

el detalle fino, con excelente calidad y orientación al cumplimiento de metas en el tiempo estipulado. Se parecen más a un especialista que a un generalista. Son los que se identifican con el pensamiento experto o por su nombre en inglés: *high professionals*. Estos gerentes suelen desarrollar un aprendizaje conocido como de «forma T» (es decir, de amplitud limitada, pero con conocimientos profundos sobre una determinada materia), que pueden ir desde campos tan especializados como un analista de microbiología hasta otros no tan acotados como mercadeo, finanzas y manufactura, en los cuales se pueden generar subáreas de especialidad donde el ejecutivo se siente más cómodo, con el incentivo de llegar a ser reconocido como una autoridad en su campo.

No tener claramente deslindados estos dos tipos de talento ha ocasionado que muchas organizaciones tomen decisiones inadecuadas y costosas al promover a una persona hacia un cargo para el que no tiene las competencias adecuadas. Ambos —especialista y generalista— tienen papeles muy importantes que cumplir en el proceso de innovación empresarial. Lo que pasa es que el especialista de alto desempeño lo hace hacia adentro de su campo, mientras que el generalista con agilidad de aprendizaje lo hace con toda la empresa en mente. Parece una diferencia trivial, pero tenerla clara es fundamental para garantizar la innovación horizontal y vertical en la organización, así como para diseñar adecuados planes de sucesión gerencial. ■

NECESIDAD DE AFILIACIÓN

Enrique Ogliastrì
PROFESOR DEL INCAE

La motivación es la fuerza que se desprende en los seres humanos para satisfacer una necesidad. Según

los estudios clásicos de McClelland, las tres motivaciones básicas que determinan el desarrollo económico de los países se desprenden de las necesida-

Las personas con gran necesidad de afiliación suelen tener liderazgo social, pero no mucho liderazgo de tarea: los resultados se sacrifican con tal de mantener bien la relación

des de éxito, de poder y de afiliación. En la geografía cultural del mundo, los países latinoamericanos se destacan por su gran necesidad de afiliación o afecto. ¿Cuáles son las características y los resultados de las personas orientadas al afecto por encima de las otras dos necesidades?

La necesidad de afiliación o afecto se manifiesta con el deseo de llevarse bien con los demás, no tener conflictos, vivir en un clima positivo y cálido. Esta motivación es típica en los países latinos de Europa y América, en los países que recibieron la herencia de Confucio (como China y Japón) y también en la clase trabajadora de todo el mundo. Hasta la llegada del impulso económico arrollador de las culturas japonesa y china, que empezó en la segunda parte del siglo XX, la necesidad de afiliación no había sido muy bien valorada en la bibliografía gerencial.

La necesidad de afiliación se encontró relacionada con un excesivo apego de los niños a sus padres, con una personalidad dependiente, con poca iniciativa, con el autoritarismo de los jefes y la sumisión de los subordinados (aun si la misma persona actúa respectivamente como dominante con sus subordinados y como sumisa con sus jefes, dos caras de la misma moneda). Una persona con mucha necesidad de afecto requiere, por encima de logros personales y de poder, establecer relaciones de cercanía y aceptación con todo el mundo a su alrededor.

Desde un punto de vista institucional los problemas de la persona con gran necesidad de afecto radican en su dificultad para establecer reglas o políti-

cas de funcionamiento que se apliquen a todo el mundo por igual. Cada caso se vuelve especial (*ad-hoc* o *ad-hominem*) y depende de cada situación o de la persona particular a la cual se aplica la política. En la vida organizacional todo se personaliza y las excepciones son la regla. Las personas con gran necesidad de afiliación suelen tener liderazgo social, pero no mucho liderazgo de tarea: los resultados se sacrifican con tal de mantener bien la relación.

En la vida organizacional contemporánea se valora que los ejecutivos tengan una buena dosis de necesidad de afecto. Esto compensa el excesivo individualismo o egoísmo, la necesidad de tener éxito a costa de los demás, el implacable uso del poder, la poca flexibilidad... y favorece culturas orgánicas cuya riqueza se genera por la asociación, el espíritu de equipo, actitudes ciudadanas en la organización, la capacidad de negociación de conflictos, las cuales se vuelven un activo de la empresa. En muchas etapas en la vida de las organizaciones es crucial la presencia integradora de personas con gran necesidad de afecto para resolver diferencias de intereses, pues son las únicas personas con capital social y capaces de «aceitar la maquinaria organizacional» para conseguir cambios indispensables para el futuro de la empresa. Cada ser humano tiene una mezcla de necesidades, y las de afecto hacen más humana y completa a la persona, que así resulta más valiosa en la organización. ■

TIROS EN LA CARA: EL DELINCUENTE VIOLENTO DE ORIGEN POPULAR

ALEJANDRO MORENO, ALEXANDER CAMPOS, MIRLA PÉREZ Y WILLIAM RODRÍGUEZ



0212-555.42.63 / 44.60
ediesa@iesa.edu.ve

El delincuente venezolano ha cambiado y las causas sociales que generan la violencia se han profundizado. *Tiros en la cara*, una obra del Centro de Investigaciones Populares, analiza con métodos novedosos (como entrevistas a los propios delincuentes) esta tragedia nacional y ahonda en el sistema de significados de la familia popular venezolana.

