Revista Interamericana de Psicología Ocupacional
Volúmen 27, Número 1, 2008, ISSN 120-3800 Pág- 28-43

ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA. MOTIVACIÓN Y ESTRÉS LABORAL EN GERENTES VENEZOLANOS

Mercedes Mantilla[1]
Intructora Rogya

Resumen

Fue propósito de esta investigación analizar cuáles son las Estrategias de Influencia (EI) más utilizadas por gerentes con altos puntajes en la variable Estrés Laboral, respecto a los de bajos puntajes. Igualmente, conocer cuál era el motivo social (logro, poder o afiliación) o componente predominante de dichos motivos. 43 gerentes (34 hombres y 9 mujeres, edad promedio 34 años), contestaron las Escalas: TIN (EI: Retadoras, Controladoras y Afiliativas, cada una con 3 subestrategias), MOSE (Motivos Sociales) y ETRA (Estrés Laboral). Se generaron grupos extremos, mostrando los 9 sujetos con puntajes altos en estrés, respecto a los 10 con puntajes bajos, medias equivalentes en las EI retadoras y afiliativas; sin embargo, en las EI controladoras, la media para los primeros, fue mayor, con diferencia estadísticamente significativa, respecto a la alcanzada por los segundos, quienes evidenciaron menores niveles de estrés laboral. En los componentes del motivo de poder, obtuvieron diferencias altamente significativas, siendo menor la media en poder explotador y mayor en poder socializado. Igualmente, el grupo bajo en estrés, resultó con una media mayor en logro y el componente excelencia. Hallazgos que dieron apoyo al supuesto formulado, en cuanto que se esperaría que aquellos gerentes con mayores niveles de estrés, utilizaran más estrategias controladoras y su motivo predominante sería el de poder, específicamente el poder explotador.

ABSTRACT

Was purpose of this investigation to analyze which the Strategies of Influence (SI) are more used by managers with high scores in the variable Labor Stress, regarding those of low scores. Equally to know which was the social reason (achieve, power or affiliation) or predominant component of this reasons. 43 managers (34 men and 9 women, age average 34 years), answered the Scales: TIN (SI: challengers, controllers and affiliatives, each one with 3 sub strategies), MOSE (Social Motives) and ETRA (Labor Stress). Extreme groups were generated, showing 9 subjects with high scores in stress, regarding the 10 with low scores, obtained equivalent means in the challengers and affiliatives strategies; however, in the SI controllers, the mean for the first ones was higher and with statistically significant differences, regarding the mean reached by the seconds who apart from evidencing smaller levels of labor stress, also in the components of the reason of power, they obtained highly significant differences, being lower the mean in exploiter power and higher in socialized power. Equally, the low group in stress had a highter mean in the achievement motive and the component of excellence. Discoveries that gave support to the formulated supposition, regarding that it would be expected that those managers with more stress levels, would use more controller's strategies and their predominant motive would be the power, specifically the exploiter power.

Palabras clave: Estrategias de Influencia, Motivos Sociales, Estrés Laboral.
Keywords: Strategies of Influence, Social Motives, Labor Stress

1 Puede contactar a la autora en: mercedesmantilladegil@hotmail.com

ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA

En las organizaciones la comunicación puede entenderse como un proceso o flujo que se da en forma horizontal, vertical y hasta diagonal. Siendo ella la principal vía para que los líderes, gerentes o supervisores, compartan con sus colaboradores metas organizacionales, proporcionen instrucciones, soliciten apoyo, informen de las políticas y procedimientos empresariales (Koontz y Weirich, 1999; Robbins, 1999). Aspectos que, indican Kreitner y Kinicki (1997), conducen a los gerentes o líderes a determinar qué medios les conviene emplear tanto para obtener como para hacer llegar la información. En tal sentido, refieren Dalziel, Cubeiro y Fernández (1996), el deseo de causar impacto en las demás personas y la intención de afectarles, incluye el cálculo anticipado de las palabras y acciones con más probabilidad de producir el efecto deseado.

Con base en lo expuesto, puede referirse que el lenguaje utilizado por los líderes, gerentes o supervisores, constituye una herramienta esencial para influenciar a sus colaboradores o seguidores y, en consecuencia, establece una diferencia entre los mismos según "las palabras y acciones" que cada uno utiliza. Por tanto, afirman Fernández y Da Fonseca (2007), la forma como el líder interacciona con sus seguidores influencia el comportamiento y el desempeño del empleado en el ambiente de trabajo. Inclusive, refieren otros autores (Rahim, Antonioni, Krumov e Ilieva, 2000; Rahim, Antonioni y Psenika, 2001; Ward, 2001) afecta los conflictos, propicia la satisfacción con el trabajo, distribuye el flujo de poder e incide en otros aspectos importantes para el trabajador y la organización.

Tales formas de interacción o influencia social, han sido estudiadas por diversos investigadores, algunos las han llamado bases de poder (French y Raven, 1959; Hinkin y Schriesheim, 1989) y otros, las han identificado como Estrategias o Tácticas de Influencia (Kipnis, Schmidt y Wilkinson, 1980; Yukl y Falbe, 1990; Quinn y Spreitzer, 1991; Yukl y Tracey, 1992; Salom, 1996). En todo caso, ambas están dirigidas a causar impacto en las personas o como refiere Martins (2004), son insumos que generan dependencias de una y otra parte, ya que ellas permean las relaciones diádicas, dándose el ejercicio de influencia.

Cabe destacar que el proceso de influencia social ha sido asociado a poder y autoridad. Por ello, French y Raven establecieron la distinción al precisar el término poder como "influencia potencial" que un agente "O" puede provocar en un sujeto "P". Concepto próximo a la interpretación de Lewin (1971, citado en Raven, 1993) quien lo definió como la posibilidad de inducir fuerzas de cierta magnitud en otra persona. Según French y Raven, el fenómeno de influencia social ocurre en una relación diádica que puede ser analizada desde dos perspectivas: (1) la que determina el comportamiento del agente influenciador y (2) la que determina la reacción del sujeto influenciado.

Desde la perspectiva de Yukl (2002), el proceso que genera las Estrategias o Tácticas de Influencia (TI) es exitoso si cumple las siguientes condiciones: (a) la persona sobre quien se ejerce la influencia (el influenciado) la percibe como una forma aceptable de persuasión social, (b) el agente tiene suficiente posición y poder personal para usar la táctica, (c) la táctica tiene la capacidad para afectar las actitudes acerca de la deseabilidad. En tal sentido, se espera que la TI sea consistente con los valores del influenciado y usada para un requerimiento que es legítimo. La influencia actúa sobre las actitudes, percepciones, emociones o sobre la combinación de estos procesos conductuales.

En lo que respecta al estudio de las bases de poder, los principales aportes se deben a French y Raven quienes en el año 1959 en su libro: "The bases of social power", formularon una Taxonomía de cinco bases, a

saber: (a) poder de coerción, (b) poder de recompensa, (c) poder legítimo, (d) poder de pericia y (e) poder de referencia. Según los mencionados autores, estas son las bases que un agente influenciador utiliza para persuadir a otras personas y consecuentemente alcanzar sus objetivos.

Años más tarde, los citados autores, precisaron una sexta base de poder: la informacional, considerada secundaria porque depende de las bases de poder de referencia y pericia. Sin embargo, la mayoría de los estudios, entre ellos: Rahim et al. (2000), Ward (2001), Peiró y Meliá (2003), Fernández y Da Fonseca (2007) exploraron el modelo de las cinco bases de poder, por considerar que si la sexta dependía de otras, no podía ser tratada al nivel de las restantes. Además, refieren los citados autores, que dicha taxonomía es la más popular entre los estudiosos del tema y tipologías presentadas posteriormente representan aspectos ya formulados en ella. Entre los investigadores que adoptaron el modelo de las seis bases de poder cabe mencionar a Alanazi y Rodriguez (2003), igualmente, Rodríguez y Assmar (2003).

Es importante señalar que las bases de poder de French y Raven, a pesar de su popularidad, también fueron duramente criticadas, llevandolos a presentar en 1993, un modelo más comprensivo. Particularmente, Yukl (1998) indicó que las limitaciones metodológicas de los estudios de poder de French y Raven ocasionaban serias dudas en la precisión de sus hallazgos debido al solape conceptual y a la forma en que están definidos los constructos.

En cuanto a las Estrategias de Influencia (EI) o Tácticas de Influencia (TI), ellas fueron estudiadas por un lapso de diez años por Kipnis, Schmidt y Wilkinson (1980), quienes identificaron ocho tácticas, las cuales clasificaron por orden decreciente de acuerdo con la utilización en el trabajo, de la siguiente manera:

1. Consulta. Hacer que otros participen en las decisiones y cambios.
2. Persuasión Racional. Trata de convencer a alguien mediante la razón, la lógica o los hechos.
3. Recursos Inspiracionales. Busca despertar entusiasmo recurriendo a las emociones, ideales o valores de los demás.
4. Tácticas para congraciarse. Poner a alguien de buen talante antes de pedir algo.
5. Tácticas de Coalición. Conseguir que otras personas apoyen su empeño en persuadir a alguien.
6. Tácticas de Presión. Exigir obediencia o emplear la intimidación y las amenazas.
7. Recurso a la Autoridad. Intenta persuadir a alguien basándose en el apoyo explícito o tácito de los superiores.
8. Tácticas de Intercambio. Hacer promesas explícitas o implícitas y negociar favores.

Otra clasificación la establecieron Quinn y Spreitzer (1991, citados en Borjas, 2005), quienes hacen referencia a las siguientes Estrategias de Influencia: (a) Involucramiento, (b) Identificación de las decisiones, (c) dependencia mutua, (d) expectativas internas, (e) anticipación o generación de esperanza, (f) control de recursos o complacencia instrumental, (g) logro o persuasión racional, (h) flujo de trabajo o ingeniería situacional, (i) flujo de información o control de información.

Por su parte, Yulk y Tracey (1992) con base en el Cuestionario IBQ (Influence Behavior Questionnaire) diseñado por Yulk y Falbe (1990), identificaron nueve EI las cuales suelen utilizarse en cualquier intento de persuasión, cuando un interlocutor solicita a otro la aceptación de alguna petición. Estas Tácticas fueron las siguientes:

1. Racional. La persona persuade a los otros haciendo uso de argumentos lógicos y evidencias basadas en hechos para de-

mostrar que la solicitud propuesta es viable.
2. Inspiradora. Busca 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. Participativa. Solicita la colaboración del otro en la planificación de estrategias, actividades o decisiones acerca de algún cambio.
4. Halagadora. 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. Negociadora. 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. Afectiva. Apela a los sentimientos de lealtad y amistad hacia el otro, para luego pedirle que haga algo.
7. Confederativa. La persona utiliza la ayuda y el apoyo de otras personas para persuadir el otro a que haga algo.
8. Normativa. Establece legitimidad de una solicitud hecha ante el otro, argumentando que es consistente con las normas, políticas y prácticas organizacionales.
9. Coercitiva. Utiliza la exigencia, las amenazas o advertencias persistentes para influir al otro y lograr que haga lo que él quiera.

Según Yukl y Tracey (1992) de las estrategias referidas, las más efectivas y utilizadas por los gerentes para influir a sus colaboradores fueron: la racional, inspiradora y participativa. Las coercitiva, normativa y confederativa resultaron ser menos efectivas; mientras la halagadora, negociadora y afectiva fueron consideradas moderadamente efectivas para lograr el compromiso del otro ante una solicitud planteada.

En Venezuela, tales estrategias fueron agrupadas por Salom (1996) en tres dimensiones: retadoras, controladoras y afiliativas. Esto por considerar que cuando los líderes, gerentes o supervisores hacen un planteamiento a sus seguidores, buscan generar interés y deseos de participar en el requerimiento o sustentan la petición en la autoridad que le confiere el cargo y en otros casos, el pedido se apoya en la amistad y las buenas relaciones. De ahí, la base de los criterios de agrupación siguientes:

- *Las estrategias retadoras:* incluyen la racional, inspiradora y participativa, ya que ellas tienen como característica común el énfasis en la tarea o actividad solicitada. De alguna manera ellas plantean retos que pueden generar entusiasmo y compromiso.
- *Las estrategias controladoras*: comprenden las normativas, coercitivas y confederativas, por estar orientadas a la búsqueda del control a través de fuentes externas de poder, es decir lo central no es la tarea sino la autoridad, para lograr que otros hagan lo propuesto.
- *Las estrategias afiliativas:* ellas aglutinan las halagadoras, afectivas y negociadoras, cuyo factor común es el uso de la afiliación en sus respectivas manifestaciones (congraciarse con el otro, aprovechar la relación amistosa preexistente o intercambiar favores).

Tal agrupación, fue validada por los resultados del análisis factorial, constituyéndose, en un modelo que permite visualizar mejor y comparar más eficientemente el patrón de estrategias de influencia que utilizan los líderes, gerentes o supervisores en las empresas venezolanas. Así, en un estudio donde relacionaron las EI con las motivaciones sociales, Salom y Barreat (1996)

mostraron que los gerentes utilizan indistintamente todos los tipos de estrategias. Además refieren que las estrategias retadoras correlacionan positiva y significativamente con la motivación de logro resultando no significativas con las estrategias controladoras y afiliativas. Entre las estrategias controladoras y el motivo de poder (específicamente, poder explotador) se dio una asociación positiva, mientras el poder socializado correlacionó positivamente con las estrategias retadoras; la correlación entre las estrategias afiliativas y la afiliación general fue positiva y significativa.

En otras investigaciones (Salom, Mantilla y García, 1996; Gutierrez y Mantilla, 2001; Borjas, 2005) donde se analizó la percepción de supervisores y supervisados, respecto al patrón de estrategias que utilizan los primeros, se reseña que los líderes se consideran como personas que usan preferentemente más estrategias retadoras que controladoras y afiliativas. Los colaboradores piensan que, sus supervisores usan por igual estrategias retadoras y controladoras y menos afiliativas.

En otra dirección a la señalada, apuntaron los resultados del estudio de Prado, Contreras, Fernández y Hernández (2003), quienes reportan que gerentes y colaboradores coincidieron en la apreciación de que los primeros usan predominantemente estrategias retadoras. Sin embargo, entre la autoevaluación y la coevaluación hubo variación, ya que en las categorías de alto, moderado, promedio y bajo, establecida por ellos, los líderes se percibieron como retadores altos, mientras que sus colaboradores los vieron como retadores promedio o bajo, en algunos casos.

De esta manera, los antecedentes reseñados sirvieron de base para continuar explorando la relación entre los Motivos Sociales y las EI y, además, la relación entre ellas y el estrés laboral. Asociación que se fundamenta en los aspectos descritos a continuación.

ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA, MOTIVOS SOCIALES Y ESTRÉS LABORAL

Tal como han mostrado las evidencias empíricas de los estudios expuestos, las Estrategias de Influencia y, en particular algunos de sus componentes han mostrado relación con los motivos sociales: Logro, Poder y Afiliación o con algunos de los componentes de éstas. Resultados, posibles de entender, al analizar los Motivos Sociales, desde la perspectiva de Romero García (1999), investigador venezolano, quien a partir de sus estudios tomando como base la Teoría de McClelland (1979), ha desarrollado elementos teóricos para dichos motivos.

Según el mencionado autor, "los motivos afectan todo el funcionamiento de la persona tanto en lo interno (psíquico) como en lo externo (social)" (Íbid,p.9). Esto, en razón a que, las motivaciones "son redes de pensamientos y afectos que dinamizan, orientan y mantienen la conducta hacia metas interiores y exteriores, valorizadas por las personas" (ibíd, p.9). En consecuencia, la motivación predominante es aquella que determina el mayor número de comportamientos en la persona. Aspectos que sustentan el porqué una persona en quien predomina el motivo de logro tiende a utilizar mayoritariamente EI retadoras, en quienes predomina el motivo de poder, hacen mayor uso de EI controladoras y quienes tienen alto motivo de afiliación, manifiestan un predominio de EI afectivas, sin que ello signifique que no utilizan los otros tipos de EI.

Las relaciones destacadas anteriormente, pueden también sustentarse en la manifestación de las pistas o componentes de los motivos sociales, los cuales define Romero García, como "áreas de funcionamiento en las cuales el motivo puede expresarse legítimamente" (p.33). Así, las personas motivadas por el logro, se caracterizan por obtener resultados superiores o establecerse metas

retadoras de desempeños anteriores, que al ser alcanzadas se convierten en testimonio de capacidad, persistencia y coraje. Un indicador del predominio de tal motivación es la exigencia de las llamadas "tres E": Experticia, Eficiencia y Excelencia. De ahí las razones por las cuales los líderes, gerentes o supervisores con alta motivación de logro, preferirán utilizar EI que despierten en sus colaboradores interés por asumir los retos propuestos, ya que tendrán la oportunidad de poner a prueba sus conocimientos (experticia), maximizar sus recursos y tiempo (eficiencia), a la vez alcanzar óptimos resultados (excelencia).

De igual manera, las personas en quienes predomina el motivo de afiliación, tienden a manifestar la llamada Afiliación Básica (AB), entendida como el establecimiento de relaciones interpersonales afectivas con familiares y amigos, y la Afiliación Perturbadora (AP) dada por la utilización del afecto como vía para lograr beneficios personales, sin importar las consecuencias negativas para los demás. Elementos base para que un líder o gerente en quien predomina el motivo de afiliación, haga uso de EI más sustentadas en la relación de amistad o intercambio de favores.

Por su parte, los sujetos motivados por el poder tienden a buscar el control del comportamiento propio y ajeno. De ahí que en ellos, hay presencia del llamado Poder Socializado (PS) y el Poder Explotador (PE), el primero, entendido como el uso de recursos exteriores para alcanzar las metas individuales y grupales, favoreciendo el crecimiento personal y laboral de otro y el segundo, relacionado con el uso de recursos exteriores como una vía para alcanzar las metas individuales, sin preocuparse por las consecuencias negativas para los demás. Aspectos que refuerzan el comportamiento de personas con alta motivación de poder. Particularmente, si prevalece el poder explotador, las EI que utilizará estarán mayoritariamente dirigidas a buscar el control de los colaboradores y mostrar que es él quien tiene la autoridad por tanto le deben obediencia.

De esta manera, los aspectos teóricos expuestos fundamentan la relación entre las EI y las motivaciones sociales. Reafirmándose lo referido por Toro (2008), en cuanto a que: "los patrones motivacionales dominantes de un líder determinan en una proporción apreciable el modo como decide ejercer su influencia" (p.125), en consecuencia, así como las habilidades y competencias emocionales determinan estilos particulares de ejercer el liderazgo, también las características motivacionales promueven patrones de actuación específicos que se identifican como pertenecientes a uno u otro estilo.

Con base en las relaciones analizadas entre las *EI y las motivaciones sociales*, se fundamenta el supuesto de la relación entre dichas variables y el *estrés laboral*, el cual se analiza en este estudio desde la perspectiva de Lazarus y Folkman (1986, citados en Oblitas, 2004; Taylor, 2007), para quienes el estrés se origina en la evaluación cognitiva que hace el sujeto al intermediar las relaciones particulares entre los componentes internos y los provenientes del entorno. Definición compartida por Morales de Romero (1992), quien lo considera un proceso emocional, cognitivo y fisiológico, de construcción que hace el sujeto ante el evento incierto que desea o tiene que enfrentar y requiere un estado de preparación y alerta que puede ser desbordante y abrumador de gran parte de sus recursos como persona.

Desde tal enfoque, el estrés es entendido como un proceso de interacción dinámica, porque su punto central lo constituye la naturaleza de los intercambios o transacciones entre la persona y su entorno que es evaluado como amenazante y desbordante de sus recursos y por tanto, pone en peligro su bienestar. Condición donde se ponen de manifiesto tres dimensiones interrelaciona-

das: (a) demandas ambientales o factores estresantes que producen (b) una respuesta adaptativa influenciada por (c) diferencias individuales.

Tales dimensiones se aprecian en el "Modelo Instructivo del Estrés Laboral", elaborado por Ivancevich y Mattenson (1995), mostrado en la Figura 1, en el cual se observan los factores estresantes agrupados en cuatro tipos: individual, grupal, organizacional y extraorganizacionales, donde cada uno o varios de ellos producen determinados resultados o efectos (conductuales, cognitivos y fisiológicos) en la persona, quien sufrirá en mayor o menor grado los efectos del estrés, según sean sus características personales o diferencias individuales. Aspecto que refuerza Taylor (2007) al indicar que hay dos características de personalidad que median los efectos del estrés (a) el tipo de personalidad y (b) el locus de control. De igual manera, lo reafirman Kreitner y Kinicki (1997), al considerar el estrés como una respuesta mediatizada por las características y/o por los procesos psicológicos del individuo, ante la demanda de una acción, situación o suceso externo que le plantea exigencias físicas y fisiológicas especiales.

Como se puede observar en el Modelo referido, entre los factores estresantes están: la sobrecarga del rol, la responsabilidad por otras personas, la conducta directiva, los estilos de dirección, entre otros, Elementos inherentes al quehacer de líderes, gerentes o supervisores, por tanto, es de esperar les planteen exigencias laborales crónicas, alimentando en muchos casos la respuesta del estrés, constituyéndose en un prerrequisito para que en ellos se desarmonice su estado

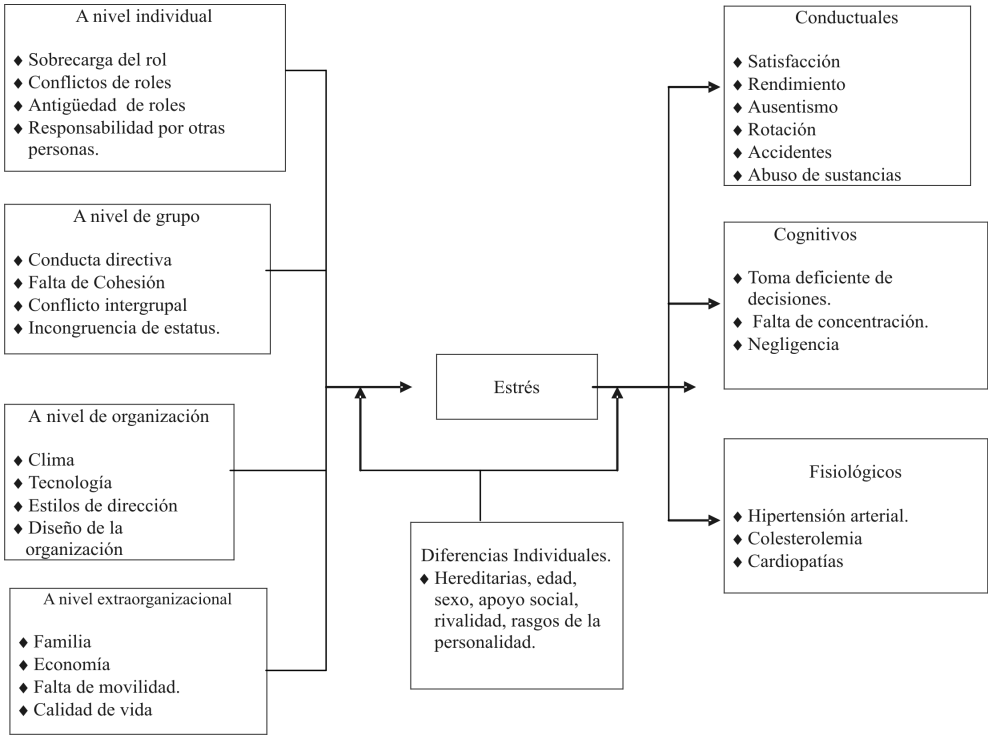

Figura 1. Modelo Instructivo del estrés ocupacional elaborado por Matteson e Ivancevich (1995, p. 58).

emocional, se deteriore la actividad cognitiva o se altere su homeóstasis corporal, según sea la respuesta adaptativa de cada uno de ellos. Pues según Muchinsky (2002), Taylor (2007), el estrés no proviene necesariamente de un estresor, en gran medida depende de las valoraciones psicológicas que haga el individuo, lo cual tiene relación con la personalidad del mismo.

En lo que se refiere a la mediación que ofrecen las características de personalidad sobre el estrés, específicamente, las motivaciones sociales (logro, poder y afiliación) y sus componentes, cabe destacar las evidencias empíricas que ofrecen las investigaciones de Pérez de Maldonado y Romero (1992), igualmente, Sánchez y Mantilla (2005), quienes analizaron el efecto sobre el estrés, de dichas variables. Con base en los resultados obtenidos, reportan que los tres motivos explican una proporción significativa de la varianza en estrés. Ofreciendo la mayor explicación el motivo de logro y, en segundo lugar el motivo de poder.

Particularmente, reseñan los citados estudios, el motivo de logro tiene una relación inversa con el estrés. Lo cual pudiera justificarse en razón a que las personas con alta motivación de logro tienen alto sentido de compromiso por sus metas, en consecuencia, es posible que hagan una construcción estimulante de sus demandas, que le permitan: (a) poner en funcionamiento sus mejores recursos, (b) activar sus mecanismos de procesamiento y análisis, (c) estar alerta para recuperar el equilibrio fisiológico que el organismo necesita a fin de garantizar su eficiencia personal.

De igual manera, refieren los citados investigadores, la conducta asociada a la motivación de poder está en relación directa con el estrés laboral, representado en un incremento en síntomas cardiovasculares, gastrointestinales, respiratorios y depresivo-ansiosos. Lo cual conduce a suponer que mientras mayor sea el interés de las personas en impactar a otras, en ganar prestigio como trabajador, en mandar y manipular situaciones para favorecer sus propósitos, mayores serán las demandas que se imponen. Si bien es cierto que niveles altos de poder podrían contribuir al éxito en algunas posiciones ocupacionales, la investigación sugiere que también puede reportar un costo psicológico y físico para el individuo.

En cuanto a la motivación de afiliación, los mencionados estudios aportan evidencias de que no contribuye a explicar el estrés laboral, constituyéndose en una protección contra el estrés, particularmente a través de su componente: la capacidad de compartir, que aporta una correlación negativa con el estrés. Puede referirse que la capacidad de compartir es la expresión de la afiliación que protege contra el estrés laboral.

De esta manera, reportados los hallazgos y los elementos teóricos que sustentan la relación entre los motivos sociales y las EI, así como la relación entre las motivaciones sociales y el estrés laboral, en este estudio se espera encontrar relación entre el tipo de EI utilizadas por los gerentes y el estrés laboral que manifiestan y, por consiguiente, con los motivos sociales predominantes, por lo cual se planteó la hipótesis de investigación en los términos expuestos a continuación.

Se esperaría que aquellos gerentes quienes manifestaran altos niveles de estrés laboral, respecto a sus contrapartes, los gerentes con bajos niveles de estrés laboral, utilizarían mayoritariamente Estrategias de Influencia Controladoras y su motivo predominante sería el de poder, específicamente el poder explotador.

MÉTODO

Sujetos

En esta investigación tipo ex-post-facto, se hizo un censo poblacional, ya que en ella participaron las 43 personas que ocupaban el cargo de gerentes, en una empresa de energía eléctrica (34 hombres y 9 mujeres), con edad promedio de 34 años. De

los cuales, en función de la media y desviación estándar de los puntajes en la variable estrés laboral, se generaron dos grupos extremos: Grupo alto (n=9) y Grupo bajo (n=10) en dicha variable, a los fines de contrastar las medias alcanzadas por ellos en las estrategias de influencia utilizadas, los motivos sociales y las componentes de dichos motivos. Todos los sujetos respondieron los Instrumentos o Escalas descritas a continuación.

Tabla 1. *Características de la muestra.*

Variables		Total Gerentes (n = 43)	
Sexo	Hombres		Mujeres
	f	34	9
	%	79.97	20.00
Edad		M	D.S
		34.09	6.86

Instrumentos
Escala TIN

Adaptada por Salom (1996), con base en el Cuestionario IBQ (Influence Behavior Questionnaire) diseñado por Yukl y Falbe (1990), cuyo propósito es indagar las TI utilizadas por los gerentes o supervisores venezolanos, en su relación con los colaboradores, mediante 50 ítems formulados afirmativamente y distribuidos en las tres dimensiones que le conforman, a saber: Retadoras(17 ítems), Afiliativas (17 ítems), Controladoras (16 ítems). Dimensiones igualmente consideradas, en la Escala TINsup que mide la heteropercepción de los colaboradores respecto a las TI utilizadas por sus líderes, gerentes o supervisores. La escala de respuestas de 5 puntos va desde "yo nunca uso esta táctica bajo ninguna circunstancia" (1) hasta "yo uso esa táctica frecuentemente" (5). Rango de Puntuaciones: 50 a 250.

Como resultado de su aplicación con diferentes muestras en diversas empresas del ámbito venezolano, se han obtenido coeficientes de confiabilidad cuyo promedio es de 0,80 (Alpha de Cronbach) y 0,79 (División por Mitades, corregido mediante Spearman Brown). En cada una de las tres dimensiones, los índices de confiabilidad mediante alpha de Cronbach, han aportado valores mayores a 0,80. Datos que muestran su alta consistencia interna.

La validez de constructo fue puesta en evidencia mediante la Técnica del Análisis Factorial, mostrando tres factores claramente definidos, representativos de cada una de las EI que mide. Además, la autora reporta una alta correlación (r = 0,64) entre EI controladoras y afiliativas, mientras que entre ellas y las EI retadoras las correlaciones son bajas y no significativas.

Como indicadores de validez convergente y divergente respectivamente, se reportan las correlaciones altas y significativas, entre las EI retadoras y liderazgo motivacional (LM), variando entre 0,21 y 0,33 y, entre las EI controladoras y afiliativas con LM, los valores de r varían entre -0,34 y -0,36. Complementándose tales indicadores, con las correlaciones entre las EI retadoras y el motivo de logro (r = 0,33), EI retadoras y poder socializado (r= 0,34), EI controladoras y poder explotador (r=0,31), EI afiliativas y poder socializado (r=0,21) (Salom, 1996; Salom y Barreat, 1996).

Escala MOSE

Instrumento diseñado por Salom (1992), que consta de 12 subescalas, cada una con 16 ítems distribuidos equitativamente entre los componentes de cada motivo social, de las cuales se utilizaron las dos dirigidas a medir, poder y afiliación. El rango de puntuaciones va de 16 a 96. Para efectos de medir el motivo de logro se aplicó la escala MOEXAC, también de la misma autora, la cual consta de 3 subescalas con un total de 36 ítems, 12 evalúan la Experticia, 9 la Eficiencia y 15 la Excelencia. Los reactivos están formulados en formato Likert con alternativas de respuestas variando de "completo desacuerdo" (1) a "completo acuerdo" (6). Las puntuaciones van de 36 a 216.

Los indicadores de confiabilidad de la Escala MOSE y MOEXAC, calculados mediante alpha de Cronbach y División por mitades, corregidos mediante Spearman Brown y Guttman, producto de su aplicación en muestras venezolanas, constituidas por estudiantes universitarios de diversas especialidades y profesionales en diferentes áreas, aporta un valor promedio de 0,84 (Gutierrez y Mantilla, 2001;Sánchez y Mantilla, 2005).

Como indicadores de validez de la Escala MOSE, Maldonado y Romero (1992), reportan correlaciones significativas (r= -0,30) entre el motivo de logro y estrés laboral (validez divergente); una r = 0,23 entre el motivo de poder y el estrés laboral (validez convergente). Por su parte, Maldonado (1992, citado en Gutierrez y Mantilla, 2001), refiere para la Escala MOEXAC, como indicador de validez convergente, correlaciones altas y significativas con variables tales como: internalidad (r=0,27), esperanza activa (r=0,39), optimismo (r=0,33), rendimiento académico (r=0,37) y, en cuanto a validez divergente, reseña correlaciones negativas con variables que se consideran opuestas al logro, entre ellas, creencias en otros poderosos (r=-0,32) y azar (r=-0,39).

Escala ETRA

Elaborada por Romero (1996), para medir estrés en el trabajo, a través de 16 reactivos distribuidos equitativamente entre los componentes: (a) sobrecarga en el trabajo, (b) relaciones interpersonales, (c) conflicto de roles y (d) interferencia en el desempeño. Las opciones de respuesta van desde "completamente en desacuerdo" (1) hasta "completamente de acuerdo" (6). Rango de puntuaciones: 16 a 96.

La confiabilidad de la citada Escala, ha sido calculada en las diversas aplicaciones de la misma, mediante alpha de Cronbach y División por Mitades, corregida a través de Spearman Brown, aportando coeficientes cuyo promedio es de 0,82, lo cual es un indicador de su consistencia interna.

La validez de constructo ha sido ratificada mediante el Análisis Factorial, el cual ha reafirmado la agrupación de los ítems en los cuatro factores que considera la Escala. Como indicador de validez convergente, se tiene su correlación con la variable: motivo de poder (0,34), y como prueba de validez divergente se tiene la correlación con el motivo de logro (r=-0,30) y con la Capacidad de Compartir (r=-0,15) (Maldonado y Romero García, 1992).

Tratamiento Estadístico

El procesamiento de los datos recabados, realizado a través del programa SAS (Statistical Analisis System), permitió calcular la media y la desviación estándar de cada una de las variables en estudio. Particularmente, los valores de dichos estadísticos para la variable estrés laboral, permitieron generar los grupos extremos: (a) Grupo Alto en estrés laboral (n=9), integrado por los sujetos que alcanzaron puntajes por encima del tercer cuartil (Q3). Grupo Bajo en estrés laboral (n=10), conformado por los sujetos cuyos puntajes estuvieron por debajo del primer cuartil (Q1). La significación estadística de la diferencia entre medias para el resto de las variables en estudio,

fue evaluada mediante la t de student para muestras independientes. Permitiendo analizar si los datos brindaban o no apoyo a la hipótesis formulada.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES

La media y desviación estándar para cada una de las variables analizadas se presentan en la Tabla 1, donde se puede apreciar que los 43 gerentes (34 hombres y 9 mujeres), con edad promedio de 34,09 años, manifestaron utilizar todos los tipos de estrategias. Resultados que refuerzan los hallazgos de los estudios previamente reseñados y están en dirección a los planteamientos de los estudiosos de las EI, en cuanto a que en las organizaciones los líderes, gerentes o supervisores utilizan diferentes tácticas o estrategias para motivar, estimular o despertar en los colaboradores el deseo de participar en la realización de proyectos o alcance de metas organizacionales.(Tabla 2)

Tabla 2. *Media y desviación estándar en cada una de las variables analizadas en el estudio.*

		M	D.S
MOTIVOS SOCIALES	*LOGRO*		
	Experticia	53.84	7.37
	Eficiencia	45.49	4.61
	Excelencia	77.47	7.78
	TOTAL LOGRO	179.02	14.20
	PODER		
	P. Socializado	33.00	8.90
	P. Explotador	20.65	5.30
	TOTAL PODER	54.00	11.12
	AFILIACIÓN		
	A. General	33.19	6.59
	A. Trabajo	36.79	7.52
	TOTAL AFILIACIÓN	69.63	12.89
ESTRÉS LABORAL		44.53	13.60
ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA	CONTROLADORAS		
	Formativa	15.72	3.47
	Coercitivas	14.53	3.43
	confederativas	12.74	4.13
	TOTAL CONTROLADORAS	43.00	8.29
	AFILIATIVAS		
	Halagadoras	15.90	4.74
	Afectivas	9.80	3.69
	Negociadoras	13.58	4.16
	TOTAL AFILIATIVAS	39.07	10.42
	RETADORAS		
	Participativa	22.93	3.89
	Racional	23.81	3.72
	Inspiradora	19.84	3.84
	TOTAL RETADORAS	66.58	9.40

Otro aspecto que destaca en los datos para la muestra total es que los gerentes se perciben como líderes que utilizan mayoritariamente EI retadoras. Coincidiendo, en este caso, con los reportes de estudios aquí reseñados. Apreciación en la cual es posible que juegue un papel importante el rol desempeñado, por tanto, el gerente sabe que tiene la responsabilidad de involucrar a sus colaboradores al trabajo de equipo (EI Participativa), presentando evidencias y argumentos consistentes y confiables, que generen confianza en el éxito de la tarea (EI Racional), además de exaltar valores, ideales y aspiraciones que logren estimular o motivar los colaboradores (EI Inspiradora).

Al analizar las medias y desviaciones estándar, de los grupos extremos en la variable estrés laboral, presentadas en la Tabla 2, se pudo apreciar que en cuanto a las EI, ambos grupos utilizan equivalentemente EI retadoras y afiliativas. Sin embargo, el grupo con altos puntajes en estrés laboral mostró diferencias estadísticamente significativas en el uso de las estrategias controladoras. Es decir, estos gerentes promueven con mayor frecuencia las subestrategias componentes de las EI controladoras; en consecuencia, se identifican con formas de mantener el control de los colaboradores y situaciones, a través de procedimientos, normas y políticas (Estrategias Normativas), aplican presión y amenazas (Estrategias Coercitivas), igualmente, demandan respaldo y alianza con otros, para persuadir a colaboradores (Estrategias Confederativas). Pudiendo asumir que el uso de tales estrategias implica demandas cognitivas, afectivas y energéticas, cuyas reacciones emocionales concomitantes (rabia, ira, agresión), desencadenan reacciones fisiológicas, generadoras de estrés laboral.

Tabla No. 3. *Prueba t entre las medias obtenidas en las estrategias de influencia y motivos sociales por los grupos de gerentes que conformaron los grupos extremos en la varibales estrés laboral*

			PUNTAJES BAJOS EN ESTRÉS (n=10)		PUNTAJES ALTOS EN ESTRÉS (n=9)			
			30,1	6,03	65,22	9,87	9,24	0,000
			M	D.S.	M	D.S.	t	p
ESTRATEGIAS DE INFLUENCIA		Controladoras	40,9	8,2	48,2	11,3	2,1	0,05
		Afiliativas	37,7	10,6	43,2	14,6	0,9	n.s.
		Retadoras	70,4	9,1	66,1	10,8	0,9	n.s.
MOTIVOS SOCIALES	LOGRO	Experticia	55,9	7,7	53,9	5,4	0,7	n.s.
		Eficiencia	48,5	4,5	45,1	3,7	1,9	n.s.
		Excelencia	82,8	5,8	69,9	8,6	3,8	0,00
		Total Logro	187,2	16,1	168,9	14,1	2,6	0,05
	PODER	P.Socializ.	38,2	5,3	21,2	11,2	4,2	0,00
		P.Explotador	18,8	3,9	34,6	6,8	6,1	0,00
		Total Poder	57,0	7,8	52,3	14,2	0,9	n.s.
	AFILIACIÓN	A.General	33,8	6,6	34,5	7,0	0,2	n.s.
		A. Trabajo	36,4	9,1	37,3	8,7	0,2	n.s.
		Total Afiliac.	70,2	13,8	71,9	14,6	0,3	n.s.

De igual manera se puede observar que el grupo de los gerentes con alto estrés, alcanzó una media mayor y estadísticamente significativa en el factor poder explotador, respecto a los sujetos con bajo estrés, quienes resultaron con una media más alta y estadísticamente significativa en el componente: poder socializado. Poniéndose en evidencia que el grupo de gerentes con alto estrés, se caracteriza por el predominio de la motivación más dañina para el estrés como lo es el poder explotador. La persona impulsada por dicho motivo siente la necesidad de controlar y dominar a otros a través de la fuerza, la autoridad y la presión. Las relaciones establecidas de esta manera, exigen un consumo grande de energía que, trae como consecuencia alteraciones en el equilibrio orgánico, produciéndose estrés fisiológico.

Características diferentes aportaron los gerentes con bajos niveles de estrés, quienes mostraron hacer mayor uso del poder socializado, el cual dirige la persona al uso de recursos exteriores para alcanzar metas individuales y grupales creando condiciones que contribuyen al crecimiento de todos. Comportamiento que se puede asumir, ayuda al líder o gerente a liberar tensiones o amortiguar los efectos del estrés laboral, ya que al compartir con los colaboradores responsabilidades del cargo, experimentará emociones positivas, agradables y de cooperación, que favorecerán el compromiso de todos por la realización de los proyectos y, en consecuencia, el alcance de los objetivos organizacionales.

De esta manera, los datos aportados por los grupos extremos en la variable estrés laboral, aportaron evidencias que permitieron dar apoyo a la hipótesis formulada en el estudio, donde se predijo que aquellos gerentes quienes manifestaran altos niveles de estrés laboral, respecto a sus contrapartes, los gerentes con bajos niveles de estrés laboral, utilizarían mayoritariamente Estrategias de Influencia Controladoras y su motivo predominante sería el de poder, específicamente el poder explotador.

Sumadas a las conclusiones expuestas, cabe destacar en los datos de los grupos extremos que los gerentes, con menores niveles de estrés laboral, alcanzaron una media mayor y con diferencia estadísticamente significativa, respecto con sus contraparte, en la motivación de logro; resultando una diferencia altamente significativa en el componente excelencia. Lo cual brinda apoyo a los señalamientos donde se establece que esta motivación representa una característica de personalidad que potencia al individuo para manejar adecuadamente las situaciones generadoras de estrés, representadas en este caso por condiciones en el trabajo.

De igual manera, se ha señalado que las personas motivadas por el logro, se caracterizan por plantearse metas de desarrollo con significado personal, retadoras, donde tengan la oportunidad de mostrar su experticia. Así mismo, ser eficientes en el aprovechamiento de sus recursos personales y ambientales para avanzar en cada paso que signifique búsqueda de la excelencia. Aspectos que se traducen en la identificación de los gerentes por el mayor uso de las tácticas retadoras, con las cuales buscará influenciar a los colaboradores presentándoles evidencias, información y datos (Estrategia Racional) que hagan pensar en la tarea, proyecto o actividad solicitada como una oportunidad de mostrar dominio y experticia en el área. Además de exaltar valores importantes asociados con la ejecución de la actividad (Estrategia Inspiradora), para mostrar ser eficientes. Todo ello, mediante la participación voluntaria que genera compromiso y responsabilidad (Estrategia Participativa) en búsqueda de la excelencia.

Finalmente, puede señalarse que el estudio aportó información que es relevante para el ámbito organizacional, al ofrecer evidencias empíricas, en cuanto al beneficio

que tiene para el trabajo del equipo y a la vez para la salud de los integrantes, principalmente para el líder, gerente o supervisor el uso de determinadas Estrategias de Influencia. Particularmente, aquellos gerentes que hacen uso de las tácticas controladoras manifiestan la presencia del motivo de poder, específicamente el explotador, lo cual supone el desencadenamiento de reacciones fisiológicas que alteran el equilibrio orgánico y producen alteraciones generadoras de estrés laboral, tal como fue evidenciado en la investigación. Por otra parte, quienes hacen mayor uso de las estrategias retadoras mostraron alta motivación de logro con predominio del componente excelencia y el poder socializado. Elementos que los capacita para ejercer su acción directiva, generando compromiso, entusiasmo, reto y disposición al trabajo entre sus colaboradores, con lo cual ellos pareciera que amortiguan los efectos del estrés laboral.

Desde tal perspectiva resulta importante continuar explorando el comportamiento de los líderes, gerentes o supervisores, en cuanto al uso de las Estrategias de Influencia y su relación con las motivaciones sociales y el estrés laboral. Con ello se daría respuesta a algunas de las limitaciones de esta indagación, entre las cuales cabe destacar las mencionadas a continuación.

En este estudio las escalas aplicadas para medir las Estrategias de Influencia y el Estrés Laboral, estuvieron dirigidas a obtener indicadores de tales variables sólo en el ámbito laboral. Así mismo, la muestra estuvo circunscrita a una sola empresa, donde el número de hombres gerentes era mucho mayor al de las mujeres. De ahí, que se plantean las siguientes recomendaciones.

Abordar una muestra de estudio mucho mayor (varias organizaciones) que permita contrastar el uso de las EI, por parte de las mujeres que ejercen el rol de líderes, gerentes o supervisores, respecto a los hombres que ejercen los mismos roles. Estableciendo siempre, su relación con las motivaciones sociales y el estrés laboral.

Indagar las Estrategias de Influencia y el Estrés, no sólo en el ámbito laboral, sino en el familiar y/o social, como una manera de conocer el comportamiento de la persona en dichas áreas. Particularmente, el tener indicadores de los niveles de estrés en general, sería una contribución para que líderes, gerentes o supervisores establecieran control en su salud y por ende en las acciones que favorecen su desempeño.

Al explorar la percepción que los colaboradores tienen respecto a las EI que utilizan sus líderes, gerentes o supervisores, también medir el efecto que tales estrategias tienen en ellos. Es decir, en qué medida los motiva, les estimula la capacidad de compartir o les genera estrés.

REFERENCIAS

Alanazi, F.M. y Rodriguez, A. (2003). Power bases and attribution in the three cultures. *The Journal of Social Psycholy*, 143(3),375-395.

Borjas, L. (2005). Estrategias de Influencia en gerentes de una empresa del sector primario. *ANALES de la Universidad Metropolitana*. Caracas. Venezuela, 5(2),61-74.

Dalziel, M., Cubeiro, J.C. y Fernández, G. (1996**).** *Las Competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. España: Ediciones Deusto, S.A.

Fernández, M. y Da Fonseca, V. (2007). Adaptação e validação da escala de bases de poder do supervisor. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*. Brasil, 7(2),41-57.

French, J.R. y Raven, B.H. The bases of social Power. In: Cartwright, D (1956). *Studies in social power*. Ann Arbor: University of Michigan, 150-167.

Gutierrez, M. y Mantilla, M. (2001). *Estratégias de Influencia. Autopercepción de Gerentes y Heteropercepción de Colaboradores***.** Tesis Doctoral Inédita. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo. Venezuela.

Hinkin, T.R. y Schriesheim, C.A. (1989). Development and application of new scales to measure de French y Raven (1959) bases of power. *Journal of Applied Psychology*,74(4),561-567

Ivancevich, J. y Mattenson, M. (1995*). Estrés y trabajo*. Una perspectiva gerencial. México. Editorial Trillas.

Kipnis, D., Schmidt, M. and Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactis: Explorations in getting one´s day. *Journal of Applied Psychology*, 440.

Koontz y Weirich (1999). *Administración. Una perspectiva global*. (11ª. ed.). México: McGraw-Hill. Interamericana Editores. S.A.de C.V.

Kreitner, R. y Kinicki, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones*. España: McGraw-Hill.

Martins, M.C. (2004). *Dinamicas de conflito e poder nas equipes multiprofissionais*. Relatório do trabalho de licença-capacitacao. Instituto de Psicologia. Universidad Federal de Uberlândia.

McClelland, D.C. (1979). Inhibited power motivation and high blood pressure in men. *Journal of Abnormal Psychology*, 88, 182-190.

Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. (6a. ed.). México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.

Oblitas, L. (2004). *Psicología de la salud y calidad de vida*. México: International Thomson Editores, S.A. de C.V.

Peiró, J. y Meliá, J. (2003). Formal and informal interpersonal power in organizations: testing a bifactorial model of power in role-sets. *Applied Psychology***,**52,14.

Pérez de Maldonado, I. y Romero García, O. (1992). *Motivaciones Sociales y Estrés en el Trabajo*. Memorias EVEMO 4. Mérida: Ediciones ROGYA. 195-200.

Prado, M.,Contreras, A.,Fernández, M. y Hernández, A. (2003). Estrategias de Influencia utilizadas por los gerentes en empresas agroindustriales y su relación con la productividad laboral. *Revista Facultad de Agronomía. Universidad del Zulia***.** Maracaibo. Venezuela. 20,376-391.

Quinn, R.E. y Spreitzer, G.M. (1991). The psychometrics of the competing values culture instrument and a análisis of the impacto f organizacional culture on quality of life. En R.W. Woodman and W.A. Pasmore (eds.) *Research in Organizational Change and Development.* Greenwich, CT: JAI Press.

Rahim, M.A., Antonioni, D., Krumov, K. y Ilieva, S. (2000). Power, conflict and effectiveness: a cross-cultural study in the United States and Bulgaria. *European Psychologist*,5(1),28-33.

Rahim, M.A., Antonioni, D. y Psenika, C.A. (2001). Structural equations model of leader power, subordinates' styles or handling conflict, and job performance. *The International Journal of Conflict Management,* 12(3),191-211.

Raven, B.H. (1993). The bases of power: origins and recent development. *Journal of Social Issues*, 49(4),227-252.

Rodrigues, A. y Assmar, E.M. (2003). Influencia social, atribucao de causalidade e julgamentos de responsabilidade e justica. *Psicologia Reflexão e Crítica*,16(1),191-201.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Romero García, O. (1999). *Crecimiento Psicológico y Motivaciones Sociales***.** Venezuela**.** Mérida: Ediciones Rogya.

Salom, C. (1996). *Entrenamiento Motivacional y Estrategias de Influencia*. Memorias EVEMO 6, Mérida. Venezuela, 047-052.

Salom, C. y Barreat, Y. (1996). *Estrategias de Influencia y Motivaciones Sociales*. Memorias EVEMO 6, Mérida. Venezuela, 059-064.

Salom, C., Mantilla, M. y García, B. (1996). Supervisores y Supervisados: ¿Dos construcciones diferentes? *Memorias EVEMO 6,* Mérida. Venezuela. 065-070.

Sánchez, M. y Mantilla, M. (2005). Situaciones generadoras de estrés en docentes universitarios. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*. Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, 9(1),140-162.

Taylor, S. (2007). *Psicología de la salud*. (6ta. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Toro, F. (2008).Liderazgo Organizacional. Objeciones y quejas sobre el apoyo del jefe. En F. Toro Alvarez (Ed.). *Clima Organizacional. Una aproximación a su dinámica en la empresa latinoamericana*. (pp. 111- 130). Medellín. Colombia: Cincel Ltda.

Ward, E. (2001). Social Power bases of managers: emergence of a new factor. *Journal of Social Psychology*, 141(1),144-147.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations (*5a. ed.). Upper Scale, River: New Prentice Hall.

Yukl, G. and Falbe, C.M. (1990). Influence tactis and objectives in upward, downward and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology,* 132-140.

Yukl, G. and Tracey, T.B. (1992). Consequences of influence tactis used with subordinates, peers and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 525.