

Crecimiento Psicológico y Motivaciones Sociales

Oswaldo Romero García

3ª edición, actualizada



Ediciones ROGYA

*Este libro puede ser comprado con descuento al mayor
(doce o más ejemplares) directamente de ROGYA, C.A.
Para pedidos, llame por favor a estos números:
Tlf. (074) 66 09 67. Fax: (074) 66 32 96. e-mail: rogya@cantv.net*

CONTENIDOS

Título: *Crecimiento Psicológico y Motivaciones Sociales*
(3ª ed., actualizada)
Autor: Oswaldo Romero García

Copyright © Oswaldo Romero García 1999
Tercera Edición
"HECHO EL DEPOSITO DE LEY"
Depósito legal: lf25219991501111
ISBN 980-292-7009-0

Bibliografía:
1. Crecimiento psicológico. 2. Motivaciones sociales

Publicado por:
ROGYA, C.A.
Centro Comercial Las Tapias
Piso 3, Oficina 51
Mérida, Venezuela
Tlf.: (074) 660967 Fax: (074) 663296
e-mail: rogya @cantv.net

Este libro no debe ser reproducido, transmitido
o almacenado electrónicamente sin permiso escrito
de ROGYA, C.A.

Diseño de portada: Ronal Romero Morales

Impreso en Venezuela por
Editorial Karol (Mérida, Venezuela)

INTRODUCCIÓN

El crecimiento que deseamos, 1
Nuestro enfoque, 4

PRIMERA PARTE: LAS MOTIVACIONES SOCIALES

Capítulo 1: Concepción de las motivaciones

La definición, 9
Motivación predominante, 12

Capítulo 2: Motivaciones: Componentes operacionales

Componentes operacionales, 23

Capítulo 3: Motivaciones: Dimensiones expresivas y pistas

Dimensiones expresivas, 31
Pistas, 33

Capítulo 4: Logro, poder y afiliación: Aspectos positivos

Motivación de logro, 41
Motivación de poder, 50
Motivación de afiliación, 57

Capítulo 5: Logro, poder y afiliación: Aspectos negativos

Exceso en componentes operacionales, 63
Debilidad en componentes operacionales, 67
Inhibición motivacional, crecimiento psicológico y salud, 68

SEGUNDA PARTE:

CONCEPCION MOTIVACIONAL DEL CRECIMIENTO PSICOLOGICO

Capítulo 6: Crecimiento psicológico: Definición y explicaciones

Crecimiento psicológico: Una definición, 75

Algo más sobre las construcciones, 82

Capítulo 7: Crecimiento psicológico: Resultados de la investigación inicial

Crecimiento psicológico individual, 89

Indicadores de crecimiento psicológico, 94

Logro, poder y crecimiento: Hallazgos, 99

Capítulo 8: Crecimiento psicológico: Apoyo de otras investigaciones

Logro, poder, estrés y crecimiento, 105

Logro, autoestima y crecimiento, 106

Intervención para acelerar el crecimiento y sensibilidad de los indicadores, 108

TERCERA PARTE:

CRECIMIENTO PSICOLOGICO: MÁS ALLA DE LOS MOTIVOS

Capítulo 9: Expectativas y Crecimiento

Esperanza, 116

Esperanza y crecimiento: Lo que dicen los datos, 118

Expectativas de control y crecimiento, 121

Capítulo 10: Cambio y Crecimiento

Concepciones del cambio personal, 139

Metáforas del trabajo, 141

Realidad y cambio, 142

Cambio y persistencia, 143

Cambio y toma de riesgos, 144

Toma de riesgos y esperanza, 147

Disposición al cambio y cambio real, 149

Aversión al riesgo en gerentes venezolanos, 152

Capítulo 11: Crecimiento Psicológico, sociedad, educación y libertad individual

Crecimiento psicológico y entorno social, 155

Del tratamiento individual al tratamiento social, 158

Crecimiento psicológico y educación, 159

Potencialidades, deber ser y crecimiento psicológico, 164

Persona-En-Crecimiento y libertad, 166

REFERENCIAS, 169

TABLAS, CUADROS Y FIGURAS

TABLAS

- 4.1. Motivaciones sociales: Aspectos positivos para el crecimiento psicológico, 62
- 5.1. Motivaciones sociales: Aspectos negativos para el crecimiento psicológico, 69
- 8.1. Efecto del motivo de logro sobre el crecimiento psicológico en diferentes muestras, 107
- 8.2. Sensibilidad al tratamiento mostrada por los indicadores de crecimiento psicológico, 110

CUADROS

- 7.1. Dos construcciones de la incertidumbre y el fracaso, 97

FIGURAS

- 7.1. Efectos del logro y el poder positivo sobre el crecimiento, 101
- 9.1. Autodeterminación y Crecimiento, 128
- 11.1. Evolución de los motivos en Venezuela, 157

Prefacio

Esta nueva edición del libro es sustancialmente distinta a las anteriores. He tratado de complacer a dos lectores diferentes: A los investigadores interesados en nuestra teoría y a las personas interesadas en su propio crecimiento.

Para satisfacer las exigencias de los primeros, he mantenido el rigor teórico en la definición de los términos técnicos y he añadido resultados de investigaciones recientes. He agregado, asimismo, información proveniente de investigadores con orientación distinta a la nuestra. Todo ello muestra la relevancia actual de nuestro modelo teórico.

Para complacer a quienes buscan ayuda psicológica, he presentado ejemplos tomados de los talleres de crecimiento psicológico, manteniendo el lenguaje informal de la situación descrita. Siempre intentando ayudar, escribí páginas nuevas sobre expectativas como la esperanza, la autodeterminación, la incontabilidad y el optimismo. En esa misma onda, escribí un capítulo sobre el cambio y su relación con el crecimiento.

Todo el nuevo material se ha nutrido de mis recientes experiencias en procesos de cambio organizacional. Trabajar con personas inmersas en un proceso de reestructuración, por ejemplo, conduce a muchas reflexiones. Ellas han, sin duda, impactado lo que he escrito. El intercambio de opiniones con Nancy Morales de Romero y Colombia Salom de Bustamante siempre es nutritivo y en ocasiones he desarrollado ideas que simplemente todos compartimos. Mi propio hijo Rainer, ahora flamante *bachelor* en Psicología, ha estimulado mi interés por la nueva Psicología Evolucionista estadounidense y por la Sociobiología, la presencia de las cuales es aparente en algunos párrafos.

Hay personas que debiera mencionar por su aporte indirecto a través de conversaciones que, a la larga, he asimilado para mi propio crecimiento. Como no estoy autorizado a hacerlo, prefiero no nombrarlas. Además, mi

crecimiento psicológico es para mí mismo una tarea inacabable, con sus valles y sus cimas, y con un siempre presente sentimiento de incertidumbre, al cual ya me he acostumbrado. Tal vez esas personas no verían reflejados sus pensamientos en la forma como yo los he asimilado. Mejor entonces no correr el riesgo de defraudarlas. Es parte de mi sentir que los seres humanos por mucho que nos acerquemos, siempre permaneceremos distantes.

Tal vez por ello, en este momento, creo que nunca podemos estar completamente seguros de andar por el buen camino. Los caminos tienen sus propios caprichos y, a veces, nosotros somos simplemente parte del capricho. Cuando un camino se devuelve, la separación hace acto de presencia. Son esas separaciones esenciales que nos asaltan, desvelan y abandonan sin haber sido consumadas. Para recordar de nuevo a Rainer: "La gente no muere ni vive si el tiempo no se mutila por sí mismo." Atrevámonos a crecer, aún a riesgo de equivocarnos.

ORG, Martes 13 de abril de 1999

INTRODUCCION

EL CRECIMIENTO QUE DESEAMOS

Cada día resulta más evidente que el desarrollo de los países proviene de la excelencia de su recurso humano. Excelencia del recurso humano quiere decir alto nivel educacional, calidad profesional, entrenamiento técnico y científico de la gente de ese país.

Las naciones son comparadas en porcentaje de analfabetas, o en porcentaje de la población con educación básica, secundaria o superior. O también se establecen comparaciones en términos del número de institutos de investigaciones científicas en las universidades y en la industria.

Desde nuestra perspectiva, simplemente estamos comparando los países en términos de crecimiento psicológico. De manera no técnica, el crecimiento psicológico es ese proceso mediante el cual el individuo enriquece la percepción de sí mismo y de su entorno, mejorando su relación con ambos. Esto ocurre cuando el individuo desarrolla sus potencialidades, cuando usa a plenitud sus capacidades y destrezas para beneficio personal y colectivo. En tal sentido, la educación es el proceso espontáneo (informal) e institucional (formal) dirigido a propiciar el crecimiento psicológico de las personas.

No podemos concebir países tecnológicamente y científicamente desarrollados habitados por personas psicológicamente subdesarrolladas. En este punto es necesario llamar la atención sobre nuestra definición de crecimiento psicológico. No estamos

hablando de crecimiento como un estado de madurez inmutable, o como un estado de desvinculación con la realidad que le permite a la persona observar el entorno desde afuera y sin mayor compromiso existencial. Hablamos de crecimiento psicológico como un proceso de cambio y transformación de la persona a medida que hace mejor uso de sus potencialidades, a medida que se hace más competente en el manejo de su propia interioridad y de la realidad exterior.

El crecimiento psicológico es un proceso de humanización, de cambios personales positivos en la dirección de una mayor humanidad. En un país determinado pueden existir élites superdesarrolladas que parecieran comunicarse a voluntad con la divinidad, rodeadas sin embargo de masas hambrientas, incultas y desesperanzadas. En otro, pudiera alcanzarse un elevado desarrollo científico y tecnológico en un entorno de libertades sociales restringidas y de persecución de los disidentes. En un tercer país pudiera llegarse a altos niveles de eficiencia científica, tecnológica y militar, al mismo tiempo que se extermina buena parte de un grupo étnico considerado inferior.

Hemos visto todos esos casos y conocemos los resultados. Todos han fracasado como modelos de desarrollo humano. El crecimiento no puede ser solamente espiritual, despreciando las necesidades materiales de la mayoría. Tampoco puede ser puramente material, ahogando o coartando la libertad de pensamiento y acción de grupos y naciones. Ni mucho menos puede significar crecimiento integral aquello que se logra eliminando una representación particular de nuestra especie. En uno u otro sentido, todos esos casos son aberraciones.

El crecimiento psicológico que impulsa el desarrollo de las naciones debe ser integral: interior y exterior, espiritual y material, para un país y para todos los países. A la larga, el crecimiento deberá ser compartido por toda la especie HOMO SAPIENS, con las diferenciaciones inevitables debida a la

ubicación geográfica, la historia y, sobre todo, la propia capacidad de los pueblos para construir sus futuros.

Es la gente la que desarrolla un país. El proceso puede ser desencadenado por las élites, o por los grupos más en sintonía con el entorno internacional, más visionarios y más persistentes. Pero el proceso mismo del desarrollo de un país es el proceso de crecimiento de su gente.

Para desarrollarnos como país necesitamos incrementar la velocidad de desarrollo de las personas. El medio para hacerlo es la educación en cualquiera de sus formas: educación espontánea en el hogar, instrucción formal, adiestramiento o entrenamiento, educación a distancia o para adultos, aprendizaje durante toda la vida, como ya es lo usual en las organizaciones de vanguardia.

Pero por buena que sea la educación, siempre será el individuo específico el responsable final de su propio proceso de crecimiento. **Entonces, hay que enseñar la responsabilidad individual por el crecimiento personal.** Esta responsabilidad debe ser un valor transmitido a temprana edad en la vida familiar y reforzado por todas las instituciones socializadoras o educadoras: escuelas de todos los niveles, instituciones religiosas, medios de comunicación, partidos políticos, gremios, clubes y organizaciones de cualquier naturaleza.

Pero la responsabilidad por el crecimiento personal debe ser también una demanda interna de la persona, un compromiso interior, una forma de comportarse y un resultado apetecido por cada uno de nosotros. ¿Cómo estamos los venezolanos en eso de exigimos y responsabilizarnos por nuestro propio crecimiento como personas? ¿Cómo está usted? ¿Cómo están sus familiares más cercanos? ¿Cómo están sus amigos más íntimos? ¿Cómo están sus compañeros de trabajo?

NUESTRO ENFOQUE

En este libro presentaremos una construcción particular del crecimiento psicológico como determinado por las motivaciones sociales. Nos interesan, en primer lugar, las motivaciones sociales como tales, y en ese sentido deseamos conocer la *dinámica interior* de cada una de ellas. Queremos saber cómo cada motivación afecta a nuestra actividad cognitiva, a nuestras reacciones emocionales y a nuestro comportamiento social.

Pero también estamos interesados en determinar la *dinámica exterior* de cada motivación. Deseamos saber cómo cada motivo impacta a la productividad personal, al propio crecimiento personal, tanto en su expresión interior (desarrollo psicológico) como en su expresión exterior (calidad de vida).

MOTIVACIONES Y CRECIMIENTO PSICOLOGICO

Particularmente, nos interesa conocer la influencia de las motivaciones sociales sobre el crecimiento. En algunas personas un motivo específico produce crecimiento claramente. En otras personas, una combinación específica de motivos, también puede producir crecimiento. Los motivos que activan la conducta humana son muchos. Por pura parsimonia científica, nos concentramos en el logro, el poder y la afiliación. Sabemos, sin embargo, que otros motivos, por ejemplo, los relacionados con la religión y el misticismo, igualmente pueden producir crecimiento. Nos limitamos a estos tres motivos porque ellos son capaces de determinar la mayor parte del comportamiento de la especie.

Nosotros creemos que el crecimiento es alimentado por los motivos, particularmente por los motivos de logro y poder positivo. El logro es el único motivo asociado directamente al uso exigente, retador, de nuestras capacidades. El se expresa a través de la capacidad de exploración, control y predicción del medio ambiente. Como tal hace uso de las habilidades intelectuales,

como el manejo simbólico de la realidad, la anticipación de los hechos y la creación de nuevas realidades. Pero, ciertamente, las competencias que nos convirtieron en seres humanos van más allá de lo meramente intelectual.

El mismo uso de esas capacidades o competencias conduce a la persona a mantener actitudes y comportamientos de apertura y flexibilidad cognoscitiva, de exposición a experiencias nuevas, que son producto del manejo simbólico o factual que ella misma hace de la realidad. En el proceso de explorar el alcance de las habilidades propias, esa misma persona entra en comercio íntimo con situaciones inciertas. Se acostumbra a relacionarse con la incertidumbre como con una compañera de viaje, un tanto incómoda pero potencialmente prometedora y capaz de otorgar, en ocasiones, sorpresas emocionantes.

Por supuesto, en un mundo donde lo incierto es parte común del paisaje, los fracasos (metas no alcanzadas) aparecen como hitos que llaman a la reflexión profunda, al cambio de estrategias y a la implantación mesurada de las nuevas actividades que pueden significar la conquista definitiva de la meta. El manejo de la incertidumbre y el fracaso son más eficientes cuando van acompañados de una firme autodeterminación, autoregulación o autocontrol, y de una capacidad profunda para re-construir la realidad de una manera que permita visualizar soluciones distintas (flexibilidad). La autoregulación y la reconstrucción de la realidad, al igual que el manejo del fracaso y la incertidumbre, son afectados simultáneamente por factores cognitivos y afectivos. El auténtico crecimiento requiere de modificaciones en ambas dimensiones: en lo cognoscitivo y en lo emocional.

El libro está organizado en tres partes. La primera está dedicada a las motivaciones sociales. La segunda al crecimiento psicológico como causado por los motivos. La tercera cubre el efecto de variables no motivacionales sobre el crecimiento psicológico.

Primera parte:
LAS MOTIVACIONES SOCIALES

CAPITULO 1

Concepción de las motivaciones

LA DEFINICION

Definimos las motivaciones como redes de pensamientos y afectos que dinamizan, orientan y mantienen la conducta hacia metas interiores y exteriores valorizadas por la persona.

Esta es una definición psicosocial de tipo general, válida para cualquier motivación social. El énfasis es en las interconexiones entre pensamientos, afectos y comportamientos en áreas sociales específicas. En nuestra visión las motivaciones son centrales para la comprensión de la persona. Creemos que los motivos afectan todo el funcionamiento de la persona, tanto en lo interior (psíquico) como en lo exterior (social). Creemos también que la mayor parte del comportamiento humano es motivado, bien sea como de reducción de necesidades (satisfacción), como disfrute de niveles óptimos de activación sensorial (placer), o como esfuerzo intencional para lograr metas que valoramos altamente (retos). En los adultos, a efectos prácticos, la mayor parte del comportamiento puede ser referido a uno de los tres motivos sociales más fuertes (afiliación, poder o logro), o a alguna combinación particular de esos motivos. Analicemos de inmediato nuestra definición de las motivaciones.

DINAMIZAR LA CONDUCTA

La función básica de las motivaciones es originar, iniciar, activar, disparar o dinamizar el comportamiento. Usamos todos esos verbos como sinónimos de dar vida al comportamiento, de hacerlo visible, observable, medible.

ORIENTAR LA CONDUCTA

Pero la conducta activada tiene finalidad. La conducta es activada en dirección de una meta que satisface la necesidad. La conducta motivada está, por definición, orientada hacia metas específicas. Esas metas pueden ser interiores o exteriores y su potencial motivador está determinado por el valor que la persona le confiera. El valor de la meta sólo es realmente comprensible dentro de la construcción total que la persona hace de la situación.

Lo que es valioso para una persona pudiera serlo menos para otra persona. Para una misma persona, lo que hoy es valioso mañana no lo será tanto. Para una pareja profesional recién casada, pudiera ser muy apreciada (valiosa) una casa con jardines, patio posterior, garaje para cuatro automóviles, estudio, y habitaciones para servicio y huéspedes. Para la misma pareja, veinte años más tarde, la misma casa se convierte en una fuente de restricciones y de costos innecesarios. Ahora ya no es tan apreciada. Ha perdido valor para la pareja, aunque su precio en dinero sea muy alto.

MANTENER LA CONDUCTA

Lo más difícil no es iniciar la conducta, ni tampoco es orientarla hacia la meta correspondiente. Lo realmente arduo es mantener el comportamiento por períodos relativamente largos (persistencia). La persistencia está determinada por diferentes aspectos del proceso de instrumentación. La dificultad de la meta afecta la persistencia. Metas percibidas como de baja dificultad son fácilmente diferidas o abandonadas. Metas de altísima

dificultad hacen muy difícil el mantenimiento de la conducta y, en ocasiones, simplemente inhiben la activación misma del comportamiento. Metas de dificultad moderadamente alta (difíciles pero alcanzables) son las más apropiadas para mantener consistentemente nuestra conducta en dirección de los objetivos que nos hemos establecido.

El grado de compromiso inicialmente asumido para el logro de las metas, también determina el mantenimiento de la conducta motivada. Mientras mayor el compromiso inicial, mayor la persistencia. Esto es, cuando es grande la inversión inicial en términos de trabajo cognitivo y emocional, dinero y responsabilidades con otras personas, grande también será la necesidad de alcanzar la meta. De no hacerlo, experimentamos un desagradable estado de disonancia cognoscitiva, es decir, de contradicción entre lo que creemos que somos y lo que demostramos con nuestra conducta, entre lo que prometimos y lo que estamos ofreciendo como resultado, entre lo que gastamos en dinero y la pérdida que tendremos si no logramos las metas que nos propusimos alcanzar.

El mantenimiento de la conducta motivada está afectada, en general, por todos los aspectos de la instrumentación. Una planificación racional y realista de las actividades, una estimación mesurada de los lapsos necesarios para realizar esas actividades, unas metas retadoras, todas ellas, afectan el mantenimiento de la conducta motivada. Subrayamos la importancia de la persistencia como tal porque es una de las debilidades más frecuente en nosotros.

METAS VALORADAS POR LA PERSONA

Las metas intrínsecas, las establecidas por la persona para entender necesidades claramente sentidas, son las de mayor valor para esa persona, y, por ende, las de mayor potencial motivacional. Las metas establecidas desde el exterior pueden controlar el comportamiento, pero no suelen ser asumidas como

propias por las personas. Son convertidas en resultados para otras personas, no para uno mismo. Hay estudiantes que se han graduado de médicos y entregan el título profesional a su padre diciéndole más o menos: "Estás complacido, ya tienes un hijo doctor; ahora voy a estudiar Arquitectura, que es lo que siempre quise hacer". Los trabajadores cumplen las metas de producción para sus supervisores, no para ellos. Es común que los supervisores lamenten que los trabajadores no rindan todo lo que pudieran rendir. Les aumentan las metas y los resultados no son los esperados: no se alcanzan las metas o se alcanzan disminuyendo la calidad de los productos. Si, en cambio, los trabajadores establecen sus propias metas, ocurre algo mágico: Las colocan por encima de lo establecido por sus supervisores. Simplemente, porque ahora sí son *sus* metas, porque las metas han pasado de *extrínsecas* (establecidas por los supervisores) a *intrínsecas* (establecidas por los propios trabajadores).

MOTIVACION PREDOMINANTE

La Motivación Predominante es aquella que determina el mayor número de comportamientos en la persona. Esa motivación delimita el proceso de construcción, el establecimiento de metas, la instrumentación y los resultados, es decir, toda la conducta motivada.

De manera general, puede mantenerse que la motivación predominante en el sujeto determinará la instrumentación seleccionada y que hay instrumentaciones más propias de unos motivos que de otros. Si las conductas operacionales se mantuvieran siempre dentro de los límites naturales del motivo, la instrumentación denunciaría directamente el motivo responsable del resultado.

Pero como algunas conductas pueden servir legítimamente a varios motivos, la situación se complica. Nuestra evolución filogenética ha convertido algunos actos inicialmente biológicos

(nutrición) en conductas sociales (compartir alimentos con seres queridos). Al mismo tiempo, en las sociedades industrializadas, el fuerte componente afiliativo de la alimentación hogareña, ha dado paso al uso de las situaciones de ingesta alimentaria (desayuno, almuerzo, cena) como extensión del ambiente laboral (logro, poder). Así, una misma instrumentación puede servir a diferentes motivos y puede ser vehículo para la obtención de distintas metas. La instrumentación "almuerzo" puede estar al servicio de la afiliación, el logro o el poder, y servir de vehículo para alcanzar metas denominadas romance, negocio o triunfo político, como puede ser observado en el ejemplo ofrecido en el Capítulo 2.

MOTIVACIÓN PREDOMINANTE Y CONSTRUCCIÓN PERSONAL

Como predisposiciones, los motivos afectan la construcción que la persona hace de la situación **antes** de que ella se desarrolle, **durante** su desarrollo y **después** de su desarrollo. Esta afirmación puede ser mejor entendida a través del siguiente

EJEMPLO

Supongamos que mi amigo Pablo tiene un hijo de 15 años de edad, llamado José. Este joven, en el primer lapso del tercer año de educación secundaria, obtuvo un rendimiento promedio de 12 en una escala de 20 puntos, en la cual 10 es la calificación mínima aprobatoria. Este promedio es bastante inferior a los 17 puntos obtenidos por José en los dos años anteriores. Pablo me pide que converse con José para "saber qué le pasa y tratar de ayudarlo".

Veamos ahora qué ocurre en la persona cuando predomina cada uno de los tres motivos.

Afiliación. Si mi Motivación Predominante es la de afiliación, mi **construcción** se asemejaría a la siguiente:

Bueno, José no lo está haciendo muy bien, pero tampoco está mal. Un promedio de 12 puntos es aceptable. ¿Qué esperará mi amigo Pablo? La vida de los muchachos no es solamente estudio. Los muchachos tienen sus propios problemas que les afectan los estudios. ¿No será que José ha estado enfermo y sus padres ni siquiera lo han notado? Y quién sabe cómo estarán las relaciones de José con su papá y su mamá. ¿Cómo andarán las cosas con sus hermanos? Y viéndolo bien, ese muchacho apenas tiene 15 años. ¿No será que está enamorado y ese es todo el problema? Pero eso le pasa a todo el mundo. ¿Habrá olvidado el amigo Pablo que él también se enamoró a esa edad y descuidó los estudios? Voy a hablar con José sobre todas estas cosas. Y también sobre sus amigos, porque si José tiene amigos desorientados o flojos, ellos pueden perjudicarlo. Ay, se me olvidaban los profesores. Tengo que preguntarle a José cómo son sus profesores, si se interesan por él, si le ayudan, o si son de esa gente que sólo da clases por ganar dinero. Por sobre todas las cosas, trataré de saber cómo se siente José para yo ver cómo puedo ayudarlo a mejorar su rendimiento.

¿Por qué haría tales preguntas? Porque estoy construyendo la situación de José en términos afiliativos, es decir, estoy buscando las causas interiores (dentro de José) y exteriores (fuera de José) en el ámbito de las relaciones interpersonales.

Mi interés fundamental está centrado en el bienestar físico y psicológico de José y en las relaciones interpersonales de José dentro de su familia (padre, hermanos) y fuera de ella (amigos, compañeros de clase, profesores).

A las competencias de José y al uso de esas competencias dedico poco tiempo. Fundamentalmente, me interesa José como persona: sus sentimientos, sus relaciones, su existencia como adolescente. Más que el desempeño escolar, me preocupa lo que José pueda estar sintiendo. Posiblemente, también vendrían a mi mente elementos provenientes de las motivaciones de logro y poder, pero la construcción afiliativa sería la más sobresaliente.

Poder. Si mi Motivación Predominante es la de poder, mi **construcción** tal vez seguiría esta vía:

Parece que José no se está portando bien con sus padres. Se está descuidando en los estudios. Me parece desconsiderado que José no aprecie los esfuerzos de sus padres por proporcionarles una buena educación. ¿Será que José es rebelde, que trata de retar a sus padres porque sabe que ellos lo aprecian y esperan de él un buen rendimiento? Quién puede saberlo. De estos muchachos de ahora puede esperarse cualquier cosa. Los 12 puntos de promedio no están nada bien. Creo que es justo que mi amigo Pablo le exija mejor rendimiento a José. Los hijos deben entender que los padres no vamos a sacrificarnos en balde. Está bien que uno se sacrifique, pero los hijos deben darle al menos la satisfacción de graduarse. Si José no rinde, su padre tiene el deber de castigarlo, retirándole el televisor de su habitación o dándole menos dinero para sus gastos personales. Algo tiene que hacer Pablo para presionar a su hijo. Yo, por mi parte, hablaré con José y le haré entender la preocupación de su padre a ver si ese muchacho comprende y se dedica a estudiar. Hay que ver los malos ratos que pasamos los padres por los hijos.

Este proceso cognitivo es típicamente generado por la motivación de poder, aunque no es el único que ella genera, por supuesto. La construcción es en términos de autoridad, de

obediencia a la autoridad, de respeto a la persona de mayor estatus (padre). El bienestar de José y el mismo rendimiento pasan a ser secundarios. Lo realmente importante es que José satisfaga las expectativas de su padre. Es irónico, Pablo me ha pedido que ayude a su hijo, pero en cierto modo yo me he interesado particularmente por el manejo de la autoridad que hace Pablo como padre.

Es obligación de Pablo controlar la conducta de su hijo para que José produzca los resultados que él, como padre, espera. Pablo debe cumplir su parte proporcionándole a José las condiciones necesarias para que pueda estudiar y José, a su vez, debe obtener el rendimiento que satisfaga las expectativas de su progenitor.

De nuevo, lo fundamental es que cada parte cumpla con las normas, que se respeten las reglas del juego, que el padre haga su parte y José la suya. *Seguramente, acudirían a mi mente elementos de logro y afiliación, pero los componentes de poder serían los determinantes.*

Logro. Si mi Motivación Predominante es la de Logro, mi construcción sería más o menos así:

¿Qué pasará con José? Ese promedio de 12 puntos es bajo, comparado con su rendimiento anterior. José no está haciendo suficiente esfuerzo, no se está exigiendo un rendimiento superior, se está conformando con muy poco. ¿Cuáles serán las competencias más fuertes de José y cuál será su inteligencia? ¿Cuántas horas semanales dedica al estudio? ¿Establecerá sus propias metas de aprendizaje? ¿Persistirá en lograr esas metas? ¿Cómo estudiará José? ¿Aplicará lo aprendido? ¿Hará resúmenes y diagramas? ¿Se autoexaminará antes de presentar las pruebas? ¿Identificará sus carencias e intentará remediarlas de inmediato? Sería de

interés saber ¿qué grado de satisfacción experimenta José con ese promedio de 12 puntos? Seguro que se lo preguntaré. Y si no está satisfecho con ese promedio, le pediré que me diga qué promedio le gustaría alcanzar y a qué atribuye su bajo rendimiento actual. ¿Será falta de esfuerzo o será falta de habilidades? ¿O será que los exámenes son muy difíciles? ¿O será que tiene problemas con los profesores? ¿Se percibirá José como responsable de su propio rendimiento? Ahora me doy cuenta que son muchas las cosas que debo preguntarle a José y necesito prepararme muy bien si quiero ayudarlo. ¡Buena broma me echó mi amigo Pablo!

Claramente, mi construcción asume que el responsable de su rendimiento es el propio José y que él puede mejorar si acepta esa responsabilidad y hace mayores y mejores esfuerzos para aprender más y, por consiguiente, obtener calificaciones más altas.

Mi interés está centrado en el trabajo de José como estudiante, esto es, en las competencias para hacer el trabajo, en sus metas, su manera de estudiar (instrumentación), y los resultados que él espera obtener o superar.

Si mi Motivación Predominante es la de Logro, inevitablemente yo construiré el rendimiento académico de José en los términos de ese motivo. *Debo reconocer, de todos modos, que factores afiliativos y de poder también pueden afectar mi construcción en menor grado.*

El ejemplo de José permite ver nítidamente cómo el Motivo Predominante satura toda la construcción que la persona hace de la situación. En nuestro empeño por mostrar el efecto del Motivo Predominante hemos exagerado el efecto de un motivo en cada caso. En la vida diaria somos portadores de los tres motivos simultáneamente.

MOTIVACIÓN PREDOMINANTE E INSTRUMENTACIÓN

El motivo predominante afecta directamente las acciones que desarrollamos para lograr nuestras metas. Si vamos a implementar conductas de ayuda para José, cada motivo guiará nuestras construcciones de maneras distintas. Al ayudar a otra persona simplemente estamos desplegando un conjunto de comportamientos particulares determinados por la construcción que hayamos hecho de la persona y su situación. Esa instrumentación estará claramente gobernada por el motivo más fuerte en nosotros. A manera de ejercicio, veamos lo que pudiera ocurrir al tratar de ayudar a José.

Instrumentando desde la óptica del motivo de **afiliación**, podríamos interactuar con José más o menos así:

José, ¿qué te está pasando? ¿Por qué ha bajado tanto tu promedio? No parecen cosas tuyas. Tu siempre has sido un buen muchacho y un buen estudiante. Tiene que ser que estás viviendo un mal momento. Todos tenemos malos momentos en la vida. Yo estoy aquí para ayudarte. Yo te conozco, tú tienes muchas capacidades y seguro que vas a triunfar en la vida. Dime una cosa, ¿estás saliendo mucho de noche con algunos amigos? [Ante la respuesta afirmativa de José:] Ajá, ya me lo imaginaba, son cosas de la edad. Pero tienes que evitar salir con muchachos o muchachas que puedan perjudicar tus estudios. Y también te digo lo siguiente: No sé si tienes problemas con tus padres, pero es normal a tu edad tenerlos. Tienes que entender que ellos no tienen tu edad. En sus tiempos las cosas eran diferentes. Lo mejor que puedes hacer es concentrarte en tus estudios. Estudia mucho y ya verás que todo saldrá bien. En lo que tú comiences a obtener buenas calificaciones, tus padres se sentirán muy bien contigo y te querrán más.

Instrumentando desde la óptica del motivo de poder, podríamos hablar con José más o menos así:

¿No te das cuenta, hijo, de que tus padres te envían al colegio para que estudies, para que aprendas, para que obtengas buenas calificaciones? ¿Por qué los desobedeces? ¿No te das cuenta que le estás haciendo daño a las personas que más te quieren en el mundo? Entiende, José, que tienes que estudiar más y obtener mejores calificaciones para así evitar que tus padres te regañen o castiguen. Entiende, hijo, que la vida implica sacrificios, la juventud no es nada más que diversión y fiesta. Hay que prepararse para el futuro. Por eso hay que estudiar y graduarse. La gente que no estudia pasa mucho trabajo. En cambio, para la gente que tiene una profesión, o un título, "la vida es menos difícil". Si tú no cambias, tus padres se verán obligados a "ponerte mano dura". A veces los padres debemos ser duros, aunque nos duela hacerlo. Saca mejores notas y te evitarás problemas. No obligues a tus padres a hacer algo que ellos no quieren hacer.

Instrumentando desde la óptica del motivo de logro, podríamos hablar con José más o menos así:

José, si descas subir tu promedio de notas, tienes que establecerte como meta una calificación determinada en cada asignatura. Para alcanzar esa calificación tienes que programar las actividades de estudio todos los días de la semana y tienes que cumplir esa programación. Haz eso de una vez. Yo te ayudaré a que las metas sean realistas y a que la programación sea adecuada para lograr las metas. [José establece metas y programación]. Ahora veamos cómo estudias cada una de las asignaturas. [Oigo atentamente y luego ayudo a José a practicar maneras más eficientes para aprender y manejar los contenidos, así como para registrar y recuperar la información]. José, cuándo obtienes una nota

inferior a la que esperabas, ¿a qué atribuyes ese resultado? [Escucho la respuesta y explico a José que siempre somos responsables de los resultados que obtenemos y que la asunción de esa responsabilidad por los resultados nos ayuda a crecer]. Bueno, José haz todo lo que has planificado y el próximo jueves a esta misma hora conversamos de nuevo para ver cuánto has logrado y qué otras cosas puedes hacer para seguir mejorando.

Las instrumentaciones anteriores han sido claramente determinadas por un solo motivo, el prevaleciente, el que controla el mayor número de comportamientos. Teóricamente, podemos concebir que las personas generen construcciones determinadas sucesiva o simultáneamente por cada uno de los motivos. Lo que suele ocurrir en la vida diaria, sin embargo, es lo presentado en el ejemplo: Un motivo predomina sobre los otros. Esto no es lo más recomendable para el crecimiento psicológico. Debemos más bien hacer esfuerzos por generar *construcciones e instrumentaciones integradoras*.

CONSTRUCCIÓN E INSTRUMENTACIÓN INTEGRADORAS

Es muy deseable que cada uno de nosotros hiciera construcciones de las personas y las situaciones que integraran los efectos beneficiosos de cada motivo para nuestro crecimiento personal.

En una construcción integradora de la situación de José estarían presentes los aportes de los tres motivos. Cada uno contribuiría en la proporción deseable para que José produjera y mantuviera los cambios necesarios para un desempeño escolar eficiente (logro), un bienestar físico y psicológico profundo (afiliación) y unas relaciones interpersonales respetuosas de las diferencias de personalidad entre hijo y padre, y al mismo tiempo

alineadas para la satisfacción de los intereses comunes (poder). Esta no es la manera común de construir situaciones como la de José y sólo profesionales muy competentes son capaces de actuar de semejante manera.

En muchos casos, aún los profesionales de la ayuda personal (psicólogos, psiquiatras, consultores, orientadores, profesores, trabajadores sociales, religiosos y demás) actúan con un sesgo motivacional semejante al de cualquier mortal. Más aún, las escuelas teóricas también contienen, implícita o explícitamente, sus propios sesgos motivacionales.

Desde la perspectiva del crecimiento psicológico esbozada en este libro, siempre es conveniente que las personas aprendan a construir en términos de logro. Algunas personas fácilmente aprenden a **construir** desde esta perspectiva *a nivel cognitivo*, pero *no instrumentan* (actúan) de manera consistente con esa construcción. Los pensamientos corresponden a la motivación de logro, pero los comportamientos expresan poder o afiliación. En este caso es necesario ayudar a esas personas a instrumentar consistentemente en términos de logro. No basta con los cambios cognitivos. Hay que asegurar los cambios conductuales. Así, si aceptamos que el logro es la motivación fundamental para el crecimiento psicológico, **crecer significa sustancialmente aprender a construir y actuar en términos de logro**.

No olvidemos, sin embargo, que sólo con el aporte integrador de los otros dos motivos podemos aspirar a un crecimiento verdadero, auténtico, que expanda la espiritualidad de la persona y al mismo tiempo tenga un impacto ennobecedor en quienes viven a su alrededor. El poder positivo (autocontrol, fortaleza interior y asertividad) ayuda a crecer, como también lo debe hacer la afiliación positiva (una sana y realista autoestima y una capacidad de compartir generosa y desinteresada). Este aporte de la afiliación, teóricamente esperado y sensato, no ha recibido apoyo de la investigación, como puede comprobarse en la segunda parte de este libro.

Basados en los resultados de la investigación insistimos en que las capacidades individuales indicadoras de logro (inteligencia, creatividad, capacidad de anticipación, capacidad de aprendizaje y cambio) son el cimiento sobre el cual la afiliación y el poder cobran vida y significado. Una persona con alto desarrollo de la motivación de logro tiene mucho que aportar a la sociedad. Si esa motivación de logro está apoyada por altos niveles de autocontrol, fortaleza, asertividad, autoestima y capacidad de compartir, entonces la persona puede dar mucho más. Si los niveles de logro son pobres, pobre también será el aporte global de la persona. Al fin y al cabo, *sólo damos lo que tenemos*.

En los capítulos siguientes usted se familiarizará con conceptos aludidos pero no explicados en párrafos anteriores. Le ofreceremos las definiciones debidamente comentadas y, en ocasiones, acompañadas de ejemplos. Esperamos, así, ayudarle a comprender nuestra manera de vernos como seres motivados.

CAPITULO 2

Motivaciones:

Componentes operacionales

COMPONENTES OPERACIONALES

En cada conducta motivada pueden diferenciarse tres componentes operacionales de fundamental importancia para el crecimiento psicológico. Esos tres componentes son **las metas, la instrumentación y los resultados**.

METAS

Las metas usualmente son consideradas incentivos exteriores que contribuyen a la energización de la conducta motivada. En nuestro enfoque ello no es así. Estrictamente hablando, las metas no existen independientemente de la construcción que el sujeto hace de la situación. La meta que activa y mantiene el comportamiento es, por definición, interior, **intrínseca**. Psicológicamente definimos las metas como **resultados anticipados que contienen propiedades motivacionales**.

Las metas psicológicas (intrínsecas) representan necesidades inherentes a la construcción que la persona ha hecho de la situación. Si las "metas" son percibidas como algo exterior, no satisfaciendo necesidades de la persona, ellas carecen de propiedades motivacionales. La conducta del sujeto es en ese caso respondiente, no operante. Para que esas "metas" exteriores

contengan propiedades verdaderamente motivacionales, la persona debe convertir las en *intrínsecas*, esto es, debe construir las con significado personal para ella, como representando ganancias personales finales o instrumentales para el logro de metas superiores. Repetimos, en el presente enfoque las metas son, por definición, intrínsecas a la construcción que la persona hace de la situación.

La meta "comprar un apartamento", para comentar un ejemplo, puede tener significados diferentes para distintos compradores. Para un joven profesional recién graduado, soltero y que todavía vive en el hogar paterno, puede ser una muestra de su capacidad para satisfacer sus necesidades de manera autodeterminada (logro), o puede significar liberación asertiva de la tutela de los padres (poder positivo), o ser el primer paso en dirección a formar un hogar propio (afiliación). El proponerse la compra del apartamento en sí misma no dice mucho de la motivación subyacente. Cualquier motivo particular, o cualquier combinación de ellos puede motivar la compra.

El motivo que prevalece es el que ofrece más significado a la experiencia, el que es asociado a más situaciones relacionadas con la experiencia. Si después que el joven decide comprar el apartamento, se enamora profundamente y decide casarse, entonces todo lo que él piense respecto al matrimonio lo relacionará con la adquisición del apartamento.

Igual puede ocurrirle al joven que ya no desca vivir con sus padres. El apartamento propio le solucionará todos sus problemas. Tendrá intimidad, podrá llevar a casa amigas o amigos que sus padres le rechazan. Podrá trabajar en casa de noche, sin molestias, etc.

Y, por supuesto, lo mismo es cierto para el joven impulsado por el motivo de logro. "Hasta que no compre mi apartamento no me habré mostrado que sirvió para algo", es una frase que he oído varias veces en boca de profesionales emprendedores.

Es el significado conferido al objeto exterior, lo que determina el potencial motivacional de la meta. Por eso insistimos que la meta sólo puede ser percibida correctamente integrada a la construcción global que la persona hace de la situación. Tomada aisladamente, el objeto o la acción exterior, no expresan su verdadero potencial motivador.

Como puede percibirse en el ejemplo anterior, las metas no son propiedad exclusiva de un solo motivo. La adquisición de un apartamento puede ser una meta legítima para cualquiera de los tres motivos. Otro ejemplo más. La meta representada por una calificación alta en un examen puede satisfacer la necesidad de mostrarse a uno mismo dominio del conocimiento evaluado (logro), o puede significar el cumplimiento sumiso de una exigencia del padre (poder), o puede ser un acto de amor para complacer una madre muy tierna o a una joven que se desca como novia (afiliación).

Más aún, lo que para un dominio fisiológico es una meta, puede transformarse en instrumentación para diferentes motivaciones sociales. Si a las dos de la tarde uno ve a un amigo comiendo un plato sofisticado en un restaurante de lujo, acompañado de una atractiva mujer, uno puede creer que ese amigo está satisfaciendo el motivo llamado hambre. Pero diferentes construcciones alternativas pueden ser ciertas.

- ♦ Una, nuestro amigo almorzó temprano y regresó a su oficina. Allí estaba cuando la amiga que ahora le acompaña lo invitó a almorzar. Como él se siente atraído por esa mujer, está almorzando por segunda vez sólo por estar con ella.
- ♦ Dos, nuestro amigo está almorzando con una ejecutiva de una compañía con la cual está negociando un contrato.
- ♦ Tres, nuestro amigo es un político y la mujer es su jefe de campaña. El está simplemente impartiendo órdenes.

En ninguna de estas tres construcciones la conducta de nuestro amigo está controlada por la motivación llamada hambre.

Más bien la afiliación (atracción por la mujer), el logro (éxito en la negociación) y el poder (instrucciones a la empleada) explican su conducta, en ese orden. Esto hace evidente que para identificar el motivo responsable de una ejecución determinada, no basta con conocer separadamente la meta, la instrumentación o los resultados, sino que *es imprescindible conocer la construcción completa que la persona hace de la situación*.

En el *homo sapiens* la meta (alimento) que normalmente reduce la necesidad (hambre) puede pasar de meta a instrumentación. Las tres construcciones alternativas presentadas ejemplifican como el comer puede ser simple implementación para satisfacer necesidades sociales momentáneamente más potentes (afiliación, logro, poder) que el hambre.

INSTRUMENTACIÓN

La instrumentación se refiere al **proceso de planificación, ejecución y evaluación parcial y final de las conductas que conducen a la obtención de la meta**. Como tal, ella incluye el diseño y la ejecución de secuencias conductuales, autoseedback, eliminación de conductas inapropiadas, selección de nuevas conductas y evaluación de los resultados finales en términos de comparación con los resultados anticipados (metas).

Puesto que una meta puede ser alcanzada siguiendo pistas motivacionales distintas, el análisis de la instrumentación ayuda a identificar el motivo responsable de la ejecución. En algunos casos, la instrumentación denuncia la motivación que la ha determinado, pero no siempre es así, como puede apreciarse en el ejemplo del almuerzo. Por ello, la instrumentación sólo es plenamente comprensible dentro de la construcción total de la situación, incluyendo las metas y los resultados realmente obtenidos.

RESULTADOS

Los resultados son las anticipaciones concretadas como productos de la instrumentación. Diferentes motivos y diferentes instrumentaciones pueden producir resultados aparentemente iguales o similares. Tres personas distintas pueden estar desempeñando la misma función organizacional y cada una de ellas pudo haber estado impulsada por un motivo diferente y haber instrumentado de maneras también distintas.

Potencial energizante de los resultados. *El potencial energizante de los resultados depende del nivel de excelencia establecido para las metas.* Si ese nivel ha sido bajo, los resultados logrados carecerán de propiedades energizantes fuertes. Si el nivel ha sido demasiado alto, prácticamente imposible de alcanzar, de nuevo los resultados no serán particularmente útiles para la iniciación de nuevas conductas. Pero cuando la meta ha sido de una dificultad de moderada hacia alta (difícil pero alcanzable), los resultados son energizantes. Si la meta no ha sido alcanzada, se experimentará la necesidad de iniciar nuevos intentos que permitan su alcance total. Y si la meta fue conquistada, se sentirá la necesidad de emprender el camino hacia la conquista de metas más importantes.

Potencial energizante y atribuciones causales. El potencial energizante de los resultados también está influenciado por el proceso de atribuciones causales. Si el resultado es atribuido a una fuente externa, su potencial motivador es escaso o nulo. Si en cambio, la persona se atribuye el resultado a sí misma, se incrementa significativamente ese potencial motivador. Y ello vale tanto para el caso del éxito como del fracaso. En el primer caso, el triunfo transmite la información sobre la capacidad de la persona para ejecutar la tarea involucrada. El resultado dice: "alcanzaste esta meta que antes te parecía difícil, ahora puedes aspirar a esta otra más difícil todavía". El triunfo auto-atribuido

compromete a la persona y la estimula a fijarse objetivos más retadores.

Pero también el fracaso auto-atribuido envuelve a la persona, haciéndola sentirse insatisfecha con los resultados. Para superar esa insatisfacción (disonancia), la asunción responsable del fracaso conduce a identificar las fallas personales presentes en la ejecución y a implementar secuencias conductuales que las eviten. De esta manera, una situación que pudiera ser inicialmente percibida como adversa se transforma en un reto cuando es atribuida a causas personales modificables.

Cuando son atribuidos a causas internas-modificables (esfuerzo), ambos, éxito y fracaso, exhiben la misma dinámica motivacional. La nueva meta que se ha fijado la persona en situación de éxito es equivalente a la vieja meta no alcanzada para la persona en situación de fracaso. Las dos son energizantes.

La reacción ante el éxito y el fracaso está mediada por la construcción que se haga de ellos. Y las atribuciones son fundamentales para entender el proceso. Las atribuciones internas-modificables llevan a la construcción del éxito y del fracaso como desafíos que exigen la acumulación de energía para ponerla al servicio de nuevos esfuerzos.

Atribuciones externas-inmodificables (ejemplo, dificultad de la tarea) pueden mitigar e incluso eliminar completamente la capacidad motivadora de los resultados, no exigiendo nuevas acciones. Si pensamos que nuestros fracasos son debidos a factores externos personales (padre, cónyuge, supervisor) o impersonales (destino, suerte) y que, además, esos factores son inmodificables, entonces la construcción será una aceptación de los resultados como tales, sin exigir su superación. No habrá mayor compromiso cognitivo-afectivo con ellos y la resignación o las excusas aflorarán con toda facilidad.

Por supuesto, el tema de las atribuciones requeriría un análisis más detallado, porque puede darse el caso que una

persona persista en presencia de fracasos atribuidos a una fuente externa-inestable (suerte), como ocurre con ciertos estudiantes que fracasan semestre tras semestre y siguen asistiendo a la universidad. Con cierta frecuencia, esos estudiantes atribuyen su fracaso a la mala suerte ("no salieron las preguntas cuyas respuestas yo sabía"), y esperan tener buena suerte en la próxima ocasión. Desgraciadamente, en ocasiones la "buena suerte" les acompaña validándoles la hipótesis de que fuerzas externas, alcatorias, determinan sus resultados académicos. ¿Cómo explicar esto? Ocurre a veces que algunas cátedras se sienten abrumadas con el número de estudiantes repitientes acumulados y bajan el nivel de exigencia. La calificación que en un examen significaba reprobación, en el siguiente puede significar aprobación. La universidad, institución que debería enseñar con sus actos expectativas de control interno, termina así transmitiendo expectativas de control externo, creencias en el azar como elemento que determina los resultados de nuestros esfuerzos.

En casos como el recién presentado, la persistencia se expresa más fuertemente en el mantenimiento emocional de la meta (seguir siendo estudiante) que en una instrumentación integradora de los aspectos positivos del fracaso, la cual conduciría a mejorar la eficiencia (obtención de calificaciones más altas). Como no mejora la instrumentación (estudiar con más eficiencia) ni cambia su atribución externa del fracaso, el estudiante permanece inscrito en la universidad, pero no avanza en sus estudios. A lo largo, para proteger su autoestima, el estudiante percibe sus reprobaciones en los exámenes como *no-fracasos* y se siente satisfecho con su vida. El siente que hace los esfuerzos, pero que fuerzas externas no lo dejan triunfar. Incluso familiares y amigos lo animan a triunfar y le reconocen los "sacrificios" que está haciendo. El modelo de Autodeterminación presentado en el capítulo 9 permite entender plenamente este ejemplo.

CAPITULO 3

Motivaciones:

Dimensiones expresivas y pistas

DIMENSIONES EXPRESIVAS

En cada motivo hemos diferenciado una **dimensión interior** (intrapersonal), relevante para la construcción integradora interior, y una **dimensión exterior** (interpersonal), relevante para la construcción integradora exterior.

La dimensión interior cubre el trabajo cognitivo-afectivo que tiene por objeto al sujeto mismo. En el caso de la motivación al logro sus demandas exigen Experticia (conocimiento profundo sobre tópicos o haceres específicos), Eficiencia (uso productivo de habilidades, recursos y tiempo) y Excelencia (resultados óptimos). En el caso de la motivación afiliativa, sus demandas exigen aumentar y fortalecer los sentimientos de Autoestima (amor dirigido hacia mí mismo). En el caso del poder, sus demandas exigen el desarrollo del Autocontrol, la Fortaleza Interior y la Asertividad.

La dimensión exterior cubre el trabajo cognitivo-afectivo que tiene por objeto a otras personas, sean individuos (madre, esposa, hijos) o grupos (laborales, profesionales, políticos, religiosos), o la sociedad toda. En el caso del logro, su expresión exterior se

manifiesta en los efectos causados sobre el desarrollo personal de familiares, allegados o relacionados en términos de trabajo. En realidad, las personas impulsadas predominantemente por uno de los motivos sociales aquí tratados intentan provocar el desarrollo personal de otros individuos. Por puro amor (afiliación) una madre regala a sus hijos juegos de moda intentando favorecer su crecimiento psicológico. O puede tratar de imponer ese crecimiento a través de estudios obligados (poder). Pero también puede generar las condiciones para que las habilidades y destrezas del hijo sean expresadas de manera espontánea y libre (logro).

En los dos primeros casos, muy probablemente el crecimiento no ocurra y la implementación conductual de la madre más bien aleje al hijo de las actividades que le significarían verdadero desarrollo personal. La instrumentación en términos de logro, por su parte, maximiza las oportunidades para que el hijo se familiarice con sus habilidades y destrezas, y ejercite aquellas que le produzcan mejores resultados y cuyo uso, por lo tanto, le resulte más recompensante. Visto así, el crecimiento psicológico puede tener fuentes motivacionales distintas. Ocurre que la motivación al logro es la que más impulsa el crecimiento.

En el caso de la motivación afiliativa, su expresión exterior toma la forma de Amor familiar, es decir, apoyo afectivo a familiares y capacidad de compartir en todos los ambientes (familiares, laborales, recreativos). En el caso de la motivación de poder, algunas expresiones exteriores son la Asertividad (mezcla de Fortaleza Interior y Autocontrol en el ámbito interpersonal), y el Poder socializado (más ligado al uso de recursos exteriores conducentes al logro de las metas). Estas expresiones exteriores de poder son profundizadas más adelante.

PISTAS

En nuestra construcción de los motivos y el crecimiento psicológico asumimos la existencia de PISTAS motivacionales.. **Las pistas son áreas de funcionamiento social en las cuáles el motivo puede expresarse legítimamente.**

La afiliación exterior se expresa con toda legitimidad en el campo de las relaciones interpersonales cercanas (familiares, amigos, conocidos) e íntimas (pareja), en las cuales juega papel fundamental la expresión sincera del afecto, el apoyo emocional y el compartir todas aquellas experiencias emocionales que dan color y variedad a la existencia humana. Cuando el motivo de afiliación es realmente profundo la entrega se convierte en la máxima expresión de amor.

El motivo de logro tiene su campo natural en el ámbito de trabajo, en las cuales la competencia o experticia profesional, la responsabilidad, y el nivel de calidad de los resultados (excelencia), deberían determinar la asignación de individuos a la tarea y la compensación recibida por el desempeño. Pero no sólo en el trabajo se manifiesta el logro. Alguna gente con alta motivación al logro, como los científicos y los artistas, se establecen estándares muy exigentes que los mantienen ocupados continuamente en la soledad de sus laboratorios o estudios. En esos casos el trabajo ya no es simplemente la búsqueda de una compensación económica. *Se trata más bien de una necesidad interior de exigir a nuestras competencias un rendimiento superior, extraordinario; y la recompensa es básicamente el disfrute de nuestro propio desempeño.*

En el caso de los supervisores industriales, el logro se expresa a través del constante seguimiento de tareas y personas de manera tal que buena parte de su labor es simplemente trabajo cognitivo, realizado dentro de la jornada laboral convencional y también más allá de ella. Supervisores y gerentes, al igual que científicos y artistas, siguen trabajando en sus hogares durante las

comidas e incluso en las reuniones sociales. Inevitablemente, si se está altamente motivado por lo que se hace, el trabajo cognitivo no es suspendido cuando se cambia de escenario físico.

La situación solía ser diferente para los trabajadores manuales. En las viejas plantas manufactureras y en las oficinas de las burocracias tradicionales, ellos comenzaban y terminaban sus tareas en el lugar de trabajo. Luego se retiraban a sus hogares y podían olvidar sus obligaciones laborales. Con la automatización creciente de plantas y oficinas, el entorno laboral de los trabajadores ha cambiado radicalmente. Ahora los obreros no tienen puestos de trabajo rígidos, completamente definidos. Más bien, forman parte de equipos autodirigidos, dentro de los cuales deben tener una visión total del proceso del cual son dueños, ser especialistas en ciertas tareas y, al mismo tiempo, conocer las tareas de sus compañeros con suficiente profundidad como para reemplazarlos ocasionalmente. *En la nueva organización, los operarios también se llevan el trabajo a casa.*

La motivación de poder puede expresarse legítimamente en el ejercicio de los cargos de autoridad de diferentes niveles o características. Los cargos públicos, obtenidos mediante elección o nombramiento, son sólo un tipo de ellos. Pero el ejercicio del poder es legítimamente aceptado cuando quien lo sufre lo merece como protección (niños), o como ayuda (aprendices), o como castigo (delincuentes). Las diferencias de estatus (edad, riqueza) también suelen legitimar el ejercicio del poder, aunque ello no implique necesariamente justicia.

En los ambientes laborales tradicionales, las diferencias de ubicación en la pirámide organizacional legitimaban el uso del poder. En las nuevas organizaciones el poder es ganado a través del uso de las competencias. En cierto modo, es un poder experto, originado más en la posesión y el uso de ciertas competencias que en la simple autoridad formal.

En todos estos casos, el poder puede hacer bien o mal, dependiendo de la forma utilizada. El Poder Explotador es intrínsecamente dañino, pero el Poder Socializado es intrínsecamente estimulante. Y cualquier ejercicio de poder requiere de quien lo ejerce cierta prudencia en su administración y elevada sensibilidad ante la reacción de quienes lo sufren. Dicho de otra forma, conviene a quien ejerce funciones de poder un manejo funcional de su Autocontrol y desarrollar toda la Fortaleza Interior que pueda. Ambas condiciones interiores le permitirán un ejercicio del poder exterior (asertividad) más productivo para sí y para los demás.

INVASIÓN DE PISTAS

La invasión de pista es la **manifestación de un motivo en un área de comportamiento diferente a la considerada socialmente legítima**. La noción de *pista* ha sido introducida como un recurso para explicar el funcionamiento motivacional. Cuando los motivos son expresados en sus pistas naturales surgen menos problemas y esos problemas son más fáciles de resolver, puesto que afectan un menor número de áreas conductuales. Pero cuando un motivo se expresa en una pista que no es la legítima, esto es, cuando *invade* otras pistas, entonces los problemas son mayores.

Las dificultades no están asociadas solamente a la cantidad de áreas invadidas sino también al esfuerzo que deberá hacer la persona para volver exitosamente a la pista en la cual el motivo se manifiesta naturalmente. La inversión cognitiva y afectiva puede ser de tal magnitud que el regreso es percibido como imposible o como demasiado detrimental para la autoestimación de la persona.

Ejemplo de invasión de pista. Tomemos el ejemplo, completamente real, de un profesor universitario que fue designado para ejercer el cargo de Promotor de la Investigación Científica. El cree inicialmente que ha alcanzado ese cargo

gracias a su competencia profesional (logro) y también cree que su comportamiento como Promotor corresponde al de una persona motivada por el logro personal.

Sin embargo, después de 6 meses ejerciendo el cargo, el profesor descubre que las razones más profundas para buscar ese puesto responden a su necesidad de mostrarse a sí mismo y a los demás una fuerte capacidad de mandar (poder). En el proceso, el profesor nota que la instrumentación que le llevó al cargo tuvo poco que ver con su experticia profesional, estando en cambio muy saturada de estrategias de control basadas en elementos ideológicos y políticos (formación de coaliciones, descalificación de líderes opositores).

Asimismo, el profesor percibe que su ejercicio como Promotor ha estado marcado por un fuerte autoritarismo, que se ha concentrado más en diseñar instrumentos de control formal (reglamentos) que en crear oportunidades para que las personas bajo su coordinación puedan realizar más y mejor investigación. Al contrario, su estilo autoritario y controlador ha generado una fuerte oposición entre los investigadores. A quienes lo adversan, él los llama despectivamente "opositores".

Ante toda esta evidencia de necesidad de poder, si el profesor desea desarrollar su trabajo en la pista de la motivación al logro, deberá hacer un esfuerzo muy fuerte y sostenido para construir el ejercicio de su cargo como un recurso para promover el mejoramiento profesional y personal de los investigadores. Este regreso a la pista del logro no será de fácil implementación. Requerirá una construcción distinta de sí mismo, del cargo y de los profesores que pudieran beneficiarse del programa.

Para que el Promotor cambie sus afectos negativos hacia los "opositores" deberá construirlos como "clientes" que deben ser ayudados a través de oportunidades ofrecidas por la institución. Por desgracia, estas mutaciones no suceden espontáneamente y por lo general suelen exigir intervención individual u

organizacional, o ambas. En este ejemplo, aunque el profesor deseaba conscientemente mantenerse en la pista de la motivación al logro, su fuerte necesidad de poder había **invadido** significativamente el desempeño de su trabajo de gerencia académica (área del logro), impidiéndole concentrarse en su actividad central: Promover la investigación científica.

Un segundo ejemplo. En el caso anterior nos concentramos en el trabajo cognitivo del profesor, es decir, en la dimensión interior. Consideremos ahora una invasión en la dimensión exterior, social, de los motivos.

Ascenso legítimo a través del logro. En las organizaciones uno puede conocer un gerente (Orlando) y pensar que él ha llegado a ese cargo a través de la pista del logro, que es la pista legítima para acceder tal posición. Si fuese así, Orlando llegó a gerente porque demostró niveles superiores de experticia, eficiencia y excelencia. Dio prueba de ello no sólo en los aspectos técnicos, sino también en lo administrativo. Siempre se destacó en los entrenamientos supervisorios y gerenciales. Demostró, además, sensibilidad para comprender las necesidades de sus compañeros, estimular su rendimiento e influir favorablemente los resultados de los equipos en que participaba. Su nombramiento fue un justo y legítimo reconocimiento a sus méritos, a sus logros, a su crecimiento en el campo ocupacional, pista natural de esa motivación. En estos casos, se promueve o refuerza el crecimiento de la persona, del equipo y de la organización.

Invasión afiliativa a la pista del logro. Es posible que Orlando haya llegado a gerente a través de una instrumentación *en términos afiliativos*. Rápidamente Orlando hizo amistad con sus superiores y fortaleció esa relación con regalos oportunos, favores importantes y una lealtad a toda prueba. En casos como este, suele ocurrir que el jefe, al ser ascendido, sugiere como sucesor a su "leal colaborador". En términos de desempeño, otros compañeros mejor preparados y con mayor dominio del negocio,

merecían el ascenso. Pero el “trabajo afiliativo” de Orlando rindió los frutos que él esperaba. El jefe no designó para el cargo al empleado más competente, sino que prefirió favorecer al amigo incondicional.

La manipulación afectiva de Orlando (afiliación) fue usada exitosamente como vehículo para alcanzar una meta en el área del motivo de logro (gerencia). La afiliación invadió al logro, esto es, Orlando alcanzó el cargo de manera ilegítima. ¿Resultados? Es probable que el desempeño de Orlando encuentre dificultades desde un comienzo. El mensaje que transmite la organización es: “Aquí lo importante es contar con amigos, las competencias profesionales vienen después”. Conociendo el origen de la designación de Orlando, las personas más competentes se sentirán ofendidas y pensarán, además, que no tienen futuro en la organización. Posiblemente, el nivel motivacional de los empleados disminuya y el clima organizacional puede enrarecerse un poco.

También es esperable que la ejecución de Orlando en el nuevo cargo no sea muy eficiente. “Si Orlando estuviera bien preparado, no necesitaría manipular afiliativamente para llegar a gerente. Si lo hace, por algo será”. En definitiva, esta invasión no genera crecimiento ni en las personas, ni en los equipos, ni en la organización.

Invasión del poder a la pista del logro. Orlando pudo haber llegado a gerente instrumentando *en términos de poder*. Por ejemplo, formando inicialmente un grupo con fines aparentemente profesionales dentro de la empresa, ganando la confianza del sindicato, asegurándose apoyos en los niveles gerenciales superiores, y luego presionando para ser designado en la posición deseada. En este caso ha sido el poder la motivación que impulsó el comportamiento de Orlando, no la motivación de logro. Y se trata de un poder que hemos denominado *explotador* porque conduce a manipular a las personas, a usarlas y luego abandonarlas cuando ya son de escasa utilidad para el poderoso.

Suele ocurrir en tales situaciones que el individuo llega al cargo y luego muestra un desempeño muy pobre, porque carece de las habilidades para desarrollar a la gente y a la organización. Se concentra en “mandar”, en controlar, pero no está en capacidad de liderar basado en sus competencias personales, ni de estimular en sus colaboradores las iniciativas de autonomía e innovación. Esta es una típica invasión del poder a los terrenos del logro, que definitivamente no produce crecimiento personal, ni de los equipos, ni de la organización.

No se piense, sin embargo, que el poder positivo no es necesario en las organizaciones. Al contrario, el poder en términos de Autocontrol, Fortaleza Interior y Asertividad, es imprescindible para plasmar en hechos todo el potencial representado por la motivación al logro. En este ejemplo, el poder manifestado fue el de tipo negativo, manipulador o explotador.

CAPITULO 4

Logro, Poder y Afiliación: Aspectos positivos

Cada motivo presenta **aspectos positivos y aspectos negativos** para el crecimiento psicológico, tanto en la dimensión interior como en la exterior. La valencia de los aspectos está determinada por la presencia exagerada o disminuida de uno o varios componentes operacionales. En este capítulo abordamos los aspectos positivos de cada uno de los tres motivos incluidos en el modelo.

MOTIVACION DE LOGRO

La motivación al logro es **una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el desarrollo personal, implicando un uso exigente de capacidades y destrezas para el beneficio personal y colectivo.**

Los orígenes de la motivación de logro pueden ubicarse en la necesidad del ser humano de usar su dotación intelectual superior. Hablamos entonces de pensamiento abstracto, inteligencia, creatividad, capacidad de anticipación de los eventos, habilidad para planificar sus acciones a corto, mediano y largo plazo. En este sentido, el logro es la motivación humana por

excelencia. La afiliación y el poder son compartidos con otras especies animales, pero la capacidad de crear mundos en la imaginación y convertirlos luego en objetos concretos no la compartimos con ninguna otra especie.

El área natural para la expresión de la motivación al logro es el desarrollo personal, la concreción en hechos de aquellas demandas de haceres con significado personal. Las metas de la persona son importantes para ella y poco importa que para otros resulten nimias o despreciables. Y la importancia es sólo entendible dentro de la construcción global que la persona hace de su vida y de su mundo.

Para algunos, desarrollo personal puede significar estudios, título universitario o conocimiento profundo en una área específica del saber humano. Para otros, desarrollo personal puede significar ponerse a prueba buscando el éxito en una empresa económica relativamente arriesgada. Para un tercer grupo de individuos, desarrollo personal puede significar la perfección relativa lograda en un trabajo plástico, un poema, una novela, o una cirugía cardiovascular.

Hay un elemento estético común en toda obra humana que se aproxima a la perfección, o al menos hace pensar en ella. Todo verdadero artista percibe en la perfección la oportunidad de expresar su máximo nivel de sensibilidad y de dominio de su arte. En esto los cirujanos están a la par con los artistas. Un cirujano auténtico experimenta sentimientos de maestría estética cuando realiza su obra de una manera que siente perfecta. La embriaguez afectiva y cognitiva que sigue a este tipo de triunfo es equivalente para todos aquellos que se demuestran a sí mismos habilidad de demiurgos.

DIMENSIÓN INTERIOR DEL LOGRO

En su dimensión interior, la motivación al logro se expresa en la imaginación de ejecuciones en las cuales la persona expresa maestría sobre la tarea (Experticia), o rendimientos rápidos y

económicos (Eficiencia), o resultados de calidad superior (Excelencia). En términos de comportamientos, cualquiera de estos desempeños, o cualquiera combinación de ellos, confieren al individuo cogniciones y afectos de un valor personal muy especial.

Conviene, no obstante, hacer consciente que desde nuestro enfoque motivacional estamos hablando de la *demanda interna* de Experticia, Eficiencia y Excelencia. Operacionalmente medimos muestras de comportamientos que son considerados indicadores del motivo de logro.

Experticia. Experticia es el conocimiento profundo de un saber o hacer y el uso productivo de ese conocimiento. La persona experta es aquella que no está satisfecha con la comprensión limitada de los hechos y relaciones del hacer o saber que maneja. Necesita profundidad. Se exige percibir definidamente el origen de los conceptos, sus alcances, sus relaciones con elementos afines u opuestos. Desear saber la cobertura total de sus herramientas cognoscitivas: hasta dónde puede llegar y qué elementos permanecerán fuera de su área de cobertura.

Inevitablemente, esa búsqueda de profundidad se traduce en dos resultados: un dominio magistral del ámbito de especialización y una necesidad cada vez mayor de extender el conocimiento hacia las áreas inmediatas. En las modernas organizaciones la exigencia de alcanzar maestría en campos diferentes es una necesidad creada por la complejidad de los procesos y por las mismas tecnologías del trabajo, por ejemplo, los Equipos Autodirigidos.

Algo interesante a ser destacado es que en el proceso de alcanzar altos niveles de experticia (pericia), la persona suele

estar más preocupada por su ejecución que por sus relaciones con los compañeros. Se sumerge en un mundo de autorrealización y el entorno cuenta relativamente poco. Lo que realmente cuenta es el dominio, la maestría alcanzada en el conocimiento o la ejecución de la tarea.

Esto es así porque el deseo de alcanzar el dominio total sobre la tarea u obra es extraordinariamente absorbente, porque la "inspiración" no es otra cosa que la concentración en la tarea y la persistencia en ella hasta que los recursos cognitivos se agotan de manera momentánea. Generalmente, la inspiración llega después que se han realizado múltiples construcciones de la realidad estudiada o trabajada. Detrás de treinta minutos de "inspiración" subyacen decenas o cientos de horas de trabajo cognitivo disciplinado y persistente.

Destaquemos, sin embargo, que la Experticia no es sólo saber profundo. Es también el uso instrumental del conocimiento (*working knowledge*). La persona con alta motivación al logro es, por definición, un hacedor. No es un ser contemplativo que puede satisfacerse sólo con la construcción de mundos posibles. Necesita actuar sobre la realidad. En sus manos, el conocimiento es una herramienta para transformar la realidad.

En definitiva, el experto es el individuo que posee un conocimiento profundo de una o varias áreas específicas y que, además, sabe hacer un uso productivo de ese conocimiento, resolviendo problemas y anticipando nuevas oportunidades para su aplicación (innovación). Esta última faceta de la persona experta es de la mayor trascendencia social. No basta con ser creativo (ingenioso). Es menester crear aquello que soluciona problemas de una manera que satisface necesidades reales o anticipadas por las sociedades. *La posesión pasiva (repetitiva) del conocimiento no es necesariamente experticia.*

Eficiencia. Eficiencia es hacer la tarea con un máximo de economía en recursos y tiempo. La persona eficiente se

establece metas y cuestiona su accesibilidad. Diseña estrategias para alcanzar las metas y se autoevalúa. Obtiene resultados, determina su calidad y se responsabiliza por ellos. A su vez, la evaluación de los resultados en relación a las metas inicialmente trazadas, y la correlativa asunción de responsabilidades, determinan las modificaciones estratégicas que permiten mejorar el desempeño.

La eficiencia también exige concentración, también nos aísla de distracciones que percibimos como amenazantes. Cuando estamos haciendo algo con un alto grado de concentración, percibimos como inoportuna cualquier distracción. Tememos que más tarde no tendremos las mismas ideas, no visualizaremos los resultados de la misma forma, no contaremos con la energía suficiente para permanecer trabajando hasta lograr el producto apetecido. Esto vale por igual para el artesano, el artista, el científico o el empresario.

Pensar en términos de eficiencia es pensar en el uso de los recursos y valorar esos recursos. Y es también permanecer conscientes del transcurrir del tiempo, con el tiempo siempre presente como referencia para evaluar los resultados. *Es más eficiente quien logra el mismo resultado en el menor tiempo.* Realmente el tiempo se convierte en un insumo muy apreciado, tan valioso como el que más.

Excelencia. Excelencia es la **obtención de resultados cada vez mejores**. Cuando experimentamos esa demanda interior de excelencia buscamos incesantemente rendimientos superiores a los ya alcanzados. Son esos rendimientos extraordinarios los que nos muestran hasta dónde pueden llevarnos los esfuerzos por crecer. Cuando alcanzamos desempeños sobresalientes tenemos, además, una ventaja adicional: Nos energizamos para lanzarnos a la conquista de metas de mayor dificultad. Ante el reto, acumulamos energía suficiente para alimentar esfuerzos extraordinarios. Suele ocurrir que una vez alcanzada la meta,

experimentamos la sensación de disponer de energía extra, la cual nos estimula a seguir creciendo.

Las personas que detienen su crecimiento se niegan al mismo tiempo la posibilidad de estimularse para emprender retos mayores. Quienes, en cambio, conquistan metas inicialmente percibidas como casi inalcanzables, elevan su motivación de logro a niveles que los capacitan para triunfos excepcionales.

En búsqueda de la excelencia, la concentración suele dar paso a las horas de cuidadosa evaluación de los resultados, de búsqueda de la perfección. Aquí, el trabajo del crecimiento psicológico se aproxima más al hacer del artesano, el artista y el científico que a los modernos procesos de producción industrial.

Así como en la industria moderna se trata de asegurar la calidad total, en el crecimiento personal la excelencia debe ser una exigencia en todas las fases del proceso, de manera tal que el control de calidad se torne innecesario. Pero los seres humanos no somos un proceso cerrado, como el industrial, sino abierto. *La apertura ocurre a través de las construcciones integradoras que constituyen nuestros canales de crecimiento.*

En cierto modo, nunca debemos estar totalmente satisfechos con nuestros resultados. *Nuestros estándares no deben ser definitivos, sino que su nivel de exigencia debe ser función de nuestros logros más recientes.* No nos sorprenderá, así, calificar hoy como deficiente lo que ayer nos pareció excelente. Si no nos establecemos niveles de excelencia personal más exigentes, es decir, si no nos retamos, detenemos inevitablemente nuestro proceso de crecimiento. En definitiva, Experticia, Eficiencia y Excelencia son las tres E de la motivación de logro interior.

DIMENSIÓN EXTERIOR DEL LOGRO

En su dimensión exterior la motivación al logro puede medirse como **el impacto que tenemos sobre el crecimiento de otras personas y sobre la calidad de vida social.**

Crecimiento de otras personas. El interés por el crecimiento de otras personas hace que observemos con atención los objetivos, la persistencia y los resultados de familiares, amigos y compañeros de trabajo. Conviene aclarar que cuando el crecimiento psicológico es la meta, lo que permite identificar el motivo responsable de las acciones del oferente de la ayuda es la instrumentación y las recompensas que le satisfacen.

En el caso de la afiliación interesada, importan más los beneficios personales anticipados por el oferente (amor, agradecimiento) que el desempeño de quien recibe la ayuda. Algo similar ocurre cuando el oferente de la ayuda está dominado por el poder explotador, esperando como recompensa el reconocimiento, la dependencia y la colaboración irrestricta del receptor de la ayuda. En ambas situaciones, cuenta muy poco el crecimiento psicológico del beneficiario de la ayuda. En realidad, en tales casos no crecen ni quienes ayudan ni quienes son ayudados. En términos de crecimiento psicológico, nadie gana y, en cierto modo, todos pierden.

En cambio, cuando el oferente está genuinamente impulsado por el motivo de logro lo que realmente cuenta es el crecimiento del otro. Dicho de otra forma, el éxito del receptor de la ayuda es la recompensa del oferente.

Los riesgos de crecer. Crecer puede significar dejar atrás a algunos seres queridos. La Persona-En-Crecimiento no puede esperar a que los otros tomen la decisión de crecer. A veces es una necesidad intrínseca poderosa la que impulsa a crecer. Otras veces es cuestión de oportunidades. La oportunidad está allí, aquí y ahora, y usted la toma o la deja, pero tal vez nunca más vuelva a presentársele. *Los indecisos vacilan y la oportunidad los abandona sin clemencia.*

Inevitablemente, al individuo desarrollar su motivación al logro necesita reconstruir su relación con la familia, los amigos, la sociedad toda. Lamentablemente, en algunas ocasiones el

proceso puede resultar doloroso. Las Personas-En-Crecimiento construyen la oportunidad como reto, se comprometen profundamente, y se lanzan hacia lo desconocido. ¿Qué les espera? Nuevos aprendizajes. Con total independencia del resultado, siempre habrá crecimiento, porque la persona habrá ganado en Fortaleza Interior, porque habrá resuelto problemas desconocidos hasta entonces, porque en alguna medida habrá vencido el reto y conocerá mejor el límite de sus potencialidades.

Para mantener los afectos hacia los seres queridos, la Persona-En-Crecimiento necesita hacer reconstrucciones profundas de sus maneras de pensar, sentir y actuar hacia ellos. Y también necesita hacer reconstrucciones igualmente profundas sobre las maneras de pensar, sentir y actuar de esos seres queridos hacia ella.

Las reconstrucciones más complejas y generosas son aquellas que permiten al otro salvar su autoestima, sentirse amado y, en el mejor de los casos, sentir admiración y respeto por quien ha tenido el coraje de crecer. No debe, sin embargo, esperarse conductas muy altruistas del común de los mortales. Reacciones de envidia, incomprensión y rechazo hacia los triunfadores pueden ser frecuentes, sobre todo en sociedades como la muestra en la cual el Conocimiento Cultural Compartido (conjunto de creencias que la sociedad enseña a todos sus) desvaloriza el triunfo y consiente el fracaso (Romero-García, 1990a).

Como ganancia medular para aquellos que emprenden el camino del crecimiento cabe apuntar el fortalecimiento de ciertas competencias: la capacidad de exponerse a situaciones nuevas (apertura al cambio), la habilidad para construir y reconstruir las situaciones de maneras distintas (flexibilidad), el control conductual en situaciones turbulentas (manejo de la incertidumbre) y la superación de situaciones en las cuales no se han logrado las metas (manejo del fracaso).

Otra ganancia nada despreciable ocurre en las relaciones interpersonales. Así como algunas relaciones de amistad se

debilitan o desaparecen, también surgen nuevas relaciones afectivas correspondientes a los niveles recién alcanzados. Otras personas capaces de comprender las demandas de las metas exigentes, del riesgo y del esfuerzo prolongado, comparten con la Persona-En-Crecimiento las angustias de la incertidumbre, de las dudas y de las incomprensiones de los seres queridos más cercanos.

Es probable que todas estas experiencias, aparentemente desagradables para el observador, sean necesarias para el crecimiento del actor. Ganancias motivacionales extras ocurren, por ejemplo, en el ámbito del poder positivo. La Fortaleza Interior y la Asertividad se hacen más robustas, equipando mejor a la persona para emprender tareas aún más retadoras. Nuevas construcciones integradoras surgen para explicar la conducta propia y la de aquellos que han decidido paralizar su desarrollo.

Calidad de vida social. La motivación de logro también se expresa hacia el exterior cuando la persona crea o hace algo que realmente contribuye al desarrollo económico de la organización, la comunidad o la sociedad toda (McClelland y Winter, 1971). Pudiera pensarse que la motivación al logro está siempre totalmente volcada hacia el interior, que a las personas con alta necesidad de logro sólo les importa su propio desarrollo o éxito. No es cierto. Los grandes constructores de empresas no lo han hecho sólo para satisfacer una necesidad personal. Se han esmerado en dejar un producto o un tipo de organización que se convierta en estándar. Se han esforzado por crear empleos y han deseado y logrado mejorar los niveles de vida de personas, grupos y hasta sociedades enteras. Más allá de la entrega al trabajo y del placer generado por la propia ejecución, sienten la necesidad de saber el impacto que los resultados tendrán sobre familiares, compañeros de trabajo, comunidad y nación.

Esta necesidad tan personal de impactar la sociedad exige la expresión exterior de la motivación al logro, aquí entendida como

los beneficios que el desarrollo de los individuos ocasiona a otras personas y a la sociedad como un todo. Ella se convierte en la consustanciación de lo individual y lo colectivo en la obra de los grandes hacedores de ciencia, arte, tecnología, o productos industriales.

En las sociedades industriales o informatizadas, el logro de los creadores o innovadores es llevar felicidad a las masas eliminando tareas ingratas (electrodomésticos), simplificando tareas complejas (alimentos precocidos o instantáneos), o enriqueciendo la calidad de la vida en el aspecto tecnológico (radio, televisor, teléfono celular, video, computador, correo electrónico) y estético (literatura, pintura, escultura, arquitectura).

En una sociedad subdesarrollada la expresión exterior de la motivación al logro puede no ser reforzada, estimulándose más bien creencias igualitarias y concediéndose la misma recompensa a desempeños de diferente calidad. En este tipo de sociedad se castiga parcial o totalmente a quienes muestran ejecuciones sobresalientes. La cultura del subdesarrollo, como toda cultura, contiene en su interior los mecanismos que le permiten su sobrevivencia y perpetuación. Uno de esos mecanismos es inhibir la expresión al logro que espontáneamente muestran los niños (Salom de Bustamante y D'Anello Koch, 1990), y otro consiste en fortalecer las motivaciones alternativas de poder y la afiliación en los adultos. Esto último se logra muy efectivamente a través de las escuelas de todos los niveles y de los medios de comunicación de masas.

MOTIVACION DE PODER

La motivación de poder es **una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el control de nuestra conducta y la conducta de los demás.**

El poder aparece como una necesidad experimentada por los seres humanos de regular el comportamiento propio y ajeno para facilitar la convivencia de personas diferentes y únicas. El poder tiene que ver con el establecimiento de reglas de cumplimiento universal, o reglas de obligatoria obediencia para grupos particulares. Lograr la práctica de las conductas reglamentadas implica entrenar a las personas en su cumplimiento (educación) y corregir (regaños, castigos) las conductas defectuosas. Cuando la violación de las reglas amenaza la coexistencia pacífica de los miembros del grupo, el castigo se extrema (privación temporal de la libertad, privación total de la libertad, eliminación física).

Esa necesidad de regulaciones que faciliten la vida en sociedad está presente en otras especies animales, desde algunas relativamente poco evolucionadas como las abejas hasta los simios superiores. Buena parte de las regulaciones del comportamiento social humano refleja más un ideal por alcanzar que el comportamiento natural de la especie homo sapiens.

La monogamia es un ideal de la mayor parte de la humanidad, pero la poligamia moderada representa el comportamiento real de los seres humanos (Goldsmith, 1991). El divorcio, esto es, la posibilidad de obtener más de una compañera o compañero a lo largo de la vida, es la versión de la poligamia legitimada socialmente. Concubinas y similares son la versión no legitimada socialmente en algunas culturas, aunque en otras sí lo están. Cualquiera sea la forma final, en toda sociedad el acceso a las hembras es un indicador del poder del macho, bien sea en términos de fortaleza física, habilidades individuales (cortejo), competencias de alto valor social (canto), ejercicio de profesiones que implican poder experto (medicina, derecho), autoridad pública (gobernador, alcalde), o riqueza material.

En nuestra concepción la persona motivada por el poder positivo se exige un fuerte control sobre sus emociones y dispone de mucha fortaleza interior (coraje). Este es el lado interior prosocial que todos necesitamos cultivar. Al mismo tiempo, la

persona con alta motivación de poder experimenta una fuerte necesidad de mandar, de hacerse obedecer, de dar órdenes y vigilar que se cumplan, en definitiva, de *controlar* el comportamiento de quienes le rodean. Este es el aspecto exterior que puede ser beneficioso o perjudicial para quienes lo sufren.

Este poder exterior suele ser perjudicial porque el exagerado control siempre resulta castrador de la libertad individual, de la posibilidad que debe tener cada ser humano para diseñar y realizar a plenitud su propio proyecto de vida. La historia de la humanidad ha sido en gran medida la historia de grandes dictadores que sojuzgaron a millones de seres humanos fundamentados en la creencia sobre su propia superioridad.

Sólo desde que la humanidad ha facilitado el aporte de las masas a través de la educación básica universal, la velocidad del desarrollo social ha experimentado incrementos notables. Vivimos hoy día esa explosión de crecimiento, con la población de algunos países disfrutando niveles de calidad de vida jamás vistos, y con otros países tratando de alcanzar esos niveles.

DIMENSIÓN INTERIOR DEL PODER

Los indicadores más potentes del poder interior, visto aquí positivamente, son el Autocontrol y la Fortaleza Interior. Recuérdese siempre que estamos hablando de la *demanda interna* de cada uno de esos indicadores.

Autocontrol. Es la **capacidad para dominar o regular emociones, pensamientos y conductas en cualquier tipo de situaciones**. En cierto modo, la sensación interior de poder se origina en el éxito alcanzado en la regulación de nuestras emociones. Esta regulación va desde la inhibición total hasta la expresión más intensa que podamos imaginar, pasando por esas graduaciones de intensidad que nos permiten adecuarnos a las expectativas o demandas de quienes nos rodean. El control efectivo de nuestras respuestas en situaciones, particularmente en

aquellas de apremio, nos permite experimentar interiormente esa sensación de fuerza que nos hace sentir poderosos.

Fortaleza Interior. Es la **capacidad para superar positivamente las adversidades y vivir los triunfos con la conciencia de la transcendencia y futilidad de la experiencia humana**.

Se necesita Fortaleza Interior para soportar y superar la muerte de un ser querido, o de un fracaso en un área conductual central para nuestro autoconcepto. Y también se necesita Fortaleza Interior para no envanecerse con los éxitos y para no dejarse seducir por las tentaciones de aduladores y corruptos. La denominación común para la Fortaleza Interior es Coraje. Este poder interior definido como Autocontrol y Fortaleza Interior corresponde probablemente a la fase 2 de la evolución del motivo de Poder según McClelland (1975).

El dominio de cogniciones, afectos y conductas es, sin duda, instrumental para el crecimiento psicológico. La persona necesita sentirse y actuar con Fortaleza Interior para enfrentar con éxito los retos del crecimiento. La cultura mayor venezolana no nos equipa apropiadamente para encarar esos retos. Mientras que para crecer hay que acopiar energías, estrategias y conductas definitorias del yo, de la propia identidad, nuestra cultura mayor está más interesada en la expresión exterior del poder, particularmente en la forma de poder explotador expresado en irresponsabilidad, viveza y ostentación de riquezas ficticias o reales.

La cultura mayor no fomenta el Autocontrol, sino la impulsividad; no la serenidad y el razonamiento frío que anticipa las adversidades y sus consecuencias, sino el golpe de azar y las ilusiones de control sobre los hechos futuros. Pero el verdadero crecimiento psicológico requiere de reflexión, serenidad y diferimiento de las recompensas.

De una parte, la Persona-En-Crecimiento requiere la vivencia de situaciones complejas y a veces dolorosas que la obliguen a refinar su sensibilidad y entendimiento. De la otra, las recompensas más placenteras también suelen requerir de maduración o añejamiento. Los triunfos más significativos sólo llegan después de prolongados esfuerzos. Las amistades se prueban en el devenir del tiempo a través del compartir adversidades y éxitos.

Asertividad. Es una demanda exitosa de respeto para nuestra construcción particular de la situación y para nuestra persona.

Podría decirse que la Asertividad es el lado exterior de la Fortaleza Interior. Ella exige del actor el coraje necesario para inspirar respeto y suficiente Autocontrol para no tornarse agresivo o autoritario. *La Asertividad es la forma interpersonal productiva de expresar el poder interior.*

En la Fortaleza Interior y el Autocontrol la persona es a la vez sujeto y objeto de su propio trabajo cognitivo. En la Asertividad, el objeto es otra u otras personas. Cuando me exijo Fortaleza Interior quien está flaqueando soy yo y es a mí mismo a quien debo demostrarme que soy fuerte. Cuando me exijo Autocontrol soy yo quien está a punto de desbocarse, o ya lo he hecho, y es a mí mismo a quién debo demostrar que soy capaz de dominarme.

Cuando soy asertivo lo soy ante alguien, generalmente alguien que desca influirme de alguna manera. Cuando se trata de Fortaleza Interior y Autocontrol, triunfo o me derrumbo ante mí mismo. Cuando mi Asertividad no es suficiente, fracaso ante los otros. No quiere decir esto que no haya testigos de nuestros momentos de debilidad o descontrol. Puede haberlos. Pero para efectos de nuestro trabajo de transformación interior la presencia de testigos no es lo más relevante.

Es relativamente corriente que las confesiones de debilidad y descontrol ocurran en la soledad que sigue al fracaso, en esos momentos de comunicación íntima con nosotros mismos. En la relación inter-personal nuestro descontrol pudiera incluso "triunfar" a través de un convincente despliegue de poder autoritario, para luego en nuestra soledad intra-personal sentir náuseas o asco por lo innoble de nuestras acciones.

La Asertividad, por otra parte, no garantiza triunfar en el sentido de convencer o controlar a otras personas. El éxito consiste en el bienestar psicológico que experimentamos por haber hecho aquello que nuestra construcción de la situación nos inducía a hacer. En cierto modo, la Asertividad simplemente defiende la validez de nuestras construcciones ante otras personas. Y generalmente no solamente defiende nuestras construcciones sino también nuestra persona como tal.

Esta concepción particular de la Asertividad como expresión exterior del poder interior (Fortaleza Interior y Autocontrol), está fundamentada parcialmente en que las personas son asertivas ante otras personas y que generalmente afirmamos ante ellas no sólo nuestras construcciones sino nuestra misma personalidad.

Otro tipo de poder que hemos abordado es el Poder socializado, con una concepción distinta, pero al mismo tiempo cercana a la planteada por McClelland (1970). Para este autor el Poder socializado es el propio de las personas *cuyos pensamientos de poder se centran en tener impacto en beneficio de otros*. Ese poder está en contraposición al Poder personalizado, que es el expresado por quienes buscan siempre derrotar a los otros, los practicantes del juego suma cero: si yo gano tú pierdes, si yo pierdo tú ganas.

Desde nuestra perspectiva, el Poder socializado de McClelland es una especie de poder exterior positivo, de tipo general, como el que pueden albergar los políticos honestos. Y el Poder personalizado de McClelland es el poder exterior negativo,

explotador y depredador, como el de los políticos que operan sólo para su propio beneficio.

Poder socializado. Es el conjunto de estrategias de influencia, indirectas o directas, que las personas utilizan para producir resultados individuales o de equipo que afectan a la organización.

El poder socializado puede ser expresado legítimamente en todo tipo de organizaciones. Puede estar ligado al uso de estrategias indirectas (diseminación de información), o directas (monitoreo, feedback, conductas de respaldo, coordinación del equipo). Consideramos a este tipo de influencia como poder socializado porque su finalidad es beneficiar al colectivo, trátase de un grupo o un verdadero equipo. Además, las acciones de influencia ejercidas por sus miembros están legitimadas por el colectivo: Todos los miembros han aceptado ejercer y recibir tales influencias.

También podemos denominarlo poder socializado porque el líder representa las aspiraciones de los individuos como miembros de la organización. Dicho de otra manera, si el líder representa las expectativas, metas y esperanzas del grupo, su poder está socialmente legitimado. El puede usar todos los recursos para crear las condiciones que impulsen a individuos y grupos a alcanzar sus metas organizacionales. Sus acciones están al servicio de todos, están socializadas. No son personalizadas. Este poder socializado es positivo puesto que quien lo ejerce ayuda efectivamente al otro a obtener éxito en su tarea. Y en una organización el éxito de un individuo es, en general, el éxito de un grupo, o de un equipo, o de toda la organización.

MOTIVACION DE AFILIACION

La motivación de afiliación es una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el sentirnos bien con nosotros mismos y los demás.

La afiliación como motivo tiene sus raíces en la reproducción. El mismo hecho de engendrar el nuevo ser en su interior, hace que la madre realice una extraordinaria inversión afectiva en su hijo. A su vez, el hijo corresponde a la madre demostrándole un apego natural que, en cierto modo, es la extensión del cordón umbilical que inicialmente lo unió a ella.

En la afiliación, lo determinante es el cuidado que prestamos a nosotros mismos y a otras personas. La afiliación impulsa a la persona a privilegiar la vida afectiva propia y ajena. La persona con afiliación predominante, frecuentemente se preocupa y ocupa de los problemas sentimentales de familiares y amigos, amén de los propios. Existe en ella un interés genuino por el impacto que su comportamiento causa sobre los afectos de los demás. Correlativamente, también es notable la sensibilidad para responder al comportamiento de los otros. Generalmente, las personas en las cuales predomina la afiliación son muy sensibles a los comentarios o al feedback de las personas cercanas y también de las extrañas. Cualquier comentario puede hacerles un daño que sería desproporcionado para personas más orientadas hacia el logro o el poder.

El motivo de afiliación puede ser expresado naturalmente en todos los cuidados que prodigamos a nuestro ser físico y a nuestro ser psicológico. Necesitamos amarnos a nosotros mismos para poder amar a los demás y para poder aspirar al amor de los demás. Si no nos amamos a nosotros mismos, no amamos a nuestro propio ser, no amamos a la vida, no amamos a nuestros frutos, sean estos hijos, obras espirituales o materiales. Si no nos amamos a nosotros mismos, tampoco amamos a los demás. Si no nos amamos a nosotros mismos, entonces nuestro

comportamiento será tal que inspirará compasión, lástima o rechazo, pero no amor. El amor a nosotros mismos es un requisito para amar a los demás y para que los demás nos amen.

DIMENSIÓN INTERIOR DE LA AFILIACIÓN

Autoestima. Es el conjunto de afectos positivos que mantenemos hacia nosotros mismos. El amor autorreferido es aquí conceptualizado como Autoestima, usando el término tradicional en la literatura psicológica.

La Autoestima cubre los afectos hacia zonas relevantes de nuestro ser y se expresa básicamente como satisfacción con nosotros mismos. No obstante, un profundo amor hacia nosotros mismos pudiera conducirnos a sufrimientos, vejámenes, humillaciones y torturas, como en el caso de los mártires de todo tipo: religiosos, políticos, científicos o artísticos. En tales casos, lo que normalmente entendemos por autoestima resulta pequeño ante la grandiosidad de un amor profundo y bien fundamentado hacia uno mismo como portador de una fe, un modelo de sociedad, una idea innovadora o una nueva manera de hacer arte.

La autoestima puede alimentarse de la ejecución, como cuando la persona obtiene resultados destacados y siente un legítimo orgullo por ellos. O puede nutrirse de algunos motivos, como cuando la persona cree que tiene metas importantes y una gran necesidad de alcanzarlas (logro), pero su desempeño es pobre. O puede alimentarse de los deseos de gobernar o dominar (poder) sin realmente ejercer ninguna función controladora.

En Venezuela, la investigación psicosocial ha mostrado que los puntajes en escalas de autoestima no correlacionan significativamente con el desempeño académico, pero sí con la actuación social (Salom de Bustamante, 1990).

Nuestra tesis es que la persona alimenta su Autoestima de las fuentes motivacionales que la sociedad legitima. En

sociedades desarrolladas esas fuentes pueden estar ubicadas en los dominios del logro (desempeño académico, laboral), y en las sociedades subdesarrolladas en los dominios de las relaciones interpersonales (aceptación grupal, simpatía). El comportamiento de los venezolanos pareciera corresponder a este último caso.

DIMENSIÓN EXTERIOR DE LA AFILIACIÓN

Volcada hacia el exterior, el campo natural de la motivación afiliativa es el de relaciones interpersonales, comenzando por el Amor familiar.

Amor familiar. Es el conjunto de pensamientos, afectos y acciones que los miembros de una misma familia se procuran mutuamente para protegerse, ayudarse y alcanzar el bienestar integral de toda la unidad.

El amor familiar incluye todas las relaciones padre-hijos, madre-hijos, y demás vinculaciones afectivas existentes entre los miembros de una misma familia. La afiliación conduce a buscar la presencia de otros, a dar y recibir afecto, a compartir creencias, sentimientos y experiencias. Es decir, la motivación afiliativa se vuelca intensamente hacia fuera, hacia otras personas.

Normalmente se piensa que amar es amar a alguien y odiar es odiar a alguien, siendo a veces la misma persona el objeto de esos afectos opuestos, el famoso conflicto amor-odio que suele enamorar más a quién lo experimenta. En las relaciones afiliativas más fuertes, como en las propias de las parejas, la intimidad es un requerimiento sustancial (Douvan, 1977).

En las parejas, mientras mayor es el afecto, mayor la intimidad. Y esa intimidad no es sólo física sino también mental. Intimidad presupone apertura psicológica, eliminación de defensas, exposición desnuda del yo ante la persona amada. Todo ello significa riesgos cuando el otro miembro de la pareja no responde en condiciones iguales de exposición y retorno afectivo, sino más bien se aprovecha de la vulnerabilidad generada por la

intimidad para obtener beneficios circunstanciales en términos de poder. El manejo de la intimidad física y psicológica es uno de los grandes aprendizajes que las parejas exitosas logran hacer. Particularmente, la apertura psicológica puede convertirse en obstáculo insalvable para hombres y mujeres recién casados.

Apoyo Afectivo. Es el conjunto de sentimientos, pensamientos y acciones que una persona manifiesta a otra con la intención de ayudarla a fortalecerse internamente en situaciones adversas o favorables.

Es común que los venezolanos nos creamos afectuosos y generosos, lo cual pudiera interpretarse como indicando que tendemos a apoyar afectivamente a los demás. Sin embargo, la investigación sobre venezolanos no ha encontrado en ellos una presencia fuerte de la motivación afiliativa facilitadora del logro (McClelland, 1974; Salom de Bustamante, Morales de Romero, y Romero-García, 1984).

La conducción de los talleres motivacionales valida los resultados de la investigación. La motivación afiliativa del venezolano promedio pareciera ser superficial e interesada. Aparentemente las personas tienen muchos amigos, pero con muy pocos existe una relación profunda, comprometida. Más bien, la tendencia es a apoyar afectivamente a quienes disfrutan de buenas condiciones y alejarse de quienes viven momentos difíciles. Tal vez esta sea una reacción universal del ser humano, tratando de optimizar los momentos de valencia positiva y de minimizar los de valencia negativa. Lo lamentable es que nos creamos más afectivos de lo que realmente somos.

Además, pareciera ser que nuestra motivación afiliativa está saturada de sensiblería y procura que quien la reciba se sienta bien independientemente de sus acciones. Terminamos, entonces, reforzando conductas inapropiadas o improductivas.

Para que el **Apoyo afectivo** contribuya positivamente con el crecimiento psicológico debe ser firme en la expresión de la

solidaridad y maduro en la aceptación objetiva del fracaso o la adversidad. Debe permitir que quien lo reciba vea claramente sus errores, y sienta que junto con el apoyo va implícita una demanda de corrección de esos errores. No debe ser un apoyo para estimular que la persona se regodee en el fracaso, sino para que ella fortalezca su espíritu de triunfo.

La expresión exterior de la motivación afiliativa también se expresa a través de la capacidad de compartir experiencias individuales y sociales en diferentes contextos interpersonales.

Capacidad de Compartir. Es la disposición a socializar por el solo placer de hacerlo.

La capacidad de compartir es parte de la natural tendencia gregaria del ser humano. Positivamente vista, consiste en una inclinación a disfrutar la presencia de otras personas, sin segundas intenciones, sin intereses ocultos. La persona con alta capacidad de compartir necesita comunicar a familiares y amigos sus éxitos y fracasos, sus dudas existenciales, sus problemas laborales y aún sus debilidades y carencias más íntimas.

Y también exige reciprocidad. Desea conocer el mundo interior de familiares y amigos. Su mundo íntimo está poblado de amigos y de las vicisitudes de esos amigos. En realidad, las personas con mucha necesidad de compartir viven varias vidas simultáneamente: la propia y las de los demás. Ellas disfrutan vicariamente las experiencias positivas y negativas de sus seres queridos, sean familiares o no. Por supuesto, estas personas suelen sufrir, porque la identificación con los otros las lleva a experimentar en carne propia las desgracias ajenas.

La capacidad de compartir tiene una pista legítima en las reuniones sociales y en ambientes vacacionales. En ellos, compartir es un mandato y como tal está plenamente justificado. En ambientes laborales, sin embargo, es ya parte de otras necesidades, como la evitación o el escape de las tareas

ocupacionales. Pero en general, es fácil para los venezolanos conversar con extraños y disfrutar del simple hecho de compartir.

Resumiendo, en su dimensión exterior la afiliación puede tomar la forma de **Amor familiar**, incluyendo todos los lazos afectivos entre los miembros de la familia. O puede expresarse como conductas de **Apoyo afectivo**, desinteresado, a amigos o conocidos. O como **Capacidad de compartir** experiencias a nivel afectivo y cognitivo.

La Tabla 4.1. muestra los aspectos positivos de los tres motivos considerados, tanto en su dimensión interior como exterior.

Tabla 4.1. Motivos sociales: Aspectos positivos para el crecimiento psicológico			
	LOGRO	PODER	AFILIACION
Dimensión Interior	♦ Experticia ♦ Eficiencia ♦ Excelencia	♦ Autocontrol ♦ Fortaleza Interior	♦ Autoestima
Dimensión Exterior	♦ Crecimiento de Otros ♦ Calidad de vida ♦ Desarrollo del país	♦ Asertividad ♦ Poder Socializado	♦ Amor Familiar ♦ Apoyo Afectivo ♦ Capacidad de Compartir

CAPITULO 5

Logro, Poder y Afiliación:

Aspectos negativos

Los aspectos negativos de las motivaciones sociales sobre el crecimiento psicológico pueden ser contruïdos como excesos o deficiencias en uno o varios componentes operacionales de esas motivaciones. Este abordaje tiene la ventaja de llevar implícitas las conductas de ayuda dirigidas a fortalecer el proceso de crecimiento.

EXCESO EN COMPONENTES OPERACIONALES

Aunque las dimensiones positivas de los motivos favorecen el crecimiento, aceptamos que cualquier motivo puede conducir a extremos dañinos. Estos extremos pueden ser contruïdos como excesos en uno o varios componentes operacionales. En Venezuela, el lenguaje convencional transmite la asociación de ciertos extremos a motivos específicos. Por ejemplo, el perfeccionismo pareciera estar asociado exclusivamente al motivo de logro y la ambición al motivo de poder, aunque recientemente la ambición comienza a asociarse a la necesidad de logro gracias a la penetración de la concepción sajona a través de las empresas multinacionales. Desde la perspectiva presentada en este papel, el perfeccionismo es una exageración en los componentes Meta (M) y Resultados (R) en la dimensión interior de los motivos, traduciéndose como Meticulosidad en la pista del

logro, como Narcisismo enfermizo en la pista de la afiliación y como Autocontrol incapacitante en la pista del poder.

Así como existe una motivación al logro que alimenta el desarrollo personal, es observable que la presencia excesivamente fuerte de la necesidad de logro puede convertirse en Meticulosidad exagerada. En tal caso, la obsesión por los detalles, por disponer de todos los recursos y del tiempo estrictamente estimado, pueden traducirse en dudas, debilitamiento de las decisiones o franca inactividad o parálisis. La meticulosidad deja de ser un recurso (medio) para asegurar la excelencia y se convierte en un fin en sí mismo, perdiendo funcionalidad y generando toda clase de problemas interpersonales. En lugar de favorecer el crecimiento, la Meticulosidad exagerada lo entorpece.

En el ámbito de la motivación afiliativa dirigida hacia el interior, una preocupación excesiva por el cuidado del propio cuerpo o de la apariencia personal, se transforma a veces en un narcisismo enfermizo. Necesitamos querernos a nosotros mismos y cuidar nuestro cuerpo, pero una excesiva concentración en la autoimagen física o psicológica suele evitar aprehensiones más objetivas de nuestro comportamiento y de su impacto sobre los seres que nos rodean. Una focalización constante en nosotros mismos, además de resultar desagradable para los demás, conlleva una inevitable insensibilidad respecto a lo que ocurre a nuestro alrededor. Tal insensibilidad no facilita precisamente nuestra comprensión ni nuestra tolerancia, resultando más bien perturbadora para el crecimiento.

La motivación de poder interior, por su parte, puede llevarnos a exagerar el autocontrol hasta inhibir comportamientos potencialmente favorables para nuestro crecimiento, o producir impotencia conductual. Un temor excesivo a expresar conductas que pueden resultar desagradables para otras personas, puede conducir a la consideración exagerada de cada palabra y cada gesto. Así, cuando al fin disponemos del vocablo apropiado, la

ocasión ya no es propicia y volvemos al silencio de nuestro propio mundo interior. Este exceso de control le impide al individuo exponerse a los errores o inconveniencias, sin percatarse que el errar también es un camino para el aprendizaje. Un exagerado autocontrol disminuye abiertamente las posibilidades de aprendizaje de la persona.

En la misma dimensión interior, un exceso en Instrumentación (Ins) puede conducir a resultados conductuales comúnmente designados con la misma etiqueta: aislamiento. Una fuerte necesidad de logro intrapersonal puede llevar al **aislamiento**. La persona se concentra tanto en su tarea que el mundo exterior carece de atractivos. Su propio mundo *interior* basta para mantenerla permanentemente ocupada y la intromisión de eventos o personas con demandas distintas a las de la tarea realizada, le producen molestia y desagrado.

En el caso de la afiliación, un amor apasionado por otra persona cierra el campo perceptual. Sólo tiene significado lo expresado por la persona amada y las sugerencias provenientes de Otros Significativos carecen de valor. En ocasiones, el individuo o la pareja cultivan un **aislamiento** que les permite percibirse como distintos y hasta heroicos. Cuando uno de los miembros de la pareja es rechazado, el aislamiento puede ser caldo de cultivo para la auto-devaluación y, en su extremo de máximo romanticismo, la autodestrucción.

También la necesidad de poder suele conducir a la soledad, que es otra forma de **aislamiento**. El poder excesivo provoca desconfianza y temor en quienes interactúan con el poderoso. Los sujetos en funciones de poder pueden ser adulados, complacidos, pero pocas veces verdaderamente entendidos y admirados. La soledad podría, por un lado, propiciar la reflexión y el crecimiento interior en los terrenos de la motivación al logro, pero en la pista del poder significa negarle al poderoso lo que él más busca y desea: el reconocimiento o la genuflexión que le hacen sentirse precisamente poderoso. Los gobernantes suelen

quejarse de la "soledad del poder", experimentándola obviamente como aversiva e indescada. Siendo así, es obvio que la soledad de los poderosos no suele contribuir a construcciones integradoras interiores.

En la dimensión exterior, la cara negativa de los motivos también lleva a resultados conductuales similares, aunque de origen distinto. Desde nuestro punto de vista, construimos la ambición como exceso motivacional, tanto en el aspecto energizador como en la especificidad de la meta. Si la acumulación de riqueza deja de ser un indicador de capacidad y éxito para convertirse en una obsesión enfermiza (avaricia), estamos en presencia de una **ambición** originada en la motivación al logro.

Cuando una mujer se enamora de un hombre objetivamente inalcanzable (amor imposible) y elimina sus interacciones con otros hombres, estamos en presencia de una **ambición** afiliativa exagerada. Y cuando un hombre de capacidades moderadas y escasa preparación se obsesiona con el ejercicio de un alto cargo de poder (cargo inalcanzable), presenciamos una **ambición** desmedida en el ámbito de la motivación de poder.

La explotación puede ser construida como un exceso en los tres componentes de los motivos. Se exageran las metas, haciéndolas prácticamente inalcanzables. Se exagera la instrumentación, requiriendo esfuerzos inhumanos. Y se exageran los resultados, considerándolos injustamente insuficientes o inapropiados. Cada motivo puede derivar en explotación. Puede hablarse de un logro explotador, de una afiliación explotadora y de un poder explotador. Varían las formas y los recursos a través de los cuales la explotación es llevada a cabo, pero en todo caso se abusa de otros seres humanos.

Puede exigirse y lograr de las personas desempeños excelentes que benefician al propietario de la empresa, pero no suficientemente a quienes realizan el esfuerzo (explotación vía logro). O se puede manipular y engañar mostrando afectos no

genuinamente sentidos, pero que contribuyen a que la víctima ejecute las acciones requeridas por el beneficiario (explotación vía afiliación). O se puede controlar a través de reglamentos, lineamientos y normas manipuladas a conveniencia del poderoso, o simplemente ejercer la autoridad de manera despiadada e inhumana (explotación vía poder).

Lo lamentable del caso es que en muchas ocasiones la gente es explotada a través de cualquiera de esas vías y se siente contenta con la explotación, no la percibe como tal, e incluso puede considerar que el explotador realmente le está ayudando.

DEBILIDAD EN COMPONENTES OPERACIONALES

La debilidad de uno o varios componentes operacionales se traduce en una disminución de la capacidad energizadora del motivo. Por ejemplo, unas metas relativamente indefinidas pueden significar pérdida de esfuerzo y recursos, retardando la obtención de los resultados finales. En este caso el individuo no sufre necesariamente daños orgánicos. Simplemente difiere la obtención de los beneficios, mostrando baja productividad.

La situación es distinta cuando la persona presenta una alta saturación del motivo e **inhibe**, sin embargo, su expresión. En estos casos la persona puede visualizar claramente la meta y los resultados, pero no sabe, no quiere, o no puede, instrumentar apropiadamente, inhibiendo parcial o definitivamente las conductas que expresan el motivo. Se trata de una falla en la Instrumentación (Ins). Lo que se inhibe puede ser, por ejemplo, la comunicación de: (a) estrategias que conducirían al éxito en una tarea (logro exterior); o (b) afectos positivos hacia una persona que permitirían fortalecer una relación altamente valorada (afiliación exterior); o (c) estrategias de influencia que ayudarían al éxito de una unidad de trabajo (poder exterior).

INHIBICION MOTIVACIONAL, CRECIMIENTO PSICOLOGICO Y SALUD

Unos breves comentarios sobre la relación entre inhibición motivacional, crecimiento psicológico y salud nos han parecido pertinentes. Cuando la expresión exterior del motivo es inhibida se sufren consecuencias negativas para el crecimiento, e incluso la salud. Algunas mujeres inicialmente inhiben la expresión de su motivación al logro para no herir u ofender a sus maridos. Con el tiempo la inhibición se vuelve contra ellas. Mientras el marido crece, la esposa va menguándose por no usar sus habilidades o por usarlas muy poco. La mujer paga la "felicidad familiar" con unidades de crecimiento inhibido. A veces el resultado es el conformismo o la resignación, pero otras veces sentimientos de autodevaluación y depresión se hacen presentes.

En el ámbito afiliativo también puede ocurrir la inhibición. Por desgracia, algunas personas inhiben su afectividad. Interaccionan con los demás llenas de desconfianza, malicia o prejuicio. Descarían mostrar sus sentimientos positivos, pero expresan más bien impotencia o miseria afectiva. Esta inhibición afectiva perjudica el crecimiento y aumenta la soledad y el sufrimiento.

Por su parte, el poder inhibido, unido a una **baja** motivación afiliativa, está asociado a enfermedades variadas (Jemmott III, 1987). Así, la inhibición de la expresión positiva de los motivos, tanto en lo interior como en lo exterior, puede resultar perjudicial para el crecimiento y la misma salud.

Los efectos nocivos de la expresión del motivo de poder han sido documentados en Venezuela. Romero García y Salom de Bustamante (1990) reportaron que supervisores industriales fundamentalmente orientados hacia el poder se estresaban más y sufrían más enfermedades (depresivo-ansiosas, migrañas y cefaleas) que sus colegas fundamentalmente orientados hacia la afiliación. Los aspectos negativos de los motivos sociales para el crecimiento psicológico aparecen en la Tabla 5.1.

Tabla 5.1.
Motivaciones sociales: Aspectos negativos para el crecimiento psicológico

	LOGRO	PODER	AFILIACION
Dimensión Interior	Exceso en M y R <i>Perfeccionismo</i> • Meticulosidad	Exceso en M y R <i>Perfeccionismo</i> • Autocont. excesivo	Exceso en M y R <i>Perfeccionismo</i> • Narcisismo
	Exceso en Ins <i>Aislamiento</i> • Concentración excesiva	Exceso en Ins <i>Aislamiento</i> • Soledad del poder	Exceso en Ins <i>Aislamiento</i> • Amor obsesivo
Dimensión Exterior	Exceso en M y R <i>Ambición</i> • Riqueza inalcanzable	Exceso en M y R <i>Ambición</i> • Cargo inalcanzable	Exceso en M y R <i>Ambición</i> • Amor imposible
	Exceso en M, R e Ins <i>Explotación</i>	Exceso en M, R e Ins <i>Explotación</i>	Exceso en M, R e Ins <i>Explotación</i>
	Debilidad en Ins <i>Inhibición</i>	Debilidad en Ins <i>Inhibición</i>	Debilidad en Ins <i>Inhibición</i>
M = Metas R = Resultados Ins = Instrumentación			

Segunda parte:
CONCEPCION MOTIVACIONAL
DEL CRECIMIENTO PSICOLOGICO

CAPITULO 6

Crecimiento psicológico: Definición y explicaciones

El crecimiento psicológico es, en cierto modo, inevitable. Cada día más, las personas se ven obligadas a aprender nuevas habilidades, nuevos oficios o nuevas ocupaciones. Quedaron atrás los tiempos en los cuales las personas aprendían un conjunto de actividades y se pasaban el resto de sus vidas ejecutándolas. Ahora es distinto.

Si lo desca, un médico obstetra puede pasarse toda la vida ejerciendo su profesión, pero para perfeccionarse y asegurarse una clientela, necesitará actualizarse. Es decir, necesitará adquirir nuevos conocimientos sobre el embarazo y el parto, sobre nuevos equipos que permiten diagnósticos más precisos y correctos, y sobre nuevas drogas. Necesitará hacer cursos, asistir a congresos y suscribirse a revistas especializadas. Para crecer como profesional, deberá mantenerse aprendiendo toda la vida. La presión social para el crecimiento ocupacional será mayor en las sociedades industriales orientadas hacia mercados globales.

Debido a que necesitan ser cada vez más productivos y competitivos, los países están obligados a entrenar su fuerza laboral en las actividades requeridas por los nuevos procesos de producción. Además, los avances en la informática y las telecomunicaciones tienen como efecto secundario indeseable la

eliminación de puestos de trabajo. Ello significa que cada vez tendremos menos empleos para más aspirantes a empleados. Los profesionales deberán desarrollar al máximo sus competencias ocupacionales y personales para hacerse más competitivos y aumentar sus probabilidades de conseguir empleo.

El crecimiento ocupacional o profesional exige, sin duda, el cultivo de capacidades y destrezas instrumentales para el desarrollo de la persona. Pero ese crecimiento no es necesariamente sinónimo de desarrollo personal. Crecer psicológicamente significa, en última instancia, incrementar nuestra humanidad. Y ello implica el cultivo de cualidades personales particulares. En ocasiones, sin embargo, el ejercicio intenso de la actividad profesional deshumaniza en lugar de humanizar.

Pensemos en el obstetra. El puede convertirse en un profesional exitoso, de elevada calidad técnica, pero conducir una vida personal llena de insatisfacciones y frustraciones. Puede permanecer soltero porque es incapaz de recibir el afecto desinteresado de una mujer. Piensa siempre que las mujeres tratan de apropiarse de su fortuna y no desea compartirla con nadie. Tampoco comparte con sus colegas porque los considera rivales peligrosos. No es entonces capaz de recibir amor ni mucho menos de entregarse a otras personas o a alguna causa. Vive aislado, solitario y se deprime con frecuencia. Rechaza, en el fondo, su manera de ser. Vive para tener, no para hacer, y se desprecia por hacerlo, pero no es capaz de cambiar radicalmente. Cree que necesita ayuda, pero no la busca. Se autoindulge. Se engaña a sí mismo otorgándose plazos para iniciar los cambios, pero siempre encuentra excusas válidas para aplazarlos. En realidad, conduce una vida miserable. Lo sabe y se odia por ello.

En tal caso conviven en el mismo individuo un obstetra desarrollado y una persona subdesarrollada. Estamos frente a un individuo escindido e infeliz. El podrá mantener un funcionamiento relativamente normal por algún tiempo, pero

llegará el día en que vivirá una crisis profunda. De esa crisis probablemente surja una persona mejor, más preocupada por un crecimiento armónico e integral. Eso es al menos lo deseable.

¿Pero qué es crecimiento psicológico? Aquí lo mejor es que vayamos a una definición técnica, tal vez compleja, pero necesaria para comenzar a crear un lenguaje común.

CRECIMIENTO PSICOLOGICO: UNA DEFINICION

Definimos el crecimiento psicológico como un **proceso a través del cual la persona genera construcciones integradoras cada vez más complejas sobre su realidad interior (individual) y exterior (social) que le significan cambios positivos como ser humano.**

Conviene explicar la definición para precisar el significado de los términos que empleamos.

PROCESO

El crecimiento es concebido como proceso, no como resultado definitivo. Lo que hoy significa crecimiento mañana puede indicar estancamiento o muerte. Como proceso, el crecimiento psicológico es construcción o reconstrucción de pensamientos, afectos y conductas que conducen a la conquista de metas superiores. Las metas pueden pertenecer a cualquiera de las motivaciones sociales, según la situación específica de cada persona. Pero para que la meta represente crecimiento, su conquista debe significar un cambio en una dirección valiosa para la sobrevivencia de la especie humana.

CONSTRUCCIÓN INTEGRADORA

Una **construcción** es simplemente una interpretación de la realidad (Kelly, 1963; Viney, 1987). El ser humano no actúa directamente sobre una realidad percibida homogéneamente por todos. La percepción de esa realidad es selectiva, sesgada, y

posee un significado plenamente comprensible sólo dentro del campo experiencial del sujeto. Cada ser humano es un intérprete activo de los mundos que habita, confiriendo significado y finalidad a eventos percibidos como aislados o como formando parte de conjuntos. Y la persona que crece es aquella que desarrolla construcciones cada vez más complejas de sí misma, de quienes la rodean y de la realidad toda. Siempre debe entenderse que el individuo reacciona ante la realidad como la percibe y experiencia, es decir, como la construye. En cierto sentido, la realidad es para cada persona su propio campo perceptual, como lo mantiene Rogers (1965) en su teoría de la personalidad y la conducta.

En nuestro contexto, **integración** no significa adaptar una nueva cognición a un sistema ya existente. En este caso, muy probablemente el elemento que sufre el cambio es precisamente el objeto incorporado y no el sistema que lo incorpora. Tampoco existe integración cuando el nuevo elemento es incorporado sin sufrir ninguna modificación y el sistema preexistente permanece inalterado. Para que realmente haya integración, el sistema operante debe sufrir modificaciones positivas.

Una **construcción integradora** ocurre cuando la incorporación de cogniciones, afectos y conductas significan cambios hacia niveles superiores de la condición humana. Construcción integradora no significa adaptación mecánica al entorno social ni mucho menos aceptación acrítica del estado actual de funcionamiento psicológico. Los niveles superiores de construcción integradora suelen conducir a la superación del Conocimiento Cultural Compartido (CCC), que, como ya dijimos, está integrado por todas las creencias que la sociedad enseña para facilitar la adaptación de los nuevos miembros.

El individuo comprende las limitaciones del medio social en que vive y elabora construcciones que le permiten rebasar esas limitaciones. Sin embargo, esta construcción sólo es realmente integradora en la medida en que la persona es capaz de funcionar

eficientemente en la cultura mayor predominante. Si el individuo permanece aislado en sus construcciones superiores, no podrá disfrutar totalmente de su plena humanidad. Es necesario que también participe de los pequeños haceres que permiten mantener el buen humor y los sentimientos de felicidad, tales como las bromas o chistes, el escuchar música o el disfrutar de las comidas y bebidas preferidas con personas con quienes se comparten orientaciones vitales fundamentales. Todas estas actividades están asociadas al bienestar físico y psicológico, como es documentado en el libro de Argyle (1987). Este bienestar es parte natural del equipamiento psicológico de la Persona-En-Crecimiento.

Las construcciones integradoras de nivel superior implican:

(a) *Explicaciones más complejas* y, por lo tanto, más vulnerables, en el sentido de ser sólo conjeturas y no conocimiento definitivo. *Crecimiento o madurez significan manejo abierto y creativo de la incertidumbre sobre los hechos y la gente, sin exigir una consistencia o definición totales.* Estos niveles son superiores por ser más comprehensivos y permeables que los niveles inferiores, en los cuales se exige de uno mismo y de los otros un comportamiento totalmente lineal y consistente.

La mayor comprensión admite la incorporación de informaciones aparente o realmente contradictorias sobre personas o hechos, permitiendo el surgimiento de construcciones desde múltiples perspectivas. Esta capacidad de observar personas y eventos desde diferentes ángulos, sin imponer verdades normativas, alimenta la tolerancia, la comprensión y, finalmente, la ayuda. Tal comprensión permite la permeabilidad de la construcción en el sentido de asimilar nueva información que puede significar mayor comprensión y, en definitiva, mayor crecimiento. Permeabilidad y vulnerabilidad son términos hermanos en la medida en que aluden a la incertidumbre propia del cambio, la mutación o la innovación.

(b) *Mayor comprensión*, en el sentido de un manejo inteligente del fracaso propio y ajeno. Tal manejo es un recurso efectivo para vencer las dificultades. En todo fracaso son separables dos procesos: el emocional y el cognitivo (informacional). Ambos tienen expresiones positivas y negativas para el crecimiento.

Cuando las emociones intensas prevalecen es difícil un uso productivo de la información contenida en la experiencia de fracaso. Cuando el procesamiento de la información se hace repetitivo, tampoco es viable un entendimiento eficiente de los resultados. Para realmente aprender del fracaso es necesario control emocional y procesamiento inteligente de la información.

El fracaso requiere, así, ser construido dentro de un marco positivo, utilizando debidamente el componente informacional para introducir las modificaciones cognitivas, afectivas o conductuales que fueren necesarias. Una integración es superior a otra en la medida en que organiza la información de manera tal que facilita el seguir aprendiendo sobre uno mismo, la persona o el evento. Para lograr esto, la construcción hace uso de estrategias centradas más en las tareas que en las personas, más en la información que en los afectos. Este tratamiento de la información evita el involucramiento emocional excesivo que bloquea la comprensión y detiene el crecimiento.

Construcción integradora interior. Esta construcción alude al trabajo cognitivo, emocional y conductual exigido por todo cambio intrapersonal profundo. Abrirse a otras personas, reconocer errores, escuchar el feedback y procesarlo, cambiar pensamientos, afectos y conductas, son indicadores del trabajo de construcción o reconstrucción integradora.

Desde una perspectiva muy amplia, construcción integradora significa la aceptación del propio proceso de crecimiento como mutaciones personales con finalidad. Las construcciones integradoras nos llevan a vivir con la humildad de saber que

somos transitorios, efímeros, pero que tenemos el potencial para expandir y trascender nuestra humanidad a través de nuestras obras. Asimismo, nos hace entender que nuestro crecimiento interior nos capacita para un impacto mayor sobre nuestro medio exterior.

Debe subrayarse que la finalidad última del crecimiento no es que la persona se considere o sea considerada como integrada o madura. *La finalidad del crecimiento es seguir creciendo, permanecer en la vivencia del proceso de continuar integrando nuevas experiencias, hechos o conocimientos a nuestra propia identidad.* Es por este motivo que hablamos de construcción integradora, no de construcción integrada ni tampoco de simple integración.

Como mantuvo Hilgard, la personalidad saludable debe alcanzar una organización integradora para ser capaz de manejar las demandas plurales de la sociedad contemporánea. La personalidad integrada pronto se aísla o destruye si no es al mismo tiempo integradora. En opinión del mismo autor los psicóticos paranoides con delusiones altamente sistematizadas se cuentan entre las personalidades más integradas (1968, p. 377).

Construcción integradora exterior. Esta construcción se refiere a la capacidad del sujeto para funcionar armónica y eficientemente en su entorno social. Para ello es necesario construir válidamente ese entorno. Es decir, construirlo de una manera tal que permita la comunicación y el compartir en el plano básico de la igualdad humana. Esto no es un contrasentido. Si bien es cierto que la persona que crece o se autorrealiza, se aleja en alguna medida del ser humano promedio, no es menos cierto que el enriquecimiento implicado por ese crecimiento la faculta para comprender a personas de menor desarrollo. Crecimiento superior no debe significar insensibilidad, incomprensión o desprecio hacia los que están debajo. Muy al contrario, el conocimiento superior debe ir acompañado de mayor sensibilidad, comprensión y aprecio hacia los naturalmente

menos dotados y hacia los oprimidos por circunstancias sociales que a veces resultan insuperables para ellos.

Maslow (1970), en un estudio sobre gente autorrealizada, reporta que esas personas tienen una percepción de la realidad más eficiente y que sus relaciones con ella son más placenteras. Otras características importantes de estos individuos son la aceptación propia, de otras personas y de la naturaleza, así como la espontaneidad y la naturalidad. Todo este conjunto de predisposiciones personales son de gran ayuda para construcciones exteriores genuinamente integradoras.

La construcción integradora exterior incluye:

- ♦ aceptación y comprensión de conductas distintas a las propias en padres, hermanos, y demás familiares;
- ♦ satisfacción familiar (con cónyuge, hijos, familiares)
- ♦ relaciones placenteras con Otros Significativos (amigos, conocidos, compañeros de trabajo);
- ♦ comportamiento laboral productivo (comprensión y manejo inteligente de roles y estatus laborales, y disfrute de las relaciones interpersonales en ese ambiente);
- ♦ satisfacción con la vida misma (disfrute de la naturaleza y las creaciones más refinadas del hacer humano, como los productos artísticos, científicos y tecnológicos, esto es, disfrute de la condición humana en las amplias implicaciones de ser y existir).

El verdadero crecimiento psicológico involucra las dos dimensiones. Para alcanzar un crecimiento auténtico no se debe crecer en el plano interior solamente, o exclusivamente en el plano exterior. Ambos crecimientos son frágiles porque la persona es una, indivisible. Si el crecimiento ocurre únicamente en el interior del individuo, es un crecimiento psicológico incompleto, egocentrado, no compartido. Podría ser este el caso

de un desarrollo fuerte en lo profesional, pero sacrificando a familiares y amigos, y siendo rechazado por las personas que le rodean. No habría integración interior, porque abundarían las dudas respecto a la justicia, la propiedad y la conveniencia de lo realizado. Y no habría integración exterior sino más bien aislamiento, frialdad y temor.

O podría ser el caso de un crecimiento en términos de poder, pero abusando de la autoridad y haciendo daño a personas e instituciones. También en este caso, la integración interior se dificulta y el rechazo social llegará inevitablemente después que las ventajas de la posición de autoridad hayan desaparecido. Un enfoque psicosocial consistente exige que la expresión del crecimiento ocurra en el interior del sujeto y en el entorno social (relaciones interpersonales).

CAMBIOS POSITIVOS COMO SER HUMANO

Concebimos el crecimiento psicológico como un proceso de construcciones integradoras intra e interpersonales con finalidad. Esa finalidad es el disfrute de niveles superiores de humanidad, definidos como formas de comportamiento que van en la dirección de expresar los valores que la evolución de la especie ha demostrado como superiores. No pueden usarse los valores individuales como referencia, ni siquiera los valores sociales, porque ambos conjuntos de valores, debidamente distorsionados, son utilizados como justificación para atentar contra la vida misma del ser humano. Personas inteligentes y sensibles recurren a veces al recurso expedito del asesinato para resolver sus problemas personales. Algunos líderes han conducido al exterminio de millones de seres humanos bajo el imperio de creencias religiosas o pseudo-científicas.

Además, dentro de las sociedades subdesarrolladas el enfrentamiento a las creencias anticrecimiento personal (y a sus consecuencias conductuales) ocurrirá fatalmente. De manera que la guía no puede estar ubicada totalmente ni en los individuos ni

en las sociedades. Como juez final deberá pensarse en los valores trascendentales para la especie *homo sapiens*. Allí surgirá el valor de la vida misma y el valor de las capacidades que hicieron del hombre un animal superior: su inteligencia para inventar problemas y sus soluciones, y su creatividad para imaginar mundos, asumir su existencia futura y convertirlos en hechos. Emergerá también el valor de la convivencia pacífica entre personas y grupos, garantizado por un código ético de aceptación universal, y la protección al ambiente como garantía de supervivencia para la especie humana.

En definitiva, cambios positivos para el crecimiento individual son aquellos que van en la dirección de la evolución filogenética: mayor y mejor uso de la inteligencia y la creatividad; mayor respeto por los otros miembros de nuestra misma especie y por sus obras; mayor sensibilidad para entender las diferencias con nuestros semejantes; mayor consideración por los más débiles, como los niños, los enfermos y los ancianos. Si esas son las direcciones, entonces podemos compartir la definición de crecimiento como "cambio en una dirección valorada" (Jourard, 1968).

ALGO MAS SOBRE LAS CONSTRUCCIONES

Deseamos aquí agregar un poco más de información sobre las construcciones para facilitar la comprensión de nuestra concepción del crecimiento psicológico.

LAS CONSTRUCCIONES SON ALTERNATIVAS

Las construcciones son alternativas por definición. Al aceptar que la realidad sobre la cual operamos es la construida por la persona, asumimos implícitamente la posible existencia de construcciones distintas a la ofrecida por esa persona. Dentro de esta perspectiva, la función de la Persona-en-Crecimiento es generar cuantas construcciones sean necesarias hasta producir

aquella o aquellas que le permitan superar sus dificultades. A efectos del propio auto-conocimiento, necesitamos reconstruir nuestras acciones pasadas y presentes en búsqueda de mayor información sobre nosotros mismos.

Reconstruimos significa interpretar episodios conductuales haciendo uso de constructos diferentes a los originalmente empleados. Al usar otros constructos iluminamos regiones antes oscuras de nuestro funcionamiento psicológico. Aspectos creídos de la mayor importancia se diluyen ante la presencia de nuevas facetas reveladoras de intenciones más profundas, de motivaciones más genuinas. Y lo que antes había sido percibido como secundario, cobra ahora relieve y explica un mayor porcentaje de nuestros actos. Por mera disciplina deberíamos acostumbrarnos a construir la misma realidad desde diferentes perspectivas, introduciendo constructos distintos a los empleados usualmente. Tal práctica nos enriquecería de dos maneras distintas:

- ♦ Primera, haciéndonos más dispuestos a las sucesivas aperturas, aceptando el feedback sin sentirnos amenazados, distanciándonos de nosotros mismos de manera tal que facilitaríamos la ayuda proveniente de los otros y la propia auto-ayuda.
- ♦ Segunda, aumentando nuestro caudal de constructos (al agregar los incorporados en las nuevas construcciones o en las reconstrucciones) y enriqueciendo los viejos constructos (al utilizarlos desde perspectivas diferentes).

Reconstruimos significa también aceptar nuevos rostros. No es que devengamos algo totalmente distinto a lo que antes éramos, pues siempre hay continuidad en las sucesivas mutaciones que sufrimos en nuestras vidas. Sucede que las reconstrucciones rescatan aspectos valiosos que no habíamos cultivado y en nuestra faz brillan ideas y sentimientos novedosos, al menos para nosotros. La angustia de la identidad es menor

cuando la identidad no es concebida como patrón conductual inalterable sino como reconstrucciones sucesivas que continuamente enriquecemos a través de distintas experiencias.

PROYECCIÓN TEMPORAL

Nuestra proyección en el tiempo también es distinta desde la perspectiva constructorista. En realidad, *lo más importante no es el pasado mismo, sino cómo nosotros reconstruimos nuestro pasado*. Las fuerzas externas que alguna vez influyeron en nosotros ya cumplieron su labor. El pasado está allí como registro mnemónico, como obras concretas, o como simple experiencia o hecho. Su utilidad depende de nuestra construcción. Podemos construirlo como mancha, marca, o minusvalía definitivas. O podemos concebirlo como ventana abierta que nos permite evaluar el manejo que hacemos de nuestros recursos psicológicos, o como luz que pincela ángulos desconocidos para provocar en nosotros sensaciones y entendimientos diferentes. En nosotros radica la responsabilidad de la construcción.

El presente es el punto de referencia para precisar lo ya hecho y lo que anticipamos hacer. Desde el presente reconstruimos el pasado y construimos el futuro. El presente es como la luz de una vela en una noche de fuertes vientos. Ilumina fugazmente instantes de nuestra existencia, pero no tiene fuerza suficiente para resistirse a la oscuridad. Desde el presente inventamos el futuro deseado y al convertirlo en realidad lo transformamos en pasado. El simple acto develatorio convierte al presente en algo que ya ocurrió.

En el futuro debemos vivir todo lo que podamos. El futuro son nuestros sueños y esperanzas pasivas, pero también nuestras anticipaciones, expectativas y esperanzas activas; y más cercanamente nuestros proyectos, planes, metas y objetivos. Hacer futuro es el trabajo diario de las Personas-En-Crecimiento. Hacemos futuro cuando nos comprometemos con el logro de una meta retadora, que extiende nuestra inteligencia y nuestras

competencias, y no descansamos hasta verla convertida en obra de la cual nos sentimos orgullosos. Hacer futuro es crear nuevos mundos para nosotros mismos, nuestra familia, nuestros amigos, nuestros compañeros de trabajo y todos aquellos que habitan nuestro entorno.

Las experiencias pasadas sólo nos permiten reconstruirlas. Las experiencias presentes se nos escapan cuando apenas intentamos comprenderlas. Es construyendo el futuro cuando podemos jugar con las variables, disminuir su intensidad, acelerar su participación, controlarlas hasta desaparecer con ellas. Está en nuestras manos construir o reconstruir el pasado, el presente y el futuro de manera que impulsen nuestro crecimiento.

CONSTRUCCIÓN E INTERPRETACIÓN

A veces **construcción** es sinónimo de **interpretación**, como cuando construimos (interpretamos) hechos pasados. Una enfermedad que nos mantuvo en cama 6 meses es interpretada inicialmente como experiencia adversa y resaltamos las limitaciones y dolores que nos ha causado. Una nueva y positiva re-construcción (re-interpretación) resalta en cambio los beneficios obtenidos: salud más duradera, mayor templanza para enfrentar experiencias negativas, mayor confianza en nuestra propia fortaleza, conocimiento más confiable sobre las personas (quienes son verdaderos amigos y quienes no).

Pero cuando hablamos de construcciones acerca de acontecimientos que todavía no han ocurrido y pudieran no ocurrir, es decir, acerca de eventos posibles e inciertos, entonces interpretación y construcción ya no son términos sinónimos. Cuando construimos "futuros", **construcción** se asemeja más a **invención**. Una interpretación recurre a señales pre-existentes para elaborar una explicación o un mensaje implícito. Cuando inventamos futuros, también tenemos que inventar las señales. No desciframos algo que todavía no ha ocurrido. Más bien inventamos los hechos e inventamos sus significados. Ante

eventos o vivencias probables, pero aún inexistentes y por tanto pertenecientes al reino de la incertidumbre, no interpretamos sino que creamos sentidos. En tal caso somos creadores, pequeños dioses que diseñan mundos posibles.

Las construcciones, en el sentido de **anticipaciones** usado por Kelly (1963), son en alguna medida esperanzas activas, o expectativas fundamentalmente racionales. Ellas nunca están exentas de componentes motivacionales y afectivos que matizan la conducta que lleva a su concreción. Pero las construcciones como anticipaciones son más que esperanzas activas, o expectativas. Ellas pueden tener un rango de conveniencia mayor, es decir, una cobertura conductual o personal más amplia. La construcción del futuro de una persona puede involucrar todas sus actividades presentes e incluso exigir la reconstrucción de acciones pasadas. Asimismo, una construcción vital global puede implicar el abandono de esperanzas de menor alcance o la redefinición de tales esperanzas dentro de un plan vital mayor.

TRANSITORIEDAD DE LAS CONSTRUCCIONES

Una construcción mayor incluye construcciones menores y todas ellas son en cierto modo transitorias. Y tiene que serlo, porque en la medida en que la persona elabora construcciones más complejas, esto es, en la medida en que la persona crece, inevitablemente abandonará las anticipaciones desconfirmadas, o las confirmadas pero de poca utilidad, y generará otras de mayor poder predictivo.

En nuestra definición, crecimiento es ese proceso interminable de construcción y reconstrucción de nuestra experiencia interior en diálogo permanente con las demandas del entorno físico y humano. Las construcciones son transitorias por necesidad del mismo proceso. Ellas son la arcilla que usamos para darle forma a nuestras necesidades como individuos y como miembros de grupos tangibles o no. La identidad íntima (*self* privado) que he creado para mí influye mis construcciones. Pero

también lo hacen mi identificación de psicólogo, relativamente demostrable, y mi condición de poeta geminiano, algo menos comprobable. La transitoriedad de las construcciones pertenece a la esencia misma del crecimiento. El crecimiento ocurre sobre la base de nuevas construcciones. Crear es reconstruirnos.

CAPITULO 7

Crecimiento psicológico: Resultados de la investigación inicial

CRECIMIENTO PSICOLOGICO INDIVIDUAL

Pudiera pensarse que el crecimiento del individuo ocurre debido al fortalecimiento de los aspectos positivos de cualquiera de los tres motivos: logro, poder y afiliación. Al fortalecer las motivaciones asociadas al crecimiento, deberíamos afectar positivamente ese crecimiento. Fortalecer las motivaciones puede significar superar ciertas carencias u optimar el uso de las competencias más desarrolladas.

Para un individuo específico, el crecimiento puede requerir un aumento de la motivación al logro (excelencia en sus resultados), un aumento del poder interior (fortaleza) y exterior (asertividad), y un aumento de la afiliación interior (autoestima). Tal menú sería conveniente para un profesional que está demostrando buen desempeño, pero que está subpagado y no es suficientemente asertivo para hacerse oír en instancias superiores de la organización; como consecuencia de tal estado de cosas comienza a abrigar sentimientos de auto-devaluación e insatisfacción personal. El desempeño excelente legitimaría su solicitud de mejor remuneración. Los incrementos en fortaleza interior y asertividad le capacitarían para tener un mayor impacto sobre sus interlocutores. El éxito en obtener un mejor salario contribuiría, sin duda, al fortalecimiento de su autoestima.

En otros casos, el menú puede ser distinto. Aunque privilegiamos el desarrollo de la motivación al logro como una vía segura para el crecimiento personal, no dejamos de aceptar que en ocasiones el desarrollo de esa motivación pudiera ocurrir a expensas de la relativa felicidad de la persona, y sin duda, la infelicidad o la desgracia no pueden ser el resultado anticipado para los esfuerzos en pro del crecimiento. Así, en ocasiones, una moderación en la velocidad de la expresión del logro, un fortalecimiento del poder interior y un mejor manejo del poder socializado pueden ser necesarios para garantizar la salud y el éxito final de las Personas-En-Crecimiento.

Debe también aceptarse que buena parte de las personas no serán capaces de alcanzar grados elevados de autorrealización y que exigirselos sólo contribuiría a mantenerlas en un estado de constante ansiedad. Los resultados del crecimiento serán proporcionales al potencial de la persona. No se trata de validar indirectamente la detención temprana del crecimiento presentada por muchos individuos, sino de aceptar con todo realismo los límites mayores impuestos por la naturaleza o la sociedad. Dentro de tales límites, sin embargo, la persona dispone de amplios espacios que serán imposibles de llenar aún dedicando toda la vida a lograrlo. Es en este sentido que la frase "el cielo es el límite" cobra pleno significado. Cada uno de nosotros tiene por delante espacios infinitos para el crecimiento psicológico, siendo la altura de los techos función de nuestro propio esfuerzo.

Una ganancia en autoestima o en poder interior pueden ayudar al crecimiento. Sin embargo, esas ganancias no serán bien comprendidas si son tomadas aisladamente. Es necesario la consideración global de la persona para evaluar acertadamente el papel jugado por cada motivo. Si una persona presenta una autoestimación ya bastante elevada y sin una correspondencia razonable con su nivel de ejecución, un incremento en la misma dirección más que una ganancia pudiera significar una barrera para un crecimiento realmente significativo. Esta autoestima alta,

pero desligada completamente del desempeño, suele convertirse en obstáculo para la realización del sujeto. Una autoimagen demasiado robusta impide que el sujeto emprenda el aprendizaje de tareas que él percibe como "inferiores", independientemente de su dificultad y trascendencia reales, resultándole ofensiva su ejecución. Así, su fuerte autoestima termina impidiéndole su crecimiento.

Lo anterior puede ocurrir en personas de bajo potencial intelectual, pero muy trabajadoras. Gracias a esfuerzos sostenidos y al uso de estrategias de influencia personal culturalmente aceptadas, ellas llegan a conquistar posiciones de alta exigencia intelectual sin jamás alcanzar un manejo cognoscitivo realmente superior. Son dueñas de una posición, pero carecen del conocimiento profundo y de las actitudes de mesura intelectual correlativas.

El ser titular del cargo les permite, sin embargo, construirse a sí mismas como mucho más inteligentes y "sabias" de lo que son en realidad. Ciertamente, relacionarse con ellas exige mucho tacto de parte de sus compañeros de trabajo. No se les puede asignar tareas que demanden mucha inteligencia y creatividad porque se les condenaría al fracaso, pero su "formación superior" impone un trato distinguido para no ofenderlas. Estas personas de exagerada autoestima interpretan ese trato considerado como respeto a sus conocimientos y experticia. Tal construcción, a su vez, les ayuda a mantener muy alta su autoestima, aunque su crecimiento permanezca estancado. En las organizaciones, tales personas terminan su vida útil cumpliendo "asignaciones" o como "asesores" en áreas de importancia secundaria.

En general, cambios favorables en la cara positiva de los motivos de afiliación y poder no necesariamente implican ganancias en la motivación al logro. Un aumento en la autoestima puede provenir de éxitos alcanzados en el manejo de las relaciones interpersonales, sin involucrar ni siquiera tangencialmente la esfera del logro. O un incremento en poder

interior puede estar originado en el éxito obtenido en el control de conductas de agresividad u odio, sin que tal éxito repercuta directamente en el nivel de logro del sujeto. Nótese que no se afirma que el éxito en el ámbito de la afiliación o el poder interior no puedan beneficiar el nivel de logro del sujeto, sino que no lo hacen necesariamente.

En cambio, ganancias en los aspectos positivos de la motivación al logro suelen ocasionar cambios favorables para el crecimiento en las motivaciones de afiliación y poder. Tampoco creemos que en este caso el efecto sea inevitable, pero sí asumimos que ese efecto ocurre con mayor frecuencia que su opuesto. Piénsese en un profesional que después de 6 o 7 años trabajando, siente la necesidad de obtener un doctorado en la disciplina que practica. Busca la información necesaria para elegir la institución y la modalidad académica más apropiada para su caso. Y finalmente implementa un sistema de actividades que le permite combinar productivamente el trabajo y el estudio. En el tiempo estimado recibe su título de doctor, obteniendo además un alto promedio de calificaciones y sabiendo y sintiendo que realmente ha perfeccionado sus conocimientos y destrezas profesionales. Todas las conductas descritas provienen de una fuerte motivación al logro, y el éxito en este ámbito producirá casi inevitablemente ganancias en la autoestima (satisfacción por lo realizado, incremento en autovaloración) y en el poder interior (mayor fortaleza, saberse fuerte para vencer obstáculos) y en el poder exterior (mayor asertividad, mayor poder socializado).

Estas relaciones son posibles debido a las áreas de funcionamiento personal involucradas por la motivación al logro. Esta motivación implica el control personal interno, que viene a traducirse en responsabilidad directa por los resultados, y alude también a algo más profundo en el ser humano: su necesidad de explorar el ambiente y de controlarlo, implicando al mismo tiempo los sentimientos de autoeficacia derivados de ese control. El hombre es más humano en la medida que aumenta sus

conocimientos, que comprende mejor las relaciones entre los eventos y entre las personas. Ese conocimiento lo capacita para anticipar los sucesos futuros, le permite planificar y evaluar anticipadamente los resultados.

El ejercicio de estas funciones definidoras de humanidad tiene una repercusión mayor que las centradas en los afectos (afiliación) o en el simple control interpersonal (poder). Por eso es que estamos convencidos que la motivación por excelencia para el crecimiento psicológico es la motivación al logro, entendida en este amplio sentido de necesidad de desarrollo personal a través del uso exigente de las capacidades humanas.

En esta concepción tan amplia, la motivación al logro y la motivación de autorrealización (Maslow, 1970) podrían yuxtaponerse al menos parcialmente. Sin embargo, mantenemos nuestra concepción de la motivación al logro por considerarla más cercana al hombre común. Aceptamos, en la misma línea de Maslow, que los niveles realmente superiores de desarrollo personal son alcanzados por pocas personas, pues requieren de esfuerzos prácticamente imposibles para la persona promedio.

Pero creemos que, con una intensidad variable, el crecimiento psicológico es posible para la mayor parte de las personas. Una actitud de apertura al feedback exterior y un constante diálogo interior son, ciertamente, pre-requisitos para este crecimiento. Es necesaria la apertura ante otras personas. La exposición desnuda ante otros lleva a descargar penas, sufrimientos y adversidades que nos han debilitado y llenado de temores. Durante la apertura, la persona llega a sentirse "liviana", despojada de malestares, capaz de reiniciar conductas de autoafirmación y superación. Una audiencia cálida y nutritiva, como un grupo terapéutico o un taller de crecimiento, ayuda a este proceso. El diálogo interior sirve para continuarlo.

INDICADORES DE CRECIMIENTO PSICOLOGICO

Si nos preguntaran en cuáles situaciones hemos crecido, probablemente ofreceríamos respuestas como las que siguen:

- ◆ Cuando nos abrimos a aprender de experiencias nuevas.
- ◆ Cuando somos flexibles y cambiamos nuestras opiniones.
- ◆ Cuando manejamos eficientemente situaciones de crisis.
- ◆ Cuando fracasamos y aprendemos de esos fracasos.

Como conductores de talleres motivacionales y de crecimiento personal, vivimos frecuentemente ejemplos de tales situaciones. Todas ellas tienen un piso común: La presencia del desafío, del reto para la persona que enfrenta la situación.

Nos retamos cuando nos atrevemos a hacer algo que nunca hemos hecho (Apertura al cambio).

Nos retamos cuando nos perturba la duda sobre si seremos capaces de mantener una nueva opinión y decidimos, sin embargo, mantener dignamente nuestro nuevo punto de vista (Flexibilidad).

Nos retamos cuando en una situación de crisis nos sentimos inseguros, pero decidimos tomar un determinando rumbo sabiendo que carecemos de la mínima certidumbre (Manejo de la incertidumbre).

Y nos retamos cuando después de fracasar, y aún vivenciando descos de abandonar, decidimos re-interpretar la situación recién vivida y seguimos esforzándonos por alcanzar la meta que aún no hemos podido asegurar (Manejo del fracaso).

APERTURA Y FLEXIBILIDAD

Estas dos competencias pudieran ser ampliamente explotadas en condiciones normales. De manera intencional podemos abrimos a los cambios, participar en experiencias o eventos nuevos para nosotros, exponiéndonos a obtener cualquier tipo de

resultados (Apertura). Igualmente, en tiempos normales, podemos incrementar nuestra habilidad para construir de múltiples maneras un mismo evento, para percibir variadas facetas en las mismas personas o situaciones, y cambiar nuestro juicio, afecto o comportamiento a fin de sintonizarlos con las demandas ambientales (Flexibilidad).

MANEJO DE LA INCERTIDUMBRE Y EL FRACASO

En medio de crisis o fracasos estamos prácticamente obligados a aprender y a crecer. Enfrentados al reto mayor de la sobrevivencia, aumentamos nuestra fortaleza y agudizamos nuestros sentidos. Lo que ayer percibíamos como obstáculo insalvable, hoy lo percibimos como objetivo conquistable si nuestro esfuerzo iguala a nuestro desco. Es triste decirlo, pero muchas personas necesitan vivir experiencias negativas profundas para poder despertar su necesidad de crecer, de desarrollarse, de hacerse mejores seres humanos.

Interpretadas como amenazas, adversidades o desgracias, las situaciones inciertas pueden hacernos temerosos y terminar produciéndonos parálisis total. Pero interpretadas como retos u oportunidades, esas mismas situaciones tienen la virtud de permitirnos hacer cosas que nunca antes habíamos hecho. Es como si ante lo desconocido nos sintiéramos legitimados para intentarlo todo. Percibida como reto, la situación incierta contiene un extraordinario potencial liberador. Desinhibidos, podemos hacer lo comúnmente imaginable, pero podemos también extender nuestros límites hasta alcanzar resultados previamente *inimaginables* hasta por nosotros mismos. Son esas las ocasiones en las cuales sentimos que nuestros límites covarian con nuestro esfuerzo. Simplemente llegamos hasta donde nos proponemos llegar. Creemos hasta donde nos proponemos crecer.

La situación que sigue a un fracaso es necesariamente incierta. Pocas veces anticipamos el fracaso, razón por la cual el fracaso generalmente nos sorprende. Ya ubicados en la situación

misma del fracaso, un cierto grado de desorganización cognitiva y emocional es prácticamente natural. Pero, cuidado, negar el fracaso, lamentarse, retirarse, huir de la situación o evitarla, son todas reacciones ineficientes que, de ser mantenidas durante cierto tiempo, pueden contribuir a deprimir la evaluación de nuestras propias habilidades. Por esa vía nos sentiremos incapaces de implementar nuevas estrategias que pudieran resultar eficientes, exitosas.

Si, por el contrario, concebimos el fracaso como oportunidad de aprendizaje, muy pronto seremos capaces de generar construcciones que ponen a prueba nuestras habilidades y nuestra persistencia conductual. Será probable entonces que la situación cobre múltiples significados y las soluciones rebasen el estricto marco de los límites originales. En tales casos, el aprendizaje es multidimensional y el crecimiento resulta global, total.

Los ejemplos escuchados en los talleres abundan. Un caso prototípico es el de Josefina, una ama de casa que no disponía de tiempo para sí misma porque atender al esposo y a los hijos le consumía toda su existencia. Murió el esposo en un accidente de tránsito y ahora Josefina atiende a sus 3 hijos menores de 10 años, trabaja fuera de la casa, prodiga mayores cuidados a su cuerpo, establece nuevas amistades y, finalmente, ha vuelto a la universidad. Resulta irónico, pero pudiera pensarse que todo lo que Josefina requería para crecer era que su esposo muriera.

Otro ejemplo es el de Marisela, una joven profesional en el área de los Recursos Humanos. Como coordinadora de ciertas actividades, ella disponía de una asistente y una secretaria. Su empresa fue adquirida por una multinacional y de inmediato sufrió un proceso de reestructuración: ingeniería de procesos, *downsizing*, estructura plana. A Marisela les fueron eliminadas las dos personas de apoyo y le fue enriquecido el puesto con nuevas tareas en Compensación salarial y Asuntos Públicos.

Es fácil imaginar que en la nueva situación, Marisela se sintiera recargada de trabajo. Pero al preguntarle sobre ese particular, ella respondió: "Oswaldo, la verdad es que no sé qué demonios hacía yo antes en esta compañía, porque ahora hago todo lo que te he dicho y, además, estoy haciendo una maestría en la universidad". Conclusión: Ante las nuevas exigencias de la empresa reestructurada, Marisela trabajó más y creció. Mejor aún: asumió el nuevo reto de obtener un título de postgrado. Así, un evento relativamente negativo (la situación de crisis organizacional), estimuló el crecimiento de Marisela.

De todas esas experiencias, hemos aprendido que la construcción de la incertidumbre y el fracaso como Amenaza (adversidad, desgracia) o como Reto (oportunidad) ocasiona consecuencias bien distintas. Sólo para mostrar de una manera sencilla esas diferencias, elaboramos el Cuadro 7.1. Analicémoslo con cuidado y aprendamos de él.

Cuadro 7.1. Dos construcciones de la incertidumbre y el fracaso		
ELEMENTO	Amenaza	Reto
Envolvimiento emocional	Alto	Moderado
Apertura cognitiva	Limitada	Amplia
Respuestas conductuales	Desproporcionadas Desordenadas	Selectivas Provisionales
Construcciones de la situación	Repetitivas	Alternativas
Estrategias	Marcadas por el fracaso reciente	Innovadoras
Atribución de responsabilidad	Externa	Interna
Expectativa inmediata	Nuevo fracaso	Éxito

Si percibo la incertidumbre o el fracaso como **Amenaza**, se desencadena el proceso presentado en la columna que lleva ese nombre. Mi involucrimiento emocional es demasiado alto y mis respuestas son desproporcionadas (exageradas) y desordenadas, indicando que he perdido mi autocontrol en alguna medida. Mi apertura cognitiva está limitada por mi desorden emocional. Veo la situación de la misma manera que lo he hecho antes, sin lograr salirme de la construcción fracasada, repitiendo mentalmente las mismas estrategias que ya mostraron su inutilidad. No asumo mi responsabilidad por el fracaso sino que lo atribuyo a fuentes externas. Busco culpables, no soluciones, y comienzo a pensar que fracasaré en el siguiente intento. No aprendo y no crezco.

Si percibo la incertidumbre o el fracaso como **Reto**, el proceso es el que aparece en la columna correspondiente. Mi involucrimiento emocional es moderado, suficiente para mantenerme activado, pero no tan intenso que termine desorganizando mi comportamiento. Cognitivamente me abro a procesar toda la información que percibo en el entorno, sin prejuicios, tratando siempre de ver las cosas con nuevos ojos. Esto equivale a generar construcciones alternativas que enriquecen mis conocimientos y me conducen a encontrar soluciones novedosas, innovadoras. Acepto mi responsabilidad por el fracaso, no se la atribuyo a nadie más. Consciente de mis aprendizajes, avizoro el éxito cercano. Aprendo y crezco.

En nuestras investigaciones hemos utilizado cuatro indicadores de crecimiento, totalmente asociados a lo planteado en los párrafos precedentes. Inicialmente presentamos esos indicadores asociados al sabor del testimonio y la vivencia. Los ejemplos de Josefina y Marisela nos ubican en dos entornos por casi todos conocidos: el hogar y el trabajo. En ambos podemos conformarnos con vegetar amparados en el cumplimiento de los deberes tradicionales, o podemos crecer si llevamos por dentro esa demanda de humanizarnos cada vez más y somos capaces, al mismo tiempo, de satisfacerla. Ahora le presentaremos las

definiciones formales (técnicas), las mismas que utilizamos en las investigaciones académicas.

- ♦ **Apertura al cambio**, definida como la disposición de la persona a exponerse a experiencias nuevas y crecer a partir de ellas.
- ♦ **Flexibilidad**, definida como la capacidad de generar construcciones alternativas de personas (yo, tú, otros) o situaciones que nos ayudan a crecer.
- ♦ **Manejo de la incertidumbre**, definida como la capacidad para construir las situaciones inciertas o impredecibles de manera favorable para nuestro crecimiento.
- ♦ **Manejo del fracaso**, definida como la capacidad para utilizar la información presente en la situación de fracaso de manera favorable para el crecimiento personal.

Cada indicador es medido separadamente dentro de un Inventario Psicológico y la sumatoria de todos los puntajes se convierte en el indicador general de Crecimiento Psicológico.

LOGRO, PODER Y CRECIMIENTO: HALLAZGOS

Todo lo dicho en los párrafos anteriores constituían, en cierto modo, "hipótesis" derivables de nuestra concepción de los motivos y el crecimiento psicológico. Era urgente, sin embargo, precisar el aporte separado y combinado de los motivos sobre el crecimiento. Queríamos saber si ciertamente la motivación al logro ejercía el efecto más fuerte sobre el crecimiento y también deseábamos saber cuál era el aporte del poder y de la afiliación. Efectuamos investigaciones específicamente dirigidas a proporcionar resultados cuantitativos confiables que nos permitieran seguir teorizando con un anclaje telúrico más sólido. Usamos en total tres muestras.

ESTUDIO 1

En un primer trabajo, Romero García y Salom de Bustamante (1992a), usaron dos muestras: Una de estudiantes de medicina y otra de médicos cursantes de diferentes postgrados. Ellos midieron el efecto del logro, el poder y la afiliación sobre el crecimiento psicológico. Los resultados fueron muy claros.

- ♦ En la muestra de estudiantes ($n=88$), las motivaciones de logro y poder fueron responsables del 45% del crecimiento psicológico total de los estudiantes. La motivación al logro ejerció el efecto mayor (26% de varianza explicada), seguida por el poder interior, medido como fortaleza y autocontrol (19% de varianza explicada). *La motivación afiliativa no tuvo ningún efecto significativo sobre el crecimiento psicológico.*
- ♦ En la muestra de médicos ($n=61$), los resultados fueron similares los obtenidos con los estudiantes. Conjuntamente, los dos motivos fueron responsables del 47% del crecimiento psicológico de los médicos. La motivación al logro explicó el 32% de la varianza en crecimiento y el poder interior (fortaleza y autocontrol) fue responsable del restante 15%. *Tampoco en esta muestra, la afiliación tuvo un efecto significativo sobre el crecimiento psicológico.*

ESTUDIO 2

En una tercera muestra, constituida por 53 trabajadores industriales (Eljuri Febres y Salom de Bustamante, 1992), el logro y el poder combinados fueron responsables del 51% del crecimiento. De nuevo, la motivación al logro tuvo el impacto mayor sobre el crecimiento (35% de varianza explicada). El poder exterior (asertividad), tuvo el segundo efecto en importancia (12%) y el poder interior (fortaleza) explicó el 4% de la varianza en crecimiento. *Por tercera vez, la afiliación no ejerció un efecto significativo sobre el crecimiento psicológico.*

Si se obtienen los promedios para las tres muestras, este es el resultado: Los motivos de logro y poder combinados son responsables del 48% del crecimiento de las personas. Nótese, definitivamente, que *la motivación afiliativa no mostró una influencia significativa en ninguna de las muestras.*

Un análisis más refinado (*path analysis*) permite obtener una fotografía más exacta del comportamiento del logro y el poder con relación al crecimiento. Ello se logra descomponiendo el impacto total del motivo de logro en dos efectos: uno directo y otro indirecto.

Al hacerlo aprendemos que, en realidad, la motivación al logro es la responsable fundamental del 48% del crecimiento psicológico de las personas. Su *efecto directo* es de 31% y su efecto indirecto (a través del poder positivo) es de 17%.

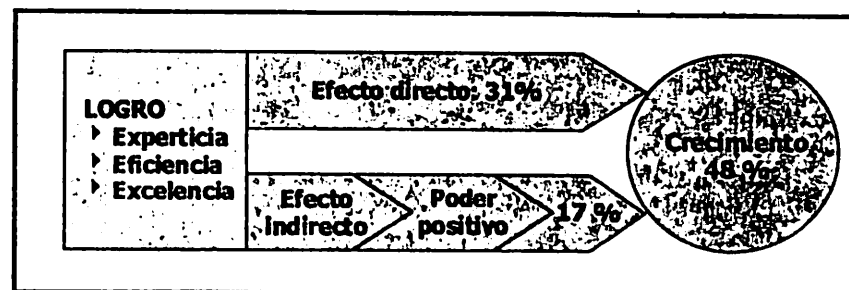


Figura 7.1. Efectos del logro y el poder positivo sobre el crecimiento

El *efecto directo* (31%) es el causado por la motivación al logro sola, de manera independiente. Pero el restante 17% *también* es causado por la motivación al logro *a través* del poder positivo. El poder positivo aislado no produce crecimiento. Necesita estar al servicio del logro para provocar el desarrollo de la persona. Asimismo, la motivación al logro sola (efecto directo)

sí produce crecimiento, pero su impacto es mayor cuando está acompañada del poder positivo (efecto indirecto).

El *efecto indirecto* es causado por la fortaleza interior, el autocontrol y la asertividad. El poder positivo es, así, instrumental para alcanzar las metas de logro personal. Veamos este asunto con más detalles.

Mientras más Experta, Eficiente y Excelente sea la persona, más crecerá. Pero si además es internamente fuerte y externamente asertiva, se le hará más fácil alcanzar sus metas de logro. El crecimiento puede expresarse como el desarrollo de capacidades y el alcance de niveles de ejecución superiores, o como mejoramiento económico, o como una mezcla de ambos.

En todo caso, los resultados permiten afirmar que la motivación al logro es la motivación para el crecimiento psicológico. Las personas con alta motivación al logro pueden crecer y crecer psicológicamente más que las otras.

¿QUÉ PASA CON LA AFILIACIÓN?

Debemos un comentario sobre la motivación de afiliación. Ella fue medida con diferentes indicadores en cada muestra. La Autoestima fue utilizada como indicador de Afiliación Interior. El Amor familiar, el Apoyo afectivo y la Capacidad de compartir fueron usados como indicadores de Afiliación Exterior. Ninguno de estos indicadores predijo significativamente el crecimiento psicológico. Así que, ajustándonos estrictamente a los resultados estadísticos, debemos concluir que la motivación de afiliación no contribuye substantivamente con el crecimiento psicológico de las personas.

¿Explicaciones? Adelantamos una muy sencilla. La motivación afiliativa, expresada como sentimientos positivos hacia personas, animales u objetos naturales o creados por el hombre, suele ser denominada amor. Amor a personas, pero

también amor a causas religiosas, filosóficas, ideológicas o simplemente políticas. En todas estos casos, cuando el amor es fuerte, apasionado, suele implicar el cierre de los canales perceptuales. Y ello es igualmente válido para cualquiera sea el tipo de objeto amado: hombre, mujer, filosofía, religión o partido político. Vaya un ejemplo.

Quando se vive la fase pico de un enamoramiento, el hombre y la mujer exageran la belleza física y espiritual de la persona amada. No perciben, ni desean percibir, las características negativas presentes en ella. *En las fases más intensas, el amor y la razón no suelen compartir el mismo lecho. Cuando llega la razón, el amor se marcha.*

Para permanecer en la fase pico se recurre a un filtrado permanente y consistente de toda la información que contradiga la imagen idealizada de la persona amada. Se quiere disfrutar el momento. Se rechaza pensar en las consecuencias. Se siente fuerte para retar prejuicios y hacer locuras. Se vive la locura del amor y ello es bello, enternecedor, maravilloso, pero suele ser fatal para alcanzar las metas de logro y de desarrollo personal.

Y después de las fases pico, viene el regreso a la realidad, a veces en forma de afecto sereno y comprensivo, o en forma de rutina y tedio, o como desencanto o despecho, o en forma de depresión o conductas auto-destructivas (abandono del trabajo, alcoholismo).

En cualquier caso, el amor-pico, y las secuelas perturbadoras que acompañan a las tormentas pasionales, no suelen propiciar condiciones favorables para el trabajo sistemático, planificado y persistente que las metas retadoras casi siempre exigen. Las tormentas pasionales podrán alimentar, algunas veces, el trabajo de artistas geniales. Pero según los mismos artistas, los grandes resultados usualmente requieren perseverancia, disciplina y esfuerzo, componentes que comúnmente exigimos en las instrumentaciones en términos de logro.

Por otro lado, las fases pico de la motivación al logro exigen el uso intensivo de los canales receptivos disponibles. Ante una tarea intelectual retadora, el individuo usa todos sus recursos cognitivos. Procesa más información, desarrolla nuevas habilidades, asimila velozmente nuevos conocimientos y los aplica de inmediato. Para ser disfrutados a plenitud, los picos afectivos exigen la limitación de la información interior y exterior. Los picos de logro, al contrario, aceleran la entrada y la velocidad del procesamiento de los estímulos interiores y exteriores. Quizá esta diferencia fundamental es el origen del aporte sustancial que la motivación al logro hace al crecimiento y de la ausencia de la contribución afiliativa a ese mismo crecimiento.

CAPITULO 8

Crecimiento psicológico: Apoyo de otras investigaciones

LOGRO, PODER, ESTRES Y CRECIMIENTO

En el capítulo anterior se ofrecieron resultados de investigaciones que apoyan nuestro modelo motivacional de crecimiento psicológico. Dicho directamente: El mayor determinante del crecimiento de las personas es la motivación de logro. Este efecto del motivo de logro se manifiesta directamente a través de la búsqueda de Experticia, Eficiencia y Excelencia (31% de la varianza explicada). Pero también el motivo de logro surte un efecto indirecto a través de los indicadores de poder positivo, como el Autocontrol, la Fortaleza Interior, o la Asertividad (17% de la varianza explicada).

En este capítulo agregamos más información de respaldo. Salom de Bustamante y Romero García (1992a) realizaron un estudio sobre los efectos del motivo de logro, el motivo de poder y el estrés sobre el crecimiento psicológico. El estrés fue definido y medido en términos de la evaluación cognitiva que la persona hace de la situación y de los recursos que ella posee para manejar esas demandas en beneficio de su bienestar (Morales de Romero, 1996).

La muestra estuvo constituida por 101 trabajadores, con una edad promedio de 23 años y una escolaridad promedio de 11 años (bachillerato). Los resultados fueron los siguientes:

- ♦ El 35 de la varianza en crecimiento fue explicada por el logro, el poder y el estrés.
- ♦ De ese 35%, el 20% representa el efecto *directo* del motivo de logro; el 15% restante constituye el efecto *indirecto* del logro a través del poder positivo y el manejo eficiente del estrés.

Estos datos simplemente ratifican el efecto del logro y el poder positivo sobre el crecimiento y agregan algo nuevo: Las Personas-En-Crecimiento construyen el estrés de una manera positiva y lo manejan eficientemente. Apoyo adicional para esta última afirmación proviene de un estudio de Pérez de Maldonado y Romero García (1992) en el cual se mostró que el motivo de logro disminuye el estrés y el motivo de poder negativo (explotador) lo incrementa.

LOGRO, AUTOESTIMA Y CRECIMIENTO

En un estudio en el cual se analizaron cuatro muestras distintas, Morales de Romero (1994) comprobó de nuevo que la motivación de logro es el determinante principal del crecimiento psicológico. Reportó también esta autora que en dos muestras, la Autoestima explicaba una significativa aunque pequeña cantidad de varianza en el crecimiento (4%).

LAS MUESTRAS

Por lo consistente del comportamiento de la motivación de logro en muestras tan diferentes como las aquí presentadas, conviene describir a cada una de ellas.

1. **Líderes empresariales.** Propietarios o gerentes de empresas en la región centro-occidental de Venezuela.
2. **Estudiantes sobresalientes.** Seleccionados de una muestra total de 8.000 aspirantes para ser entrenados como futuros líderes del país (Programa Galileo).

3. **Supervisores y empleados.** Supervisores y empleados de nivel medio de 3 empresas diferentes.
4. **Obreros industriales.** Obreros de una industria química que manufactura productos para el hogar.

En la Tabla 8.1. completamos la descripción de las muestras incluyendo el porcentaje de varianza explicado por el motivo de logro en cada una de ellas.

Tabla 8.1. Efecto del motivo de Logro sobre el crecimiento psicológico en diferentes muestras

Muestras	N	Hom	Muj	Edad	Esco	Efecto del Logro
1. Líderes empresariales	94	94	00	45	16	.28
2. Estudiantes sobresalientes	79	47	32	16	10	.27
3. Supervisores y empleados	82	63	19	33	15	.29
4. Obreros industriales	.97	97	00	37	06	.26
Promedio:						.275

N= N° de participantes Hom= Hombres Muj= Mujeres Esco= Escolaridad
Efecto del logro= Porcentaje de varianza en crecimiento explicada por el logro

Es bien estimulante comprobar que, a pesar de las diferencias en ingreso, edad y educación entre las diferentes muestras, el efecto del motivo de logro sobre el crecimiento se mantuvo constante. Esto evidencia de una manera muy sólida que si deseamos crecer la vía segura es el desarrollo de la motivación de logro.

LA AUTOESTIMA

En dos de las cuatro muestras analizadas (Líderes empresariales y Estudiantes sobresalientes) la Autoestima tuvo un efecto positivo y significativo sobre el crecimiento, pero ese efecto fue demasiado pequeño, explicando sólo el 4% de la

varianza. ¿Por qué la Autoestima influye sobre el crecimiento personal en estas dos muestras y no en las otras? La respuesta pudiera estar en que esas dos muestras estaban integradas por personas con rendimiento muy por encima del promedio. Los estudiantes representaban el 1 por ciento de los aspirantes a la beca Galileo, teniendo todos esos aspirantes un promedio de bachillerato igual o superior a 16 en la escala de 20 puntos. Por su parte, los empresarios eran los más exitosos de su región. En muestras como estas es esperable que la autoestima se base en alguna medida en el desempeño real de las personas, tal vez por lo destacado de ese desempeño. Esto no es lo usual en Venezuela, donde la Autoestima refleja marcadamente elementos afiliativos como la aceptación por los pares y la expresión exterior de los afectos.

En las otras dos muestras (Supervisores y Empleados; Obreros) el resultado fue similar a lo ya conocido: La motivación de afiliación (medida en términos de Autoestima) no tuvo un efecto positivo sobre el crecimiento. Esto es lo único que podemos afirmar apoyándonos en los datos. Permanecen los deseos de comprender mejor la motivación afiliativa del venezolano y encontrar tal vez los indicadores que muestren un efecto significativo y de considerable magnitud sobre el crecimiento. Así si podríamos sostener que nuestra afiliación nos ayuda a crecer. Por ahora, aceptemos humildemente que no tenemos evidencia sobre la ocurrencia consistente de tal efecto.

INTERVENCION PARA ACELERAR EL CRECIMIENTO Y SENSIBILIDAD DE LOS INDICADORES

En datos analizados especialmente para este libro evaluamos la sensibilidad de los indicadores en personas tratadas psicológicamente para acelerar su crecimiento. Usamos una muestra de supervisores y otra muestra de obreros de una empresa venezolana productora de harina y aceite de maíz.

- ♦ **Supervisores.** La muestra de supervisores estuvo integrada por 23 personas, con edad promedio de 31 años y escolaridad promedio de 15 años.
- ♦ **Obreros.** La muestra de obreros estuvo constituida por 95 personas, con edad promedio de 32 años y escolaridad promedio de 8 años.

Ambos grupos participaron en talleres dirigidos a acelerar su proceso de crecimiento personal. El taller es vivencial y no se trabajan directamente las variables, no se enseñan los conceptos ni se realizan pruebas escritas para medir el aprendizaje cognitivo de los indicadores. Se realiza una medición antes del tratamiento y otra después del tratamiento utilizando escalas psicológicas confiables y válidas desarrolladas por ROGYA, C.A.

En la empresa donde fue realizado el estudio se han hecho mediciones de seguimiento a los 6, 12 y 24 meses después de finalizado el tratamiento. El hallazgo común es que los cambios favorecedores del crecimiento, se mantienen, en general, robustos. Sólo el poder explotador y la afiliación explotadora dan muestras de cierta recuperación después de haber sido debilitadas durante el tratamiento. Explicamos esa debilitación como causada por el impacto de la cultura mayor sobre los supervisores y trabajadores.

Los resultados del presente estudio pueden verse resumidos en la Tabla 8.2. Los indicadores fueron suficientemente sensibles en las dos muestras. El impacto del tratamiento fue un tanto mayor en los obreros que en los supervisores:

- ♦ Los obreros, un poco más que los supervisores, se abrieron al cambio, fueron más flexibles, y mejoraron el manejo de la incertidumbre y del fracaso. Esto puede decirse porque ambos grupos presentaban medias equivalentes antes del tratamiento.

Tabla 8.2. Sensibilidad al tratamiento mostrada por los indicadores de crecimiento psicológico				
INDICADORES	SUPERVISORES*		OBREROS**	
	Antes	Después	Antes	Después
Apertura al cambio	20.4	23.4	20.5	23.5
Flexibilidad	18.1	22.0	17.3	23.2
Manejo de la incertidumbre	17.9	21.2	17.3	23.2
Manejo del fracaso	19.9	23.7	19.6	24.9

*Supervisores: Todas las diferencias antes-después son significativas a .002.
 ** Obreros: Todas las diferencias antes-después son significativas a .0001.

Lo realmente importante es observar que la gente puede aprender a crecer y puede también acelerar su proceso de crecimiento. Esto fue lo que hicieron tanto los supervisores como los obreros. El que esto haya ocurrido con fuerte intensidad en todas las variables y en las dos muestras, sirve para validar el proceso de intervención y, al mismo tiempo, evidencia una vez más que nuestros trabajadores y supervisores son capaces de aprender y crecer si tienen la oportunidad de hacerlo.

El complemento de esta iniciativa, y la garantía para el mantenimiento de los cambios, descansa en la estructura y los procesos organizacionales. La empresa debe reforzar los cambios con la introducción de prácticas laborales estimuladoras del crecimiento individual y colectivo, tales como los equipos autodirigidos.

Correlaciones. Las correlaciones, esto es, la medida en que un indicador covaría con otro, también nos enseñan algo importante sobre nuestro proceso de crecimiento personal. La Apertura al Cambio y el Manejo del Fracaso presentan una asociación relativamente fuerte: .69 para los supervisores y .37

para los obreros. Asimismo, la Flexibilidad y el Manejo de la Incertidumbre también están positivamente asociados: .58 para los supervisores y .37 para los obreros.

¿Qué significan esas correlaciones?

- ♦ Que mientras más me abro al cambio, mejor puedo manejar mis fracasos.
- ♦ Que mientras más flexible soy, mejor me manejo en situaciones inciertas o impredecibles.

En los obreros, pero no en los supervisores, la Apertura al Cambio correlaciona moderadamente con el Manejo de la Incertidumbre, indicando que mientras más me abro a aprender de experiencias nuevas, mejor me equipo para manejar situaciones inciertas.

Todas estos aprendizajes nos permiten manejar mejor nuestro propio proceso de crecimiento. Lo que dicen los resultados es que esos indicadores representan bien las fuerzas interiores que debemos despertar y manejar eficientemente para crecer.

Tercera parte:
CRECIMIENTO PSICOLOGICO:
MAS ALLA DE LOS MOTIVOS

Capítulo 9

Expectativas y Crecimiento

Después de conocido el efecto de los motivos de logro y poder sobre el crecimiento, una pregunta relativamente frecuente en nuestros talleres es la siguiente: ¿Qué otras variables explican el porcentaje de varianza que no es explicado por los motivos?

Una respuesta documentada es esta: La Esperanza Activa y la ausencia de Incontrolabilidad afectan el crecimiento. Como ocurre en los mismos talleres, esta respuesta tiene que ser explicada. Estamos hablando de las expectativas, es decir de anticipaciones que realizamos sobre eventos que no han ocurrido pero que deseamos o sabemos que van a ocurrir. Los psicólogos estudiamos distintas expectativas, entre ellas las expectativas de control interno y externo, las expectativas de autodeterminación e incontrolabilidad, la esperanza activa y pasiva, la desesperanza, el optimismo y el pesimismo.

Todos esos conceptos tienen en común el ser anticipaciones, pero cada uno es distinto y cada uno tiene su propia manera de influir nuestros procesos cognitivos, afectivos y conductuales. Recordemos la vieja anécdota del vaso lleno de agua hasta la mitad. El pesimista verá un vaso *medio vacío* y el optimista verá un vaso *medio lleno*. Todas las expectativas tienen al mismo tiempo propiedades motivacionales asociadas al crecimiento. En

sus manifestaciones positivas, activan, orientan y mantienen conductas favorecedoras del crecimiento. Cuando expresan sus aspectos negativos perturban o inhiben el crecimiento psicológico. Comentemos algunas de esas expectativas, particularmente aquellas sobre las cuales tenemos datos de investigación que respalden nuestra postura teórica.

ESPERANZA

Para los psicólogos la esperanza es algo más que una de las tres virtudes teologales (Fe, Esperanza, Caridad). La esperanza ha sido conceptualizada también como **emoción**, en el sentido de sensación de suave intensidad y prolongada duración; y como **expectativa**, en el sentido de ser una anticipación sobre un evento deseado. Morales de Romero (1990) agrega una nueva construcción de la esperanza como **"disposición motivacional"** asociada a la creencia en la ocurrencia de eventos futuros, los cuales son evaluados por la persona como importantes y posibles aunque puedan ser inciertos" (p. 102). Esta autora distingue, además, dos tipos de esperanzas (p. 119), cada una de las cuales tiene efectos distintos sobre el crecimiento.

ESPERANZA ACTIVA

Es básicamente **la creencia de la persona en que sus acciones pueden producir los resultados deseados**. Algunos elementos presentes en ella son estos:

- ◆ Predicción de los eventos.
- ◆ Planificación de acciones.
- ◆ Información que permite saber cuándo los resultados serán positivos o negativos.
- ◆ Utilización apropiada de las oportunidades.

Impulsada por la Esperanza Activa la persona confía en su capacidad para predecir los eventos. Y cree que realizando las acciones apropiadas logrará materializar los resultados deseados

(planificación). Asimismo, el uso apropiado de la información disponible le facilitará la planificación y hará más confiable su predicción. Todo ello puede maximizar los beneficios si las decisiones son tomadas cuando el viento sopla a nuestro favor, es decir, cuando surgen las situaciones oportunas, aquellas que aumentan la probabilidad de que el evento deseado ocurra.

La Esperanza Activa está expresada en aquello de "A Dios rogando y con el mazo dando". La persona no hace de la espera una actitud contemplativa, sino que más bien asume la responsabilidad de esperar de una manera activa, orientada hacia la consecución del objetivo. Se dice a sí misma "Si yo espero comprarme un automóvil, debo administrar mis ingresos de una manera que me permita comprarlo". Es decir, actúa para provocar la ocurrencia del evento deseado.

ESPERANZA PASIVA

Es la **creencia de la persona en que los resultados deseados ocurrirán sin que ella actúe directamente para producirlos**. Alimentan a la Esperanza Pasiva elementos como los siguientes:

- ◆ Fe y confianza.
- ◆ Sueños y Presentimientos.
- ◆ Deseos y Anhelos.
- ◆ Optimismo ingenuo.

La persona confía en que su *Fe* o su *Confianza en Dios* harán que el evento ocurra para su propia felicidad. O en un sueño le fue dicho que el evento ocurriría en el futuro cercano. O un día cualquiera, un presentimiento fue portador de toda la información sobre el evento próximo a suceder. Igualmente sus Deseos y Anhelos, sentidos en profundidad, hacen creer a la persona que el evento deseado ocurrirá, que es sólo cuestión de esperar con convencimiento y seguridad. Puede también nutrir a la Esperanza Pasiva un fuerte Optimismo, traducido en una actitud de relajada espera bajo el convencimiento de que las cosas buenas siempre llegan, aunque a veces se hagan esperar.

En la Esperanza Pasiva la persona parece guiada por aquello de "Dios os proveerá" y renuncia a la realización de acciones directas que provoquen el resultado deseado. Hemos calificado las acciones de 'directas' porque la Esperanza Pasiva estimula más bien acciones *indirectas*, aparentemente no relacionadas de manera objetiva con el evento anhelado, pero que en la percepción de la persona sí afectan a ese evento. Ejemplo de tales acciones son, del lado positivo, la oración, el arrepentimiento y la comunicación mental con Dios o con personas amadas. Del lado negativo, esto es, para causar daños a otras personas, están los diferentes tipos de magias que han sobrevivido a todas las civilizaciones.

ESPERANZA Y CRECIMIENTO: LO QUE DICEN LOS DATOS

Los resultados de la investigación de Morales de Romero (1994) muestran que las dos esperanzas afectan al crecimiento de maneras distintas. La Esperanza Pasiva muestra una correlación negativa y significativa (-.25) con un importante indicador de crecimiento (la Flexibilidad), indicando que a mayor Esperanza Pasiva, menor Flexibilidad.

Dicho en lenguaje cotidiano, las personas de fuerte Esperanza Pasiva, se apegan a sus creencias o convicciones, mantienen sus construcciones de siempre sin sentir una fuerte presión interna por modificarlas (escasa flexibilidad). Como no se conciben con capacidad para actuar transformadoramente sobre su entorno, creen que las condiciones exteriores siempre serán las mismas.

Más o menos razonan así: "Hijo, si las cosas siempre han sido y serán iguales, ¿qué sentido tiene intentar cambiarlas? Hay gente que quiere cambiarlo todo, pero ya yo he visto lo suficiente para saber que algunas cosas jamás cambiarán." Así, estas personas pueden pasarse la vida creyendo y haciendo las mismas cosas, aún cuando el entorno se

transforme radicalmente. Estas personas se autocondenan a formar parte de quienes más sufren las consecuencias de los profundos cambios organizacionales que hoy afectan a las organizaciones.

La **Esperanza Pasiva** no influye positivamente el desempeño académico ni el laboral. No ayuda a las personas a rendir más. Pero tiene, sin embargo, efectos positivos sobre la salud y el bienestar integral de los seres humanos. La esperanza pasiva instrumentada a través de la fe, la oración y la caridad, contribuye a crear sentimientos y creencias de valor personal, de utilidad social, de servicio al Ser Supremo. Todo ello puede ayudar a algunos pacientes a superar, o al menos soportar dignamente, algunas enfermedades incurables o terminales, o a sobrevivir situaciones de tragedias realmente incontrolables (desastres naturales, accidentes, amputaciones, muertes de seres queridos).

La **Esperanza Activa** presenta otra dinámica. Ella muestra un patrón de correlaciones distinto. Con Flexibilidad la correlación es de .43, positiva y significativa. Con Apertura al Cambio (otro indicador de crecimiento), la correlación es de .23, también positiva y significativa. Claramente las personas orientadas por la Esperanza Activa son capaces de reconstruir las situaciones hasta encontrar, finalmente, el camino que las conduzca a la realización de sus sueños o anhelos (flexibilidad). Se abren también a experiencias que les permiten nuevos aprendizajes y, con ellos, novedosas visiones de la realidad que las rodea (apertura al cambio).

En el tránsito hacia las metas vitales más importantes, la Esperanza Activa es una buena compañera porque nos permite actuar sobre las realidades aparentemente insondables con el entusiasmo del conquistador que se sabe desde siempre vencedor. Las nuevas vivencias nos expanden cognitivamente al provocar la construcción y reconstrucción de la realidad hasta inventarle las

formas definitivas que propicien nuestra propia realización personal.

En algún sentido, esperanza y crecimiento van juntos. Creemos porque confiamos en que nuestras acciones nos conducen a los puertos elegidos. Es decir, creemos porque tenemos la esperanza de crecer. Esa esperanza activa en la posibilidad de nuestro crecimiento, subyace a nuestros intentos de automodificación y nuestros esfuerzos por hacer realmente propios los nuevos rostros que adquirimos a través del aprendizaje.

La esperanza nos fortalece también para superar la incertidumbre ambiental. En cierto modo, no sabemos qué pasará mañana, pero conservamos la esperanza en que mañana estaremos vivos, sanos y en capacidad de enfrentar la más dura situación o la más exigente adversidad.

ESPERANZA: MÁS ALLÁ...

Más allá de lo que la esperanza significa como expectativa o anticipación, permanece en el hombre ese pensar y ese sentir relacionados con el más allá terrenal (el futuro inmediato y distante) y con el más allá que rebasa lo terrenal, el cual tal vez sea el verdadero "más allá".

La esperanza pasiva nos invade en situaciones ante las cuales nos sentimos sin control, huérfanos de guías, mapas o senderos que nos ayuden a avizorar las soluciones, como ocurre ante desastres impredecibles como las inundaciones (Romero García, 1990c). O en ocasiones ambas esperanzas nos saturan de pensamientos y sensaciones ante lo incierto. No sabemos cuál es el camino seguro para desarrollar nuestro país, pero como descamos fervientemente tener una patria donde las personas puedan conducir dignamente sus vidas, conservamos la esperanza (pasiva y activa) en que algún día esa patria será una realidad.

No se trata solamente de hacer nuestra parte. Podemos estar movidos por una fuerte esperanza activa y alcanzar nuestros propios logros. Pero el desarrollo integral de un país no es asunto individual, sino una meta colectiva. No puede ser uno realmente feliz en su propio país, hasta no sentir que la mayor parte de nuestros hermanos pueden crecer en la medida de sus competencias, hasta no observar que el acceso a la salud, el conocimiento y la compensación justa son patrimonio común de todos los ciudadanos. En esta esfera, la esperanza se convierte en esa emoción suave y permanente que nos da fuerza para respirar. Y por esa vía llega seguramente a la virtud teológica de la santa espera, acompañada de una fe que no requiere prueba y de una caridad que comienza por casa y se convierte en gracia ofrecida como simple acto de amor.

Entender esta esperanza rebasa la psicología de la cuantificación y penetra por igual a la filosofía y la religión. En todas las culturas conocidas el hombre ha expresado su necesidad de comprender los mundos cedidos en préstamo por sus predecesores, o creados por él mismo a su imagen y semejanza, sin saber si es un simple ejecutor de mandatos divinos, o un obrero más en la inacabable tarea de construir el mañana. En esos intentos el hombre ha jugado a Dios prediciendo acontecimientos por ocurrir. Pero a medida que ha incrementado su capacidad predictiva, el hombre ha percibido con mayor fuerza sus limitaciones para comprender las razones últimas del quehacer cotidiano. *Así como nos es ajena la arquitectura del universo, ajena nos es también la razón última de nuestra esperanza.*

EXPECTATIVAS DE CONTROL Y CRECIMIENTO

Las expectativas de control conductual han recibido diferentes nombres en las últimas décadas. En los años 60 y 70 el concepto psicosocial más popular fue el Locus de Control, o Control Interno-Externo del Reforzamiento (Rotter, 1966; Lefcourt, 1966;

Levenson, 1972; Prociux y Breen, 1975; Phares, 1976), o Internalidad (Romero-García, 1983), como nosotros terminamos llamándolo en Venezuela.

Se trata simplemente de que algunas personas se perciben a sí mismas como origen del comportamiento que emiten y asumen consiguientemente plena responsabilidad por ese comportamiento y por sus consecuencias. A esas personas se les denominó **Internas**, aludiendo por supuesto al lugar de control (el interior de la persona). Otras personas perciben su comportamiento como causado por fuerzas exteriores y, por lo tanto, no asumen responsabilidad ni por su conducta ni por las consecuencias de esas conductas. A ellas se les denominó **Externas**.

Esta expectativa generalizada de control personal fue extraordinariamente fructífera y produjo centenares de reportes de investigación asociando la internalidad-externalidad a la mayor parte de los rasgos de personalidad, a variables de desempeño, al manejo de adversidades y a indicadores de salud física y psicológica. Con el tiempo, el concepto fue modificado para ajustarlo a diferentes exigencias teóricas. En nuestro caso, la expectativa de control conductual se transformó en dos conceptos distintos: la expectativa de Autodeterminación y la expectativa de Incontrolabilidad.

AUTODETERMINACIÓN

Definida como simple expectativa, la Autodeterminación es la **creencia de la persona en que ella es capaz de decidir de manera autónoma sus acciones**. Tal concepción funciona sobre el supuesto de que el comportamiento humano es siempre auto-regulado. Si mis comportamientos son auto-regulados, eso significa que yo **controlo** mis comportamientos. Si me reconozco como origen de mis comportamientos, necesariamente debo aceptar responsabilidad por sus consecuencias.

La persona autodeterminada cree que ella *debe* decidir sus acciones, que sus actos siempre son decididos por ella. Esa persona razona de forma parecida a la siguiente: "No importa cuánta presión exterior exista para inclinar mi juicio en una u otra dirección, siempre seré yo quien tome la decisión final".

Siguiendo estos razonamientos, es evidente que nuestro concepto de Autodeterminación tiene una cierta saturación de **control personal**. Ser autodeterminado comienza por creer que yo origino y controlo mi comportamiento.

Pero realmente nuestra noción de Autodeterminación va más allá de la estricta noción de expectativa de control conductual. La definición operacional (el instrumento de medición) incluye ítemes que reflejan sentimientos de libertad y plenitud humanas asociados al disfrute de las decisiones autónomas, libres, con cierta independencia del resultado. Dicho de otra forma, nuestra visión de la Autodeterminación expresa la *necesidad intrínseca* de la persona de decidir libremente sus comportamientos, sus objetivos, sus sueños. En tal sentido la Autodeterminación también puede ser considerada una *disposición motivacional*. Vista en su integridad, la Autodeterminación no es equivalente a la expectativa de control conductual interno, aunque mantiene cercanos nexos familiares con ella.

Es conveniente notar que en asuntos cotidianos algunas conductas pudieran lucir como instintivas, automáticas, no reguladas por la persona. Pero eso no es necesariamente cierto. Siempre la persona procesará la información y tomará la decisión que precede al comportamiento. Simplemente ocurre que muchas de esas decisiones han sido tomadas tantas veces que la producción de la respuesta es instantánea, como si estuviese archivada en una memoria caché lista para operar.

La Autodeterminación ha mostrado un efecto positivo sobre el desempeño laboral. Los trabajadores más autodeterminados alcanzan mejor desempeño laboral que los menos

autodeterminados (Romero-García, 1993). El efecto directo de la Autodeterminación sobre el crecimiento psicológico no ha sido, sin embargo, documentado consistentemente. Tal vez sea porque no hemos desarrollado un modelo válido para explicar la relación entre las dos variables, tarea que ahora intentamos hacer.

A pesar de lo recién expresado, la Autodeterminación es una variable muy potente para inducir cambios personales en todas las áreas: cognitiva, afectiva y conductual. La autodeterminación potencia el sentido de **responsabilidad** y el sentido de **compromiso**. Lo potencia a ambos en la medida que al decidir libre y conscientemente una acción dada, yo me responsabilizo enteramente por ella, yo me comprometo con ella. Nadie me obligó a tomar esa decisión. Yo lo hice porque quise hacerlo y sus consecuencias son de mi absoluta responsabilidad. No puedo atribuir a nadie más la responsabilidad. Debo asumirla plenamente. Cuando esto ocurre en programas de intervención, bien pronto son visibles las señales de crecimiento más allá del ambiente del entrenamiento.

AUTODETERMINACIÓN Y CRECIMIENTO: UN MODELO ÚTIL

Lo que sigue es un posible modelo de cómo la Expectativa de Autodeterminación afecta al Crecimiento Psicológico, mediado ese efecto por la **Instrumentación del desempeño** (eficiente/ineficiente), la **Construcción del Resultado** (éxito/fracaso), la **Atribución Causal** de ese resultado (interna-modificable/externa-inmodificable) y los **Sentimientos** asociados a todo ese proceso (satisfacción y orgullo/insatisfacción y vergüenza). Este modelo exige la investigación correspondiente para precisar en qué medida él predice confiablemente el efecto de la Autodeterminación sobre el Crecimiento y en qué medida debe ser enriquecido para aumentar su poder predictivo. Recordemos que un modelo es simplemente una guía para buscar iluminación más allá del farol más cercano.

Para explicar el modelo hemos seguido un procedimiento no convencional. En lugar del lenguaje técnico, hemos preferido el razonamiento vivencial, más cercano a las experiencias cotidianas. La figura 9.1, presentada más adelante, permite imaginar diferentes posibilidades.

De inmediato explicamos los componentes de nuestro modelo: la Expectativa, la Instrumentación, la Construcción del Resultado, la Atribución Causal, los Sentimientos, y el Impacto sobre el Crecimiento.

- ♦ **Expectativa.** Mi grado de Autodeterminación (alto, moderadamente alto, moderadamente bajo, bajo) afecta a todos los demás componentes del modelo. Mientras más autodeterminada sea mi decisión, mayor mi compromiso y mayor mi responsabilidad. Ambos, responsabilidad y compromiso, se originan en mi decisión, que ha sido autónoma y libre, nacida de demandas intrínsecas, no impuesta por actores externos.
- ♦ **Instrumentación.** Sintiéndome responsable y comprometido, buscaré las maneras más eficientes para realizar mis tareas, para alcanzar mis metas. Experimento la responsabilidad y el compromiso como demandas interiores poderosas que tengo necesidad de satisfacer. No desco solamente ejecutar determinadas acciones. Realizo las mejores acciones para lograr los resultados que desco. Mientras más autodeterminada sea mi decisión, más eficiente será la instrumentación de las acciones que me llevan a lograr mis metas, simplemente porque esas metas tienen mucho valor para mí.
- ♦ **Construcción del resultado.** Mi nivel de autodeterminación influye directamente mi construcción del resultado como éxito o fracaso. Si mi Autodeterminación es alta, aceptaré la responsabilidad de cualquier resultado (éxito o fracaso), independientemente del grado de eficiencia que haya alcanzado en mi instrumentación. Sé bien que el resultado

alcanzado representa mi responsabilidad y mi compromiso. Ese resultado, fue producido por mí. Yo soy el responsable de ese resultado. Nadie más es responsable. Si mi Autodeterminación disminuye empezaré a construir los resultados de manera menos comprometedora, menos ego-evolvente. Podré distanciarme de mis propios resultados hasta el punto de convertir el fracaso en no-fracaso.

- ♦ **Atribución causal.** Mi grado de Autodeterminación también influirá directamente las causas a las cuales atribuyo mi éxito o fracaso (internas o externas, modificables o inmodificables). Mi alta autodeterminación me conduce a atribuir mis éxitos y fracasos a causas internas-modificables (esfuerzo, persistencia, competencias), es decir, a causas que yo controlo. Si mi Autodeterminación disminuye se me hará más fácil atribuir a causas externas-inmodificables, fuera de mi control.
- ♦ **Sentimientos.** Mi autodeterminación también influye sobre los sentimientos que experimento ante los resultados obtenidos (éxito o fracaso). Mientras mayor sea mi responsabilidad y compromiso con las tareas ejecutadas (instrumentación), también será mayor mi involucración afectiva con los resultados. Me sentiré satisfecho y orgulloso por los resultados exitosos y me sentiré insatisfecho y avergonzado por los fracasos. Mis sentimientos, por supuesto, también están mediados por la atribución de causalidad que realizo (atribuiré los resultados a causas residentes en mí y modificables por mí).
- ♦ **Impacto sobre el crecimiento.** El impacto de mi autodeterminación sobre mi crecimiento será directo en alguna medida, pero en general se verá sustancialmente afectado por los acontecimientos mediadores. La calidad de la instrumentación (eficiente/ineficiente), la construcción de los resultados (éxito/fracaso), la atribución causal (interna-modificable/externa-inmodificable), todos esos componentes

mediarán la influencia de la autodeterminación sobre mi crecimiento. De allí que el efecto pueda variar desde Altamente Probable hasta Improbable, dependiendo del nivel inicial de autodeterminación y del comportamiento de las variables mediadoras.

Un detallado análisis a la figura 9.1 permite comprender las diferentes rutas que puede seguir la autodeterminación para afectar al crecimiento.

Cómo usar la figura 9.1. como herramienta de cambio personal

1. Familiarícese con toda la figura.
2. Reconozca honestamente su nivel de Autodeterminación:
Alta; Moderadamente alta; Moderadamente baja; Baja.
3. Siga el proceso en la fila correspondiente al nivel de Autodeterminación que usted cree tener.
4. Luego, como ejercicio, recuerde una situación en la cual usted actuó partiendo de un nivel de Autodeterminación inferior al que usted cree tener ahora. ¿Cómo se siente?
5. Practique después en todos los niveles de Autodeterminación pensando en experiencias reales suyas.
6. Introduzca ahora los cambios reales que usted debe hacer para mejorar aquellas situaciones en las cuales no ha actuado como una persona de Autodeterminación alta.
7. Lleve a la realidad esos cambios. Mejore. Crezca.

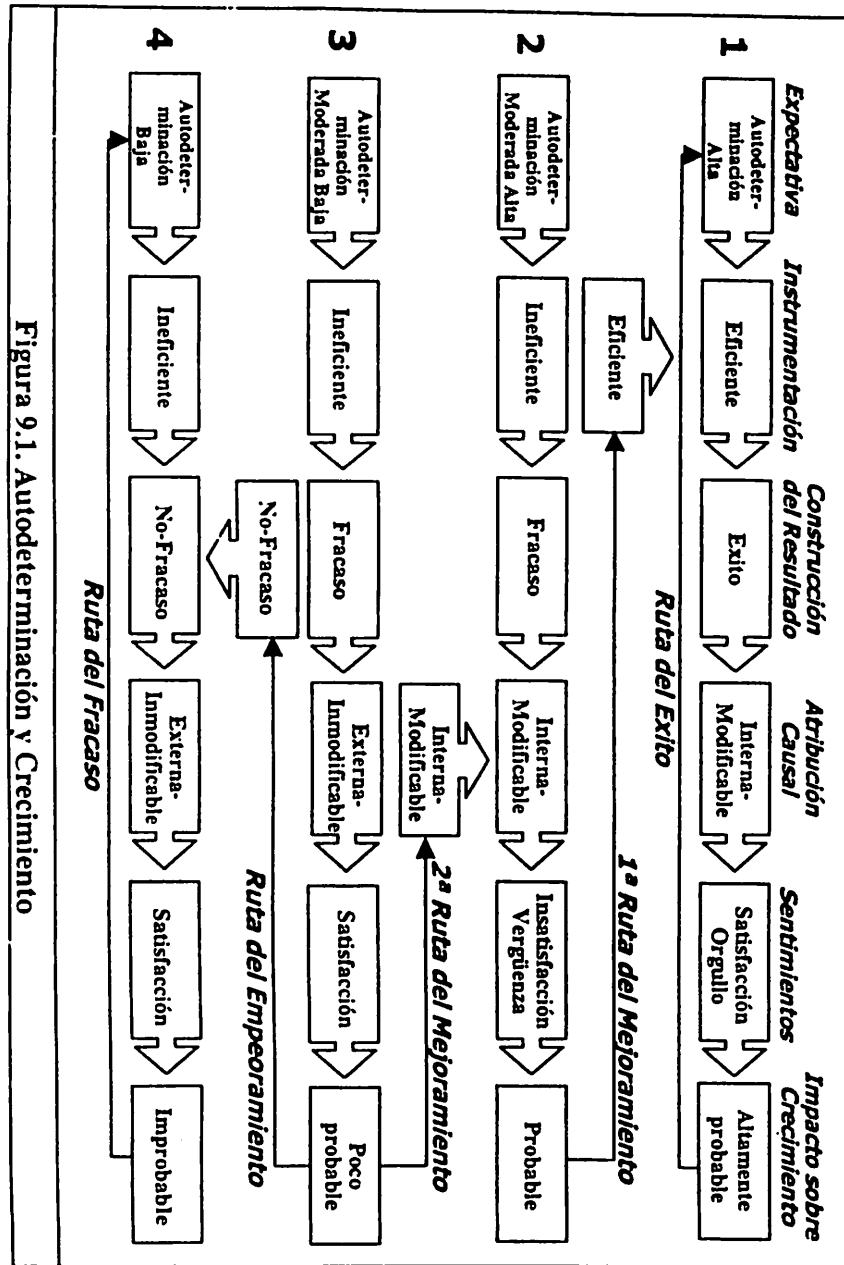


Figura 9.1. Autodeterminación y Crecimiento

Ahora detallaremos los procesos que ocurren si seguimos las secuencias de cada una de las filas, es decir, podremos apreciar cómo cada nivel de Autodeterminación determina al crecimiento.

Autodeterminación Alta (Fila 1). Si mi decisión fue altamente autodeterminada, instrumentaré con la mayor eficiencia de que soy capaz y es muy probable que obtenga los resultados planificados. Al lograr esos resultados, atribuiré el éxito a mis esfuerzos y sentiré la satisfacción y el orgullo que producen los resultados mercedamente obtenidos. **Todo ello hará que mi crecimiento personal sea Altamente probable.** Esta es la que hemos denominado *Ruta del Éxito*.

Autodeterminación Moderadamente Alta (Fila 2). Si mi autodeterminación es Moderadamente Alta, posiblemente no me involucre de manera total en las tareas a realizar y probablemente mi instrumentación sea relativamente *ineficiente*, conduciéndome al *fracaso*. Llegado a este punto podré atribuir ese fracaso a una *causa interna-modificable*, como reconocer que no hice suficiente esfuerzo, y podré experimentar sentimientos de insatisfacción y vergüenza. De ser así, mi crecimiento será **Probable**.

¿Por qué es probable mi crecimiento? Porque la atribución interna-modificable (falta de esfuerzo) es un reconocimiento expreso de mi responsabilidad por el fracaso y ella, unida a los sentimientos de insatisfacción y vergüenza, pueden impulsarme a mejorar mi instrumentación. Si mejoro mi instrumentación, seguramente tendré éxito. Esta es la que hemos llamado *Primera Ruta del Mejoramiento*.

Autodeterminación Moderadamente Baja (Fila 3). Si mi autodeterminación es Moderadamente Baja, si instrumento de manera ineficiente (situación precedente) y si, además, atribuyo mi fracaso a causas externas-inmodificables, entonces aceptaré el fracaso como normal, me sentiré relativamente satisfecho con los

resultados ("no todos nacimos para triunfar") y creeré que aunque me esfuere mucho, será muy difícil que mejore. **En este caso mi crecimiento será Poco probable.**

¿Qué necesito hacer para mejorar?

- Debo cambiar las atribuciones externas-inmodificables (profesores o supervisores incapaces, egoístas, injustos, malintencionados) por atribuciones internas-modificables (esfuerzo o persistencia insuficientes, bajo nivel de auto-exigencia en los resultados). Si asumo *mi* responsabilidad por *mi* fracaso, posiblemente haré mayores esfuerzos por aprender.
- Debo, seguidamente o simultáneamente, mejorar mi instrumentación. Si realmente me hago más eficiente, tendré éxito y seguiré la que llamamos *Segunda Ruta del Mejoramiento*.

En el caso de la Autodeterminación Moderadamente Baja, yo tengo que corregir dos componentes de la secuencia del crecimiento: la Instrumentación y las Atribuciones Causales. Puedo comenzar por reconocer mi responsabilidad por el fracaso (primer paso) y luego focalizarme en mejorar mi instrumentación (segundo paso). Mientras yo no asuma responsabilidad por mi desempeño ineficiente, no procederé a mejorarlo. Si yo creo que las causas de mi pobre ejecución residen fuera de mí, es poco probable que introduzca conductas de mejora. Si, por el contrario, me convengo que yo soy el único que puedo modificar mi desempeño, entonces haré lo que sea necesario para mejorar.

En la Figura 9.1. representamos el proceso de manera lineal: Primero corrijo la atribución causal y después la instrumentación. Es posible, sin embargo, que algunas personas introduzcan ambos cambios simultáneamente, esto es, modifiquen la atribución y el desempeño al mismo tiempo.

La Autodeterminación Moderadamente Baja presenta también otra ruta menos deseable. En tal caso, en lugar de modificar la atribución externa-inmodificable que he realizado, decido más bien modificar la *Construcción del Resultado*. El resultado que antes construía como Fracaso ahora lo construyo como *No-Fracaso*. Continuaré así haciendo atribuciones externas-inmodificables y sintiéndome relativamente satisfecho con mi desempeño. En este caso, el crecimiento se me convertirá en **Improbable**. Por esta vía me incorporaré al grupo de Autodeterminación Baja. *Esta es la Ruta del Empeoramiento*.

Autodeterminación Baja (Fila 4). En esta situación yo estoy fallando en todos los componentes: Instrumento de manera ineficiente, no asumo responsabilidad por los resultados, atribuyo el fracaso a causas externas-inmodificables, y me siento satisfecho con mi pobre desempeño. **Para mí el crecimiento es realmente improbable.** Claramente, estoy generando y manteniendo un rendimiento inadecuado y no hago nada para mejorarlo. Esta es la que hemos llamado *Ruta del Fracaso*.

Lo deseable es que nos mantengamos en la Ruta del Éxito. Si, por cualquiera razón, nuestra autodeterminación disminuye, tratemos de inmediato de seguir la Primera Ruta del Mejoramiento, o la Segunda Ruta del Mejoramiento, si eso fuese necesario. Lo que no debemos permitir es llegar al nivel de la Autodeterminación Baja, porque ello significaría renunciar a la posibilidad de crecer, de seguir aumentando nuestro caudal de humanidad. Estaríamos más bien iniciando el recorrido, quién sabe por cuánto tiempo, de la Ruta del Fracaso.

Este modelo sobre el efecto de la Autodeterminación sobre el Crecimiento ha sido utilizado recientemente en nuestros talleres de intervención. El permite explicar una variedad de conductas recurrentes en los participantes, como el incumplimiento en la realización de tareas, el no involucrarse inicialmente en las actividades del taller, el conformarse con resultados laborales

relativamente pobres, el no mejorar o ampliar sus competencias ocupacionales en la situación de reestructuración organizacional que viven las empresas. Su utilidad como herramienta de ayuda para facilitar la comprensión de nuestros comportamientos y decidir su modificación es francamente innegable. Es por ello que lo hemos incluido en este libro.

INCONTROLABILIDAD

La expectativa de Incontrolabilidad es la **creencia en que el mundo es incontrolable**. Para algunas personas el mundo es incontrolable por definición. "Haga lo que yo haga, siempre me ocurrirá lo que tenga que ocurrirme". Por grande que sea mi habilidad para anticipar los eventos, siempre me ocurrirán cosas que no he provocado ni he deseado que me ocurran. No se trata de que el mundo sea ordenado o caótico. Se trata simplemente de que no puede ser controlado. Así piensan esas personas.

En cierto modo, al medir la expectativa de *Incontrolabilidad* estamos midiendo indirectamente la correlativa expectativa de *Controlabilidad*. Así, si el efecto de la Incontrolabilidad sobre el crecimiento es negativo (lo inhibe), podemos asumir que el efecto de la expectativa de control sobre el crecimiento es positivo (lo estimula). Precisamente, Morales de Romero (1994) ha mostrado que la Expectativa de Incontrolabilidad explica el 23% de la varianza en crecimiento en uno de sus estudios. El porcentaje total de varianza explicada fue 35, correspondiendo a la Esperanza Activa el otro 12%. Por supuesto, el efecto de la incontrolabilidad fue negativo, es decir, a *mayor* incontrolabilidad, *menor* crecimiento. Este resultado también pudiera interpretarse como a *menor* incontrolabilidad (mayor controlabilidad), *mayor* crecimiento.

Todo lo anterior evidencia que la expectativa de control es fundamental para crecer. En la misma esperanza activa un

componente clave para que la persona decida implementar las conductas que la llevan a la meta, es su expectativa de control personal sobre sí misma y sobre sus recursos. Dos factores identificados por Morales de Romero están directamente asociados al control conductual: la Predicción y la Planificación. La gente orientada por la Esperanza Activa cree que puede predecir (controlar) los resultados futuros, y cree también que sus acciones de hoy son pasos que la preparan para obtener mejores resultados mañana (planificar). Es decir, a través de mis acciones de hoy controlo el resultado que obtendré mañana. Yo confío en que mis actos de hoy causen los efectos que yo anticipo para el futuro inmediato. Existe orden en el mundo y si mis pasos son lógicos, ellos deben conducirme al lugar esperado.

El crecimiento es un proceso continuo, aunque puede tener sus depresiones y sus cimas a lo largo de los años, pero nunca es una manifestación caótica de nuestras fuerzas interiores. Ocurre que a veces nos dirigimos del valle a la cima de la montaña casi sin percibir el ascenso. Ya en la cima, de repente hacemos consciente la persistencia en los esfuerzos y el encadenamiento de nuestros actos. La serenidad que acompaña al dominio de competencias y hacerces, nos ayuda a alcanzar niveles mayores de crecimiento como algo casi natural. Cuando nos detenemos, sufrimos la desagradable experiencia de sentirnos en un pasado remoto, separados, apenas acompañados por recuerdos que hacen más patentes las oportunidades ignoradas y el tiempo perdido. *Es hora de acelerar el paso.*

OPTIMISMO

El optimismo es básicamente una expectativa generalizada sobre los eventos futuros que nos conduce a pensar que sólo nos ocurrirán cosas buenas, o que nos ocurrirán más cosas buenas que malas, o que aún cuando nos ocurrieran cosas malas siempre saldríamos victoriosos de esas situaciones.

Hay un optimismo racional (expectativa) basado en la consideración objetiva de los factores que afectan el resultado deseado. Ese es un *optimismo situacional*. Pero hay otro optimismo que parece más bien una actitud generalizada ante la vida, un estilo explicativo de los acontecimientos que siempre nos hace percibir en primer plano las cosas buenas de la vida, que nos lleva a experimentar mayor control sobre las situaciones del que realmente tenemos. Este es un *optimismo disposicional*. Diferentes investigaciones (Seligman, 1991; Taylor, 1991) han mostrado que las personas habitualmente optimistas muestran mejor desempeño laboral y presentan mejor estado de salud.

Desde otro marco de referencia se ha encontrado que las personas optimistas tienen más **temple** (*hardiness*), como lo ha documentado Kobasa (1979). Este concepto de temple incluye: (a) el **compromiso** con la meta buscada (involucrarse física y psicológicamente); (b) la percepción de **control personal** (percibirse como causa de los eventos y como capaz de influir sobre su curso); y (c) la sensación de **reto** (la disposición a emprender nuevas actividades que significan oportunidades de crecimiento).

Es simplemente natural que exista una asociación entre optimismo y crecimiento. Obviamente, las personas optimistas están en mejores condiciones para crecer que las pesimistas.

Crecer es un proceso de retos sucesivos. Una meta alcanzada es simplemente un estímulo para intentar alcanzar otra meta más exigente. Ante las situaciones difíciles presentes en cualquier proceso de crecimiento se necesita temple, o, *en nuestros propios términos*:

- ♦ Una alta **motivación al logro**, la cual incluye la noción de **reto** (uso exigente de las capacidades);
- ♦ Una buena dosis de **fortaleza interior** (coraje); y
- ♦ Una fuerte convicción de estar en **control** de nuestra conducta y de la situación exterior (**autodeterminación**).

El optimismo ayuda a crecer. Si ante las dificultades pienso que me ocurrirán cosas negativas, que fracasaré, lo más probable es que abandone. Y eso es precisamente lo que hacen los pesimistas, porque ellos generalizan sus ilusiones negativas y construyen las situaciones como más difíciles e incontrolables de lo que realmente son. Si pienso, por el contrario, que me ocurrirán cosas buenas, que disfrutaré la experiencia, que triunfaré, más bien me sentiré más activado, más potente, y percibiré las situaciones difíciles como manejables. No quiere eso decir que no enfrentaré problemas, sino que ante los problemas no pensaré en abandonar. Me sentiré retado y exigiré a mis competencias un desempeño superior. Por eso, en definitiva, el optimismo es un motor más para el crecimiento personal.

La persona optimista, al contrario que la pesimista, genera pensamientos que le conducen a experimentar sensaciones agradables: alegría, felicidad, deseos de compartir con otras personas. El optimista vive ondas de expansión. Su creencia en que las cosas le saldrán bien le permite enfrentar retos con plena confianza en sus habilidades y en la obtención de resultados positivos.

El pesimista es la versión menor del depresivo. Construye las cosas de manera negativa. Suele pensar que la luz le abandonó y llena de tinieblas su propio mundo. El mismo construye una cueva profunda, oscura, donde sus lamentos se convierten en ecos confirmatorios de su desgracia. Si se descuida, el pesimista puede convertirse en una persona deprimida, que se acusa a sí misma de fracasos irreales o reales, y que no percibe en el mañana sino otra trampa tendida por el destino para hacer su vida más miserable. Comparados así, el optimista y el pesimista, sobra decir que el camino del crecimiento está abierto sólo para los optimistas. Los pesimistas sentirán detenido su desarrollo psicológico o francamente se deslizarán por la ingrata pendiente de la descomposición personal.

Capítulo 10

Cambio y Crecimiento

Hablar de cambios se ha convertido en un imperativo social contemporáneo. Se habla de cambios científicos, tecnológicos, educacionales, sociales, políticos, económicos y... dejemos ya de nombrar. El hablar tanto de cambios denuncia que el cambio es visto como algo inusual, imprevisto, extraño o amenazante. No debiera ser así puesto que el cambio es la manera natural como se manifiesta la vida. Desde antes de nacer, los seres vivos están cambiando en sus dimensiones físicas, en la complejidad de los sistemas que lo integran, en sus relaciones con el entorno. Para hacer más visual esta aserción meditemos sobre aquella frase de que "la gallina es la forma que toma el huevo para producir otro huevo".

En la evolución de las especies, lo permanente es el cambio y las especies que no cambian, desaparecen. Es una ilusión del hombre creer que puede "congelar" indefinidamente un estado particular de las cosas. Las cosas "congeladas", llámense instituciones, organizaciones, estructuras, están allí para ser cambiadas. En su momento, ellas representaron el cambio. En cierto modo, las estructuras son expresiones de procesos de cambios previos, como lo muestran Alfonso y Ventocilla (1990) en su visión sobre El Motor del Cambio.

Cuando se trata de personas, sufrimos los cambios que nos corresponden por pertenecer a la especie humana. Son cambios que todos sufrimos a través del proceso de gestación intrauterina, el nacimiento, la infancia, la adolescencia, las diferentes fases de la madurez y finalmente el envejecimiento y la senilidad. En tanto animales, no está demás recordar que los seres humanos compartimos el 98 por ciento de nuestro patrimonio genético (ADN) con los chimpancés (Diamond, 1992). Buena parte de los comportamientos que creemos aprendidos en nuestra sociedad, son compartidos con otros animales, desde el bien conocido control territorial hasta la infidelidad (Goldsmith, 1991; Diamond, 1992).

Pero además de los cambios programados por la especie, sufrimos los cambios programados por la cultura a través de sus diferentes agencias humanizadoras, tales como familia, escuela, clubes, iglesias, y todas las organizaciones de control social manejadas por el Estado. De hecho, nuestra vida se convierte en una sucesión de aprendizajes de roles sociales: hijo, hermano, primo, familiar cercano, familiar lejano, amigo, novio, cónyuge, padre, cuñado, niño, adolescente, adulto, adulto maduro, viejo, anciano, estudiante, trabajador, empleado, desempleado, profesional, compañero de trabajo, socio, y todos los roles ocupacionales que hoy día exigen las organizaciones manufactureras y de servicio. En otras palabras, vivimos cambiando, vivimos los cambios y, tal vez por ello mismo, no los percibimos. Seguimos más bien alimentando la ilusión de la estabilidad, de la persistencia de estados particulares en el tiempo.

La cultura mayor venezolana (la que todos aprendemos y compartimos) enseña creencias anti-cambio. Una manera de acercarse a esas concepciones es a través del descubrimiento de las metáforas del cambio en nuestro lenguaje cotidiano. Salom de Bustamante (1994) realizó precisamente esa tarea.

CONCEPCIONES DEL CAMBIO PERSONAL

Utilizando libremente los datos de Salom de Bustamante, hemos generado tres concepciones (metáforas) que mucho dicen sobre las nociones del cambio que aprendimos en nuestra cultura mayor. Seguidamente las presentamos acompañadas de sus respectivos indicadores.

CONCEPCIÓN 1: LA PERSONA ES INMUTABLE

- Arbol que nace torcido, nunca sus ramas endereza
- La mona, aunque la vistan de seda, mona se queda
- El que nace barrigón ni que lo fajen chiquito
- De tal palo tal astilla
- Loro viejo no aprende a hablar
- Genio y figura hasta la sepultura

CONCEPCIÓN 2: EL CAMBIO ES ENFERMEDAD

- Le dan ataques
- No tiene sosiego
- Le echaron un mal
- Está enfermo
- Se echó a perder
- Se corrompió

CONCEPCIÓN 3: EL CAMBIO ES ACTUACIÓN

- Payaso
- Teatrero
- Comediante
- Baila al son que le toquen
- Es un camaleón
- Va por donde va Vicente

Estas tres concepciones pueden interpretarse como conteniendo un metamensaje que señala la imposibilidad de un cambio personal real, auténtico.

La primera concepción señala que la persona simplemente no puede cambiar. Siempre será lo que ha sido. Lo que recibió por herencia lo marcará toda la vida. Como nació, así morirá.

La segunda indica que la persona realmente no cambia, sino que se enferma de manera psicofísica (locura, ataques) o moral (se echó a perder, se corrompió).

La tercera concepción también niega, a su manera, la posibilidad del cambio. Cuando la persona cambia, no es que cambia auténticamente, sino que desempeña papeles de manera teatral (payaso, teatrero, comediante), o por pura conveniencia (baila al son que le toquen, es un camalcón, va por donde va Vicente). La persona sigue siendo la misma, sólo que ahora está representando un papel. El personaje actúa el cambio. La persona no cambia. Cuando la persona representa el papel, no es ella.

Todos aprendemos tempranamente esas nociones de no-cambio. Ya adultos, posiblemente neguemos que afectan nuestro comportamiento, pero seguimos siendo portadores de esas concepciones y en muchas ocasiones las utilizamos para justificar acciones que en el fondo rechazamos.

Nos engañamos creyendo que hemos dejado definitivamente atrás las creencias sobre el cambio que aprendimos cuando niños. Tal vez las apartamos en alguna medida, pero quizás en un grado mayor al que conscientemente aceptamos, esas creencias continúan controlando nuestro comportamiento. Si hubiésemos extraído completamente esas creencias de nuestra mente, nuestro grado de desarrollo personal y económico sería muy superior al actual. Esas creencias continúan vivas en nosotros y se traducen en un techo relativamente bajo para las metas que establecemos en nuestra vida cotidiana.

METAFORAS DEL TRABAJO

En un artículo sobre las metáforas del trabajo, el éxito y el fracaso, Morales de Romero (1991), mostró que la mayor parte de las concepciones sobre el trabajo presentes en nuestra cultura no promueven cambios positivos en las personas. De las 10 metáforas documentadas, sólo 3 eran positivas (Sustento, Valor, Recurso) y las otras 7 eran negativas. Cuatro de esas siete metáforas negativas sobre el trabajo son estas: Maldición o castigo; Adversario; Trapiche; y Carga pesada.

1. MALDICIÓN O CASTIGO

- Sacrificio, tortura, esclavitud
- Castigo divino
- Lleva al divorcio, la locura, la muerte

2. ADVERSARIO

- Le doy cuatro patadas a ese trabajo
- Mato rápido a ese trabajo
- El trabajo es eterna batalla

3. TRAPICHE

- Me saca el jugo, el guarapo, la chicha
- Me está exprimiendo
- Me dejó *escachapao*, *espatillao*, hecho polvo

4. CARGA PESADA

- No lo aguanta nadie
- No hay cuerpo que lo resista
- Es una cruz muy pesada

Definitivamente, nuestra cultura nos equipa inadecuadamente para crecer, no sólo a través de la concepción que tenemos del cambio, sino también a través de la concepción que aprendemos de la vía para mejorar como personas (el trabajo).

REALIDAD Y CAMBIO

Si descáramos profundizar un poco sobre este tema notaríamos que el problema es mayor y rebasa la idiosincrasia venezolana. El asunto tiene que ver con la manera cómo construimos el mundo. Hemos aprendido que allí afuera hay un mundo real y que en nuestro interior sólo llevamos una representación subjetiva de ese mundo. Esto equivale a decir que el mundo real, auténtico, verdadero, es el exterior. El mundo interior sería, en el mejor de los casos, una copia imperfecta del exterior. Vivimos entonces creyendo que el mundo exterior es independiente del interior y que allí afuera suceden cosas que nosotros no podemos controlar.

Es verdad que existen cosas que escapan a nuestro control, muchas de ellas totalmente desconocidas por nosotros. Pero también es cierto que **el mundo exterior que yo conozco es el mundo interior que yo he construido**. El único mundo que conozco es el que mis sentidos me permiten conocer y es en ese mundo donde yo respiro, hablo, vivo. No conozco otro mundo distinto al que yo he construido. Las construcciones de los otros me llegan a través de mis propias construcciones. Es a través de mis maneras de ver, oír, tocar, oler y sentir como yo puedo interpretar lo que los demás me dicen. Si no domino la lengua rusa y alguien me habla en ruso por teléfono, no entenderé nada, lo cual es equivalente a no haber escuchado a la persona. Si la misma persona me habla de frente y puedo ver sus gestos, entonces podré imaginarme, a través de mi construcción de sus gestos, ademanes y señalizaciones, qué trata de decirme. Y todo lo que entienda será entendido (construido) dentro de mi propia experiencia cultural. Por supuesto, interpretaré erróneamente aquellos gestos que tienen significados distintos en Rusia y en Venezuela.

Este comentario tiene la intención de mostrar que para cambiar debemos comenzar por construimos nosotros mismos de

manera diferente. Debemos aceptarnos como constructores de los mundos en que vivimos. Podremos entonces darnos cuenta que las barreras y los obstáculos no están allá afuera en el mundo exterior, sino aquí adentro en el mundo que hemos construido nosotros mismos. Sufrimos a veces porque consideramos inmodificable la realidad exterior sin darnos cuenta que esa realidad es simplemente la construcción que hemos hecho de ella. Dicho de otra manera, podemos construir la realidad de una manera que nos limite e impida nuestro crecimiento, o podemos construirla de manera tal que nos permita expandir el uso de nuestras capacidades y crecer indefinidamente.

CAMBIO Y PERSISTENCIA

La noción de cambio es muchas veces engañosa. Algunas personas creen que han ocurrido cambios cuando asisten a modificaciones superficiales del estado de cosas reinante. La ilusión les dura poco, pues bien pronto se dan cuenta que la "nueva situación" es simplemente más de lo mismo. Es cuando decimos que cambiamos para no cambiar. Ocurre que en muchas ocasiones las cosas son más persistentes de lo que aparentan. Detrás de una debilidad evidente pueden esconderse fortalezas formidables.

En otros casos, ocurre que presenciamos la emergencia de algo contrario a lo que teníamos y simplemente, porque es opuesto a lo conocido, asumimos que será mejor. No siempre es así. Lo contrario de algo malo no necesariamente es bueno y, a veces, puede ser incluso peor. De allí tal vez provenga el dicho conservador que predice: "Más vale malo conocido que bueno por conocer". Los verdaderos cambios ocurren cuando los procesos rebasan a las estructuras establecidas y es necesario crear nuevas estructuras que expresen esos procesos.

Cuando el nuevo estado de cosas ofrece más beneficios a toda la población, el cambio es considerado positivo, hasta que ocurra un nuevo cambio que haga obsoleto al anterior. A lo largo del tiempo esta es la dinámica permanente entre las fuerzas de la persistencia y las fuerzas del cambio. Cuando las fuerzas del cambio son abortadas, el aborto mismo puede convertirse en una debilidad intrínseca del proceso. Si la gestación no había sido suficiente, el nuevo ente nace débil y posiblemente las fuerzas de la persistencia harán que el cambio nunca logre un despliegue total. Al menor descuido, volveremos al viejo estado de cosas, sólo que con una nueva nomenclatura y unos nuevos privilegiados. Los marginados serán los mismos.

En la esfera individual, la persona cambia cuando ella genera una nueva construcción de su ser como persona y del mundo que habita. Estos cambios ocurren por acumulación de conocimientos y experiencias. La persona se da cuenta de pronto que ya no piensa de la misma manera sobre su vida, sus padres, sus amigos, el trabajo, el ocio, el pasado, el presente y el futuro. Imperceptiblemente ha venido tejiendo una nueva red de relaciones entre todos esos elementos que confiere nuevos significados a su conducta cotidiana. Hace consciente esa persona que ha elegido nuevos destinos de viaje y que algunos de los antiguos destinos simplemente han desaparecido del mapa. Cuando esos cambios implican un desarrollo de las competencias personales y son positivos para el individuo y la sociedad, decimos que la persona ha crecido.

CAMBIO Y TOMA DE RIESGOS

Intrínseca a la noción de cambio aparece la noción de riesgo. Hacer siempre lo mismo es cómodo y generalmente seguro, por lo menos en tiempos estables. Cambiar es arriesgarse a ensayar nuevos comportamientos y practicarlos hasta que se conviertan en hábitos. Cambiar es, así, aprender. El tránsito de practicar lo

conocido a practicar lo desconocido es el proceso de cambio. Y como en todo tránsito de un estado a otro el propio tránsito puede ser doloroso. El cambio personal no es sólo un cambio de piel, de envoltura. Los cambios en la piel sólo expresan las transformaciones ocurridas en nuestros complicados sistemas psicofisiológicos. Un cambio personal puede significar más capacidad de amar, de dar, de sentir, de escuchar y todo ello puede haber implicado la erradicación de creencias y afectos que nos habían acompañado toda la vida. A veces, cambiar significa dar muerte a sentimientos cultivados durante años, como cuando cambiamos de óptica ideológica sobre determinados asuntos.

Tales cambios son arriesgados porque en el tránsito podemos quedarnos sin la antigua red de relaciones que nos hacía sentir sólidos y seguros, sin llegar a disfrutar, sin embargo, de una nueva red que sustituya a la vieja. Nos hemos quedado a mitad del camino: el viejo puerto ya no nos llama, pero el nuevo puerto tampoco nos atrae. Es el caso de esas personas que temporalmente pierden su autoidentificación y cambian de creencias o afectos como cambiar de ropa interior. Allí no hay cambio ni crecimiento. Sólo dudas, desasosiego, incertidumbre y la necesidad de volver a un puerto seguro.

En los ambientes laborales creados por las reestructuraciones de las empresas, las personas se ven sometidas a procesos de cambios profundos. En el tránsito de la vieja a la nueva organización hay que pasar por experiencias como estas:

- ♦ **Inseguridad laboral.** ¿Seré despedido o permaneceré en la empresa? ¿Me despedirán ahora o me despedirán más tarde? ¿Conseguiré un nuevo trabajo, si me despiden? ¿Ganaré igual salario, o ganaré menos? ¿Será fácil para mí adaptarme a un nuevo ambiente laboral?
- ♦ **Duda acerca de las capacidades laborales.** ¿Podré aprender rápidamente todo lo que deba aprender? ¿Me gustará lo que tenga que aprender? ¿Me aceptarán mis

nuevos compañeros de equipo? ¿Valdrá la pena aprender muchas cosas nuevas para que después me despidan? ¿Y si mis compañeros de equipo son más competentes que yo y de todas maneras me botan?

- ♦ **Inquietud existencial.** ¿Qué he hecho de mi vida? ¿Ha sido sensato entregarle tantos años de mi vida a la empresa sin cuidarme de asegurar mi porvenir más allá de la empresa? ¿Que voy a hacer de aquí en adelante, simplemente seguir trabajando? ¿Qué será de mi familia sin quedo desempleado por largo tiempo? ¿Para qué uno trabaja tanto tiempo si al final no tiene nada propio?

Muchas personas, acostumbradas a la comodidad del empleo seguro, confiable, se enfrentan por primera vez y a una edad madura (en sus cuarenta) a la incertidumbre del desempleo. La experiencia puede ser devastadora si ellas no generan rápidamente reconstrucciones nuevas e integradoras sobre su persona, su condición de trabajador, el trabajo y la empresa.

Inmediatamente conviene hacer nuevas construcciones sobre uno mismo:

- ♦ Más que un empleado soy un ser humano con ciertas capacidades que puedo utilizar de distintas maneras en entornos también distintos.
- ♦ Como trabajador puedo hacer mis aportes a diferentes empresas, o crear mi propia empresa.
- ♦ El trabajo no es un lugar al que voy todos los días, ni es tampoco un conjunto de actividades que he venido realizando durante años. El trabajo es un medio para utilizar mis capacidades, recibiendo una compensación económica por hacerlo. Si hago aquello para lo cual soy apto y disfruto su hacer, qué bien está que además me paguen por hacerlo.

- ♦ La empresa no es mi familia. Es una organización anónima, sin rostro definido, o, lo que es lo mismo, con muchos rostros temporales. Voy a la empresa a aprender, a desarrollar mis capacidades, haciendo aquello que contribuye con el logro de los objetivos de esa empresa. Trabajaré allí mientras tenga oportunidades de crecimiento personal y económico. Si no puedo abrigar tal expectativa, buscaré otra empresa donde trabajar.

No decimos que sea fácil hacer estas reconstrucciones. Pero sí afirmamos que es conveniente hacerlo y pronto. De lo contrario corre usted el riesgo de ser sorprendido por su propio despido y generar entonces resentimiento, amargura y hasta odio por la empresa "infel, injusta y desagradecida". Vale más que usted sea realista y acepte que las reducciones de personal son inevitables en los procesos de transformación de toda clase de firmas. Siendo así, prepare su aeropuerto alternativo, su tabla de salvación.

Y, hablando de riesgos, veamos su relación con la esperanza.

TOMA DE RIESGOS Y ESPERANZA

La toma de riesgos es un indicador de cambio y de crecimiento. Quien no se arriesga a cambiar, no crece. El cambio lleva implícito el riesgo del fracaso, que no es solamente no-cambio, sino también una experiencia intensa que puede afectar la autoestima y el autoconcepto, y que provoca además emociones desagradables (insatisfacción, vergüenza, ira, inseguridad).

La esperanza como expectativa positiva, es decir, como anticipación de resultados beneficiosos para la persona, es un ingrediente necesario para el cambio, el crecimiento y la vida misma. En cierto modo, nos exponemos a cambiar porque tenemos la esperanza de que el cambio ocurrirá. Creemos porque tenemos la esperanza de crecer. Y vivimos porque tenemos la esperanza profunda de mantenemos vivos. Cuando

perdemos la esperanza de vivir, nos dejamos morir. Pero toda esperanza implica, a su vez, riesgos. Posiblemente, mientras mayor el riesgo, mayor también la esperanza de que todo salga bien. La relación entre riesgo y esperanza es de importancia para predecir el comportamiento humano.

La toma de riesgos ha sido estudiada en Venezuela desde la perspectiva de la Esperanza Activa y la Esperanza pasiva (Carrasco y Morales de Romero, 1992). Aquí comentaremos brevemente algunos resultados reportados por esas autoras.

Tres tipos de personas fueron identificados en cuanto a la toma de riesgos, según la saturación de uno de los tipos de esperanza:

- **Temerosos:** Personas con *baja* Esperanza Activa.
- **Arriesgados:** Personas con *alta* Esperanza Pasiva.
- **Realistas:** Personas con *alta* Esperanza Activa.

Temerosos. Las personas temerosas (baja Esperanza Activa) no se arriesgan a cambiar. Prefieren metas seguras y fáciles (alta probabilidad de ocurrencia). Quieren tener todo bajo control y consideran la meta seleccionada como muy importante, aunque objetivamente la meta sea fácil. Pareciera existir en el fondo la necesidad de percibir la meta como más importante de lo que realmente es, para así justificar su selección. La baja Esperanza Activa que define a los temerosos se traduce en la no realización de esfuerzos, en un bajo nivel de exigencia y en una justificación anticipada de la conducta temerosa a través de la valoración exagerada de los objetivos.

Arriesgados. Las personas arriesgadas (alta Esperanza Pasiva) seleccionan metas difíciles (alta dificultad) que ellos perciben como de dificultad moderada. Conceden a esas metas altísima importancia y su seguridad en que alcanzarán esas metas es también bastante alta. Tal vez en estas personas exista un control ilusorio de la situación que les permite sentirse seguros de que

obtendrán éxito, cuando al mismo tiempo están conscientes de enfrentar una tarea muy difícil. Tal vez estas personas se arriesgan por el solo placer de arriesgarse. El riesgo es una especie de juego y lo disfrutan. Tal vez ellas, en su fuero interior, saben que fracasarán, pero la ejecución de la tarea más difícil es al mismo tiempo su protección contra los efectos negativos del fracaso. Si fracasa en una tarea objetivamente difícil, siempre podrá atribuir ese fracaso a fuentes externas, entre ellas, la propia dificultad de la tarea.

Realistas. Las personas realistas (alta Esperanza Activa) prefieren tareas de dificultad moderada, las consideran también de alta importancia y se sienten seguras de poder ejecutarlas exitosamente. De hecho sienten que controlan la situación y que el reto está a la altura de sus capacidades. Tanto en los Temerosos como en los Arriesgados, el éxito y el fracaso provocan las mismas emociones positivas y negativas, lo cual indica claramente que la respuesta emocional está divorciada de la ejecución real. En los realistas, en cambio, el triunfo genera más emociones positivas que negativas y el fracaso provoca más emociones negativas que positivas. En este caso, la respuesta emocional está fuertemente asociada a la valencia del resultado.

Si se trata de cambiar, la persona gana muy poco arriesgándose demasiado, contando con la buena fortuna o la ayuda de Dios (alta Esperanza Pasiva), pero tampoco gana mucho si no se arriesga (temerosos de baja Esperanza Activa). El camino del cambio y el crecimiento está alimentado por la Esperanza Activa. De nuevo, "*a Dios Rogando y con el mazo dundo*".

DISPOSICION AL CAMBIO Y CAMBIO REAL

La Disposición al Cambio (DISCA) de una persona es en alguna medida función de su motivación de logro. Esto está implícito en el hecho de que el logro es el motivo más favorecedor del crecimiento, como ya fue documentado en el

capítulo 7. Puesto que el crecimiento es una expresión del cambio personal, el logro debe afectar a una variedad de cambios.

Si en una intervención psicológica particular separamos dos grupos en términos de Disposición al Cambio (alta vs. baja) y luego los comparamos en ciertas variables, encontraríamos que el grupo de DISCA-alta presenta mejores condiciones que el grupo de DISCA-baja en Motivación al Logro, Control Interno y Actitudes favorecedoras del logro. Si después evaluamos el efecto de la Inteligencia, la Edad, la Escolaridad y la Disposición al Cambio sobre las ganancias psicológicas causadas por la intervención, encontraremos que la única variable asociada a esas ganancias fue precisamente la Disposición al Cambio. La inteligencia, la edad y la escolaridad no ejercieron efecto significativo sobre ellas.

Este estudio fue realmente realizado dentro de un programa de intervención administrado en una planta química, en el centro-occidente de Venezuela. La muestra incluyó gerentes y operadores. Los detalles pueden consultarse en Salom de Bustamante y Romero García (1992b).

La inferencia que podemos realizar es directa. La apertura al cambio es independiente de la edad, la educación formal y la inteligencia de la persona. Eso lo podemos constatar en nuestras propias vidas. En ocasiones, usamos nuestra inteligencia para *cerrarnos más*, no para *abrirnos más*. El abrirnos o cerrarnos está muy ligado a nuestro deseo de crecer y desarrollarnos, a la necesidad intrínseca de usar nuestras capacidades de manera exigente (logro) y de nuestra percepción del control conductual (interno). En ciertas situaciones ocurre que personas con menor educación formal se abren a aprender, a crecer, mientras algunos profesionales no cesan de elaborar sofisticadas defensas que le impiden cambiar concepciones ya abandonadas por sus compañeros.

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO

Investigaciones recientes por Goleman sobre las cualidades de los líderes triunfadores ofrecen apoyo indirecto a nuestro enfoque motivacional. Desde hace más de 20 años (ver Romero García, 1979) hemos insistido en que la inteligencia no es el factor clave del éxito académico y laboral. Nuestras variables motivacionales forman parte de lo que Goleman ha llamado *inteligencia emocional*. En su artículo *What makes a leader* (Harvard Business Review, noviembre-diciembre, 1998), Goleman identifica 5 componentes de la inteligencia emocional que definen al líder. Su componente **motivación** es básicamente la motivación de logro estudiada por nosotros, definida como la pasión por el trabajo más allá del dinero y el estatus. Su componente **autoregulación** es similar a nuestro concepto de autocontrol de impulsos y conductas. El componente **habilidades sociales** incluye los comportamientos relacionados con nuestro liderazgo motivacional (manejo eficiente de las relaciones de influencia, generación de metas comunes y construcción de consenso).

La cita de Goleman es para insistir en que el manejo motivacional y emocional es más importante que la inteligencia para producir cambios en nosotros mismos y en los demás. Al fin y al cabo, generalmente interactuamos con personas inteligentes, capaces de entender nuestros mensajes si los recibieran de manera abierta, no defensiva. En ocasiones el uso eficiente de recursos motivacionales y emocionales permite tener un impacto mayor en las personas que los argumentos lógicos, válidos y verdaderos. No pocos líderes logran el aplauso entusiasta de sus seguidores con afirmaciones completamente vacías.

Para cambiarnos y cambiar a otros en dirección de un verdadero crecimiento, lo ideal es fundir en un solo acto las ideas inteligentes y oportunas con el manejo motivacional-emocional

que generen en nuestra audiencia una identificación razonada y entusiasta. Eso es difícil de hacer, pero es necesario hacerlo.

AVERSION AL RIESGO EN GERENTES VENEZOLANOS

La aversión al riesgo puede ser interpretada como aversión al cambio. Todo cambio implica cierta dosis de riesgo. En cierto modo, nos arriesgamos en todas las fases del proceso de cambio, en su inicio, durante la implantación de los cambios y en el aseguramiento de los resultados finales. Los mismo resultados exitosos implican riesgos. En esta parte haremos sinónimos la aversión al riesgo y la aversión al cambio para comentar un instructivo trabajo en el cual fueron comparados gerentes venezolanos y americanos.

Rial (1986), en un libro sobre las características culturales de los venezolanos (*La Variable Independiente*), reporta los resultados de un estudio que él realizara en la Sloan School of Management del Instituto de Tecnología de Massachusetts. La muestra estuvo integrada por 100 gerentes venezolanos y 29 estadounidenses. Los gerentes venezolanos provenían del sector privado (28), de la administración pública centralizada (19) y de la industria petrolera nacionalizada (53). Los gerentes americanos pertenecían a corporaciones privadas y gubernamentales.

De los hallazgos reportados por Rial, los que siguen ayudan a entender la resistencia al cambio de nuestra élite gerencial. Los gerentes venezolanos prefieren:

- ♦ Una atmósfera corporativa protegida y paternal.
- ♦ Sitios de trabajo donde predomine la amistad y la armonía, en lugar de relaciones competitivas o retadoras.
- ♦ Recompensas como el poder, el respeto y la admiración por encima del dinero y el ascenso social.

Asimismo, comparados con los americanos, los gerentes venezolanos:

- ♦ Presentan mayor aversión al riesgo.
- ♦ Manifiestan mayor necesidad de poder.
- ♦ Experimentan mayor necesidad de disfrutar de privilegios.

El perfil motivacional de alto poder, moderada afiliación y bajo logro, es una constante cultural y vale tanto para el trabajador no calificado como para el gerente con maestría universitaria. La descripción ofrecida por Rial es consistente.

- ♦ Nuestros gerentes prefieren organizaciones estructuradas, jerárquicas, con líneas de autoridad bien definidas (poder formal, estructural), en las cuales los privilegios (auto, chofer, bonos, estacionamiento) sean respetados. Se sienten cómodos en organizaciones estables, predecibles, ajenas al cambio, al riesgo y a la incertidumbre, es decir, en empresas tradicionales, no de vanguardia.
- ♦ Se inclinan nuestros gerentes por una atmósfera paternal, proteccionista, en la cual las personas se centran más en mantener relaciones personales armoniosas (afiliación) que en los indicadores de productividad, calidad y rentabilidad (logro). De nuevo se sienten más a gusto en compañías tradicionales que de vanguardia.

El poder es una obsesión en el venezolano. Lo político (necesidad de controlar a los demás, poder) prevalece sobre lo económico (productividad y rentabilidad, logro). Si en personas dominadas por el poder unimos su alta necesidad de estructuración y su relativa inflexibilidad, podemos fácilmente comprender la aversión al riesgo y el cambio que ellos manifiestan. La motivación de poder los conduce a la búsqueda y el disfrute de privilegios, de la distancia social, de la pertenencia a los "cogollos", de sentirse, en fin, por encima del ciudadano

común. Mientras en los países desarrollados los políticos se consideran servidores públicos, entre nosotros los políticos se creen semidioses que sólo deben preocuparse de incrementar su riqueza personal por cualquiera vía, lícita o no.

En el estudio de Rial se documenta que nuestros gerentes prefieren tener claramente definidos sus deberes, desean trabajar en empresas grandes (toda la vida, si fuese posible) y quieren instrucciones o lineamientos muy claros de parte de sus supervisores. No desean tomar decisiones, no quieren un margen de libertad amplio que les exija innovación o responsabilidad personal. Y también desean vivir en la misma ciudad todo el tiempo. Nada de riesgos, nada de cambios, parecieran decir.

Pero he aquí que las nuevas organizaciones viven con frecuencia situaciones de cambios, bien sea la implantación de un nuevo sistema de trabajo, o fusiones, o reestructuraciones. Si trabajan en corporaciones multinacionales, los nuevos gerentes deben acostumbrarse a pensar de manera global, a vivir en cualquier país, a integrarse a culturas diferentes a la suya, a ser democráticos, participativos, centrados en metas y resultados. Es un nuevo mundo que exige de nuestros gerentes aprendizaje permanente.

Si trabajan en empresas nacionales, de igual manera necesitan desarrollar un liderazgo compartido, democrático. Deben olvidarse de los privilegios y trabajar en equipos autogestionados de manera eficiente, ganándose cada día el ejercicio de las actividades gerenciales. Deben asimismo centrarse más en alcanzar los índices de costo, productividad y rentabilidad que en cultivar relaciones de amistad con sus compañeros. De no hacerlo, peligra su permanencia en las nuevas organizaciones.

CAPITULO 11

Crecimiento psicológico, sociedad, educación y libertad individual

CRECIMIENTO PSICOLOGICO Y ENTORNO SOCIAL

El desarrollo personal no ocurre en el vacío. La sociedad exterior plantea demandas específicas sobre el sujeto a través de instituciones sociales como la familia, la religión, la escuela, los partidos políticos, los gremios y otras organizaciones sociales. Un desarrollo personal auténtico puede implicar la necesidad de superar esas demandas, de construirlas de una manera creativa, adecuada a la propia constitución personal.

Cada sociedad, además, jerarquiza las motivaciones en el sentido de estimular el desarrollo de unos motivos más que otros. En las sociedades industriales la motivación al logro es fomentada por prácticamente todas las instituciones, con las variaciones impuestas por las características culturales propias.

En los Estados Unidos, la motivación al logro presenta una fuerte saturación de competitividad interpersonal. Ser número uno es estimulado en la familia, la escuela, las empresas.

En el Japón la motivación al logro está acompañada de un fuerte espíritu de cooperación y de una visión grupal. Pero en ambos países, el desarrollo personal como vía para el desarrollo

económico es una constante social. Cada familia hace su tarea de formar un ciudadano deseoso de crecer como persona y de hacer aportes significativos en el ambiente social en que opera.

En los países subdesarrollados, las motivaciones de afiliación y poder ocupan los lugares más destacados. En Venezuela, la investigación ha mostrado que la motivación al poder es la preponderante en la población adulta. Es la motivación que satura la vida social en todas sus esferas, la que invade el hogar, el trabajo, el club de diversiones, y hasta los pasatiempos más inofensivos.

La evolución de estos motivos en Venezuela es la siguiente:

- En los niños las motivaciones de afiliación y logro presentan la misma intensidad y ocupan el primer lugar, seguidas por el poder. El patrón es: **Afiliación = Logro > Poder**.
- En adolescentes con edad de los 13 a los 15 años, el orden de intensidad es el siguiente: **Afiliación > Logro > Poder**.
- En adultos jóvenes, más precisamente en estudiantes universitarios de aproximadamente 20 años de edad, la jerarquía es esta: **Afiliación > Poder > Logro**.
- Y en el adulto maduro, de 30 a 60 años de edad, este es el orden: **Poder > Afiliación > Logro**.

A medida que las personas aumentan en edad, la motivación al logro se va debilitando y la motivación al poder se va fortaleciendo (ver Salom de Bustamante y D'Anello Koch, 1990). Llegamos así a preocuparnos mucho por la política y poco por la economía, a soñar con nuestras glorias pasadas (generación de libertadores) y mantener al 80 por ciento de la población en situación de pobreza. Alabado sea el poder.

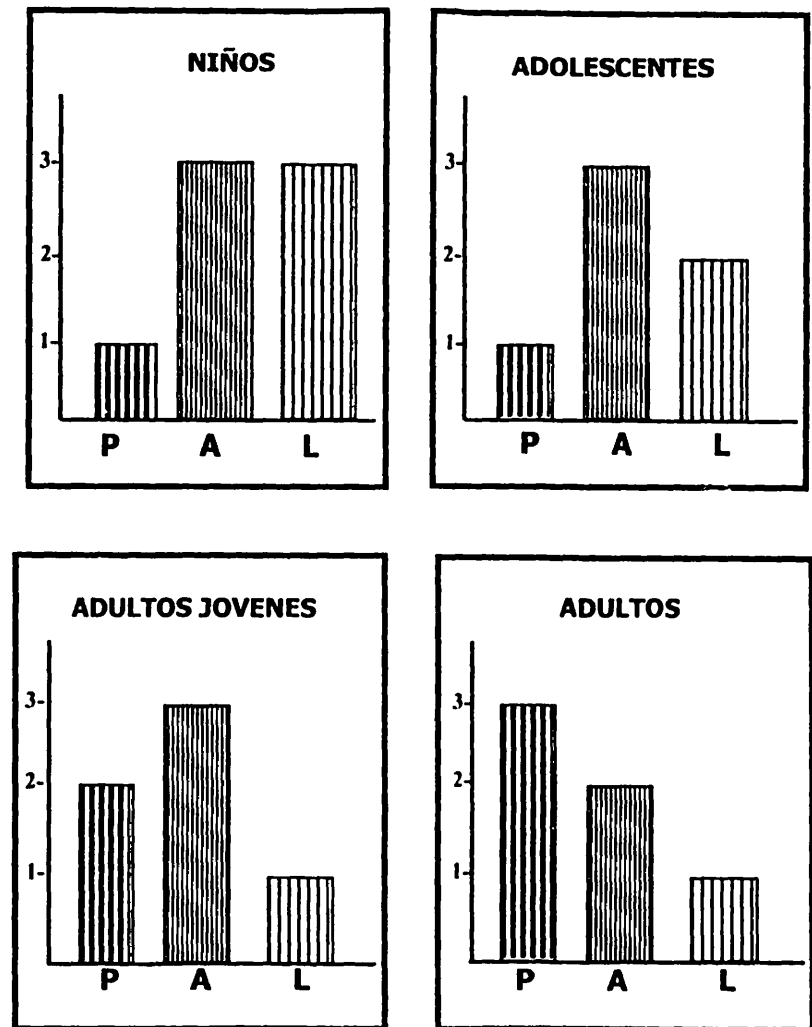


Figura 11.1. Evolución de los motivos en Venezuela

DEL TRATAMIENTO INDIVIDUAL AL TRATAMIENTO SOCIAL

Tratando el caso individual, el terapeuta implementa la ayuda en función del perfil motivacional presente en el cliente. Los incrementos o decrementos que se sugieran estarán determinados por los déficits y los excesos específicos de esa persona.

Pero, por ejemplo, enfrentado a la tarea de ofrecer información útil en el diseño de programas de industrialización, el interventor parte del conocimiento que la motivación asociada al crecimiento económico es la necesidad de logro. Así, inevitablemente él propondrá su desarrollo o fortalecimiento. El resto de la propuesta motivacional estará determinada por la configuración particular de la organización o sociedad tratada.

Como se documentó en la sección precedente, la cultura mayor venezolana estimula progresivamente el uso del poder inter-personal y, al mismo tiempo, inhibe o castiga las expresiones de logro personal espontáneamente mostradas por niños y adolescentes. La situación es lamentable porque la motivación que realmente estimula el crecimiento de individuos y sociedades es la de logro. No proponemos el desarrollo de la motivación al logro de manera exclusiva, o a expensas de los aspectos positivos de la afiliación y el poder.

Pero si creemos que un crecimiento individual ajustado a las necesidades de desarrollo económico de un país como Venezuela, demanda individuos que presenten: (a) niveles altos de logro positivo interior y exterior; (b) niveles altos de poder positivo interior y exterior; (c) niveles moderados de afiliación positiva interior y exterior; y (d) niveles bajos de afiliación exterior negativa y de poder exterior negativo (explotador).

Esta configuración sería correctiva de la que actualmente predomina entre nosotros. Y vista en su globalidad pudiera

significar desarrollo personal y social de manera equilibrada y justa. Tal vez, el ser humano que encarne este perfil motivacional sea el venezolano que necesitamos para cristalizar los sueños bolivarianos de un país fuerte en lo económico, libre en lo político y digno en lo moral.

CRECIMIENTO PSICOLOGICO Y EDUCACION

El substrato social del crecimiento personal es la educación formal. Escolaridad no significa un título profesional solamente. Mayor escolaridad significa mayor exigencia a las capacidades personales, no sólo de tipo intelectual o cognitivo (inteligencia, creatividad), sino también de tipo motivacional para, por ejemplo, establecerse metas, persistir en presencia de barreras personales o ambientales, abrirse a los cambios y manejar productivamente la incertidumbre y el fracaso.

Las personas con mayor escolaridad han aprendido no sólo conocimientos y habilidades ocupacionales, sino también un conjunto de estrategias psicológicas útiles para la sobrevivencia individual y social. Esto es así, de manera general, aunque resulte relativamente fácil encontrar profesionales universitarios con muy escaso desarrollo psicológico. En estos casos, piénsese cuán inferior sería el nivel de desarrollo de esos individuos de no haber sido expuestos al proceso de educación formal.

EDUCACIÓN EN COREA DEL SUR

Para enriquecer de manera definitiva el recurso humano venezolano, el sistema educativo debe ser mejorado en su totalidad. El caso de Corea del Sur contiene una gran lección. Para 1953, este país contaba sólo un 22% de su población alfabetizada. El porcentaje aumentó a 89 en 1970 y llegó a 99 en 1987. La educación básica sufrió un cambio similar: de cubrir apenas el 21% de la población en 1953, pasó a cubrir el 99% en

1987. Y en el mismo período la población con educación media completa pasó del 12 al 83%. En 1970 los surcoreanos disponían de un solo laboratorio de investigación científica en sus empresas. Para 1987 ya habían construido 455 (Comisión Presidencial para la Competitividad Industrial, 1991).

Entretanto, en Venezuela seguimos repitiendo que el recurso más importante para nuestro desarrollo es la gente, pero no hemos sido capaces de diseñar un sistema educativo capaz de desarrollar todas las competencias posibles en nuestros niños, nuestros adolescentes, nuestros adultos y nuestra población en la tercera edad. Tampoco invertimos adecuadamente en el entrenamiento y el desarrollo extra-escolar.

¿Cómo concebimos la educación para el cambio individual y social? Globalmente, la educación debe ser concebida como un medio para potenciar al individuo. Potenciarlo significa desarrollarle sus capacidades, destrezas, y motivaciones positivas para el desarrollo personal y social. La escuela básica debe ser un gran ambiente potenciador. Hay que enseñar aritmética y lengua española, pero es más importante todavía despertar la necesidad de aprender a manejar la realidad a través de símbolos. Debe desarrollarse la capacidad de abstracción, generalización e inferencia, y entonces cualquier problema por nuevo que sea será susceptible de comprensión y manejo racional. El cultivo de las herramientas lógicas y psicológicas que permiten el manejo abstracto de la realidad es válido para todos los niveles y ambientes educacionales.

Y hay que exigir altos niveles de rendimiento desde un principio. Los niños deben aprender que la vida está llena de retos y que ellos están en capacidad de asumirlos a su respectivo nivel de desarrollo. Hay que acabar con el facilismo en la educación desde los primeros niveles. Los niños venezolanos no aprenden más, simplemente porque no se les exige más. Si las exigencias fueran mayores, también sería mayor el rendimiento.

Esta no es una suposición ingenuamente optimista o el simple buen deseo de un venezolano preocupado por el destino del país. Tiene pleno respaldo en datos de investigación nacional ofrecidos en un estudio sobre los mejores estudiantes de secundaria (Romero García y Salom de Bustamante, 1992b). Esos estudiantes están adscritos al Programa Galileo de la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho.

ESTUDIANTES GALILEO

Para convertirse en Galileos los estudiantes debían tener un Promedio de Notas de Bachillerato (PNB) igual o superior a 16 puntos y obtener una alta calificación en la prueba de selección. Todos los Galileos eran, pues, buenos estudiantes. Usando el PNB generamos dos grupos extremos según el rendimiento: ALTO (tercio superior) y MODERADO (tercio inferior). Luego comparamos esos dos grupos en inteligencia y motivación al logro. ¿Resultados? Los dos grupos fueron equivalentes en ambas comparaciones.

Afortunadamente, los estudiantes Galileo del año 1990 fueron concentrados durante un mes en la ciudad de Mérida y sometidos a un entrenamiento dirigido a mejorar sus procesos creativos, su percepción y comprensión sistémica y sus conocimientos en matemáticas e informática. El entrenamiento fue intensivo, de alta presión y elevada exigencia. Al rendimiento en este entrenamiento lo llamamos Rendimiento Académico Experimental (RAE).

Usando los puntajes en RAE generamos de nuevo dos grupos extremos: ALTO (tercio superior) y BAJO (tercio inferior). Luego comparamos los dos grupos en inteligencia y motivación al logro. ¿Resultados? Los estudiantes de RAE ALTO eran significativamente más inteligentes y más motivados que los de RAE BAJO. ¿Nuestra interpretación? *El bachillerato no exige a los estudiantes mejor dotados el uso de sus capacidades. No los*

reta, no les permite el placer de usar su inteligencia y su creatividad, de esforzarse por lograr objetivos que realmente exijan un funcionamiento cognitivo y motivacional superior.

Pero si en un programa particular (Galileo, en este caso) los estudiantes sienten desafiadas sus capacidades, ellos responden a la altura del compromiso adquirido. Trabajan fuerte, se exigen desempeños superiores y los logran. Triunfan. Y con el triunfo perciben la evidencia de su buena dotación cognitiva y de su capacidad para convertir en éxito los retos planteados por situaciones aparentemente adversas. Esta es una clara demostración que si los estudiantes son exigidos, ellos rinden más.

Puede argumentarse que en el Programa Galileo todos los estudiantes eran buenos y por ello mejoraron su rendimiento al sentirse retados, pero que con estudiantes "normales" la historia sería distinta. No es sostenible tal argumento porque *no se espera que todos los estudiantes alcancen un rendimiento excepcional, sino que todos los estudiantes rindan más de lo que están rindiendo ahora.* Y esto es válido para cada venezolano vivo en la presente fecha: todos debemos rendir más de lo que estamos rindiendo en este momento y todos podemos hacerlo, porque todos estamos sub-exigidos, tanto por nuestra propia interioridad como por las demandas exteriores.

Siempre surgirán las diferencias de rendimiento ligadas al patrimonio biológico básico. Pero es socialmente funcional que las diferencias surjan y sean cultivadas. No es sensato, en cambio, ocultar las diferencias y crear la ilusión de igualdad que tanto daño está haciendo a la sociedad venezolana. Las diferencias enriquecen el potencial de una sociedad y en una sociedad mestiza como la nuestra, ellas deben ser bienvenidas y aprovechadas sabiamente para beneficio colectivo (Romero García, 1990b).

Por el contrario, un igualitarismo demagógico, desligado de la realidad biológica y psicológica, sólo conduce a la implementación de políticas sociales perjudiciales para el desarrollo social. Por ejemplo, otorgando títulos universitarios a personas de limitados recursos intelectuales, hemos creado una generación de profesionales incapacitados para liderizar la búsqueda del desarrollo y la calidad. ¿Es eso lo que necesitamos? ¿Es eso lo que deseamos? ¿Es eso lo que merecemos?

Por supuesto que para mejorar la educación hay que mejorar a los educadores. Tal vez no haya tarea más urgente en el país que mejorar la calidad de los educadores de nuestros niños y jóvenes. Sobre todo, es de la mayor urgencia mejorar la calidad de los profesores de los futuros profesores. Si seguimos lanzando al mercado profesores subdesarrollados, seguiremos teniendo estudiantes subdesarrollados. Y este subdesarrollo no lo es sólo en términos del uso de las capacidades y la adquisición del conocimiento, sino también en términos de la cosmovisión que el educador transmite al educando.

Es triste decirlo, pero una apreciable proporción de nuestros educadores aprendieron y mantienen una visión del mundo pre-industrial, pre-científica, y frecuentemente mágica. Nuestros educadores no conciben el trabajo como la vía para la realización de las potencialidades personales, sino como enemigo, castigo o mal que hay que sufrir porque no podemos evitarlo. Y esa negativa concepción del trabajo es transmitida a las generaciones de relevo. Profesores sin demanda interna de crecimiento personal y sin apertura a nuevos aprendizajes, seguirán siendo simple repetidores de verdades dudosas y nunca podrán ganarse la admiración y el respeto de los estudiantes.

En términos económicos, es un derroche inaceptable gastar millones de bolívares enseñándole a nuestros niños una mentalidad pre-industrial para luego gastar otros millones entrenándolos en la cosmovisión industrial (o mejor aún, la

informatizada) cuando se hagan adultos. Por esta vía retardamos la conquista de niveles educacionales que nos permitan competir exitosamente a nivel internacional. O peor aún, por esta vía nunca alcanzaremos niveles de desarrollo primer-mundistas porque las naciones líderes se nos alejarán definitivamente.

POTENCIALIDADES, DEBER SER Y CRECIMIENTO PSICOLOGICO

En nuestra concepción, las potencialidades son las fortalezas que el individuo tiene en términos de capacidades, destrezas y motivaciones que de ser cultivadas mejorarían su nivel de ejecución. La realización de las potencialidades está determinada por el esfuerzo personal y las oportunidades ambientales. No hay un destino pre-escrito para cada ser humano. Cada individuo dicta su propio guión vital, pero lo hace dentro de los límites de sus propias capacidades y en permanente interacción con las demandas y las prohibiciones socioculturales. Es cierto que, como han sostenido algunos autores, el hombre está continuamente en el proceso de redefinir sus potencialidades por medio de sus logros adquiridos. Pero vamos más allá.

Las potencialidades no son redefinidas por los triunfos solamente. Las potencialidades de mañana dependen del **desempeño de hoy**, cualquiera sea el resultado. Los triunfos enriquecen, pero también lo hacen los fracasos cuando ellos son concebidos como retos a ser superados y no como adversidades insalvables. La vida del hombre puede ser construida como un proceso de actualización de potencialidades, tanto de las **primarias**, ligadas a la dotación biológica original, como de las **secundarias**, fruto de la interacción del individuo con su medio.

Disponer de habilidad numérica, proyección temporal, visión analítica y de conjunto, motivación al trabajo y sensibilidad ante las necesidades ajenas, pueden ser parte de la dotación original de

una persona. Convertirse en un extraordinario gerente gracias al uso de ese paquete de condiciones, es posible sólo en los medios sociales específicos. Una vez desarrollada la cualidad de gerente ella se convierte en una nueva potencialidad (secundaria), más compleja y enriquecedora que los componentes primarios que la produjeron. A su vez, la condición de gerente puede evolucionar hacia la forma de Director Corporativo, pero no necesariamente. Ser Director Corporativo exige cualidades que no todo buen gerente posee, como capacidad de negociación estratégica.

Hay quienes han creído, como Kelly (1963), que "El hombre no conocerá lo amplio que es su campo de elección hasta que acometa lo imposible". Esta frase pudiera ser interpretada como estimulando intentos por alcanzar metas que objetivamente son inalcanzables. No es esa la intención. Se trata más bien de retarnos progresivamente hasta llegar a nuestro máximo nivel de desempeño. Es decir, retándonos progresivamente llegaremos al punto donde fracasaremos. Allí precisamente tendríamos un conocimiento cierto de la amplitud de nuestro campo de elección.

Es, en cierto modo, lo que hace un científico cuando se lanza a la búsqueda de la "verdad" distinta a la oficializada. En tal caso, su sistema de hipótesis le permite concebir esa "verdad" con toda lógica, porque la percibe como suficientemente probable, porque sus hipótesis son esperanzas activas susceptibles de ser confirmadas si el esfuerzo es eficiente. Nunca cree el científico que sus hipótesis son inverificables. Si así pensara, no trabajaría en pos de su apoyo. En ocasiones, el científico triunfará. En otras ocasiones fracasará y conocerá así sus límites.

DEBER SER

El **debe ser** de una persona es similar a la potencialidad en el sentido de no estar pre-escrito y tampoco ser totalmente aleatorio. El **debe ser** está acondicionado por la dotación biológica inicial y por las oportunidades sociales. Aún venciendo toda restricción

social perturbadora y recibiendo apoyo ilimitado para desarrollar ciertas capacidades, la persona no alcanzará niveles superiores de ejecución si en ella la presencia de la capacidad involucrada es relativamente pobre.

Si definimos el **deber ser** en términos filogenéticos, como funcionamiento expresivo de altos niveles de humanidad, entonces el camino hacia la perfección no tiene meta final y el crecimiento es ilimitado para cada persona. Pero aún en estos términos es evidente que los niveles de crecimiento alcanzados variarán con la dotación de "humanidad" inicialmente presente en la persona. Para definir los límites de las potencialidades y el deber ser, pudiera ser necesario, como pareciera sugerirlo Kelly (1963), **lanzarse a ser lo que uno no es**.

PERSONA-EN-CRECIMIENTO Y LIBERTAD

Posiblemente la Persona-En-Crecimiento es aquella capaz de explorar productivamente las conjeturas implícitas en sus sistemas de constructos. Tal vez esa exploración sea superior a la simple **comprensión**, porque esta última pudiera implicar un cese de la actividad constructiva si la persona se siente satisfecha con haber comprendido. Los constructos personales Kelly (1963) son las formas que tiene la persona para anticipar los hechos. Si la persona profundiza el conocimiento de sus propios constructos, ella incrementa su capacidad predictiva, esto es, alcanzará niveles de ejecución superiores puesto que sus anticipaciones serán más válidas, serán confirmadas más frecuentemente.

Dentro de este contexto, la libertad está limitada solamente por el propio sistema de constructos desarrollado por la persona. La Persona-En-Crecimiento es libre de hacer lo que ella misma ha anticipado. En cierto sentido, *la libertad mayor es la de vivir en el mundo que uno ha construido anticipadamente*.

Aquí de nuevo la generación de construcciones alternativas es la mejor vía para el ejercicio de la libertad. *Quien hace siempre lo mismo no es libre, ignora más bien sus libertades*. Quien descubre las limitaciones a su libertad, probablemente descubre al mismo tiempo su capacidad para inventar nuevas libertades. Ese es el control positivo que sólo el hombre disfruta. Ese control puede ser, simplemente, exigimos a nosotros mismos lo que podemos hacer, porque mañana ya es hoy cuando lo construimos correctamente. ¿No tiene todo ello el divino sabor del triunfo?

REFERENCIAS

- Alfonso, R. y Ventocilla, E. (1990). El motor del cambio (folleto). Caracas: ILOS, 1990.
- Argyle, M. (1987). **The psychology of happiness**. London: Methuen & Co. Ltd.
- Carrasco, C. y Morales de Romero, N. (1992). Esperanza y toma de riesgo. **Memorias EVEMO 5**, 76-82.
- Comisión Presidencial para la Competitividad Industrial. (1991). Competitividad en el seno de la economía venezolana. Caracas.
- Diamond, J. (1992). **The third chimpanzee**. New York. HarperPerennial.
- Douvan, E. (1977). Interpersonal relationship: Some questions and observations. In G. Levinger y Harold L. Raush. **Close relationships: Perspectives on the meaning of intimacy**. Amherst: University of Massachusetts Press.
- Eljuri Febres, M. y Salom de Bustamante, C. (1992). Motivaciones sociales y crecimiento psicológico en trabajadores industriales. **Memorias EVEMO 4**, 32-37.
- Goldsmith, T.H. (1991). **The biological roots of human nature**. New York: Oxford University Press
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? **Harvard Business Review**. November-December, 93-102.
- Hilgard, E.R. (1968). Human motives and the concept of the self. En C. Gordon y K.J. Gergen: **The self in social interaction**. (Vol. I). New York: John Wiley and Sons.
- Jemmott III, J.B. (1987). Social motives and susceptibility to disease: Stalking individual differences in health risk. **Journal of Personality**, 55, 267-298
- Jourard, S. (1968). Healthy personality and self-disclosure. En C. Gordon y K.J. Gergen: **The self in social interaction**. (Vol. I). New York: John Wiley and Sons.

- Kelly, G.A. (1963). **A theory of Personality: The Psychology of Personal Constructs**. New York: W.W. Norton & Co.
- Kobasa, S. (1979). Stressful life events, personality and health: An inquiry into hardiness. **Journal of Personality and Social Psychology**, 37, 1-11.
- Lefcourt, H.M. (1966). Internal versus external control of reinforcement: A review. **Psychological Bulletin**, 206-220.
- Levenson, H. (1972). Distinctions within the concept of internal-external control: development of a new scale. **Proceedings of the 80th Annual Convention of the American Psychological Association**, 261-262.
- Maslow, A.H. (1970). **Motivation and personality**. N.Y.: Harper & Row Publishers.
- McClelland, D.C. (1970). The two faces of power. **Journal of International Affairs**, 24, 29-47.
- McClelland, D.C. (1974). Informe sobre el perfil motivacional observado en Venezuela. FUNDASE.
- McClelland, D.C. (1975). **Power: The inner experience**. New York: Irvington Publishers.
- McClelland, D.C., & Winter, D.G. (1971). **Motivating economic achievement**. New York: The Free Press.
- Morales de Romero, N. (1991). Conceptos metafóricos sobre trabajo, éxito y fracaso en la cultura venezolana. **Revista Interamericana de Psicología Ocupacional**, vol 10, 17-31.
- Morales de Romero, N. (1994). Motivos, expectativas y crecimiento psicológico. **Memorias EVEMO 4**, 85-94.
- Morales de Romero, N. (1996). El estrés como construcción integradora del crecimiento psicológico. **EVEMO 6**, 31-38.
- Morales de Romero, N. M. (1990). **Construyendo la esperanza**. Mérida: ROGYA, C.A.
- Pérez de Maldonado, I. y Romero García, O. (1992). Motivaciones sociales y estrés en el trabajo. **Memorias EVEMO 4**, 195-200.
- Rial, A. (1998). **La variable independiente**. Caracas: Editorial Galac.

- Rogers, C.R. (1965). **Client-centered therapy**. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Romero-García, O. (1979). Pobreza, motivación y rendimiento académico. Conferencia invitada en las Segundas Jornadas Venezolanas de Psicología Social. Caracas.
- Romero-García, O. (1983). Internalidad como motivación, Valor incentivo de la meta y ejecución intelectual esperada. Mérida: Laboratorio de Psicología (ULA), Publicación 34.
- Romero-García, O. (1990a). Cultura mayor y cultura industrial: Semejanzas y diferencias. **Memorias EVEMO 3**, 247-254.
- Romero-García, O. (1990b). El venezolano en la cultura mayor y en la menor: Dos construcciones distintas. **Memorias EVEMO 3**, 332-349.
- Romero-García, O. (1993). Potencial de crecimiento personal, disposición al cambio y desarrollo social (folleto). Mérida: ROGYA.
- Romero-García, O. y Salom de Bustamante, C. (1990). Poder, afiliación, estrés y estado general de salud. **Memorias EVEMO 3**, 444-449.
- Romero-García, O. y Salom de Bustamante, C. (1992a). Construcción motivacional del crecimiento psicológico: Análisis causal. **Memorias EVEMO 4**, 25-31.
- Romero-García, O. y Salom de Bustamante, C. (1992b). **Los Estudiantes Exitosos: ¿Cómo son ellos?** Mérida: Ediciones ROGYA.
- Salom de Bustamante, C. (1990). Necesidad de logro, éxito y fracaso en el área afiliativa y sus efectos en la autoestima académica. **Memorias EVEMO 3**, 71-77.
- Salom de Bustamante, C. y D'Anello Koch, S. (1990). Motivaciones de logro, poder y afiliación en adolescentes. **Memorias EVEMO 3**, 176-182.
- Salom de Bustamante, C. y Romero García, O. (1992a). Crecimiento psicológico: Cómo es afectado por el logro, el poder positivo y el estrés. **Memorias EVEMO 4**, 38-44.

- Salom de Bustamante, C. y Romero García, O. (1992b). Disposición al cambio y enriquecimiento motivacional. **Memorias EVEMO 4**, 155-162.
- Salom de Bustamante, C., Morales de Romero, M., y Romero García, O. (1984). Motivación de logro en Guayana: Análisis motivacional de la Revista Uyapar. Mérida: Laboratorio de Psicología (ULA), Publicación 42.
- Seligman, M.E.P (1991). **El optimismo es un ventaja y un placer que se adquiere**. Buenos Aires: Editorial Atlántida.
- Taylor, S. E. (1991). **Seamos optimistas**. Barcelona: España. Ediciones Martínez Roca, S.A.
- Viney, L.L. (1987). **Interpreting the interpreters**. Malabar, Florida: Robert E. Krieger Publishing Company.