeficientes entre paréntesis indican índices de confiabilidad alfa

\*\*p<.01

### **Dos Grupos de Liderazgo Motivacional**

Se identificaron dos grupos extremos en Liderazgo Motivacional en función de los puntajes en el inventario LIDERMO. Con el fin de identificar el perfil de estrategias utilizadas por los dos tipos de líderes, se hicieron comparaciones de las medias en los tres tipos de estrategia mediante análisis de varianza con medidas repetidas. La tabla 3 ofrece las medias correspondientes.

**Tabla 3: Medias en Estrategias de Influencia para dos grupos de Líderes**

	<b>Estrategias</b>		
	<b>Retadoras</b>	<b>Controladoras</b>	<b>Afiliativas</b>
<b>Liderazgo Motivacional Alto</b>	4.04	1.98	1.78
<b>Liderazgo Motivacional Bajo</b>	3.25	2.60	2.34

Los resultados del análisis de varianza indican diferencias significativas en el patrón de estrategias de influencia para los dos grupos de líderes. Al hacer las comparaciones intragrupal, se observa que en el grupo alto, el uso de Estrategias Retadoras fue significativamente mayor ( $p < .01$ ) que el uso de Estrategias Controladoras y Afiliativas. No se encontraron diferencias en el uso de Estrategias Controladoras y Afiliativas. En el grupo bajo no se encontraron diferencias significativas en el uso de los tres tipos de estrategias, indicando que los líderes no motivacionales usan por igual los tres tipos de estrategias. Por el contrario, los líderes motivacionales se caracterizan por un uso predominante de estrategias retadoras.

## Discusión

Los resultados del estudio ofrecieron apoyo a las hipótesis planteadas. Los líderes motivacionales reportaron mayor uso de estrategias retadoras y menor uso de estrategias controladoras. Se asume que los líderes motivacionales son exitosos en atraer el entusiasmo y la participación de los demás en las metas que plantean. Posiblemente este éxito se deba en parte al uso de estrategias retadoras. Estos hallazgos son consistentes con los reportados por Yukl y Tracey (1992). Esos autores encontraron que las estrategias Participativa, Racional e Inspiradora son las más efectivas para lograr el compromiso de otros.

Basándose en el Potencial y capacidades de los seguidores, los líderes motivacionales presentan los proyectos y las metas por lograr como oportunidades para que hagan aportes, ofrezcan sugerencias y recomienden posibles cambios. Obviamente, después de lograr que la persona invierta esfuerzo y tiempo, es más factible que quiera participar. Precisamente, a través de la estrategia participativa se busca que la persona participe primero para luego pedirle que forme parte del proyecto. La estrategia racional también es atractiva y efectiva posiblemente porque el líder presenta con mucha maestría y conocimiento la viabilidad del proyecto, de tal manera que genera confianza en el otro sobre el éxito que se puede alcanzar. Ante una oferta tan tentadora es difícil negarse a participar. Otra manera de lograr el compromiso y la participación es apelar a valores e ideales importantes para la persona tal como lo supone la estrategia inspiradora.

Los resultados revelan que las estrategias controladoras y afiliativas tienen un patrón de correlaciones similares. En ambos casos las correlaciones fueron negativas, indicando que el liderazgo motivacional no requiere el uso de fuentes exteriores de poder (normas, presiones, aliados) ni el manejo afiliativo de las relaciones interpersonales para ser efectivos. Los dos tipos de estrategias comparten una varianza común ya que la asociación entre ellas es realmente alta ( $r = .64$ ). Posiblemente, el factor común es el uso de la manipulación como vía para ejercer influencias en otros. En el caso de las estrategias controladoras, la fuente de la manipulación es el poder que se adquiere cuando uno se ampara en procedimientos. En las estrategias afiliativas la fuente de la manipulación es el afecto.

Es importante destacar que el líder motivacional no solo usa más estrategias retadoras sino que usa menos estrategias controladoras. Así lo demuestra el análisis del patrón de estrategias utilizadas por el grupo identificado como alto en liderazgo motivacional. Este hallazgo es de la mayor relevancia porque muestra que el líder motivacional está orientado predominantemente por las Estrategias Retadoras mientras que los líderes no

motivacionales usan por igual las tres estrategias. Posiblemente para el líder motivacional, sus características motivacionales son las que determinan el uso de dichas estrategias. Para los otros líderes, probablemente sea la situación la determinante. Por supuesto, esta interpretación requeriría el apoyo de otras investigaciones.

Los resultados de este estudio ofrecen información importante que permite identificar otras características de los líderes motivacionales, a la vez que permiten inferir cuales estrategias son más eficaces.

## **Referencias Bibliográficas**

- Morales de Romero, M. (1994). Liderazgo: Motivacional vs. Formal. Memorias EVEMO, 5, 13-20.
- Romero García, O. (1993). Liderazgo Motivacional. Mérida. Ediciones ROGYA.
- Romero García, O. y Salom de Bustamante, C. (1993). Inventarios Motivacionales. Reporte Técnico. Mérida, Ediciones ROGYA.
- Salom de Bustamante, C. (1995). Bases Motivacionales del Liderazgo. Papel presentado en la XXV Jornadas de la Sociedad Interamericana de Psicología. San Juan de Puerto Rico, Julio 15-17.
- Salom de Bustamante, C. (En preparación). Estudio Psicométrico de la escala para medir estrategias de influencia.
- Salom de Bustamante, C. y Barreat, Y. (1996). Estrategias de Influencia y motivaciones sociales. Memorias EVEMO 6.
- 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.