

CARACTERISTICAS MOTIVACIONALES DE LOS GERENTES

*Colombia Salom de Bustamante
Centro de Investigaciones Psicológicas, ULA.*

*Mario Bedoya
ROGYA, C.A*

Resumen

El propósito de la presente investigación fue determinar las características motivacionales de los gerentes. La muestra estuvo constituida por 50 gerentes de una agencia bancaria. A partir de los puntajes en Poder Socializado se conformaron dos grupos extremos en esta variable. Se encontró que los gerentes con alto poder socializado, al compararlos con los de bajo poder socializado, difieren significativamente en las variables motivación al logro y motivación de afiliación. Los resultados fueron interpretados en términos de la importancia de las motivaciones en el perfil de los gerentes interesados en influir positivamente sobre sus subalternos.

Summary

This study was aimed at determining managers motivational characteristics. A sample of 50 bank managers was taken. Taking the scores in Socialized Power, 2 extreme groups were conformed. It was found that managers with high socialized power, compared to the low socialized power, differed significantly in achievement and affiliation motivation.

Al hablar de organización, es necesario referirse a planificación y movimiento en función de objetivos o metas comunes, armónicos con los de sus miembros, generalmente bajo la coordinación o dirección de uno de sus integrantes. De acuerdo con McClelland (1970) y Winter (1987) una organización está supeditada a una estructura de relación entre sus miembros, don-

de según ciertas características particulares de ésta, algunos deben dedicarse a la gerencia y establecer relaciones de influencia con respecto a los demás. Dicho ejercicio de funciones debe producir impacto en los integrantes del grupo, como preámbulo para lograr control y dirección del mismo. Bennis (1990) por su parte, atribuye como una de las tres razones bási-

cas por las cuales los líderes son importantes, el que "ellos son los responsables de la eficiencia de la organización".

Liderazgo y Poder

Romero-García (1987) afirma que existe en nosotros una necesidad de ejercer algún grado de control sobre el entorno físico y social, siendo variable de persona a persona y de momento a momento. Pero dado que en el campo social el control se ejerce en una relación interpersonal, es obvio que siempre habrá un controlador y un controlado, teniendo en cuenta también que siempre estaremos ejerciendo funciones de ambos tipos. El mismo autor, al extrapolar esta afirmación al campo laboral, considera que en la relación supervisor-supervisado, es fácil para el primero justificar su conducta autoritaria en función del cargo, pero Romero-García considera que el factor determinante más probable será la necesidad de poder subyacente, considerándola incluso como una de las más fuertes en el ser humano. Un supervisor motivacionalmente poderoso, construirá las relaciones con sus subordinados en términos de control personal.

Winter (1973) define la **Motivación de Poder** como la necesidad de producir impacto; McClelland (1967) la define como un patrón de pensamientos y sentimientos asociados con la preocupación por la obtención y mantenimiento del control de los medios que permitan ejercer influencia sobre otras personas. En este sentido, Cornélius III y Lane (1984) afirman que: la necesidad de influir en las personas, mayor que la necesidad de ser acepta-

do por la gente, es una característica importante para el éxito gerencial. Romero-García (1991) por su parte, la define como "una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el control de nuestra propia conducta y la conducta de los demás". Pero el poder como potencial que habilita para el control y la influencia en otros, puede orientarse en varios sentidos según los objetivos y los beneficios que se pretendan. Fodor & Smith (1982) encontraron que los líderes con altos puntajes en motivación de poder ejercieron su influencia para guiar a los miembros del grupo hacia sus preferencias, en vez de hacia las alternativas del grupo; pero también encontraron que la calidad de la ejecución del grupo decrecía directamente proporcional al aumento en los puntajes en dicha motivación. Y considerando las características que definen a un líder verdadero, esta será entonces un prototipo de antilider. El objetivo también puede ser para el otro y en este caso estaremos frente a un líder que implementa estrategias y utilización de recursos en función de las metas de otro; y por último el objetivo puede ser común, caso en el cual pensamientos, sentimientos y conductas se orientan en función de metas que comparten. En cuanto al beneficio, igualmente puede tratarse de un beneficio para quien lo ejerce, para el otro, o un beneficio compartido.

PODER: Explotador vs Socializado

El líder orienta, en vez de ordenar o someter. McClelland (1970) explícitamente plantea que el líder debe tener consciente que su función no es dominar sino orientar los recursos huma-

nos, físicos y de todo orden que sea necesario, para invertirlos en forma eficiente en favor de la solución de problemas y el logro de metas.

Directamente relacionado con la eficiencia y la excelencia, Flowers (1977) encontró que un grupo de colaboradores ante una tarea de solución de problemas bajo condiciones de liderazgo abierto o participativo, produce un número de propuestas de solución significativamente mayor, que bajo condiciones de liderazgo cerrado. En el primer caso, es obvia la orientación y el interés en la tarea, por encima de lo que pueda representar a nivel personal para el líder o para cualquiera de los integrantes del grupo, aunque concomitantemente, el beneficio del resultado retribuye a todos por el esfuerzo aplicado. En el segundo caso, aunque halla interés en la tarea, éste se debilita por el poder, la influencia y el control ejercido por el antilíder; e igualmente, el efecto del resultado queda acaparado para él, mientras que la percepción de participación para los integrantes, es más en calidad de instrumento que como coautor y de esta manera el interés, la iniciativa, la creatividad y el compromiso, quedan sometidas a la "voluntad del jefe".

De lo anterior se deriva que hay dos estilos generales de poder que McClelland (1975) denomina; **a) poder personalizado**, definido como la necesidad de producir impacto sobre otros para obtener beneficio personal. Pero señala que este estilo de liderazgo no es eficaz, porque quien lo ejerce tiende a tratar a los otros como instrumentos, entonces, quien está bajo su supervisión o influencia reacciona pasivamente como un inútil y **b) Poder**

socializado en el cual, además de la necesidad de producir impacto, el interés de quien lo ejerce se centra en las metas del otro. De esta forma, los miembros del grupo se sienten como fuentes y origen, entonces sus aportes se multiplican, se comprometen con la tarea, instrumentan, buscan soluciones alternativas, prevén el éxito y lo disfrutan; y por parte del líder, se sabe que estas personas pertenecen más a organizaciones y ocupan cargos de dirección.

Romero-García (1991) se refiere al **poder explotador** de manera equiparable con el concepto de poder personalizado, en términos de la necesidad de producir impacto y controlar a otros, a manipularlos, llevarlos a conducirse de una manera adecuada a sus fines, influenciarlos para que hagan unas cosas y otras no. Y el **poder socializado**, lo define como el uso de recursos exteriores, para alcanzar las metas individuales o grupales asociándolo al ejercicio de roles de mando formal. Además considera que requiere de un ingrediente adscrito, el poder altruista, definido como la utilización de nuestros propios recursos psicológicos, humanos y materiales, para apoyar el desarrollo de otras personas.

Entonces, es claro que poder y liderazgo están íntimamente unidas, con base en lo cual podríamos afirmar que un gerente eficaz debe ser un líder verdadero, esto es, con alto poder socializado.

Sin embargo, no basta con que el líder tenga un potencial apropiado de poder, sino que el grupo también espera una orientación clara hacia objetivos concretos. Por tanto, debe apo-

yarse en motivaciones que le garantiza su labor gerencial, debe estar motivado también por el logro. Gardner (1965) describe el liderazgo de tipo socializado, diciendo que quienes lo ejercen están en capacidad de concebir y definir metas que elevan a la gente por encima de sus preocupaciones, de los conflictos que separan a la sociedad y pueden unirla para perseguir objetivos compartidos. McClelland (1970) establece una condición para que el liderazgo sea eficaz, dice que su ejercicio debe apoyarse en formas sutiles de influencia, socialmente aceptadas, planteando metas hacia las cuales se mueven los grupos definiéndolas en forma clara y persuasiva.

El Líder y la Motivación al Logro

El líder es construido cognitivamente como tal porque sus seguidores se identifican con él, a través de las metas. El tiene metas claras, realistas, retadoras y por lo tanto difíciles pero alcanzables. Sus metas son las metas del grupo y viceversa. Weber (1968) afirma que cualquiera que sea la fuente de las ideas del líder, no puede inspirar a sus seguidores a menos que plantee metas y ambiciones vivas que en cierto modo ellos desean y comparten.

Bennis (1990), en su obra "Cómo ser Líder", hace una amplia descripción de las características que definen el perfil de un verdadero líder, considerando que se trata de alguien que es capaz de canalizar y concentrar esfuerzos individuales al servicio de metas. El líder no solamente actúa buscando siempre la excelencia, sino que además hace las cosas que convienen; y

dice textualmente "un líder sin ninguna visión de a dónde quiere llevar su empresa, no es un líder". Por tanto, debe tener metas claras, amar lo que hace y disfrutar al hacerlo. Estas son conductas que caracterizan a una persona con alta motivación al logro.

Romero-García (1991) define la **Motivación al Logro** como "una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el desarrollo personal, implicando un uso exigente de capacidades y destrezas para beneficio personal y colectivo". Pero que además debe reunir tres condiciones básicas: a) **experticia**, (conocimiento profundo de un saber o hacer, enfatizando el dominio y la maestría alcanzada en el conocimiento y la ejecución con relación a una meta determinada), b) con una actitud clara hacia la **eficiencia**, (hacer una tarea con un máximo de economía en recursos y tiempo, logrando los mismos o los mejores resultados) y c) la **excelencia** (lograr óptimos resultados considerando las habilidades, recursos y tiempo realmente disponibles).

A partir de lo expresado por los líderes entrevistados por Bennis (1990), se puede concluir que todo líder se construye sobre la estructura de sus conocimientos, experiencia y habilidades, que han capitalizado y aplicado como experticia en todo momento de su cotidianidad. Como afirma textualmente el autor, "cuanto más sabemos de nosotros mismos y de nuestro mundo, tanto más libres somos para lograr lo que seamos capaces de realizar". En este sentido, dos de los líderes entrevistados por Bennis (1990), Frances Hesselbein y Don Ritchey, afirman respectivamente "si hay algo que

realmente creo, es el gozo de aprender y aprender todos los días"; y "... las personas que tengan una educación equiparable a su experiencia práctica, son la mejor combinación".

Romero-García (1991) agrega una condición que define aún más el perfil de un supervisor motivado por el logro. Se refiere específicamente al supervisor que aplica el control sobre la meta y el proceso que conduce a ella, anticipando los resultados de éxito o fracaso. Dicha predicción tiene por objeto hacer los ajustes necesarios que disminuyan la probabilidad de fracaso y por ende, garanticen el éxito. El líder seleccionará los colaboradores y los asignará a tareas específicas, teniendo en cuenta parámetros claros de experticia, rendimiento y responsabilidad por los resultados. En resumen, Romero-García (1986) plantea que el supervisor con alta motivación al logro construye su hacer ocupacional en términos de metas controlables, especificando actividades, recursos, tiempo y evaluando los resultados conjuntamente con el grupo. De esta manera fomenta **internalidad** (responsabilidad por los resultados), **persistencia** (revaluación y replanteamiento de estrategias cuando los obstáculos del camino posponen o representan un riesgo para la consecución de la meta) y requerimientos de **resultados excelentes**, en sus colaboradores.

El Líder y la Motivación de Afiliación

El líder es sensible a los otros, interactúa con ellos, los apoya, los nutre, estimula en ellos el crecimiento y los fortalece. Bennis (1990) hace una afirmación que da fundamento al

liderazgo verdadero en esta perspectiva. Considera que es vital conocer y comprender adecuadamente los principios básicos del comportamiento humano para desempeñarse como supervisor y director óptimos.

Weber (1968) y Bennis (1990) están de acuerdo con que un líder socializado -y por ende un líder verdadero- despierta confianza en sus seguidores y éstos se sienten más capacitados para lograr las metas que comparten con él. Stogdill (1981) explicita aún más la necesidad de comunicación entre el líder y su grupo como personas y afirma que, una de sus habilidades es la de establecer contacto y su capacidad de "nutrir". No solamente cooperan sino que son capaces de incorporar personas que cooperen con ellos en proyectos que administran o ejecutan, alientan lealtad y cohesión grupal; interactúan fácilmente con un amplio rango de personalidades y su interacción es valorada por sus seguidores. John Sculley, otro de los líderes entrevistados por Bennis (1990) considera además oportuno estimular la diversidad de caracteres, y afirma que el verdadero papel del líder es descubrir cómo se hace para que distintas personas trabajen juntas.

Romero-García (1991) define la **Motivación Afiliativa** como: "una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el sentirnos bien con nosotros mismos y con los demás"; y aclara que se debe ser firme en la expresión de la solidaridad y maduros en la aceptación objetiva del fracaso o la adversidad, para que realmente contribuya en sentido positivo al crecimiento personal, como se espera que sea aplicado por el líder verdadero.

Entonces, la motivación afiliativa básica se torna en un instrumento de apoyo para el desarrollo personal y social.

Por su parte, McClelland (1970) plantea como condiciones para un liderazgo eficaz, el estar atento para reforzar la voluntad de trabajo del grupo en pos de las metas. Para que su influencia sea duradera, debe estimularles la autoconstrucción de fortaleza, modelándoles un estilo de liderazgo social, autocontrol y dominio personal, provocándoles cambios de manera tal que se conviertan en líderes sociales. Consultándolos permanentemente para conocer sus necesidades y anhelos, -lo que en términos de Romero-García (1991) equivale a desarrollar una gran sensibilidad a las manifestaciones de los que le rodean-, esto es, debe tener una motivación **afiliativa básica** la cual se expresa a través del **apoyo afectivo** (definido como una expresión firme de la solidaridad, con madurez en la aceptación del fracaso o la adversidad), y la **capacidad de compartir** (definida como la capacidad de socializar por el sólo placer de hacerlo, sin segundas intenciones). En este sentido, Vroom & Jago (1988) atribuyen como una de las características básicas del líder, la suficiente capacidad de compartir o de permitir la participación de sus colaboradores en su gestión gerencial.

El Líder y la Afiliación en el Trabajo

En el ambiente laboral, además de la afiliación básica, la afiliación podría tomar dos formas generales de expresión. Una, la **Afiliación Facilitadora** del logro personal y social que Rome-

ro-García (1986) define como "el afecto maduro que un supervisor seguro de su propio valor (logros), puede sentir por sus compañeros, compartiendo sus triunfos sin percibirlos como amenazas".

J. Sterling Livingston, uno de los líderes entrevistados por Bennis (1990), hace referencia a la importancia de la comunicación afiliativa facilitadora del desarrollo, como capacidad condicionante del gerente, que bien puede equipararse a la condición de líder verdadero, y dice así: "lo que el gerente espera de sus subordinados y la manera de tratarlos, determina en gran parte el desempeño y el progreso de ellos en su carrera. Más adelante afirma, que una característica exclusiva de los buenos gerentes es la capacidad de crear altas expectativas de desempeño que los subordinados cumplen; (y axiomáticamente) los subordinados generalmente hacen lo que creen que se espera de ellos". Barbara Corday, otra de las líderes entrevistadas por Bennis (1990) afirma, "... Y no creo que se pueda esperar cuidado y entusiasmo de gente a quien uno, como líder, no aprecia ni tiene en cuenta...".

Pero la afiliación podría expresarse en el ambiente laboral, en un sentido negativo. De acuerdo con Romero-García (1986), el supervisor fundamentalmente motivado por la necesidad de **Afiliación Explotadora** usa el afecto para obtener beneficios personales; controla a sus subordinados dándole premios a los que él cree que lo quieren y castigando a los que no lo hacen. En consecuencia, pierde objetividad y eficiencia en su función, puesto que la meta del grupo y/o del supervisado

queda subordinada a la meta del supervisor, que es la de satisfacer su necesidad afiliativa. Además, esta forma de aplicarla, se convierte en un instrumento de poder en la medida que se utiliza para controlar e influir. La motivación afiliativa en este sentido, no sólo perturba el logro, sino que inhibe el desarrollo y el crecimiento, dado que las metas como elemento orientador de los pensamientos, sentimientos y conducta del individuo y el grupo, son enajenados por la necesidad del antilider.

Por lo tanto, es válido señalar que un verdadero líder no sólo no debe descuidar el mantenimiento y desarrollo de las buenas relaciones interpersonales, sino que deben ser de una naturaleza tal que reporten un beneficio real y duradero para otros.

En resumen, se espera que el gerente con altos puntajes en poder socializado, sea un líder verdadero, con alta motivación al logro y apoyado también en la motivación de afiliación, de tipo auténtica, positiva y facilitadora.

El propósito del presente estudio fue determinar las características motivacionales de gerentes de una institución bancaria, con altos puntajes en poder socializado. Se esperaba que:

(1) Los gerentes con poder socializado alto (SOCAL), presentarían mayor motivación de logro que los gerentes con poder socializado bajo (SOCIBA).

(2) Los gerentes SOCAL, presentarían mayor motivación afiliativa básica, mayor apoyo afectivo y mayor capacidad de compartir que los gerentes SOCIBA.

(3) Los gerentes SOCAL presentarían mayor afiliación facilitadora y menor afiliación explotadora que los gerentes SOCIBA.

METODO

Sujetos y Procedimiento

Los sujetos fueron 50 gerentes de una agencia bancaria que participaban en una reunión de trabajo. La edad promedio fue 35.79 ($s=8.24$). Veintiséis del sexo masculino (52%) y veinticuatro del sexo femenino (48%). Con una experiencia laboral promedio 10.67 años ($s=7.05$), y un tiempo promedio en el cargo de 3.04 años ($s=2.58$). El nivel académico promedio fue 13.58 años ($s=2.6$).

A partir de la muestra total se crearon dos grupo extremos tomando en cuenta los valores de la variable independiente Poder Socializado. El punto de corte fue la media más una desviación para el grupo alto y la media menos una desviación para el grupo bajo. Para determinar la equivalencia se tuvieron en cuenta como variables de control edad, sexo, cargo, experiencia laboral y tiempo en el cargo. Los instrumentos fueron administrados por profesionales debidamente entrenados para tal fin.

Instrumentos

Inventario MOCRE (Romero-García & Salom de Bustamante, 1992) el cual consta de 13 subescalas, fraseadas en formato Likert de 6 puntos, y de éste se utilizaron las subescalas: Poder Socializado (10 ítemes; rango 10-60); Afiliación Facilitadora (10 ítemes; rango 10-60) Apoyo Afectivo (8 ítemes; rango 8-48); y Capacidad de Compartir (10 ítemes; rango 10-60).

Inventario MOSAL (Romero-García & Salom de Bustamante, 1992) el cual consta de 11 subescalas, fraseadas en formato Likert de 6 puntos, y de éste se utilizaron las Subescalas Experticia (12 ítemes; rango 12-72); Eficiencia (9 ítemes; rango 9-54); Excelencia (15 ítemes; rango 15-90) y Afiliación Explo-tadora (8 ítemes; rango 8-48); el puntaje en Motivación al Logro es el resultado de la sumatoria de las subescalas Experticia; Eficiencia y Excelencia.

Subescala Afiliación Básica del In-ventario MOSE (Romero-García y Salom de Bustamante, 1990). Este es un in-ventario que comprende 12 subescalas de 8 ítemes cada una, fraseadas en formato Likert de 6 puntos (8 ítemes; rango 6-48).

Diseño y Análisis de Datos

El diseño utilizado fue un estudio tipo Ex-Post Facto con dos grupos in-dependientes, comparados mediante la prueba t de Student.

RESULTADOS

Grupos Extremos

Los grupos extremos superior e inferior, quedaron conformados por diez sujetos cada uno, con una distri-bución porcentual por sexo equiva-lente, $X^2=.20$ n.s. Respecto a las otras variables de control edad, experiencia laboral y antigüedad en el cargo, los resultados se presentan en la Tabla 1. Como puede apreciarse, tampoco existen diferencias significativas, confir-mándose la condición de grupos equi-valentes.

En cuanto al nivel de educación se encontró que el grupo SOCAL tiene, como era de esperar, una media ma-yor que el grupo SOCIBA. El valor de la

media en Poder Socializado para el grupo extremo alto fue 58.00 ($s=2.31$), mientras que para el grupo extremo bajo fue 41.1 ($s=4.72$), $t=10.16$, $p<0.00$.

Tabla 1
Medias en variables demográficas para gerentes con Poder Socializado Alto y Bajo

PODER SOCIALIZADO				
	ALTO	BAJO	T	P
Edad	38.50	36.90	0.44	.667
Exp. Laboral	12.50	11.30	0.36	.722
Antigüedad	2.80	4.90	-1.69	.107
Educación	15.30	12.60	2.33	.031

n 10 10

Hipótesis 1: Diferencias en Motiva-ción de Logro.

La hipótesis planteada establecía que los gerentes SOCAL tendrían ma-yor motivación al logro, que el grupo SOCIBA. Los resultados brindan apoyo a la hipótesis. La Tabla 2 contiene la información correspondiente.

Tabla 2
Medias en Motivación al Logro para gerentes con Poder Socializado Alto y Bajo.

PODER SOCIALIZADO				
	ALTO	BAJO	T	P
M. Logro	191.31	168.60	3.70	.001
Experticia	60.40	52.60	2.95	.008
Eficiencia	49.01	45.00	2.96	.036
Excelencia	82.00	69.40	3.52	.002

n 10 10

Hipótesis 2: Diferencias en Motivación de Afiliación.

La hipótesis planteada establecía que los gerentes SOCAL presentarían mayor motivación afiliativa, que los gerentes SOCIBA. Los resultados indican que hubo diferencias significativas tanto en motivación de afiliación, como en cada uno de los componentes evaluados. Los datos ofrecidos en la Tabla 3, brindan apoyo a la hipótesis.

Tabla 3				
Medias en Motivación de Afiliación para gerentes con Poder Socializado Alto y Bajo				
PODER SOCIALIZADO				
	ALTO	BAJO	T	P
M. Afiliación	190.40	153.40	3.91	.001
Afi. Básica	95.20	76.70	3.91	.001
Ap. Afectivo	44.00	36.00	3.90	.001
Ca. Compartir	51.20	47.70	3.28	.004
n	10	10		

Hipótesis 3: Diferencias en Afiliación Facilitadora y Afiliación Explotadora.

La hipótesis planteada establecía que los gerentes SOCAL presentarían mayor afiliación facilitadora y menor afiliación explotadora, que los gerentes SOCIBA. Los resultados indican que hubo diferencias significativas de acuerdo con lo propuesto, como puede apreciarse en la Tabla 4, con lo cual se confirma la hipótesis de trabajo.

Tabla 4
Medias en Afiliación Facilitadora y Explotadora para gerentes con Poder Socializado Alto y Bajo

PODER SOCIALIZADO				
	ALTO	BAJO	T	P
Afi. Facilitadora	51.60	46.30	2.07	.053
Afi. Explotadora	14.30	22.80	-2.92	.009
n	10	10		

DISCUSION

La empresa como organización, se desarrolla sobre una estructura de niveles de administración y de ejecución. Por ende, requiere de diversos niveles de dirección, control y supervisión, funciones que se ejercen fundamentados motivacionalmente por el poder, inherente al cargo de gerente. En todo caso, es un potencial que habilita para "irrupir" en la voluntad de otro u otros, y que puede orientarse en varios sentidos según los objetivos y beneficios que se pretendan. Pero cuando se le condiciona a la figura de gerente eficiente, implícitamente se está asociando a la estructura del líder verdadero, orientado hacia el logro y el crecimiento personal.

En la presente investigación se comprobaron las hipótesis planteadas. Los gerentes con altos puntajes en poder socializado (SOCAL), presentan diferencias significativas respecto a sus homólogos con bajos puntajes en la misma variable (SOCIBA), en motivación al logro, y motivación de afiliación.

Los gerentes con alto poder socializado comparados con los gerentes con bajo poder socializado presentaron diferencias significativas en Motivación al Logro y en cada uno de sus componentes. Demostraron una disposición a mantener un nivel de conocimiento actualizado y profundo sobre su hacer, buscando siempre los mejores resultados; innovando y disfrutando del placer de aprender aun de los fracasos. Una evidencia de esta necesidad de aprender y formarse está dada por la diferencia encontrada en el nivel educativo de los tipos de gerente. Esto significa que los gerentes SOCAL, están buscando niveles superiores de educación y perfeccionamiento de los conocimientos a través de la profundización y la especialización, lo que redundará en niveles superiores de **Experticia**. Planificando con **Eficiencia** en función de las metas y asumiendo el control racional de todos los factores que puedan afectarlas, para anticipar los resultados y asegurar el éxito. Buscando resultados de **Excelencia**, como resultado de trabajar con base en el conocimiento profundo de lo que se hace, corrigiendo y aprendiendo de los errores y superándose a sí mismo porque siempre se puede ser mejor. Es decir, el potencial que sustenta la motivación de poder socializado es ejercido tras la búsqueda de metas para beneficio personal y colectivo.

También se comprobó que los gerentes altos en poder socializado puntúan significativamente más alto que los gerentes con bajos puntajes en poder socializado en motivación de afiliación y en los componentes evaluados a saber: afiliación básica, apoyo afectivo y capacidad de com-

partir. Esto equivale a decir que los gerentes con altos puntajes en poder socializado, además de su potencial para producir impacto, controlar y dirigir, están en capacidad de sentirse bien consigo mismo y con el grupo siendo solidario y apoyador, que disfruta del éxito de su gente sin asumirlo como una amenaza personal; comparte con ellos, los consulta y los valora como fuente y origen; y en esa medida espera de ellos siempre lo mejor. En términos generales, disfruta de la relación y la aprovecha para estimular el crecimiento personal (Romero-García, 1991).

Por último, se comprobó que los gerentes altos en poder socializado, respecto a los gerentes bajos en poder socializado, poseen menos afiliación explotadora y más afiliación facilitadora. Ello quiere decir que lejos de buscar el provecho personal a través de la manipulación afectiva, o de reforzar diferencialmente a aquéllos que se comportan afiliativamente según sus intereses personales, la relación socio-afectiva es asumida como una circunstancia que permite el aporte de recursos de todo orden que facilitan el desarrollo mutuo. La relación y el afecto que se siente por el otro es una razón suficiente para exigirle lo mejor, pues de esa forma se coopera con él para su mejoramiento y crecimiento; contrario a lo que sucedería si fundamentado en la relación y el sentimiento se espera la complicidad en el error, la deslealtad y todo aquello que atente contra el desarrollo y el logro.

El ejercicio de poder por parte del gerente con alto poder socializado, se da entonces como una función del uso

de sus capacidades y recursos, para delegar, orientar y asignar tareas de acuerdo con las capacidades y experticia de sus colaboradores.

Resumiendo, un gerente con alto poder socializado es: a) Un líder fuertemente motivado por el logro, con metas claras y definidas, retadoras pero realistas, compartidas por el grupo de seguidores o colaboradores, eficiente y en constante evolución como experto; asumiendo la responsabilidad y buscando la excelencia en todo lo que hace. b) Un líder con sensibilidad afectiva que le permite comunicarse adecuadamente con los suyos, para conocer sus intereses y debilidades; que le permite verlos como entes valiosos en su justa medida y compartir con ellos aun lo que pudiera parecer una trivialidad. Aprovechando la relación como la circunstancia que permite el crecimiento personal. c) Un líder que usa positivamente la afiliación, facilitando y promoviendo el crecimiento personal de los otros, mostrándoles objetivamente las necesidades de corregir y mejorar y exigiéndoles para que sea más.

Queda la inquietud de evaluar empíricamente la eficiencia como gerente y el rendimiento del grupo bajo un sistema de dirección con alto poder socializado.

REFERENCIAS

- Bennis, W. (1990). *Cómo Llegar a Ser Líder*. Bogotá: Editorial Norma.
- Cornellius III, E. T. & Lane, F. (1984). The power motive and managerial success in a professional oriented service industry organization. *Journal of Applied Psychology*, **69**, (1), 32-39.

Flowers, M. L. A laboratory test of some implications of Janis's groupthink hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, **77**, (35), 888-896.

Fodor, E. M. & Smith, T. (1982). The power motive as an influence on group decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, **42**, (1), 178-185.

Gardner, J. W. (1965). The Anti-Leadership Vaccine. Annual Report, The Carnegie Corporation of New York. *Journal of Personality and Social Psychology*, **77**, (35), 888-896.

McClelland, D. C. (1967). *The Achieving Society*. New York: The Free Press.

McClelland, D. C. (1970). *Journal of International Affairs*, **24**, (1), 29-47.

McClelland, D. C. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington-Wiley.

Raven B. H. (1987). *Un modelo interactivo del poder en relación con la influencia interpersonal*. Trabajo presentado en el XXI Congreso Interamericano de Psicología. La Habana, Cuba.

Romero-García, O. (1987). *Construcción Motivacional de la Supervisión*. Mérida: Laboratorio de Psicología, (ULA). Publicación 81.

Romero-García, O. (1991). *Crecimiento Psicológico y Motivaciones Sociales*. Mérida: Ediciones ROGYA.

- Romero-García O. y Salom de Bustamante, C. (1992). **Inventario de Motivaciones Sociales y Actitudes Laborales** (MOSAL). (Reporte técnico en preparación).
- Romero García, O. y Salom de Bustamante, C. (1992). **Inventario de Motivaciones Sociales y Crecimiento Personal** (MOCRE). (Reporte técnico en preparación).
- Romero García, O. y Salom de Bustamante, C. (1990). **Inventario de Motivaciones Sociales y Expectativas** (MOSE). Mérida: Laboratorio de Psicología, (ULA). Papel de trabajo.
- Bass, B. (1981). **Stogdill's handbook of leadership**. New York: Free Press.
- Vroom & Jago (1990). **El Nuevo Liderazgo**. Madrid: Ed. Díaz Santos.
- Weber, M. (1968). Citado por McClelland, D.C. (1970). Las Dos Caras del Poder: **Journal of International Affairs**, **24**, (1), 29-47.
- Winter, D. G. (1973). **The Power Motive**. New York: Free Press.
- Winter, D. G. (1987). Leader appeal, leader performance and profiles of leaders and followers: as study of american presidents and elections. **Journal of Personality and Social Psychology**, **52**, (1), 196-202.