

MOTIVACIONES PARA EL LIDERAZGO

*Colombia Salom de Bustamante
y Oswaldo Romero García
Universidad de los Andes*

Resumen

El estudio tuvo tres objetivos: (a) conocer la configuración motivacional de los estudiantes Galileo; (b) identificar las diferencias motivacionales y cognitivas entre el grupo Galileo y un grupo de estudiantes universitarios; y (c) detectar las semejanzas de los Galileo con un grupo de supervisores de la industria petrolera del país. Los resultados revelaron que en los estudiantes Galileo la Motivación de logro ocupa el primer lugar, seguida por la Afiliación en segundo y poder en el tercero. Los estudiantes Galileo se diferencian de los estudiantes universitarios en el Motivo de logro, las Expectativas (Esperanza activa y Optimismo) y en Inteligencia. Los estudiantes Galileo son semejantes a los Supervisores en el Motivo de logro, en la Afiliación perturbadora, en el Poder Explotador y en Esperanza activa. Son diferentes y más altos que los supervisores en Afiliación Básica, Poder Benigno y Optimismo. Los resultados revelan que los estudiantes Galileo están motivacional y cognitivamente mejor equipados que los universitarios e igualmente equipados en lo motivacional a los supervisores, presentando algunas ventajas. Los datos sugieren que este grupo de jóvenes talentosos y exitosos están equipados para convertirse en los líderes del futuro si ellos asumen el reto de serlo y si el estado les brinda oportunidades de desarrollo.

Summary

This study had a triple purpose: a) to know the motivational configuration of Galileo students; b) to identify cognitive and motivational differences between Galileo and university students; c) to detect similarities between Galileo students and petroleum industry supervisors. The results obtained showed that in Galileo students achievement motivation occupies the first place, followed affiliation and power in the third place. Galileo students differed from university students in achievement motive, expectancies (active expectance and optimism) and intelligence. The data suggest that talented Galileo students are able to become leaders in the future, if they assume the challenge and the state gives them the development opportunities.

El cambio de orientación en el modelo de desarrollo económico de Venezuela ha hecho más urgente la necesidad de identificar el recurso humano más valioso del país a fin de estimular su crecimiento intelectual y personal. Si deseamos elevar nuestros niveles de productividad y competitividad, requerimos de gerentes, administradores, supervisores, técnicos, y operarios cada vez más calificados. Esto quiere decir, mejor educados en el sentido de estar más preparados técnicamente, pero también más autodeterminados (dirigidos desde su interior y capaces de tomar decisiones), más motivados (con exigencia interior de eficiencia y calidad), más capaces de anticipar un futuro positivo y de trabajar para hacerlo realidad.

Los estudiantes de bachillerato con alto rendimiento son parte de esos recursos y existen diferentes programas dirigidos a ellos. La Fundación Gran Mariscal de Ayacucho (FundAyacucho) ha diseñado programas que centran su interés en los estudiantes de alto rendimiento académico (igual o superior a 16 en una escala de 20 puntos). De esos estudiantes, aquéllos que muestran el mejor rendimiento en cursos de enriquecimiento específicos de esa institución, son atendidos por el Programa Galileo. El presente estudio fue realizado usando como muestra los estudiantes Galileo del año 1990.

Los estudiantes Galileo constituyen la élite académica juvenil de este país. Son jóvenes que han dado evidencias de la calidad de su ejecución. Hasta ahora sabemos que son personas exitosas porque han logrado obtener un excelente rendimiento en sus estudios cursados y porque han sido seleccionados, después de pasar por una exigente prueba de selección en la cual compitieron con los mejores estudiantes del

país. Esas señales nos sugieren que estos estudiantes deben ser diferentes al estudiante común que llena las aulas de clase y que apenas logra aprobar todas las asignaturas cursadas.

Sabemos por un estudio realizado con jóvenes adolescentes de 15 años de edad (Bustamante Salom y D'Anello Koch, 1990) que su configuración motivacional se caracteriza por una presencia mayor de la motivación de afiliación, mientras que la motivación de logro ocupa el segundo lugar y la motivación de poder el último. En otra investigación realizada con estudiantes universitarios con una edad promedio de 18 años (Salom de Bustamante y Pinto, 1988) se encontró que las motivaciones de afiliación y poder son más fuertes que la motivación de logro, la cual ocupa el tercer lugar.

La motivación de logro es la motivación para el desarrollo personal y está asociada positivamente con rendimiento académico (Salom de Bustamante 1985, 1986). Por su parte, la motivación de afiliación, específicamente la de tipo perturbadora, está asociada negativamente con el rendimiento. Los resultados de los estudios citados previamente revelan precisamente que estos jóvenes tienen en primer lugar la motivación afiliativa mientras que la motivación asociada al éxito ocupa un lugar secundario (Salom de Bustamante y D'Anello Koch, 1990). Si ésta es la configuración motivacional del adolescente y del joven venezolano, no es de extrañar los bajos niveles de rendimiento que comúnmente aparecen reportados en entrevistas y reportajes periodísticos o en revistas educacionales.

En este estudio interesa saber en qué se diferencian los estudiantes Galileo de otros jóvenes. Obviamente, ellos deben tener un patrón motivacional diferente al descrito previamente.

Se esperaba que la motivación de logro ocupara un lugar predominante y significativamente más alto que las otras dos motivaciones (afiliación y poder). Este fue el patrón reportado por D'Anello Koch y Salom de Bustamante (1990) en un estudio realizado con niños de educación básica (tercer, cuarto y quinto grados); allí se encontró que en los estudiantes rendidores (promedio de calificaciones ≥ 17) la motivación de logro ocupaba el primer lugar.

Además de hacer la comparación intragrupal e intramotivos mediante el análisis de la configuración motivacional de los estudiantes Galileo, interesa conocer en cuáles variables motivacionales se diferencian de otros jóvenes. Se decidió compararlos con un grupo de estudiantes de mayor edad (19 años en promedio), mayor nivel educativo (universitarios de los primeros semestres de carrera) y de una de las facultades más exigentes en cuanto al promedio de notas de bachillerato como requisito de ingreso (Medicina). Se quiso hacer la comparación en las variables motivacionales favorecedoras del crecimiento, por ello se incluyó además de la motivación de logro, la esperanza activa y el optimismo. Estas dos últimas variables son indicadores de expectativas.

De manera global la esperanza es definida como una disposición motivacional, que puede ser activada en un momento determinado, asociada con la creencia en la ocurrencia en un evento futuro deseado, el cual es evaluado por la persona como importante y posible, aunque incierto (Morales de Romero, 1990). Esta autora distingue dos tipos de esperanza: Activa y Pasi-

va. La utilizada en el presente estudio fue la Activa, definida como la creencia personal en que se puede actuar para que los resultados deseados ocurran. El optimismo es definido como una expectativa generalizada respecto a la ocurrencia de eventos favorables en el futuro (Scheier & Carver, 1987). Se espera que el optimismo sea parte del equipamiento motivacional de los estudiantes exitosos.

Además de las variables motivacionales los dos grupos fueron comparados en inteligencia, utilizando un test no-verbal.

La idea de estudiar al grupo Galileo no es solamente identificar sus diferencias motivacionales y cognitivas, interesa primordialmente descubrir si realmente ellos tienen el potencial para convertirse en los líderes del futuro. Tratando de aportar información en esta dirección, se pensó que la comparación con un grupo de supervisores de una de las empresas líder del país, podría ofrecer información útil sobre el equipamiento potencial de este grupo de destacados jóvenes.

Un verdadero líder por definición ejerce influencia, debe tomar decisiones, asignar tareas, evaluar el rendimiento. Todas estas actividades suponen un ejercicio del poder, el cual tomar la vía de la explotación (poder explotador) o del asesoramiento (poder benigno). Por otra parte, debe tener metas claras tanto a nivel personal como a nivel de la organización. Debe ser eficiente en el uso de los recursos y no puede contentarse sino con resultados de calidad. Estas características son definitorias de la motivación al logro. Un líder debe ser sensible a las

características y necesidades de sus trabajadores, debe ser capaz de propiciar un ambiente de trabajo cálido y nutritivo sin caer en las manipulaciones afectivas que generan complacencia y complicidad. En otras palabras su motivación de afiliación debe ser genuina (afiliación básica) y no perturbadora. Las dos muestras fueron comparadas en estas tres motivaciones que sabemos juegan un papel fundamental en el liderazgo: poder (en sus dos facetas, positiva y negativa), logro y afiliación.

METODO

Muestras y Procedimiento

(A) Estudiantes Galileo. Los sujetos fueron 228 estudiantes de bachillerato seleccionados para participar en el Programa Galileo debido a su alto rendimiento académico (mínimo 16 puntos en la escala de 20). La muestra estuvo compuesta por estudiantes de 4° año (143) y 5° año (85), aunque en este estudio los datos no fueron desagregados por año de estudio, por cuanto los dos grupos resultaron equivalentes en las variables del estudio. De los 228 estudiantes, 124 eran hombres (54.39%) y 104 eran mujeres (45.61%). Provenían de diferentes regiones del país: Capital (75), Occidental (46), Central (41), Oriental (31), Centro-Occidental (23), Llanos (12). Pertenecen a familias constituidas en promedio por 3 hijos, es decir, pertenecen a familias pequeñas. El padre tiene un nivel educativo de aproximadamente 15 años de escolaridad y las madres tienen un nivel de 12 años de escolaridad. En cuanto a sus preferencias vocacionales están orientados hacia carreras de tipo tecnológico-científico,

principalmente las ingenierías (73%). Las carreras humanísticas son preferidas en menor proporción (9%).

(B) Estudiantes universitarios. Se seleccionaron 134 estudiantes que cursaban los dos primeros semestres de la carrera de medicina, integrada por 81 (60.45%) mujeres y 53 (39.55%) hombres. La media en edad fue 18.63 con un rango de 16 a 24 años.

(C) Supervisores. Los sujetos de esta muestra fueron 189 trabajadores de la industria petrolera, 143 (75.66%) de sexo masculino y 46 (24.33%) del sexo femenino. Tenían un nivel de escolaridad universitaria y con un promedio de experiencia de trabajo de 10 años.

Personal especializado administró las pruebas a las tres muestras. El grupo Galileo fue evaluado durante una concentración en la ciudad de Mérida (agosto 1990) en grupos de 25-30 personas. Los estudiantes llenaron las escalas durante las sesiones regulares de clase y en grupos de 20 a 25 personas. Los supervisores fueron evaluados en grupos de 10 a 15 durante las sesiones de trabajo de un taller de intervención.

Variables e instrumentos

Motivación de Logro. Es definida 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 (Romero-García, 1991). Fue medida con la Escala MLP (Romero García y Salom de Bustamante, 1990), la cual cuenta de 20 ítems fraseados en formato Likert de 6 puntos, variando los puntajes de

20 a 120. Consta de tres subescalas que miden: establecimiento de metas de desarrollo personal (8 ítemes), instrumentación (6) y creencias facilitadoras del logro (6). A los supervisores se les administró una versión que contiene 24 ítemes.

Motivación de poder. Es definida como una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el control de nuestra propia conducta y la conducta de los demás (Romero García, 1991). Fue medida con la escala MPS que contiene dos subescalas que miden poder benigno y poder explotador. Consta de 20 ítemes fraseados en formato Likert de 6 puntos, variando los puntajes de 20 a 120. A los supervisores se les administró una versión reducida que contiene 16 ítemes.

Motivación de afiliación. Es definida como una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el sentirnos bien con nosotros mismos y con los demás (Romero García, 1991). Fue medida con la escala MAFI que contiene dos subescalas (afiliación general y afiliación explotadora). Consta de 20 ítemes fraseados en formato Likert de 6 puntos, variando los puntajes de 20 a 120. A los supervisores se les administró una versión reducida que contiene 16 ítemes.

Optimismo. Es definida como una expectativa generalizada respecto a la ocurrencia de eventos favorables en el futuro (Scheier & Carver, 1987). Se espera que el optimismo sea parte del equipamiento motivacional de los estudiantes exitosos. Para medirlo se usó el Life Orientation Test (Scheier & Carver, 1987). En la versión de Romero-García la escala cuenta con 8 ítemes en formato Likert de 6 puntos.

Esperanza Activa. Definida como la creencia personal en que se puede actuar para que los resultados deseados ocurran. Para medirla se utilizó la Escala desarrollada por la misma autora, la cual consta de 15 ítemes fraseados en formato Likert de 6 puntos, con una amplitud de 15 a 90. A los supervisores se les administró una versión reducida de 8 ítemes.

Inteligencia. Conceptualizada como capacidad intelectual general y medida con el Test D-48, estandarizado para Venezuela por Esqueda Torres y Salom de Bustamante (1981), con amplitud de 0 a 44.

Diseño y análisis de los datos. El diseño usado fue de tipo ex-post facto, en el cual se usaron tres grupos para hacer las siguientes comparaciones: (Galileo vs Universitarios y Galileo vs Supervisores). Se utilizó el test Scheffe para evaluar dichas comparaciones. Se utilizó también el análisis de varianza de una vía con medias repetidas para evaluar las comparaciones entre los motivos. Debido a la diferencia en el número de ítemes de los diversos instrumentos, los puntajes fueron transformados a una escala de 6 puntos para efectos de comparación.

RESULTADOS

Configuración motivacional de los estudiantes Galileo

Los resultados del análisis de varianza de una vía, revelaron que existen diferencias significativas entre las medias $F(2,683)=49.29$, $p<.001$. Los resultados del test de comparaciones múltiples Scheffe indicaron que las comparaciones entre las tres medias

son significativas, encontrándose que la motivación de logro ocupa el primer lugar y es significativamente mayor que las otras dos motivaciones. El segundo lugar lo ocupa la motivación de afiliación, resultando significativamente diferente de la motivación de poder. Estos datos confirman la hipótesis planteada. La Tabla 1 contiene las medias y desviaciones para los tres motivos.

Tabla 1 Medias y desviaciones estándar en los Motivos de Logro, Afiliación y Poder para Galileo.		
VARIABLE	MEDIA	DESVIACION
Logro	4.92	.50
Afiliación	4.47	.71
Poder	4.30	.84

n = 228

Comparación Galileo-Universitarios

El segundo objetivo de este estudio fue determinar en cuáles variables se diferenciaban los estudiantes Galileo de otros estudiantes. Para ello se compararon los dos grupos en el Motivo de Logro, Las Expectativas (Esperanza Activa y Optimismo) y en Inteligencia (Cociente Intelectual = CI). Los datos se ofrecen en la Tabla 2. En cuanto al Motivo de Logro se encontró que los Galileo superan a los universitarios en el establecimiento de metas de desarrollo personal, en las estrategias de acción que suponen la instrumentación (Instr.), y en las Creencias Facilitadoras

del Logro (CFL). Igualmente los Galileo obtuvieron puntajes más altos en las dos expectativas. En inteligencia también superaron ampliamente a los universitarios.

En resumen, los resultados indican que el grupo Galileo está mejor equipado motivacional y cognitivamente que el grupo universitario.

Tabla 2 Medias en Motivación al logro (M Logro), Expectativas e Inteligencia (C.I.) para dos grupos.				
VARIABLE	GALILEO	UNIVERSIT.	F	P
M. Logro				
Metas	4.92	4.43	22.57	.01
Instrum.	5.38	5.06	12.73	.01
CFL	4.82	4.33	15.02	.01
	4.40	4.00	8.04	.01
Expectativas				
Esp. Activa	4.51	4.01	24.52	.01
Optimismo	4.75	4.42	12.88	.01
Inteligencia				
C.I.	126.00	112.16	26.48	.01

n = 228 134

Instrum: Instrumentación

CFL: Creencias Facilitadoras del Logro

Comparación Galileo-Supervisores

A fin de identificar las semejanzas y diferencias entre los estudiantes Galileo y los Supervisores, se compararon los dos grupos en los tres motivos sociales: Logro, Poder y Afiliación y en las Expectativas. La Tabla 3 contiene los datos.

Tabla 3
Medias en los Motivos de Logro, Afiliación y Poder para los grupos Galileo y Supervisores.

VARIABLE	GALILEO	SUPERVIS.	F	P
M. Logro	4.92	4.84	1.18	n.s.
Metas	5.38	5.15	7.87	.01
Instrum.	4.82	4.80	.04	n.s.
CFL	4.40	4.56	1.62	n.s.
M. Afiliación				
Básica	4.47	4.00	18.36	.01
Pertubad.	4.59	4.49	1.49	n.s.
M. Poder				
Benigno	4.30	3.92	7.91	.01
Explotador	2.89	2.81	.61	n.s.
Expectativas				
Esp. Activa	4.51	4.42	.98	n.s.
Optimismo	4.75	4.56	5.63	.05

n= 228 189

Instrum. Instrumentación

CFL: Creencias Facilitadoras del Logro

Los datos de la Tabla 3 revelan que los Galileos son semejantes a los Supervisores en el Motivo de Logro con una diferencia a favor de Galileo en el componente Metas.

En cuanto al Motivo de Poder se encontró que el primer grupo está más alto en lo que podríamos llamar la faceta positiva del Poder (Benigno) y están igualmente bajos en el componente negativo (Poder Explotador). En el Motivo de Afiliación los Galileo están más altos en la dimensión Básica pero semejantes e igualmente altos en la dimensión perturbadora de la afiliación. En relación a las expectativas, los Galileo resultaron equivalentes en Es-

peranza activa pero con más optimismo que el grupo supervisorio.

Adicionalmente a los análisis realizados para contestar a la interrogante sobre las semejanzas de los Galileo con gente productiva del país, los datos de la Tabla 3 ofrecen información que nos permitió conocer el perfil motivacional de los Supervisores. Al hacer las comparaciones entre los tres motivos (logro y las dimensiones positivas de la afiliación y el poder) se encontró que el logro ocupa el primer lugar, diferenciándose significativamente del motivo de Afiliación $F(2,566)=40.46$, $p<.01$ y del motivo de Poder, $F(2,566)=48.88$, $p<.01$, los cuales ocupan el segundo lugar, ya que no hubo diferencias significativas entre ellos, $F(2,566)=.40$, ns.

DISCUSION

Configuración motivacional de los estudiantes Galileo

Los datos confirmaron el perfil motivacional que se ha encontrado en otros estudiantes exitosos: el motivo de logro ocupa el primer lugar, seguido por afiliación y poder en último lugar. Es el mismo patrón reportado por D'Anello Koch y Salom de Bustamante (1990) para escolares de alto rendimiento. Esta combinación de motivos constituye un excelente equipamiento para tener éxito en las actividades que exigen el uso de las capacidades y destrezas. Es importante señalar que en el caso de los Supervisores, el motivo de logro también ocupó el primer lugar.

Definitivamente, el logro es la motivación para la competitividad. Es la

que equipa a las personas para construir el mundo en términos de retos, de oportunidades de desarrollo personal, donde cada exigencia es una prueba para sus potencialidades. De esta manera el quehacer (estudio o trabajo) se convierte en una actividad estimulante y satisfactoria. Información recopilada en entrevistas sostenidas con los estudiantes Galileo brindan apoyo a esta interpretación. Pudimos comprobar que ellos se construyan a sí mismos como personas con mucha necesidad de aprender, llenos de ideas y con un mundo colmado de proyectos, ideas novedosas, y deseos de aprender. Se notaba en ellos una alegría y felicidad por estar participando en un entrenamiento exigente y difícil. No había temor al reto planteado por el Programa.

Las diferencias que conducen al éxito

Los resultados de la comparación entre Galileo y Universitarios reveló diferencias a favor de los primeros en el motivo de logro, las expectativas y en inteligencia. En cuanto al motivo de logro se encontró que los Galileo están más altos en los tres componentes. Esto quiere decir que para ellos el establecimiento de metas realistas y controlables es muy importante; que disfrutan las tareas retadoras y se exigen niveles cada vez más altos. Ellos instrumentan más, esto es, planifican, diseñan e implementan estrategias efectivas de acción para alcanzar las metas y vencer los obstáculos. Además, comparten un conjunto de creencias estimuladoras de la superación, en contraposición a las creencias comunes de la cultura mayor referidas a la necesidad de conformar-

se y adaptarse, de ser humilde, de evitar destacarse o sobresalir porque eso es negativo y trae complicaciones.

El grupo Galileo tiene más Esperanza activa, anticipa resultados favorables porque están seguros de instrumentar acciones para alcanzarlos. También son más optimistas, tienen una visión muy positiva de su futuro y enfrentan con entusiasmo sus planes.

En cuanto a inteligencia se encontró que el Grupo Galileo supera a los universitarios en casi una desviación estándar, indicando que disponen de altos niveles de abstracción, generalización e inducción.

Las semejanzas que los llevan al liderazgo

A fin de obtener información sobre el potencial de los Galileo para asumir futuros roles de liderazgo, se compararon sus puntajes con los de un grupo de trabajadores considerados de alto nivel por cuanto ejercen cargos supervisorios, tienen educación superior y una alta trayectoria de permanencia en la industria petrolera alrededor de los 10 años. Los resultados son muy prometedores. Los Galileo son equivalentes a los supervisores en Motivación de logro y Esperanza Activa. Dos variables muy importantes en un líder eficiente. Para que el líder pueda orientar y asesorar a sus trabajadores debe primeramente él mismo estar claro en sus metas, buscando siempre la eficiencia y la excelencia. Pero además, un líder debe ser capaz de anticipar y predecir resultados de sus acciones y de la organización. En este sentido, Klemm y McClelland (1986) reportaron que una de las característi-

cas diferenciales de un grupo de líderes destacados es su capacidad de anticipación para aprovechar oportunidades, evitar problemas y no correr riesgos innecesarios. La orientación estratégica futurista fue otra de las características diferenciales encontradas en dicho estudio y es una concepción muy cercana a la del motivo de logro porque significa poder establecerse metas a largo plazo, o tener visión, como lo diría Bennis (1990).

Los dos grupos también son semejantes en Poder Explotador. Sus puntajes son bajos (en promedio 2.85) si tomamos en cuenta que la escala de medida tiene 6 puntos. Esto significa que su necesidad de controlar y dominar a otros mediante la presión o la fuerza es más bien baja. Un verdadero líder es aquél que trata a sus subalternos como seres autodeterminados y no como instrumentos, en lugar de dar órdenes propone, prefiere dar feedback en vez de castigar.

Las ventajas que los pueden llevar a ser mejores líderes

Los estudiantes Galileo tienen mayor Poder Benigno que los Supervisores. Este hallazgo es realmente sorprendente porque se esperaría que estos últimos tuvieran puntajes más altos debido a las funciones que ejercen. Tener alto Poder Benigno significa que hay una necesidad de influenciar en los demás pero sin usar estrategias autoritarias. Es disfrutar la ayuda, el consejo o la asesoría que uno ofrece o le solicitan. Es experimentar sentimientos de plenitud y realización personales al asignar tareas. Es tener la sensación de gran responsabilidad al asignar roles. Es pensar que se tiene con-

diciones especiales para influenciar a otros. Es imaginarse a uno como siendo líder, campeón o salvador. Este estilo de liderazgo debe generar un clima de trabajo propicio para el cumplimiento de las metas. Sin embargo, hay un riesgo si el líder, por su necesidad de ayudar y aconsejar, se convierte en invasor de los otros, impidiéndoles su desarrollo personal.

Muy posiblemente el Poder Benigno de los Galileo sea consecuencia de las funciones que, por lo general desempeñan estudiantes de muy buen rendimiento. Ellos son tomados por el profesor como modelo o ejemplo ante los otros compañeros, son asignados a roles de asesoramiento y tutoría. Los compañeros suelen solicitar su ayuda y reconocen su experticia. Necesariamente estas situaciones deben contribuir en el aprendizaje del tipo de energía movilizadora por el poder benigno.

Es importante saber que aún siendo tan jóvenes, los Galileo tienen imaginación de poder, expresada a través de la necesidad de ser líder. Si esta disposición motivacional es bien encaminada, si es nutrida de una manera adecuada, ellos pueden convertirse en verdaderos líderes.

Otra de las diferencias entre los dos grupos fue en optimismo. Los Galileo tienen actitudes más favorables hacia el futuro y la vida y en general esperan resultados positivos. Esta es una característica importante en un líder. Para enrumbar a otros en planes y proyectos es necesario tener expectativas de éxito, creer que se va a triunfar. Una actitud pesimista sólo lleva al desaliento y la desesperanza. No se trata de ilusiones, sueños o fantasías.

Es confiar en los propios recursos para enfrentarse a la vida con actitud de triunfador. Es creer firmemente que uno puede hacer un mañana mejor. Un líder con estas características es capaz de involucrar a otros en retos importantes, es capaz de generar energía en los demás para emprender nuevos caminos.

En Afiliación básica también los Galileo obtuvieron puntajes más altos. Esta diferencia puede significar una ventaja, si esta motivación es orientada hacia la pista adecuada. Se trata de ser sensible a los demás, de disfrutar de las relaciones interpersonales, de crear un clima cálido y apoyador, necesario para que las actividades de trabajo o estudio se desarrollen de una manera satisfactoria. Esta diferencia puede también ser una desventaja, si la afiliación compite con la necesidad de exigirse a uno y a los demás niveles altos de funcionamiento. Esto es, si la afiliación invade la pista del logro, si pasan a ser más importantes las relaciones interpersonales que la productividad, si se sacrifican los planes personales por el afecto familiar. Este es el riesgo mayor de la afiliación, cuando deja de servir a sus propósitos originales y se convierte en perturbadora. Es importante destacar que los Galileo resultaron equivalentes a los supervisores en afiliación perturbadora. Los puntajes fueron relativamente altos (4.59 en una escala de 6) y pudieran convertirse en una debilidad para los Galileo si esta motivación se fortalece e invade las áreas de desarrollo personal. De todas las características evaluadas, la afiliación perturbadora es la única debilidad potencial encontrada. No hay que descuidar el funcionamiento en esta variable, puede con-

vertirse en un riesgo amenazador de los planes de desarrollo de estos jóvenes, principalmente si se toma en cuenta que en nuestra sociedad es más fuerte este tipo de motivación perturbadora que la de logro (Salom de Bustamante y Pinto, 1988, Salom de Bustamante y D'Anello Koch, 1990).

El reto Galileo

Los resultados de este estudio revelan que contamos en el país con un recurso humano sumamente valioso, representado por jóvenes equipados motivacional y cognitivamente para convertirse en los líderes que estamos necesitando y esperando. Ellos se encuentran en diversas regiones del país y en institutos educacionales tanto privados como públicos. Quieren estudiar fundamentalmente las carreras de tipo tecnológico y científico que son las que precisamente requiere el país.

Estar equipados tan maravillosamente bien para enfrentar el futuro plantea a los jóvenes Galileo un reto inescapable. Ellos están llamados a utilizar al máximo sus recursos, a convertir en realidades sus potencialidades. Deben superar sus debilidades y evitar caer en la invitación constante de la cultura mayor a adaptarse al fracaso, a conformarse con lo mínimo o aceptar que es muy difícil salir del caos en que nos hemos sumergido. Los jóvenes Galileo también representan un reto para esta sociedad y particularmente, para el estado venezolano. Para que el potencial representado por ellos sea aprovechado eficientemente se requiere de planes sistemáticos de desarrollo y, más importante aún, continuidad en los mismos.

Es necesario brindarle a estos jóvenes las oportunidades de estudio que ellos merecen, se les debe ofrecer apoyo efectivo para culminar sus aspiraciones profesionales, se les debe preparar para que se conviertan en los gerentes de la excelencia y la competitividad. Hay que evitar a toda costa que estos jóvenes pierdan esa hermosa potencialidad que significa tener alta motivación al logro, útil motivación de afiliación, eficiente motivación de poder, esperanzas activas y un gran optimismo.

Los Galileo representan esa mina llena de tesoros que de ser aprovechada adecuadamente puede convertirse en una fuente de riqueza personal y nacional incalculable. No la desperdiciemos.

REFERENCIAS

- Bennis, W. (1990). *Cómo llegar a ser líder*. Bogotá: Editorial Norma.
- D'Anello, S. y Salom de Bustamante, C. (1990). *Perfil motivacional y rendimiento académico en niños*. Memorias Evemo 3, 171-175.
- Esqueda Torres, L. y Salom de Bustamante, C. (1981). *Normalización y adaptación del Test D-48 en estudiantes universitarios*. Mérida: Laboratorio de Psicología, (ULA), Publicación 26.
- Klemp, G. y McClelland, D. (1986). What characterizes intelligent functioning among senior managers? En R. J. Sternberg y W. Richard (1986). *Practical intelligence. Nature and origins of competence in the every day world*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Morales de Romero, N. (1990). *Construyendo la Esperanza*. Mérida: Ediciones ROGYA.
- Romero García, O. (1991). *Crecimiento psicológico y motivaciones sociales*. Mérida: Ediciones ROGYA.
- Romero García, O. y Salom de Bustamante (1990). *Inventario de Motivaciones de Logro (MLP), Poder (MPS) y Afiliación (MAFI)*. Mérida: Centro de Investigaciones Psicológicas (Papel de trabajo).
- Salom de Bustamante, C. (1981). Necesidad de logro y rendimiento académico. En O. Romero García (1985) *Motivación y Rendimiento Académico: Reportes de Investigación*. Mérida, Venezuela: Ediciones Logro.
- Salom de Bustamante, C. (1986). *Necesidad de logro, expectativas y ejecución académica*. Mérida, Laboratorio de Psicología, (ULA), Publicación 69.
- Salom de Bustamante, C. y D'Anello Koch, S. (1990). *Motivaciones de logro, poder y afiliación en adolescentes*. Mérida: Memorias Evemo 3, 176-188.
- Salom de Bustamante, C. y Pinto, N. (1988). *Motivaciones sociales en estudiantes universitarios*. Memorias Evemo 2, Sección Motivación social, 1-10.
- Scheier, M. F y Carver, C.S. (1987). Dispositional optimism and physical well-being: The influence of generalized outcome expectancies. *Journal of Personality*, 55, 169-210.