

CARACTERISTICAS MOTIVACIONALES Y ACTITUDINALES DE SUPERVISORES

Silvana D'Anello Koch
Universidad de los Andes y ROGYA, C.A.

Resumen

El estudio estuvo dirigido a conocer: (a) las características motivacionales y actitudinales de supervisores pertenecientes a dos organizaciones diferentes y (b) las semejanzas y diferencias motivacionales y actitudinales entre supervisores y supervisados. Los sujetos fueron 213: 72 supervisores y 141 supervisados. Se propuso y encontró una configuración motivacional en los supervisores caracterizada por motivación de logro y poder más altas que afiliación. Se encontró también que los supervisores, están más altos que los supervisados en motivación de poder (asertividad y poder socializado), necesidad de control personal y en las actitudes facilitadoras del logro (trabajo, cambio, logro y satisfacción). Mientras que los supervisados están más altos en afiliación explotadora y en control impersonal. No se encontraron diferencias en las motivaciones de logro, afiliación (capacidad de compartir, afiliación facilitadora) y poder explotador.

Summary

This study analyzed: a) attitudinal and motivational characteristics of supervisors belonging to 2 different organizations and b) attitudinal and motivational similarities and differences between supervisors and workers. This subjects were 72 supervisors and 141 workers. It was hypothesized and found that supervisors were characterized by achievement and power motivation higher than affiliation. It was found also that supervisors were higher than workers in power motivation (asertivity and socialized power), personal control need and attitudes tower achievement. And the other hand workers scored higher in explotative affiliation and impersonal control. No differences were found in achievement, affliaton (share capacities, facilitative affiliation) and explotative power.

Abordar el estudio de las organizaciones venezolanas desde una perspectiva psico-social, ha constituido un reto inaplazable para el equipo de investigadores del Centro de Investi-

gaciones Psicológicas y de ROGYA, C.A. Los cambios bruscos que está viviendo la economía mundial aunado a los avances tecnológicos y científicos, estimulan la generación de conocimien-

to científico que permita una mayor comprensión, explicación y, por ende, una propuesta de cambio sustancial.

En nuestro país se está viviendo una situación de crisis donde reina el descontento y la incredulidad en los políticos dirigentes de los rumbos del país. No es posible la anticipación de resultados ni a corto ni largo plazo porque se desconocen los fines que se persiguen.

Probablemente, la mayoría de nuestras empresas productoras no escapan de la incertidumbre generalizada en la población. Con horizontes difusos y temor a introducir cambios que favorezcan el desarrollo. Sin embargo, en los actuales momentos se está viviendo un proceso dentro de un sector joven de la población venezolana que está abanderando la propuesta de cambio. Están luchando para hacerse un espacio en el medio empresarial. Se están formando. Están arrancando de sus raíces formativas los lastres del deseo de ser empleados asalariados para convertirse en el empresario que forja su futuro, que lucha contra la adversidad del medio obstaculizante. Que desea producir por sus propios medios para beneficio personal y colectivo. Esa nueva generación probablemente se convertirá en los líderes que construirán una nueva nación. Ese es el tipo de líder que nuestro país está necesitando. Un líder dispuesto a ofrecer su aporte al desarrollo de su país.

En los actuales momentos, cuando el liderazgo nacional está desvinculado de las necesidades de estas nuevas generaciones, el estudio de liderazgo desde una perspectiva psico-social ad-

quiere gran relevancia. ¿Cómo son psicológicamente nuestros dirigentes políticos, militares, religiosos, empresariales? Son preguntas para las cuales aún no tenemos respuesta, derivada de la investigación científica. En este estudio nos propusimos estudiar el liderazgo en las organizaciones ya que, se ha comprobado que el liderazgo y la supervisión son factores de gran importancia en la determinación de la eficiencia y la productividad en las organizaciones (Gibb, 1969; Fiedler, 1978; Schneider, 1985). Específicamente, ofrecemos un análisis de las características motivacionales y actitudinales de supervisores provenientes de dos tipos de organización diferentes.

Liderazgo: Qué es?

El estudio del liderazgo ha recibido diferentes tratamientos y ha sido abordado por diferentes disciplinas. Posiblemente constituye uno de los temas más trabajados en Política, Sociología y en Psicología. Quizá todas las ciencias del comportamiento lo hayan estudiado. En un texto clásico sobre liderazgo (Bass, 1981), se recoge información acerca de más de tres mil investigaciones realizadas para la fecha.

Definir lo que es liderazgo no ha sido fácil. Se cuenta con tantas definiciones y proposiciones como teorías se han desarrollado. Al respecto, Bennis (1990, p. 45) señala "pareciera que lo que dijo una vez Braque sobre el arte es aplicable también al liderazgo: "Lo único que importa en el arte es aquella parte que no puede explicarse". En las viejas concepciones se pensó que el liderazgo es una disposición con la cual se nace, determinada por características genéticas o aprendidas a muy

temprana edad. Esta concepción ha ido perdiendo escenario. Y han ganado aquellas formulaciones que enfatizan en las posibilidades de desarrollar el comportamiento de liderazgo aprendido a través de la experiencia.

En las definiciones de liderazgo se señalan aspectos comunes que tipifican las características que definen a un líder, estas características están fundamentadas en las funciones que debe cumplir: influenciar, controlar, planificar, guiar, dirigir, ayudar, trazar metas, formular valores, crear y transformar la cultura (Shein, 1982). Sin embargo, quizá sea más útil para fines prácticos analizar lo que es el liderazgo eficiente.

El Líder Eficiente

Diferentes teorías se han desarrollado en torno a liderazgo eficiente. Y el término empleado, para identificarlo, ha sido el de estilo de liderazgo. Quizá la clasificación que ha sido usada con mayor frecuencia es la propuesta por el grupo de Michigan (Lippitt y White, 1943) según la cual el líder puede ser clasificado como autoritario, democrático o permisivo, siendo el democrático el que presenta mayor asociación con la eficiencia. Fiedler (1967, 1971), plantea una clasificación dicotómica del estilo de líder: orientado a la tarea y orientado a las relaciones. Analizando diferentes líderes en organizaciones, llega a la conclusión que la eficiencia es función de las propias características personales del líder y de las que la tarea requiera. Vroom (1960) cree que la eficiencia es función de la tarea y de los subordinados. Hersey (1977) enfatiza el rol del subordinado. Propone cuatro estilos,

informativo, persuasivo, participativo y delegatorio que serán eficientes dependiendo del grado de madurez de los subordinados, entendiendo por madurez la capacidad para fijarse metas difíciles, la habilidad y disposición para asumir responsabilidad personal, la educación y la experiencia. McGregor (1969) señala que el estilo de liderazgo depende de los supuestos básicos que se establecen los líderes acerca de las personas y la naturaleza humana. Para el autor, los líderes organizacionales funcionan con dos teorías: la Teoría X que asume que las personas son por naturaleza flojas, trabajan por recompensas económicas, la fuerza que las mantiene productivas en la tarea es el temor a ser despedidas, necesitan ser dirigidas desde arriba, aunque maduren dependen de sus líderes, necesitan que las inspiren, las empujen o las arrastren. En la teoría Y, los supuestos son contrarios: Las personas son naturalmente activas, se fijan metas y disfrutan en sus empeños, buscan muchas satisfacciones en su trabajo, gozan del proceso de producir, la fuerza que las mantiene en sus tareas es el deseo de alcanzar las metas personales y sociales y se sienten capaces de autodirigirse. Los líderes y supervisores que funcionan con la teoría Y, serán los más efectivos.

De acuerdo con nuestra concepción motivacional-constructivista, no creemos en las tipificaciones de líder democrático, autoritario o permisivo. Tampoco si está centrado en la tarea o en las relaciones interpersonales. Pensamos que el líder eficiente debe poseer un conjunto o "paquete", como lo denomina Romero García (1992) de características cognoscitivas, motivacionales y actitudinales que son

definidoras de las funciones que cumple. Creemos que ser líder significa tener una construcción particular de sí mismo, el mundo y su relación con las otras personas, siendo su principal función, propiciar su propio crecimiento y el de los demás. Y esta construcción, en buena parte, estará determinada motivacionalmente, ya sea por un motivo en particular o por una configuración específica de motivos. Liderizar significa motivar a los seguidores. Pero motivarlos hacia dónde, hacia qué. Diferentes construcciones se pueden hacer del rol de liderizar. Veamos cómo sería la construcción motivacional del líder eficiente.

El líder eficiente es aquél capaz de generar en sus seguidores la necesidad de desarrollar sus potencialidades, apoyarlos en ese proceso con los recursos disponibles tanto personales como materiales y, ofrecerles la oportunidad de descubrir sus debilidades para superarlas. El líder eficiente es aquél capaz de hacer de sus seguidores líderes, en otras palabras, potenciarlos. Es aquel que es capaz de crear y ofrecer las oportunidades en el proceso de construcción de futuros de cada uno de sus subordinados. Quien dirige ha de dedicar mucho tiempo y energía al desarrollo continuo de su personal.

Partiendo de la concepción motivacional del liderazgo, es necesario considerar qué, cuáles y cómo deben expresarse las motivaciones en el líder para que sea eficiente. Romero García (1992) propone un perfil característico de las personas de elevado crecimiento psicológico. Los componentes básicos son alta motivación de logro (búsqueda de la experticia, la eficiencia y la

excelencia), alto poder interior (autocontrol y fortaleza), alto poder exterior positivo (asertividad y poder socializado) y alta afiliación facilitadora.

Motivaciones Sociales

La motivación de logro, constituye el motor principal para el líder. 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). Esta motivación supone tres aspectos: Experticia, que significa dominio, maestría en el hacer y uso instrumental de ese hacer. Mary Kaplan, vicepresidente de Walt Disney, en una entrevista realizada por Bennis (1991) indicó que la cualidad más importante de un verdadero líder era la competencia, la maestría, el dominio. Al respecto, el escritor Leonard plantea que la maestría implica concentración absoluta, entrega total de la persona. La palabra generoso se deriva de la misma raíz de genial y genio, y el genio tiene la capacidad de darlo todo sin reservas. Tal vez el genio pueda definirse en términos de esta entrega y el líder, debe entregarse.

La Eficiencia es otro de los indicadores de logro, implica el uso de los recursos disponibles con la máxima economía posible, para lo cual se requiere alta concentración y exigencia de resultados de calidad. Para ser eficiente se requiere del establecimiento de metas realistas y retadoras, capaces de inspirar a los seguidores hacia su consecución. Para que tengan significado para la gente, las metas deben visualizar obras, productos, resultados concretos (Romero García,

1992). Deben ser controlables en función de las capacidades, conocimientos, recursos y tiempo para el supervisor y para el empleado. El trabajador necesita encontrarle significado a su hacer y el supervisor debe estimularlo en ese proceso.

La Excelencia es otro indicador de la motivación de logro, se refiere a la exigencia de resultados óptimos, de maximización de todos los recursos a fin de garantizar el éxito. Para que el seguidor o supervisado trabaje buscando la excelencia, el líder debe creer en las potencialidades de él. Debe tener expectativas de máxima ejecución. Debe construir el fracaso como reto y no como una adversidad. Al respecto un líder organizacional exitoso entrevistado por Bennis (1991) plantea "Para ser un líder competente, no sólo necesita uno llevar a un grupo de seguidores por el camino, sino que necesita tener la capacidad de convencerlos que pueden vencer cualquier obstáculo que se les presente. No se deja derrotar por las barreras que se interpongan para alcanzar las metas. Todos los caminos están llenos de baches y de minas, pero la única manera de seguir es aproximarse a ellos y reconocerlos como lo que son. Uno tiene que ver que son eso nada más, y que no es invencible. Su camino está siempre donde está el tesoro".

Estas tres E (experticia, eficiencia y excelencia) de la motivación de logro constituyen ingredientes básicos en la construcción del líder. Sin embargo, no es suficiente esta motivación para ejercer funciones de liderazgo. Un líder sólo con la motivación de logro alta, puede llegar a ser insensible ante las demandas de los seguidores, ya que

esta motivación no lo equipa suficientemente para interactuar con los demás. Aquí la motivación de poder es indispensable. Sin poder no puede haber liderazgo eficiente. Bennis (1990) indica "el poder, es la energía básica para iniciar y continuar la acción traduciendo la intención en realidad, la cualidad sin la cual los líderes no pueden dirigir. El poder es la capacidad para traducir la intención en realidad y continuarla. El liderazgo es el recto uso de este poder". El buen liderazgo puede ser función de la capacidad del gerente para comprender su necesidad de poder y de disfrutar empleándola de manera creativa (Kolb, Rubin y McIntyre 1977).

Bertrand Rusell dijo alguna vez: "El concepto fundamental de la Ciencia Social es el poder, en el mismo sentido en que la energía es el concepto fundamental de la Física. Esta energía social se ha adornado de tal manera que resulta imposible reconocerla. Conlleva un puñado de connotaciones que ha recogido durante miles de años. Estas implicaciones que incluyen la avaricia, la insensibilidad, la crueldad y la corrupción, han llevado a la desatención y a la desintegración del poder en todas partes. El poder es el más necesario de los elementos exigidos para el progreso humano, pero a la vez del que más se desconfía. Se ha abusado del poder. En lugar de organizar, los líderes han controlado; han administrado la represión, en vez de la expresión, y han desatendido a sus seguidores en vez de hacerlos evolucionar" (Bennis, 1991).

La motivación de poder se define como "una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el con-

trol de nuestra propia conducta y la conducta de los demás” (Romero García, 1991). Como indicadores positivos, puede expresarse mediante la asertividad y el poder socializado. La asertividad se refiere a una demanda exitosa de respeto para nuestra construcción particular de la situación y para nuestra persona (Romero García, 1991). Un líder necesita ser asertivo, expresar sus necesidades con seguridad para infundir respeto en sus seguidores. La asertividad es un excelente recurso para expresar la fortaleza ante la adversidad y el fracaso y también para expresar el control de emociones y sentimientos. La asertividad defiende nuestras construcciones particulares y hasta nuestra personalidad ante otras personas. Para tener seguidores es necesario infundir confianza y la persona que sigue debe creer que eso es lo que más le conviene. Para lograr esa confianza es necesario ser asertivo. Un supervisor que no posea alta asertividad, seguro fracasará en su rol, al no poder satisfacer sus demandas de respeto, perderá credibilidad.

El poder socializado definido como “el uso de recursos exteriores para alcanzar las metas individuales o grupales” (Romero García, 1991), es una de las vías que permite estimular en los otros, el desarrollo personal y sus aportes a la tarea grupal. Este tipo de poder está muy vinculado al ejercicio formal del cargo. El líder o supervisor con motivación de poder socializado es capaz de guiar al grupo hacia metas que previamente se han planteado. Está centrado en el otro, no en su propio bienestar. Para que un líder pueda tener impacto sobre otro requiere de este tipo de poder. Abundantes son las investigaciones que

apoyan la relevancia de la motivación de poder en la efectividad del liderazgo. McClelland y sus colaboradores (McClelland, 1975; McClelland y Burnham, 1976; McClelland y Boyatzis, 1982), han reportado que la alta motivación de poder constituye una de las características determinantes del perfil motivacional del líder en las organizaciones. Pero el poder puede también expresarse negativamente mediante su uso personalizado e individualista. Esto ocurre cuando se construye la relación con los seguidores en términos de control personal. Un líder así favorecerá a quienes le adulen o complazcan, a quienes le obedezcan ciegamente. No favorecerá, y cuestionará o calificará de peligrosos, a quienes piensen por sí mismos. Este es el poder explotador centrado en el ejercicio del control para beneficio propio (Romero García, 1991).

Cuando el supervisor o líder ejerce este tipo de poder no será eficiente. Quien dirige con engaño, manipulación y humillación, centrado en el cumplimiento de normas y reglamentos, estimulará el servilismo mas no, el desarrollo y la eficiencia.

La motivación de afiliación es el tercer ingrediente para el liderazgo eficiente. El supervisor necesita sentirse bien con los demás, construir al seguidor como ser humano. Como señala Romero García (1992), la gente debe sentirse representada como lo que es y como lo que aspira a ser. Ser sensitivo ante las necesidades afectivas de sus seguidores. Comprensión, colaboración, apertura ante los otros son fuentes de entendimiento. La capacidad de compartir experiencias disfrutando por el simple hecho de hacerlo

es una característica que le permite al líder penetrar en el mundo del otro. El líder crece y estimula el crecimiento de los demás, expresando sus sentimientos y afectos de una manera desinteresada. Compartiendo el disfrute por los éxitos y el malestar por los fracasos. Así el líder generará simpatía y amor hacia la gente. Esta es la afiliación facilitadora del logro, la cual es definida por Romero García (1986) como "el afecto maduro que un supervisor seguro de su propio valor puede sentir por sus compañeros, compartiendo sus triunfos sin percibirlos como amenaza". Se refiere al uso del afecto para propiciar el desarrollo de los otros, mediante la exigencia y estimulación de capacidades y destrezas. La afiliación puede también expresarse negativamente, ya sea por la sensiblería expresada como un medio de ganarse a la gente, o vía explotación, expresando sentimientos y afectos genuinamente no sentidos para lograr que los otros ejecuten acciones requeridas personalmente. Este tipo de afiliación es perjudicial para el liderazgo eficiente. Un supervisor con alta afiliación explotadora será construido como hipócrita no querido y rechazado. Probablemente escogerá como colaboradores más cercanos, no al más capaz sino al más lábil afectivamente, no al que posea la idoneidad profesional sino al afectivo.

Expectativas de Control

Además del perfil motivacional propuesto por Romero García (1992), anteriormente señalado, pensamos en otras características motivacionales y actitudinales que deben estar presentes en el supervisor eficiente. La autodeterminación o necesidad de

control personal es una de ellas. Se define como "el conjunto de creencias que tiene la persona en que ella es origen y causa de sus acciones y sus consecuencias". Bennis (1990) señala que una de las características definidoras del líder eficiente es que se siente amo y no siervo de su propia vida. Cuando el líder es autodeterminado construye su relación con los demás en función de las potencialidades que pueden desarrollarse. Considera que cada persona es responsable por las conductas que emite y los resultados que obtiene. La persona autodeterminada es hacedora de su destino, constructora de su futuro y un líder por definición marca rumbos, establece metas. No podrá cumplir con estas funciones si tiene creencias en el control impersonal, si asume que los otros son los responsables de sus éxitos o fracasos: Si el azar o la suerte determinarán los resultados. Para ser eficiente en la función de control sobre los demás, el supervisor no puede sentirse controlado por los demás.

Actitudes Facilitadoras del Logro

Las actitudes facilitadoras del logro constituyen el otro componente que debe poseer el supervisor eficiente. La actitud hacia el trabajo entendida como la disposición favorable y relativamente estable hacia el trabajo (Salom de Bustamante y Carrasco, 1990) debe estar presente en el supervisor. El trabajo debe ser valorado como el principal medio de desarrollo de las potencialidades humanas. El supervisor debe amar el trabajo, construirlo como un acto de humanidad. Peter Druker, exitoso líder empresarial, indica que "el objetivo primordial del

liderazgo es crear una comunidad humana unida por el vínculo del trabajo encaminado a un propósito común: crear futuro".

La actitud hacia el logro, definida como la superación de creencias inhibitorias del desarrollo personal, también debe estar presente en el supervisor. Las creencias inhibitorias del logro son aquellas que limitan la expresión de potencialidades, aprendidas por tradición y que favorecen la adaptación del individuo a su medio. Pero entiéndase que es una adaptación pasiva, conformista, que niega la posibilidad de ejecutar acciones que lleven a sentirnos verdaderamente auténticos. La actitud contraria es la de la superación de esas creencias. La lucha permanente por la renovación y el cambio. Construir aquello que una vez nos fue útil, ahora es limitante. En el medio laboral, estas creencias se traducen en un apego a formas de funcionamiento que estancan el desarrollo y la productividad.

Vinculada a la actitud hacia el logro, está la actitud al cambio. Definida como "la disposición favorable para aprovechar las nuevas oportunidades de formación y la apertura para incorporar cambios derivados de la innovación y adelantos tecnológicos" Salom de Bustamante y Romero García (1992). El cambio generalmente, es intrínsecamente positivo. La mutación es nuestra condición natural como seres en crecimiento (Romero García, 1991). Un supervisor solo será eficiente si es capaz de innovar, de crear, de buscar formas alternativas, de construir su mundo y el de los demás. Si está abierto a incorporar, a no resistirse a las nuevas posibilidades, a lo descono-

cido pero probable. Bennis (1990) enfatiza la disposición al cambio cuando señala "los líderes exitosos no imponen al presente las mezquinas lecciones del pasado para ensombrecer el futuro. Cultivan al mundo. Ya no hay nada que uno pueda hacer en cuanto a su vida pasada, como no sea entenderla; pero, en cambio, sí podemos hacer todo en cuanto al resto de la vida".

La satisfacción laboral entendida como actitud, se define como los sentimientos de agrado y disfrute por la realización del quehacer que genera involucramiento (Salom de Bustamante y D'Anello, 1992). Un supervisor para estimular la satisfacción con el trabajo, él primero debe sentirla. Debe gozar haciendo lo que hace bien, y habiéndolo hecho bien, disfruta haciéndolo mejor.

En este estudio se plantea como objetivo fundamental conocer las características motivacionales y actitudinales de los supervisores. Para ello se analizaron dos muestras de supervisores pertenecientes a dos organizaciones. También se utilizó una muestra de técnicos-supervisados a fin de contrastarlos con los supervisores y conocer las semejanzas y diferencias motivacionales y actitudinales que existen entre ellos. Las hipótesis planteadas son: (1) Los supervisores tendrán una configuración motivacional caracterizada por alto motivo de logro, alto motivo poder y más baja motivación de afiliación. Los empleados tendrán un perfil caracterizado por motivación de logro más alta que las motivaciones de poder y afiliación; (2) Los supervisores superarán a los técnicos en motivación de poder socializado y

asertividad, afiliación facilitadora del logro, expectativas de control personal y en las actitudes facilitadoras del logro.

METODO

Sujetos y Procedimiento

La muestra total del estudio estuvo conformada por 213 trabajadores, de los cuales 72 son supervisores de dos organizaciones del país, 22 (15 hombres y 7 mujeres) de una planta química y 50 (26 hombres y 24 mujeres) de una institución bancaria. Y por 141 técnicos, todos del sexo masculino, pertenecientes a la misma planta química. En la Tabla 1, se presentan los datos demográficos.

VARIABLES	SUPERV. IB	SUPERV. PQ	TECN
Edad	35.70	30.40	30.18
Escolaridad	13.58	15.91	9.72
Exper. trabajo	10.60	6.82	8.60
Exper. cargo	3.04	2.32	3.59
n =	50	22	141

IB: Institución Bancaria; PQ: Planta Química.

Los instrumentos de medición fueron aplicados en los respectivos sitios de trabajo por personal debidamente entrenado para ello a grupos de 25 sujetos aproximadamente.

VARIABLES e INSTRUMENTOS

Motivación de Logro. Fue medida con la Escala de logro del inventario

MOSAL (Romero García y Salom de Bustamante, 1992). Está conformada por tres sub-escalas que miden los componentes de Experticia (12 ítems), Eficiencia (9 ítems) y Excelencia (15 ítems). Todos los ítems (36) están fraseados en formato tipo Likert de 6 puntos.

Motivación de Poder. Como expresiones positivas del poder se evaluó (a) **El Poder Socializado**, se midió con la escala Pso del inventario MOCRE (Romero García y Salom de Bustamante, 1992). Consta de 6 ítems derivados factorialmente y fraseados en formato tipo Likert de 6 puntos; (b) **Asertividad**, se midió con la escala Aser del inventario MOCRE, consta de 8 ítems fraseados en formato tipo Likert de 6 puntos.

Motivación de Afiliación. Para este estudio se utilizó como medida la escala CaC del inventario MOCRE (Romero García y Salom de Bustamante, 1992). Mide la Capacidad de Compartir como un indicador del motivo de afiliación exterior. Consta de 10 ítems fraseados en formato tipo Likert de 6 puntos.

Afiliación Facilitadora del Logro. Se midió con la escala AFAL del inventario MOCRE (Romero García y Salom de Bustamante, 1992). Consta de 10 ítems con un rango de 10 a 60 puntos.

Expectativas de Control Personal. Se utilizó la escala AUDE del inventario MOSAL (Romero García y Salom de Bustamante, 1992). Consta de seis ítems escritos en formato tipo Likert de seis alternativas, con una amplitud de 6 a 36.

Expectativa de Control Impersonal. Se utilizó la sub-escala CIM del inventario MOSAL (Romero García y Salom de Bustamante, 1992). Consta de seis ítemes en formato tipo Likert de seis alternativas, con una amplitud de 6 a 36.

Motivaciones Perturbadoras del Logro. Constituidas por las motivaciones que afectan negativamente la productividad personal: **(a) Poder Explotador.** Se midió con la subescala PE del inventario MOSAL (Romero García y Salom de Bustamante, 1992). Consta de ocho ítemes fraseados en formato Likert de seis puntos. **(b) Afiliación Explotadora.** Se midió con la escala AFEX del inventario MOSAL (Romero García y Salom de Bustamante, 1992). Consta de 8 ítemes fraseados en formato Likert de seis puntos. **Actitudes Favorecedoras del Logro,** definida como disposiciones positivas hacia el trabajo que permiten aprovechar mejor los recursos personales. Se midió a través de tres sub-escalas: **(a) Actitud hacia el Trabajo.** Se utilizó la sub-escala ACTRA (Salom de Bustamante y Carrasco, 1990) del Inventario MOSAL (Romero García y Salom de Bustamante, 1992). Consta de 14 ítemes fraseados en formato Likert de seis puntos, con una amplitud de 14 a 84; **(b) Actitud hacia el Logro Personal.** Se utilizó la sub-escala ALO del inventario MOSAL (Romero García y Salom de Bustamante, 1992). Consta de 8 ítemes tipo Likert de seis puntos, con una amplitud de 8 hasta 48. **(c) Satisfacción Laboral.** Se midió con la escala SATRA, consta de 6 ítemes en formato tipo Likert de seis puntos. El rango es de 6-36. **(d) Disposición al Cambio.** Se utilizó la sub-escala DISCA del inventario MOSAL (Romero García y

Salom de Bustamante, 1992). Consta de 12 ítemes tipo Likert de seis puntos, con una amplitud de 12 hasta 72.

RESULTADOS

Orden de Nacimiento y Número de Hermanos

Además de los datos demográficos reportados en la Tabla 1, se recogió información pertinente en las variables orden de nacimiento y número de hermanos a fin de comparar si existían diferencias entre técnicos y supervisores. Esta comparación se realizó con los trabajadores de la Planta Química ya que no se pudo recoger información en los supervisados de la entidad bancaria.

En cuanto al orden de nacimiento, los resultados indicaron que de los 22 supervisores 10 (45.45%) son primeros hijos mientras que de los 141 técnicos, sólo 27 (15.98%) lo son. En lo que respecta al número de hermanos, los resultados indicaron que el 36% de los supervisores provienen de familias con 3 hijos o menos, mientras que en los técnicos sólo el 11%. Esta información revela que casi la mitad de los supervisores son primeros hijos y una buena parte proviene de familias pequeñas.

Configuración Motivacional de los Supervisores

El primer objetivo de esta investigación fue conocer la configuración motivacional de los supervisores, para poder realizar las comparaciones, los puntajes brutos obtenidos para cada motivación fueron transformados a una escala de 6 puntos. El análisis de la configuración motivacional se realizó con la muestra total de supervisores,

ya que al comparar las dos muestras en las variables motivacionales no se encontraron diferencias significativas. Se realizó un análisis de varianza de una vía con medidas repetidas. Los resultados indicaron un efecto principal significativo $F(2,70) = 17.3, p < .01$. Al comparar las diferencias entre las medias mediante el test de Scheffé se encontró que entre logro y poder no hay diferencias significativas. Pero sí se encontraron diferencias entre logro y afiliación, $F(2,144) = 13.4, p < .01$ y entre poder y afiliación $F(2,144) = 12.5, p < .01$. Por tanto los resultados revelan que el perfil motivacional que caracteriza a los supervisores es logro y poder en primer lugar con igual intensidad, seguidos de afiliación. En la Tabla 2, se reportan las medias y desviaciones para cada motivación.

Tabla 2
Medias y Desviaciones en las Motivaciones

	M	S
Logro	5.04	.36
Poder	5.03	.41
Afiliación	4.70	.30

Comparación entre Supervisores y Técnicos

El segundo objetivo de esta investigación fue comparar motivacional y actitudinalmente a los supervisores y los técnicos. En este caso se utilizó la muestra de supervisores procedente de la planta química, pues interesaba comparar supervisores y supervisados de la misma empresa. Esta comparación se realizó de dos formas. Una, comparando los perfiles motivacio-

nales considerando las motivaciones sociales de logro, poder y afiliación, mediante análisis de varianza de dos vías y otra, comparando las variables específicas de cada motivación, la necesidad de control personal y las actitudes. Se utilizó la prueba t de Student para grupos independientes. A continuación se presentan los resultados.

Configuración Motivacional. Supervisor-Técnico

Las comparaciones se realizaron a través de un análisis de varianza de dos vías 2×3 , con Tipo de Trabajador (Supervisor vs Técnico) como factor con los niveles independientes, y Motivaciones (Logro, Poder y Afiliación) como factor con las medidas repetidas. Los resultados indicaron que el efecto principal del factor Tipo de Trabajador no resultó significativo. Mientras que el efecto principal del factor Motivación sí resultó altamente significativo $F(1,161) = 12.6, p < .000$. La comparación de las medias marginales en este factor a través del test de Tukey B mostró a las motivaciones de logro y poder como las más fuertes seguidas de afiliación. La interacción entre ambos factores también resultó significativo $F(1,322) = 4.22, p < .01$. En la Tabla 3 se ofrecen las medias.

Tabla 3
Medias en las Motivaciones por Tipo de trabajador

	TIPO DE TRABAJADOR		
	SUPERVISORES	TECNICOS	MARGINALES
Logro	5.05	4.96	4.98
Poder	5.09	4.60	4.74
Afiliación	4.65	4.64	4.65

n = 22 141

Al realizar el análisis de los efectos simples se encontró que en motivación de poder existen diferencias significativas entre los supervisores (5.09) y técnicos (4.60) a favor de los supervisores ($p < .001$). También los datos indican que hay diferencias significativas entre las motivaciones en los supervisores $F(2,322) = 6.37, p < .002$, y en los técnicos $F(2,322) = 21.54, p < .000$. En los supervisores, el patrón es el mismo al reportado en la Tabla 3, logro y poder en primer lugar seguido por afiliación. En los técnicos el perfil es diferente, logro se diferenció significativamente de las otras dos motivaciones, ocupando el primer lugar, seguido de afi-

liación y poder con igual intensidad ya que no se encontraron diferencias significativas entre ellas.

Motivaciones, Expectativas de Control y Actitudes

Como parte del segundo objetivo de este estudio, se evaluaron las semejanzas y diferencias entre supervisores y técnicos en los indicadores de las motivaciones de logro, poder y afiliación, así como también en las expectativas de control y las actitudes. Para comparar las medias se utilizaron las puntuaciones brutas originales. Los datos se reportan en la Tabla 4.

Tabla 4				
Motivaciones, Expectativas y Actitudes en Supervisores y Técnicos				
VARIABLE	SUPERVISOR	TÉCNICO	T	P
Motivación al Logro				
Experticia	57.7	58.2	-.33	n.s.
Eficiencia	47.7	46.4	1.27	n.s.
Excelencia	76.3	74.0	1.17	n.s.
Motivación de Poder				
Asertividad	41.8	38.2	2.66	.00
Poder socializado	30.1	27.3	2.67	.00
Motivación de Afiliación				
Capacidad de compartir	46.5	46.4	.06	n.s.
Afiliación facilitadora	47.9	47.1	.46	n.s.
Motivaciones Perturbadoras				
Afiliación explotadora	14.9	18.8	-2.58	.01
Poder explotador	20.9	21.5	-.55	n.s.
Expectativas de Control				
Necesidad de control personal	31.5	28.8	2.73	.00
Control impersonal	12.1	15.1	-2.49	.01
Actitudes Facilitadoras				
Hacia el trabajo	74.2	70.3	2.20	.03
Hacia el cambio	55.6	50.2	4.35	.00
Hacia el logro	43.9	34.0	5.13	.00
Satisfacción con el trabajo	34.1	31.9	2.24	.02
n=	20	141		

Los supervisores y técnicos presentan semejanzas y diferencias en las características evaluadas. Las semejanzas están en los indicadores del motivo de logro (experticia, eficiencia y excelencia) y en dos áreas de la motivación de afiliación (capacidad de compartir y afiliación facilitadora del logro). Las diferencias a favor de los supervisores están en dos indicadores del motivo de poder (asertividad y poder socializado), en las actitudes facilitadoras de logro (trabajo, cambio, logro y satisfacción), y en la necesidad de control personal. La afiliación explotadora y el control impersonal resultaron ser superiores en la muestra de técnicos.

DISCUSION

El principal objetivo de esta investigación fue conocer las características motivacionales y actitudinales que diferencian a los supervisores (líderes) de los supervisados. Se partió de una concepción sobre liderazgo eficiente según la cual, éste es función de un conjunto o paquete motivacional y actitudinal particular.

Los resultados dieron apoyo a las formulaciones planteadas respecto a la configuración de las motivaciones sociales. Los supervisores presentan una configuración motivacional caracterizada por altas motivaciones de logro y poder (asertividad + poder socializado) y más baja la motivación de afiliación (capacidad de compartir). Los supervisados (técnicos) presentan logro en primer lugar, seguido por afiliación y poder. La diferencia entre ambos estuvo en la motivación de poder, ya que los supervisores tuvieron puntajes significativamente más altos.

Un supervisor eficiente requiere indudablemente, de una alta motivación de logro que lo impulse a plantearse metas de largo alcance, retadoras y con significado personal y grupal. Requiere tener visión para instrumentar programas de acción que ejecutados persistentemente le conduzcan al éxito y necesita estar orientado hacia los resultados. Sin la motivación de logro, el líder no podrá plantearse planes que garanticen la excelencia en la ejecución. Y no podrá lograr que los seguidores compartan y se comprometan con las metas. Los supervisores y supervisados de este estudio mostraron tener alta la motivación de logro y era esperable ya que la organización a la cual pertenecen es de alta productividad y eficiencia. La motivación de poder juega un rol igualmente protagónico en el liderazgo eficiente. Además, los resultados nos están diciendo que esa motivación es la que hace la diferencia entre los supervisores y supervisados. De las formas de expresarse el motivo de poder, son el poder socializado y la asertividad los que promueven el crecimiento. Para ser líder eficiente se tiene que sentir la necesidad de influenciar a otros, de usar las habilidades y recursos personales en beneficio del otro, de propiciar condiciones para que el otro pueda desarrollar sus potencialidades. Se podría decir que el motivo de poder es el que le da al líder la posibilidad de ejercer, de activar su liderazgo. ¿Cuántos profesores destacados con muy alta motivación de logro han podido hacer escuela? ¿Cuántos profesionales competentes, excelentes en su oficio, han llegado a cargos supervisorios y se han sentido frustrados por su pobre ejecución? Lo más probable es que han fallado en las

funciones inherentes al motivo de poder positivo, no contaban con los recursos personales que le permitieran persuadir, convencer, estimular o entusiasmar a otros. No pudieron usar los recursos exteriores para el beneficio de los otros.

Es importante destacar que en poder explotador no hubo diferencias entre ambos grupos y la intensidad con la que se presenta es más baja que en poder positivo. Esto era esperable. Tanto los supervisores como los supervisados usan pocas estrategias de control autocentradas. El ejercicio del poder es más centrado en el otro que en sí mismo. Para un líder eficiente el poder explotador constituiría una gran limitante.

En cuanto a la motivación de afiliación, el resultado era esperable, se presentó con menor intensidad que el logro y el poder. Y no se encontraron diferencias significativas entre supervisores y supervisados en capacidad de compartir y en afiliación facilitadora. Sin embargo, en afiliación explotadora, los líderes son más bajos. Este resultado refleja que un supervisor eficiente no usa los afectos para manipular o engañar a los otros a fin de beneficiarse personalmente. Es sensible a los demás compartiendo sus experiencias y propiciando ambientes de calidez humana que permiten el trabajo productivo.

Los resultados respecto a las expectativas de control fueron los esperados, los supervisores tienen mayores creencias en el control personal y menos creencias en el control impersonal que los supervisados. El líder necesita creer en sí mismo, no puede influir sobre otros si no cree en su

propia capacidad de control y determinación.

En todas las actitudes favorecedoras del logro, los supervisores resultaron mejor equipados que los supervisados. Tienen una mejor actitud hacia el trabajo, hacia el cambio y hacia la superación de creencias inhibitoras. Ello significa que son capaces de transmitir a sus seguidores amor al trabajo, compromiso con el hacer. Dispuestos a aceptar los cambios que impliquen transformaciones en beneficio del desarrollo personal y colectivo. La disposición al cambio es una variable supremamente importante en la configuración del líder eficiente. "El crecimiento, es un proceso mediante el cual la persona genera construcciones cada vez más complejas que le signifiquen cambios positivos como ser humano" (Romero García, 1991). Si concebimos el liderazgo eficiente como la habilidad para propiciar el crecimiento psicológico en los otros, no se podría ejercer tal función sin esa apertura al cambio.

La satisfacción laboral también fue mayor en los supervisores. Sus sentimientos de agrado y disfrute por el trabajo son más intensos. Y ello es razonable si pensamos que el verdadero líder es aquel que concibe su hacer de manera digna. Bennis (1991) señala como elemento común en todos los líderes exitosos entrevistados por él, la construcción del trabajo como "una sensación de aventura", "un maravilloso juego de explorar y descubrir". Su relación con el trabajo es de explorador, científico y artista, de gozo pleno.

Un comentario final es necesario hacer. El 45% de los supervisores en

comparación con un 16% de los supervisados son primeros hijos. Este hallazgo es interesante porque existen pruebas de que los primeros hijos presentan algunas ventajas, tales como mayor inteligencia, mayor responsabilidad personal y mayor toma de riesgo (Ernst y Angst, 1983). Estas características señaladas por la investigación extranjera, constituyen una fuente de apoyo a la configuración motivacional de los líderes aquí reportadas. También se encontró que el 36% de los supervisores, en comparación con el 11% de los supervisados provienen de familias con menos de 3 hijos. Este resultado también es interesante porque indica que buena parte de los supervisores provienen de familias en las que los padres podían brindar un ambiente motivacional más enriquecedor, con mayor estimulación cognitiva, afectiva y lingüística. Quizá ello haya contribuido en los orígenes de la ventaja motivacional y actitudinal que los equipó para ser líderes eficientes.

Resumiendo, los resultados de esta investigación proporcionan información inicial sobre el estudio de las características motivacionales y actitudinales que conforman el "paquete" que tipifica al líder eficiente: Motivaciones de logro y poder más altas que afiliación, altas expectativas de control personal, altas actitudes facilitadoras del logro, bajas motivaciones perturbadoras (poder y afiliación explotadoras) y bajas expectativas de control impersonal.

Continuar investigando sobre liderazgo es la necesidad que surge al finalizar este trabajo. Porque para Venezuela, el futuro, es ahora.

REFERENCIAS

- Bass, M. (1981). *Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Bennis, W. (1990). *Cómo Llegar a Ser Líder*. Bogotá: Editorial Norma.
- Bennis, W. (1991). *Líderes: Las Cuatro Claves del Liderazgo Eficaz*. Bogotá: Editorial Norma.
- Ernst, C. and Angst, J. (1983). *Birth Order: Its Influence on Personality*. Berlin: Springer Verlag.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York: McGraw Hill.
- Fiedler, F. (1971). *Leadership* New York: General Learning Press.
- Gibb, C. (1969). *Leadership: selected reading*. Baltimore: Penguin Books.
- Hersey, P. (1977). *Management of Organizational Behavior: utilizing human resources*. Englewood-Cliff, New York: Prentice-Hall.
- Kolb, D., Rubin I. y McIntyre, J. (1977). *Psicología de las Organizaciones*. España: Prentice-Hall Internacional.
- McClelland, D. y Boyatzis, R. (1982). Leadership motive pattern and long-term success in management. *Journal of Applied Psychology*, **67**, 737-743.
- McClelland, D. (1975). *Power: The inner experience*. New York: Irvington-Wiley.