



# Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE PSICOLOGIA

PROGRAMA DE DESARROLLO INDIVIDUAL  
PARA DIRECTIVOS

**T E S I S**  
Que para obtener el Título de  
**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**  
P r e s e n t a

**MARIA ELISA ACOSTA GONZALEZ**



Asesor: Maestro Carlos Peniche

México, D. F.

1984



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Z5053-08

UNAM. 121

1984

ej. 2

M-20247

tps. 1201a

A MI HIJA MARIE,  
CON LA ALEGRIA QUE SIENTO  
AL VERLA DESARROLLARSE.

3400

Quiero agradecer a todos los directivos que han participado en estos programas de desarrollo individual que sirvieron de base a este trabajo, por su colaboración en este proceso de crecimiento que ha sido mutuo y de quienes he aprendido mucho con sus valiosas experiencias y aportaciones.

También quiero agradecer al Ing. Francisco Sashida, su contribución para el desarrollo del modelo del programa.

Y al Maestro Carlos Peniche, quiero expresarle mi gratitud y -aprecio por la valiosa ayuda de su experiencia y sus aportaciones, así como por su tiempo y paciencia que empleó en la asesoría y revisión de este trabajo.

CONTENIDO:

I.	INTRODUCCION.....	1- 11
II.	ANTECEDENTES.....	12- 76
	a) Teorias motivacionales.	
	b) Concepto de motivación.	
	c) Frustración.	
III.	POSIBILIDAD DE PROGRAMAR EL DESARROLLO.....	77-146
	1. Expectativas claras, La importancia de establecerlas.	
	2. Perspectiva del tiempo, Visualización del futuro.	
	3. Motivación de logro. Su Importancia.	
	a) Teoría de motivación de logro de: John W. Atkinson.	
	b) Teorías e investigaciones del Dr. Frederick Herzberg y del Dr. David C. McClelland.	
	c) Importancia de la motivación de logro.	
	d) Factores externos que pueden influir en el desarrollo de la motivación de logro, dentro de un programa de desarrollo.	
	e) Instrumentos de medición para evaluar la motivación de logro.	
	4. Uso del Tiempo. Hábitos.	
IV.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	147-156
	1. Necesidad de desarrollo de las organizaciones.	
	2. Necesidad de desarrollo de sus directivos.	
	3. Falta de un sistema que promueva el desarrollo de esos directivos.	

	4. Diseño de un programa de desarrollo.	
V.	PROCEDIMIENTO. ....	157-177
	1. Modelo del Programa	
	2. Procedimiento.	
VI.	EVALUACION. ....	178-191
VII.	CONCLUSIONES, COMENTARIOS Y SUGERENCIAS. ....	192-196
VIII.	BIBLIOGRAFIA. ....	197-200
IX.	ANEXOS. ....	201

I. INTRODUCCION .



I. INTRODUCCION.

LA PREPARACION DE GERENTES  
ES UNA TRIPLE RESPONSABILIDAD:

- . ANTE LA EMPRESA
- . ANTE LA SOCIEDAD
- . ANTE EL INDIVIDUO

Peter F. Drucker

Este planteamiento del Dr. Drucker, uno de los expertos mundiales en dirección de empresas, nos llevó a considerar que el desarrollo de directivos no sólo es posible, sino que además es una responsabilidad de quien dirige una empresa o institución.

En el capítulo XV de su libro "La Gerencia de Empresa", nos dice el Dr. Drucker:

"La prosperidad, si no la sobrevivencia de toda empresa, depende del desempeño de sus directivos de mañana. Esto es particularmente cierto hoy, cuando las decisiones directivas básicas requieren para fructificar de un tiempo cada vez mayor. Puesto que nadie puede prever el futuro, la dirección no puede tomar decisiones racionales y responsables a menos que seleccione, desarrolle y pruebe a los hombres que tendrán que continuarlas: Los directivos del mañana".

E insiste:

"La demanda numérica de directivos crece constantemente. - Porque corresponde a la esencia de una sociedad industrial, sustituir cada vez más la habilidad manual por el conocimiento técnico y la capacidad de organizar y conducir, o para decirlo en pocas palabras, por la capacidad directiva".

"Pero la preparación de directivos, también es necesaria para cumplir con las responsabilidades elementales que la empresa tiene ante la sociedad y que si la empresa no cumple de por sí, - le serán impuestas por aquélla. Porque la continuidad, especialmente en el caso de la empresa grande, es vital. Nuestra sociedad no tolerará, ni puede permitirse, ver cómo los recursos productores de riqueza son socavados por falta de sucesores competentes para la dirección de hoy".

Tomamos también en cuenta las ideas expresadas por el Dr. - Laurence J. Peter, autor de El Principio de Peter, en el que expone su teoría de que "caemos en nuestro nivel de incompetencia o incapacidad si no trabajamos continuamente en nuestro desarrollo." En su libro posterior The Peter Prescription, nos da un análisis interesante sobre las estrategias que podemos seguir para mantenernos competentes y mejorar continuamente nuestras capacidades.

Dice el Dr. Peter, que una forma de desarrollar nuestras habilidades directivas, es la de ayudar a otros a que eviten su nivel de incompetencia:

"CADA VEZ QUE TU INFLUYES DELIBERADAMENTE EN LA CONDUCTA DE OTRO SER HUMANO, ESTAS SIENDO UN DIRECTIVO".

El hombre responsable de que algo tenga que ser creado, - construido, cambiado o reorganizado, debe tener una visión clara y completa de los resultados que se esperan. Este hombre responsable de los resultados del mañana es el directivo que ejerce influencia en sus colaboradores para perseguir los objetivos que - desde hoy les lleven a lograr los resultados futuros.

Y los resultados del futuro requieren también del desarrollo de los directivos capaces de realizarlos. Un directivo planea su crecimiento al planear el desarrollo de sus colaboradores simultáneamente con la realización de los proyectos que lleven a la empresa o institución a su permanencia y crecimiento.

Esto nos lleva a un planteamiento muy interesante del Dr. - Drucker, sobre los dos principios que él considera básicos para el desarrollo de directivos:

1. Debe abarcar a todos los directivos de la empresa:  
Una filosofía de la empresa de dar oportunidad a todos - de mejorar y desarrollarse.
2. Debe ser dinámico.

Tiene que estar enfocado a las exigencias del mañana más que a las necesidades actuales:

¿Qué organización se necesitará para lograr los objetivos a largo plazo?. ¿Qué características necesitarán los - directivos para cumplir con sus funciones y exigencias - futuras?. ¿Qué conocimientos y experiencias adicionales necesitarán adquirir?. ¿Qué capacidades necesitarán?.

Este dinamismo necesario para programar el desarrollo de - directivos enfatiza la importancia de conocer la planeación de la empresa u organización:

- . PLANEACION ESTRATEGICA. LARGO PLAZO.
- . PLANEACION OPERATIVA. CORTO PLAZO.

Para que al realizar la:

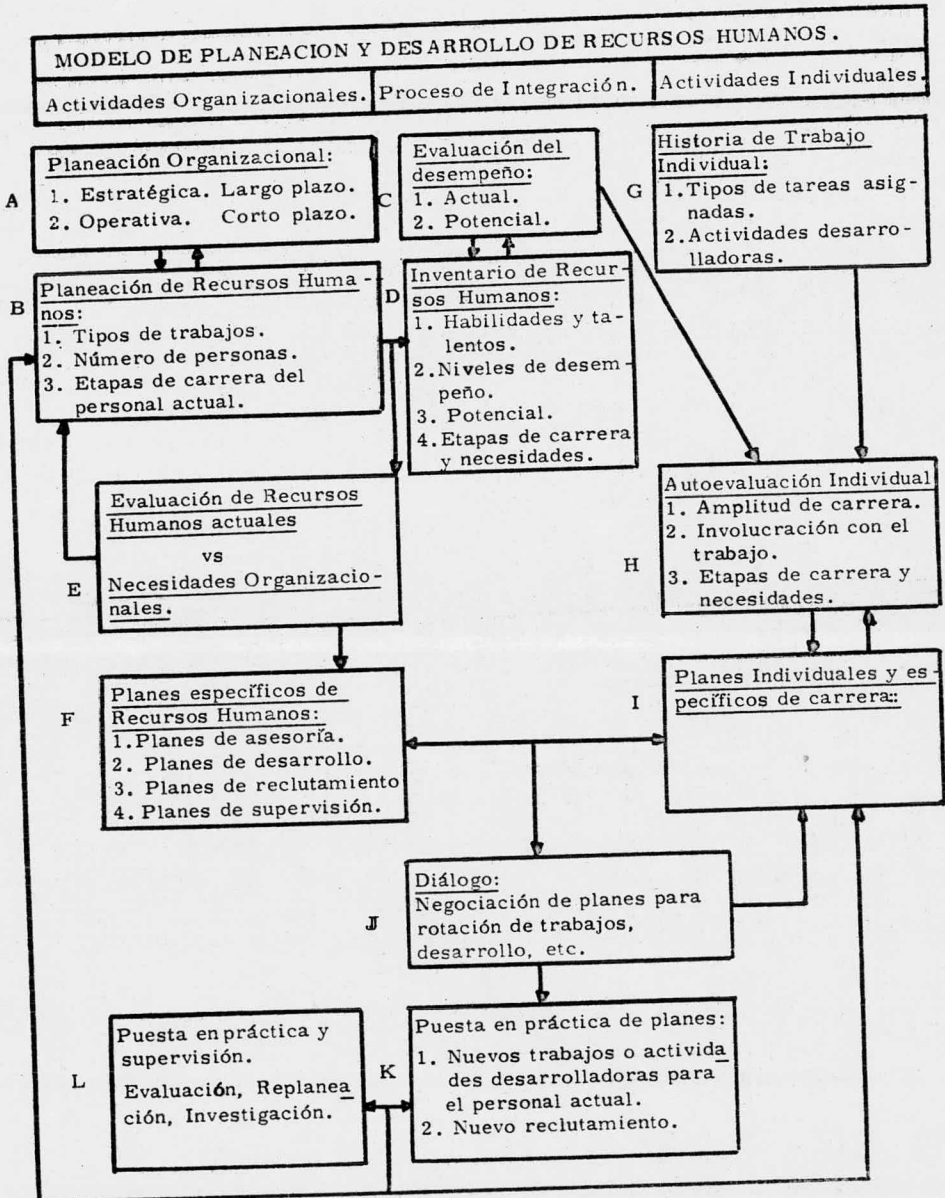
EVALUACION DE LOS  
RECURSOS HUMANOS  
ACTUALES

VERSUS

NECESIDADES A CORTO Y  
LARGO PLAZO DE LA  
ORGANIZACION.

podamos realizar la planeación y el desarrollo de los recursos humanos de la organización.

El Dr. Edgar H. Schein del Massachusetts Institute of Technology, ha desarrollado un Modelo de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos, que se muestra a continuación y que expresa - el objetivo central de cubrir las necesidades de desarrollo individuales y de la organización como un proceso dinámico de integración.



"CRECEMOS EN LA MEDIDA EN QUE NOS EXIGIMOS A NOSOTROS MISMOS. AVANZAMOS SEGUN LAS PAUTAS O STANDARES QUE QUEREMOS - ALCANZAR. EL QUE EXIGE POCO DE SI MISMO PERMANECE ACHAPARRADO. EN CAMBIO EL QUE DEMANDA MUCHO DE SI ALCANZA UNA ESTATURA GIGANTESCA..., SIN ESFORZARSE MUCHO MAS QUE LOS FRACASADOS".

Peter F. Drucker.  
El Ejecutivo Eficaz.

¿Cómo establecer este hábito de superación continua que nos lleve a alcanzar resultados y que impida que el deseo de hacerlo se convierta en simple llamada esporádica que se apaga a poco de aparecer?.

Este problema nos ha interesado y nos ha impulsado a trabajar en el diseño y aplicación de modelos que sean facilitadores de esta tarea que interesa a todos los seres humanos, sin diferencia del área de su ocupación, para desarrollarse y crecer como un ser humano mejor, satisfecho de su contribución personal.

Hemos analizado a varios investigadores del desarrollo social humano:

- . John W. Atkinson.
- . Peter F. Drucker.
- . Frederick Herzberg.
- . Abraham H. Maslow.
- . David C. McClelland.
- . Douglas McGregor.
- . Laurence J. Peter.
- . Edgar H. Schein.

En el libro "El Ejecutivo Eficaz", del Dr. Peter F. Drucker, encontramos un estudio amplio sobre la contribución que cada uno de nosotros puede y debiera estar dispuesto a dar, en el medio en que nos desempeñamos, sea éste la escuela, la industria, la comunidad social, etc. Este análisis nos invita a pensar en la necesidad de responsabilizarnos de nuestra contribución, y partiendo de la reflexión de cuál debe ser ésta desde el punto de vista de nuestra posición, nuestra área de influencia, nuestras interrelaciones, etc., hasta llegar a la eficacia que consiste en que nuestra contribución sea aprovechada y represente un beneficio social.

El Dr. Drucker considera que el desarrollo individual depende en gran medida del acto de concentrarse en la propia contribución. Dice: "El hombre que se pregunta: ¿Cuál es el mayor aporte que puedo hacer para contribuir al buen funcionamiento de esta organización?, en verdad se está preguntando: ¿De qué manera debo desarrollarme?, ¿Qué conocimientos y qué práctica debo adquirir para brindar esta contribución?, ¿Qué energía debo poner al servicio de ello?, ¿Qué pautas he de trazarme?"

El Dr. R. Alec Mackenzie, ha dedicado la mayor parte de su extensa experiencia profesional a estudiar el proceso administrativo y el modo más eficaz para usar nuestro tiempo. En su libro "La Trampa del Tiempo", nos proporciona un valioso material en el que analiza lo que él llama "desperdiciadores de tiempo", ésto es todo aquello que nos impide alcanzar nuestros objetivos de una manera eficaz. Propone también una serie de "recetas" prácticas para hacer un mejor uso de nuestro tiempo y mejorar nuestros resultados. El Dr. Mackenzie recorre el mundo trabajando con directivos en seminarios, donde revisan los conceptos básicos de administración, diagnóstican el uso actual de su tiempo, y establecen sistemas de administración del tiempo que mejoren su uso.

Resalta su preocupación por lograr el cambio entre:

- . Estar a merced o expuesto a los acontecimientos, sufrir sus consecuencias fatalmente, etc.

A:

- . Anticipar los acontecimientos, prever las situaciones, - planear para llevar el control de los resultados y lograr los.

Al relacionar esta preocupación por ser eficaz y alcanzar los objetivos propuestos que plantea el Dr. Mackenzie, con la preocupación del Dr. Drucker, en el sentido de analizar cuál de be ser nuestra contribución y cuáles deben ser nuestros objetivos, los consideramos pasos previos al establecimiento de planes de acción y a su seguimiento y evaluación de avances. Encontramos que todo este proceso, tan necesario para el desarrollo, re quiere de un programa y de un sistema.

Al revisar los comentarios del Dr. Drucker:

"Si deseamos ser directivos, es decir, si queremos ser con siderados responsables de nuestra contribución, tendremos que preocuparnos porque nuestro producto, o sea, nuestro saber, sea útil.

Todo directivo eficaz lo sabe, ya que, de manera casi imperceptible sus altas miras lo van llevando a la búsqueda de lo que los demás necesitan. El directivo eficaz pregunta a los otros componentes de la empresa -superiores, subordinados y, sobre todo, a sus colegas de otras áreas-: ¿Qué con tribución aguarda usted de mí para hacer, a su vez, la suya?, ¿Cuándo, cómo y bajo qué forma la necesita?".

Consideramos que cuando buscamos y encontramos respuesta a estas preguntas, hemos dado el primer paso para trabajar en nues-



tro desarrollo. Pero, ¿cómo garantizar que este arranque se consolide con la práctica continua de una serie de planes de acción- y actividades que lo hagan realizable?

Este último aspecto de persistencia de la tarea, ha sido estudiada por John W. Atkinson y Norman T. Feather, en su libro *A Theory of Achievement Motivation*. Expresan así su teoría:

"LOS MOTIVOS DE UNA PERSONA PARA LOGRAR ALGO, SUS MOTIVOS - PARA EVITAR EL FRACASO, Y SUS EXPECTATIVAS DE EXITO EN ALGUNA EMPRESA ARRIESGADA, INFLUENCIAN FUERTEMENTE EL CARACTER- DE SU MOTIVACION: COMO ESTA SE EXPRESA EN SU NIVEL DE ASPIRACION, PREFERENCIA POR RIESCOS, DESEO DE ESFORZARSE Y DE PERSISTIR EN UNA ACTIVIDAD".

Para Atkinson, el término motivación se refiere a la fuerza de una tendencia a actuar que la persona experimenta como un "yo- quiero".

En la Sección III, inciso 3, Motivación de Logro y su Importancia, ampliaremos nuestros comentarios sobre la teoría de motivación de logro de Atkinson. En esta introducción sólo mencionaremos las ideas más importantes que influyeron en el desarrollo de este trabajo.

La teoría de la motivación de logro de Atkinson, es un sistema aplicado al dominio de las actividades orientadas al logro. Estas se caracterizan porque:

- . El individuo es responsable por el resultado: éxito o fracaso.
- . El individuo anticipa un conocimiento, sin ambigüedades, de los resultados esperados.
- . El individuo tiene un cierto grado de incertidumbre o riesgo de lograr o no los resultados esperados.

Para Atkinson, la persistencia es la marca de calidad de la conducta intencional o propositiva. Considera que las expectativas que el individuo tiene de las consecuencias de sus acciones, son un factor determinante de esa persistencia.

El proceso continuo que es nuestro desarrollo, requiere de un sistema de realimentación que permita, a través de evaluaciones periódicas, reconocer los avances logrados respecto de los objetivos y resultados propuestos. O reconocer la falta de dichos logros y ajustar continuamente las estrategias y planes de acción a los objetivos específicos.

Desarrollamos un modelo para la planeación del desarrollo individual que considera:

QUE	Situación actual del individuo dentro del marco de referencia de su puesto en una organización.
PARA QUE	Expectativas claras de desarrollo que la persona tiene de sí misma y que una empresa u organización espera de esta persona, tal como lo expresa su jefe inmediato.
DONDE ESTOY ADONDE VOY	Confrontación de situación actual, capacidades, habilidades, recursos y necesidades de desarrollo VS/ Expectativas.
QUE QUIERO	Objetivos de desarrollo. Compromisos
COMO	Plan de Acción. Ejecución
EVALUACION	Seguimiento. Revisiones periódicas de resultados VS. Objetivos.

El énfasis puesto en el seguimiento ayuda a aumentar las -

probabilidades de éxito de los esfuerzos de la persona para alcanzar sus objetivos de desarrollo.

Si además consideramos que nuestro tiempo es nuestra vida, tienen aún mayor trascendencia e importancia las metas que nos fijamos, los planes de acción que nos trazamos y el uso que le damos a nuestro tiempo.

Fue un profesor de administración y organización, el Dr. - John W. Lee, quien nos hizo comprender la relación:

TIEMPO = VIDA

Sucedió durante un seminario de tres días en el Instituto - Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, en marzo de 1977, en esa ciudad.

Parece obvio, pero no lo es. Convertirnos el concepto filosófico y abstracto que teníamos del tiempo en algo concreto, cercano, personal y vivo como es nuestra vida, fue importante.

De lo expuesto en esta breve introducción podemos mencionar cuatro aspectos esenciales:

- . LA NECESIDAD Y POSIBILIDAD DE PROGRAMAR NUESTRO DESARROLLO.
- . LA IMPORTANCIA DE TENER EXPECTATIVAS CLARAS PARA DETERMINAR OBJETIVOS DE DESARROLLO.
- . CUAL ES NUESTRA MOTIVACION DE LOGRO.
- . COMO USAMOS NUESTRO TIEMPO - VIDA.

II. ANTECEDENTES.

- a) Teorías Motivacionales.
- b) Concepto de Motivación.
- c) Frustración.

¿Qué es motivación?. Todos hablamos de motivación como un elemento importante de nuestra conducta y a veces nos referimos a conceptos diferentes.

Por ser importante para el desarrollo de este trabajo el definir el concepto de motivación, vamos a analizar algunas teorías motivacionales y los conceptos de motivación que se han derivado de ellas.

a) Las teorías motivacionales.

La motivación como teoría o concepto surgió de la necesidad de explicar la conducta. La psicología como ciencia, estudia la conducta y al plantearse esta ciencia el por qué de la conducta, se empezaron a desarrollar teorías motivacionales que la explicarían. Todas las teorías psicológicas usan variables de tipo motivacional.

En 1952 Wolfle y sus colaboradores dieron a la motivación un papel independiente como área teórica y como campo de investigación.

En su amplia investigación sobre "Psicología de la Motivación", C.N. Cofer y M.H. Appley, dicen que cuando el hombre común se pregunta: ¿Qué motiva la conducta?, está pidiendo que se le definan cualquiera de estas tres cosas o alguna de sus combinaciones:

- 1) Un determinante ambiental que precipita la conducta en cuestión -la aplicación de alguna fuerza que, necesariamente, ocasiona dicha acción-.

2) La urgencia, apetencia, sentimiento, emoción, pulsión, impulso, instinto, carencia, deseo, demanda, propósito, interés, aspiración, plan, necesidad o motivo internos - que suscitó la acción.

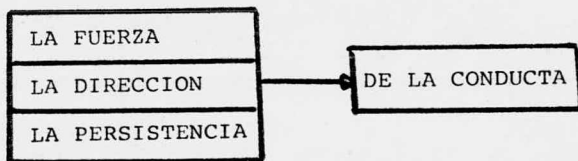
3) El incentivo, meta o el objeto de valor que atrajo o re pelió al organismo.

Para ellos este marco de referencia para el análisis de lo - que motiva la conducta expresa tres categorías de términos:

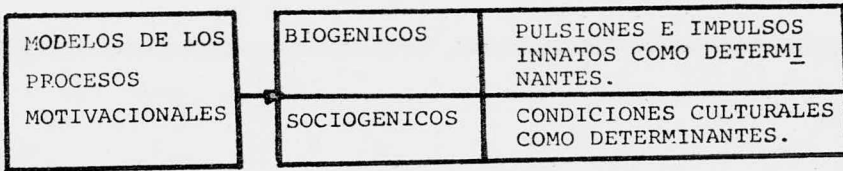
- . Los que tienen un valor biológico: emoción, fuerza, pulsión, instinto, necesidad.
- . Los que tienen un significado psicológico, urgencia, apetencia, sentimiento, impulso, carencia, esfuerzo, deseo, - demanda.
- . Los que se refieren a objetos o estados que se encuentran en el ambiente: propósito, interés, intención, actitud, - aspiración, plan, motivo, incentivo, meta, valor.

Estos términos tienen en común el que se les usa para representar estados o condiciones del organismo que se relacionan con la fuerza, la persistencia o la dirección de la conducta.

Concretando, en la motivación se investiga:

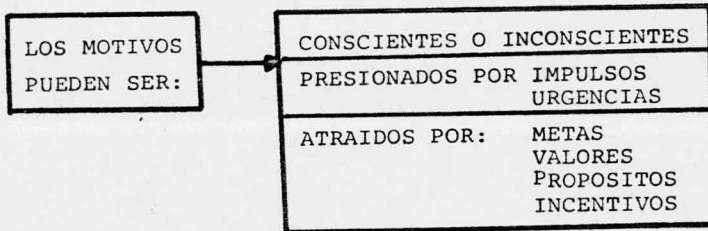


Los modelos que se emplean para describir los procesos motivacionales varían considerablemente. Abarcan desde hipótesis pu ramente biogénicas, hasta teorías sociogénicas muy elevadas:



Las necesidades del hombre están limitadas biológicamente, -  
pero sus deseos van más allá de estas necesidades.

Pueden considerarse los motivos como una energía que surge -  
de la insatisfacción de las necesidades y se dirige hacia la sa  
tisfacción.



Las diferentes teorías motivacionales se desarrollan a partir de los conceptos de:

- . Instinto.
- . Homeostasis.
- . Hedonismo.
- . Aprendizaje.
- . Procesos inconscientes.
- . Autorrealización.

Iremos analizando brevemente cada una de ellas.



### Teoría de la motivación basada en el instinto.

Es un concepto tomado de la biología.

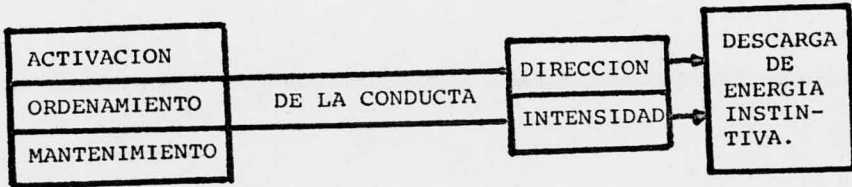
Partiendo de la definición generalmente aceptada de que instinto es una tendencia heredada a la acción de un tipo específico, que se presenta en forma súbita, sin aprendizaje previo, en momentos críticos de la vida e igual en todos los miembros de la especie. Por lo común basada en un número limitado de estímulos y que tiene un definitivo valor de sobrevivencia o biológico, en la lucha por la existencia.

Aunque se supone que el instinto es un mecanismo puramente fisiológico, a veces se le usa como si representara una fuerza psíquica con una forma intencional o teleológica. La definición de W. Mc Dougall, de que el instinto es una fuerza intencional, cuyas expresiones motoras son plásticas o variables, coincide con este enfoque.

Aún cuando el concepto de instinto fué reemplazado gradualmente por otras nociones más explicativas como: pulsión, impulso, reflejo, hábito y respuesta innata, aún se siguen realizando estudios sistemáticos de los instintos. Son los etólogos principalmente quienes realizan estas investigaciones: su procedimiento es inductivo a partir de cuidadosas y detalladas descripciones de la conducta, con base a su observación.

A través de esta inducción llegan a una sistematización provisional y sólo después y con muchas precauciones, intentan un análisis de las causas de la conducta.

Dentro de esta teoría la actividad instintiva implica: la activación, el ordenamiento y el mantenimiento de la conducta.



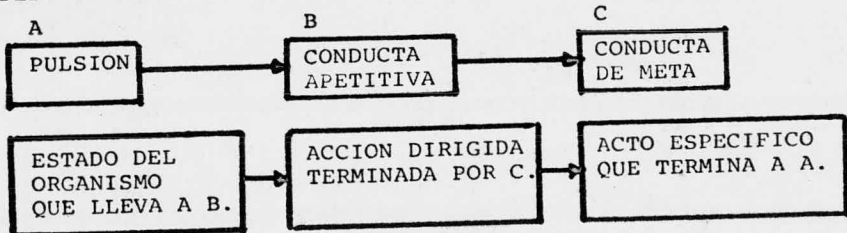
Según Konrad Lorenz, en toda conducta instintiva "... existe un fuerte núcleo de automatismo absolutamente fijo y más o menos complejo; una especie de movimiento innato".

En general, el término instinto se referirá a la fase consumatoria (terminal) de un acto motivado, en que termina finalmente la conducta en proceso, mientras que la conducta instintiva - se usará para describir una o más secuencias de actos motivados, incluyendo la fase apetitiva (de buscar) y la terminal (descarga de energía).

En la teoría de la motivación basada en el instinto se le asigna a cada uno de éstos su propia energía específica de reacción.

También de acuerdo con esta teoría, esta energía motivacional se acumula en centros específicos del sistema nervioso central y se libera cuando se ejecuta un acto instintivo específico.

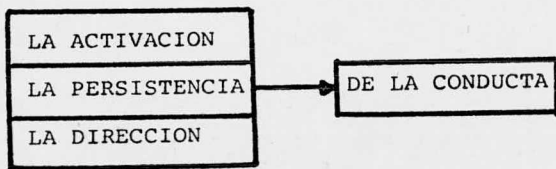
MODELO DE ESTA TEORIA MOTIVACIONAL:



A. El alertamiento de la conducta se apoya en la energía específica del impulso.

- B. Entre la activación (A) y la liberación de la energía -  
instintiva (C) está la conducta apetitiva (B) que impli-  
can reflejos aprendidos y no aprendidos.
- C. Se inhibe la energía instintiva que activó la conducta -  
(A) con la descarga de mecanismos innatos de liberación.

\* Resumiendo, en esta teoría sus investigadores han usado el  
concepto de instinto como la explicación motivacional de su sis  
tema. En el concepto de instinto implican:



Que llevan a la satisfacción de una necesidad o un estado -  
fisiológico y a la terminación o reducción de una pulsión o estado.  
do.

Ha habido numerosas críticas a esta teoría, de las cuales -  
mencionaremos la de D. O. Hebb, 1953, quien considera inoperan-  
te el concepto de instinto porque refleja una falsa dicotomía he  
rencia ambiente y supone un mecanismo de proceso nervioso que es  
engañoso porque lo supone independiente de los factores ambienta  
les y de la influencia del aprendizaje. Para Hebb el ambiente -  
en que se efectúa el desarrollo influye directamente sobre la es  
tructura y sobre la dirección de la conducta del organismo en -  
crecimiento.

Teorías de la motivación basada en el concepto de homeostasis.

El término homeostasis describe los estados estables logrados por los procesos fisiológicos que operan en los organismos vivos. Se debe a Walter Cannon, fisiólogo, la introducción, - - 1932, de este término, aunque se remonta a Hipócrates, 460-377 A.C., el origen de esta idea de una tendencia natural al equilibrio o de una "busqueda del equilibrio".

En escritos de filósofos, biólogos, físicos y sociólogos ha aparecido este concepto como Spinoza, 1675, la idea de Herbert Spencer del equilibrio como una meta evolutiva, 1855, el concepto de la estabilidad de Fechner, 1873.

El fisiólogo francés Claudio Bernard, 1859, llamó la atención sobre la importancia que tiene la constancia de la matriz de fluidos del cuerpo, en la cual existen todos los tejidos vivos. "Todos los mecanismos vitales, no importa cuan variados puedan ser, sólo tienen un objetivo: el de conservar constante -- las condiciones de la vida en el ambiente interno".

La homeostasis fisiológica ha sido estudiada con numerosas investigaciones que han llevado a sus teóricos a concluir que -- existen cierto número de mecanismos intraorgánicos que pueden volverse activos al existir un desequilibrio del ambiente interno. Que provoca estímulos que ponen en marcha un mecanismo que tiende a reestablecer el equilibrio. Tal actividad parece persistir hasta que se restablece el viejo equilibrio, se logra un nuevo equilibrio o interviene el agotamiento o la muerte. Cuando fallan los mecanismos fisiológicos "automáticos", o quizá junto con ellos, puede evocarse una conducta que cambie las condiciones del ambiente y permita una vez más el restablecimiento de la homeostasis fisiológica.

En opinión de C.P. Richter "...en los seres humanos y en los animales el esfuerzo por mantener un ambiente interno constante, u homeostasis, constituye una de las pulsiones o urgencias conductuales más universales y poderosas", 1942-1943.

La homeostasis psicológica fué planteada inicialmente por J.M. Fletcher, 1938,1942, al cuestionarse si la psicología no podría utilizar el principio de homeostasis. Fletcher consideró que la sabiduría del cuerpo demostrada por las investigaciones de Cannon podrían investigarse concibiendo a la personalidad como la organización del todo orgánico y buscar ahí los equivalentes de los "estados corporales normales".

En su opinión: "...el hecho es que las tendencias de acción adquiridas, o hábitos, las pulsiones de los intereses cultivados, las tendencias defensivas ideáticas, el desarrollo de los rasgos de la personalidad, para no mencionar la adicción a las drogas, pueden incluirse, sin hacer violencia ni a la lógica ni a los hechos, en la categoría de la homeostasis", 1942 .

#### La homeostasis y la personalidad.

C.N. Cofer y M.H. Appley resumen:

"Se usa el término personalidad a veces intercambiable con ego y yo, para describir el más completo nivel de integración organismo-ambiente (Allport, 1937; Novikoff, 1945; McClelland, 1951; Nuttin, 1953; Menninger, 1954; Teitelbaum, 1956)".

"En una jerarquía de sistemas homeostáticos como la propuesta por Stagner, puede concebirse a la personalidad como el mayor y más inclusivo de dichos sistemas, que incorpora mecanismos de ajuste intraorgánicos, orgánicos, y orgánico-ambientales de tal manera que proporciona a la individualidad del organismo consistencia y continuidad. En este enfoque no se hace distinción alguna entre lo físico y lo psíquico, lo biológico y lo cultural. Se considera al organismo como un sistema de acción, que recibe, organiza y distribuye la energía en los "...patrones de interacción de la personalidad y su ambiente" Martin, 1945 .

R. Stagner, en sus libros "Homeostasis need reduction, and

motivation" 1961 y "Psychology of personality" sustenta la teoría de que las percepciones sociales como: la imagen "materna", los estereotipos sociales, los efectos de "halo", las percepciones del rol, se desarrollan como "estados estables" de la percepción.

Para Stagner, en el centro de estos estados de equilibrio está el "autorretrato" en desarrollo, que es también homeostático.

"Las necesidades recurrentes, como el hambre y la satisfacción de la necesidad, contribuyen a desarrollar el retrato propio. A menudo se actúan los hábitos, y el niño se percibe como una persona que posee esas clases de hábitos. A menudo la gente lucha por desempeñar ciertos actos habituales, incluso aunque no existe ya meta alguna para el hábito. Interferir con el hábito se considera como interferir con un importante estado constante".

P. Lecky, en su libro "Self-consistency: A theory of personality", 1945, considera que los valores principales de la vida son la unidad y la integridad.

Al igual que Stagner, Lecky hacía hincapié en la influencia de la experiencia sobre la formación del autorretrato a través de la socialización y de la aculturación.

La autopercepción constante y en evolución está en el núcleo de la estructura de la personalidad. El yo participa en todas las experiencias de la vida y la consistencia de la autopercepción es la motivación más importante de la conducta social.

Para H. A. Teitelbaum en su obra "Homeostasis and personality", 1956, la motivación se describe como "...procesos integradores de neuronas sumamente complejos, que se experimentan como sentimiento emocional, expresión motora y pensamiento. En las personalidades maduras, el efecto es una conducta que tiende a limitar la fluctuación excesiva de los procesos finales homeostáti-

cos mediante la consecución exitosa de metas ambientales verdaderas".

En los sistemas homeostáticos sencillos, al ocurrir una estimulación desequilibradora se moviliza la energía para restablecer el equilibrio del sistema.

En los sistemas más complicados como el de la personalidad, compuesto de otros subsistemas, el desequilibrio puede ocurrir en uno o varios de estos subsistemas. E incluso afectar el sistema total, o sea la personalidad.

El mismo Teitelbaum propone la siguiente distinción de respuestas restablecedoras del equilibrio:

- MOVILIZACION: Si la respuesta equilibradora ocurre en el mismo nivel de organización o subsistema donde se originó.
- MOTIVACION: Si la respuesta equilibradora ocurre en un nivel superior al del subsistema donde se originó.

Por lo tanto, considera a la motivación como el proceso de movilización de la respuesta de equilibrio en el nivel más alto de organización de la personalidad.

C.A. Mace propuso ampliar el concepto de homeostasis con tres postulados:

1. No es un estado interno del organismo lo que se mantiene o restablece sino alguna relación del organismo con su ambiente. (Adaptación, ajuste).
2. La meta o fin de la homeostasis puede ser algún estado o alguna relación nunca antes experimentada. (Maduración, aprendizaje).
3. Es el estado en que se daría mayor satisfacción al sistema total de necesidades adquiridas y originales, dentro de un orden superior. (Valores).

Con esta ampliación Mace pone en la homeostasis la base de toda la motivación.

Cuadro No. 2

24

MODELOS DE MOTIVACION HOMEOSTATICA.		
Teoría:	Tesis:	Postulado:
Homeostasis Neuromuscular de G.L.Freeman	Toda conducta es un intento de preservar la integridad del organismo por medio del restablecimiento "homeostático" del equilibrio.	<p>Al mantener estados constantes y esenciales y al preservar su identidad, el sistema de energía orgánica tiene varias formas de defensa, o niveles de respuesta de ajuste. El órgano o célula constituye el primer nivel inmunológico de defensa. Se encuentra un nivel más elevado y complicado en las reacciones de emergencia generalizada de todo el organismo, integradas mediante el sistema nervioso autónomo. El nivel superior implica una conducta total controlada cerebralmente, y que incluye respuesta específicamente adaptable a la estimulación externa y a las así llamadas "defensas del ego", que cuidan la inviolabilidad de la personalidad del daño psicológico.</p> <p>Las necesidades adquiridas desarrollan y perpetúan un medio externo más estable. La estabilidad del medio social es una defensa protectora del más vital medio interno, y las amenazas a esta estabilidad adquirida se consideran desequilibrantes y se reaccionan ante ellas homeostáticamente. Toda conducta, desde hábitos "funcionalmente autónomos" hasta compulsiones y actos creativos, e incluyendo los así llamados "actos altruistas", se desarrolla en relación a estas estabilidades adquiridas o a sus necesidades biológicas subyacentes: "los actos altruistas parecen florecer con mayor facilidad en aquellos individuos cuyas necesidades esenciales no están tan completamente satisfechas que los hagan complacientes y desinteresados a las potencialidades de modos únicos de ajuste, o tan por completo insatisfechas que los individuos deben dedicar toda su energía a una lucha de mutua destrucción y de bajo nivel para sobrevivir.</p>
Nivel de Adaptación (NA) de H. Helson.	Las actividades perceptuales dentro de la homeostasis conductual tienen la función de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• iniciar y regular los mecanismos equilibrantes.</li> <li>• dar una retroalimentación de la acción por la cual</li> </ul>	Este fenómeno de descentrar para establecer el punto de equilibrio del campo conductual se opone a la adaptación o al ajuste como mecanismo fundamental por medio del cual responde el organismo. Sin embargo, el hecho mismo de la descentración es un sólido argumento en pro de su naturaleza adaptativa, pues al establecer su punto de equilibrio tan bajo como sea posible, el organismo trabaja menos y sufre menos presión que si neutralizara



Cuadro No. 2 Cont.

MODELOS DE MOTIVACION HOMEOSTATICA.		
Teoría	Tesis:	Postulado:
	<p>el organismo determina que tan eficaz es su respuesta de ajuste.                      NA define el límite de estimulación en que no se requiere una respuesta adaptativa.</p>	<p>estímulos extremos.</p>
<p>Sistema de autorregulación y el principio de realimentación negativa o feedback negativo.</p>	<p>La diferencia entre una máquina regulada y otra autorregulada es la realimentación negativa. Las máquinas autorreguladas o servomecanismos con realimentación negativa son las que controlan sus propias ejecuciones. Utilizan parte de la energía recibida o generada en controlar la salida de su energía. Al aumentar la acción en progreso, se habla de realimentación positiva. Al -- inhibir la acción se le considera negativa. La realimentación negativa es de mucha importancia para la acción del sistema nervioso.</p>	<p>El organismo y su ambiente forman un sistema "absoluto" de modo que los cambios ocurridos en uno afectan al otro, y viceversa. <u>Sistema abierto</u>: es el que se alimenta de la energía libre de -- sus ambientes y puede:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• manifestar una entropía,</li> <li>• utilizar en su funcionamiento más energía de la que existe en su propio sistema.</li> <li>• alcanzar estados estables manteniendo al mismo tiempo un flujo y un intercambio continuos de energía y materiales complementarios.</li> <li>• moverse a estados de mayor heterogeneidad y complejidad.</li> </ul> <p><u>Sistema biológico y el equilibrio estable</u>: los sistemas biológicos mantienen equilibrios estables. Un sistema puede funcionar establemente solo dentro de ciertos límites y las desviaciones que los sobrepasen pueden destruir al sistema temporal o permanentemente.</p> <p><u>Realimentación negativa</u>: es el principio que mantiene un sistema en equilibrio estable.</p> <p><u>Realimentación negativa en relación a la conducta</u>: es el regulador que funciona reaccionando a la perturbación o estimulación. El sistema o subsistema responde con una conducta que afecta al organismo y al ambiente e informando hacia atrás sobre lo hecho. El aparato regulador central evalúa la discrepancia entre la acción que se intentó y la que se ejecutó y emite una respuesta sucesiva de corrección si hubo error. Esta secuencia se repite hasta asegurar un equilibrio estable.</p>

Cuadro No. 2 Cont.

26

MODELOS DE MOTIVACION HOMEOSTATIVA		
Teoría:	Tesis:	Postulado:
<p>Campo psicológico de Lewin.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El campo psicológico en que se efectúa la conducta, llamado -- también espacio de la vida o vital, es la estructura principal de esta teoría. Representa la totalidad de la persona y su -- ambiente como una constelación de factores interdependientes.</li> <li>2. El resultado de las fuerzas <u>si</u> multáneas que funcionan en el campo psicológico del individuo es lo que sirve para reorganizar este campo y afectar la <u>con</u> ducta.</li> <li>3. En esta teoría de campo se usa el término <u>conducta</u> para describir los cambios estructurales de ese ambiente o campo más que una acción manifiesta en el <u>mun</u> do exterior.</li> </ol> <p>Es una teoría dinámica estructural que se considera un sistema abierto.</p> <p>El concepto principal de <u>reduc</u> - ción de tensión no se inicia en un organismo estático que es <u>lle</u> vado a la acción y vuelto a un estado tranquilo estático. Por el contrario, sugiere un cambio continuo de energía que sigue el principio de una distribución - igual más que una disipación de esa energía.</p>	<p>Hay una interdependencia de los factores que están presentes en una situación real e inmediata, considerados en su totalidad. Los cuatro principios directrices de esta teoría son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sólo lo concreto produce efectos.</li> <li>2. Deben tomarse en cuenta todos los aspectos concretos de una situación.</li> <li>3. Hay una interdependencia de contingencias en cualquier campo dado y las relaciones significativas pueden no estar claras.</li> <li>4. Sólo lo que está presente en una situación puede influir en su resultado.</li> </ol> <p>La disposición y condición de las regiones (estructura cognoscitiva) determina el grado en que puede ocurrir el "movimiento". Cuando existen sendas claras pueden presentarse patrones de - conducta sucesivos. Cuando las regiones no están conectadas - de modo que permitan el movimiento en dirección de una meta deseada, debe haber una reestructuración del ambiente. El desarrollo, la regresión y el aprendizaje son períodos caracterizados por esa reestructuración del ambiente psicológico.</p> <p>Cuando una región personal interna está en tensión, una región ambiental "apropiada" adquiere valencia positiva, se hace centro de un campo de fuerza. Cuando se percibe una meta "apro - piada" la tensión ocasiona una conducta inquieta o de retirarse de la región en que se está. La tensión sirve para motivar la conducta en dirección de la reducción de tensión.</p>

Para Lewin toda la conducta intencional es motivada y la explica así: "...se deben explicar las acciones del hombre a partir del hecho de que percibe caminos y medios particulares para descargar determinadas tensiones. Al individuo le atraen las actividades que vé como medios de liberar su tensión; para él tienen valencia positiva y experimenta una fuerza que lo impulsa a realizarlas. Otras actividades tienen el efecto opuesto: el individuo encuentra en ellas la posibilidad de aumentos de tensión; se dice que tienen valencia negativa y que generan fuerzas repulsivas".

Críticas a esta teoría homeostática de la motivación:

C.O. Weber, 1949, opina que aún cuando la homeostasis explica muchas "rutinas" de la vida, otras actividades rompen dicha homeostasis. Entre las actividades desequilibradoras menciona:

- la motivación de colocarse en una situación de peligro.
- trabajar o jugar hasta el agotamiento.
- actos de sacrificio (incluyendo el suicidio).

P.T. Young, 1949, intentó demostrar que no es la necesidad homeostática sino las preferencias como apetito, deseo, las que motivan al organismo a una acción más vigorosa.

En general la crítica más importante a la teoría homeostática es que solo acepta la búsqueda de placer, el deseo, el anhelo, la autoexcitación deliberada, etc., para restablecer una homeostasis demorada.

La mayoría de las críticas giran alrededor de la tesis de que no pueden explicarse, ni la compleja estructura de los esfuerzos humanos, ni la riqueza de la experiencia, como una evitación de la estimulación desequilibrante.

### Las teorías hedonistas y la motivación.

Se reconoce generalmente que las emociones y los sentimientos están relacionados estrechamente con la motivación. Con frecuencia se define a la emoción como un proceso que desorganiza la conducta.

La palabra emoción tiene un origen común con motivación. Se deriva del latín e : fuera y movere : mover. Aunque la palabra emoción significaba inicialmente moverse de un lugar a otro, como migración, significó posteriormente un movimiento, una agitación, una conmoción o perturbación. Finalmente se le usó para designar cualquier estado psíquico agitado, vehemente o excitado del individuo.

P.T. Young dice: "Se llama apropiadamente emoción a la alegría del placer".

El hedonismo es una doctrina influyente que ha perdurado desde la época de los antiguos griegos como Aristipo y Epicuro hasta nuestros días. Nuestra experiencia nos sugiere que tanto el placer como el dolor determinan nuestra conducta: buscamos el placer y evitamos el dolor.

La teoría hedonista afirma que la conducta se regula según lo placentero o desagradable de sus resultados esperados o reales.

Los términos placentero y desagradable ejemplifican el grupo de estados afectivos llamados sentimientos. A menudo se les considera a éstos como menos intensos que las emociones, aunque ambos estados afectivos están relacionados entre sí.

Desde el punto de vista técnico el término motivación implica procesos distintos al afecto, sin embargo, tanto el sentimiento como la emoción están relacionados con la motivación.

R. Leeper, 1948, dió su punto de vista al intentar definir - la emoción:

"... Los procesos emocionales son uno de los medios fundamentales de motivación en los animales superiores; una forma de motivación que descansa en actividades nerviosas relativamente complejas, más bien que, ante todo, en estados químic<sup>o</sup>s definitivos o en estados receptores definitivos, como en el caso de impulsos corporales o motivos fisiológicos tales como el hambre, - la sed, un dolor de muelas o apetecer sal".

P. T. Young, 1949, defiende la idea de que la emoción sí desorganiza la conducta cuando menos en algunas condiciones.

Tanto Young como David C. McClelland usan al afecto como un aspecto importante de su teoría motivacional, enfatizando su dimensión hedonista: lo placentero y lo desagradable.

La tesis central de Young consiste en postular estados afectivos tanto positivos como negativos, que expliquen los aspectos de la motivación como:

- . el alertamiento,
- . el mantenimiento y
- . la dirección de la conducta.

McClelland y colaboradores desarrollaron un punto de vista - similar al de Young, pero se enfoca a investigar la necesidad de logro en los seres humanos, así como:

- . su alertamiento,
- . su medición y
- . sus afectos.

Su teoría considera que todos los motivos son aprendidos. -

Definen un motivo como "la reintegración, por medio de una clave, de un cambio en la situación afectiva", 1953.

Anteriormente, en 1951, habían definido al motivo como "una fuerte asociación afectiva, caracterizada por una reacción de meta anticipatoria y basada en pasadas asociaciones de ciertas claves con el placer o el dolor".

Para ellos la conducta motivada es aquella que cae en la dimensión acercamiento-evitación o apetito-ansiedad. Dicen: "... sólo cuando la sucesión (de respuestas) se vuelve una secuencia que resulta en el acercamiento a una situación o en su evitación puede afirmarse que hay pruebas de que existe un motivo".

C. N. Cofer y M. H. Appley hacen el siguiente análisis de por qué el grupo de McClelland y colaboradores encontraron que los procesos afectivos eran fundamentales para la motivación:

"Hallaron que el modelo de pulsión, especialmente dada su implicación, estímulo o reducción de tensión, no era consistente con la motivación para obtener (y para que se le recompensara al recibir) aumentos moderados de la estimulación. Por otro lado creían que los procesos afectivos son importantes para la motivación, punto reflejado por la larga historia del principio hedonista. También creían que el afecto, como la base de "asociaciones motivacionales", permitiría diferenciar entre la motivación y otras asociaciones. Según el grupo de McClelland, la dirección y no el alertamiento de la conducta es la función propia de la motivación y permite asociaciones no motivadas; es decir, aquéllas que no tienen elementos afectivos. Más aún, parecería que desearan dar a los estímulos o claves externas un papel en la motivación mayor que el sugerido generalmente en un modelo de pulsión".

La teoría de McClelland y colaboradores de que lo placentero

y lo desagradable corresponden a desviaciones del nivel de adaptación enlazan esta teoría hedonista con la teoría homeostática del nivel de adaptación de H. Helson.

Para los mencionados Cofer y Appley:

"En el sistema de McClelland se definen y clasifican los motivos, en primer lugar, según las expectativas y, en segundo lugar, según los resultados de la acción. Los motivos comunes a una especie desarrollarán en caso y "hasta el grado en que puedan identificarse las condiciones que darán lugar con regularidad al cambio afectivo, sea por medio de arreglos biológicos o culturales". (McClelland y cols., 1953)".

"Si una cultura proporciona esperanzas y estándares comunes para evaluar ejecuciones, que los padres aplican ampliamente a sus descendientes, entonces es probable que se desarrolle un motivo común, incluso sin una base estrictamente biológica. En nuestra cultura, la necesidad de logro es un ejemplo de éllo, pues probablemente implica una reacción afectiva a la evaluación de la ejecución. Desde luego, está muy claro, como lo está para cualquier teoría que subraye la idea de que los individuos aprenden los motivos en sus interacciones con el ambiente, que podría haber motivos sumamente particulares en los individuos, así como elementos singulares en los motivos compartidos".

"McClelland considera que todos los motivos son tendencias de acercamiento-evitación aprendidas. Se entiende por acercamiento cuando una clave desencadena una anticipación de que se experimentará un afecto positivo en la situación expresada por la clave. Ocurrirá la evitación cuando la clave alerte una anticipación de desagrado si se mantienen ulteriores relaciones con la situación. El afecto positivo surge de pequeñas desviaciones respecto al NA, mientras que el afecto negativo surge cuando las desviaciones son grandes".

Por su parte Donald O. Hebb, 1949, en su libro *Organization of Behavior* plantea que el problema de la motivación no está en el alertamiento o activación de la conducta, debido a que el sistema nervioso central y la mayoría de los músculos están en actividad continua. Le parece que es el patrón y la dirección de la conducta la preocupación central de la motivación. Para Hebb el placer es un estado "en que se vá reduciendo un conflicto, en que se vá disipando una desorganización incipiente o en que se vá logrando una nueva síntesis en la acción de conjunto".

Las investigaciones de Hebb sobre el sistema nervioso central sugieren que se necesita cierto grado de estimulación venido del ambiente para mantener el ritmo y la integridad de la función cortical; que las contingencias sensoriales tienen dos funciones: una de clave y la otra de alertamiento, activación o vigilancia. Este alertamiento "es sinónimo de estado de pulsión general", "es vigorizador- pero no gufa; un motor, pero no un volante".

El mismo Hebb supone que existe un nivel de activación óptimo para lograr un funcionamiento eficiente, siendo los niveles intermedios los óptimos, ya que los niveles bajos o los altos no llevarían a esa eficiencia. Dice: "La misma estimulación, en un grado moderado atrae (al prolongar el patrón de respuesta que provoca la estimulación) y en grado superior repele (al interrumpir el patrón y facilitar respuestas antagónicas o alternativas)".

Resumiendo, podemos decir que algunas teorías contemporáneas se les asigna una función central al sentimiento y a la emoción en la teoría de la motivación.

Para McClelland las claves asociadas con experiencias placenteras o desagradables, pueden evocar anticipaciones de placer o desagrado, y por lo tanto, promover el acercamiento o la evitación de las situaciones que representan las claves.



Los estados afectivos son motivacionales en esta función de acercamiento o evitación hacia una situación.

Algunos autores como Hebb insisten también en que la función motivacional del afecto tiene que ver con:

- . el patrón de persistencia de la conducta, y
- . la dirección de la conducta.

más que con el alertamiento o activación de la misma.

Al analizar la motivación de logro y su importancia, comenta remos sobre otros aspectos de la teoría motivacional del Dr. David C. McClelland.

Teoría de la motivación relacionada con el aprendizaje y la pulsión.

El concepto de instinto fué reemplazado por el de pulsión - que es el que se usa actualmente en la mayoría de los textos sobre psicología, refiriéndose a variables motivacionales y a sus fuentes. Este enfoque actual de la mayoría de los teóricos de la conducta es hacia los mecanismos de la pulsión y del hábito - como fuerzas organizadoras de la conducta.

El estudio del aprendizaje le dió importancia al concepto de motivación en los intentos de explicar la conducta. E. L. - Thorndike, postuló la estrecha relación que existe entre motivación y aprendizaje, al establecer su ley del efecto.

Para Cofer y Appley, 1964, "La motivación parece importante como factor para la instigación de la conducta, y esencial para que un organismo aprenda. Los estados motivacionales también - pueden determinar cuán afectivas son las "recompensas para lo que el organismo está haciendo; una vez más, un factor que influye al parecer sobre el aprendizaje. La motivación puede estar - algo relacionada con qué actos se exhibirán en una situación determinada; es decir, qué rasgos del repertorio adquirido del organismo se manifestarán o ejecutarán. Así, la motivación puede contribuir a la instigación, a la recompensa y a la manifestación de conducta; y en todos estos aspectos está íntimamente relacionada con el proceso de aprendizaje.

De los teóricos del aprendizaje comentaremos sobre Tolman, - 1932; Guthrie, 1935; Hull, 1936 y 1937; y Skinner, 1938.

Empezaremos con Clark L. Hull:

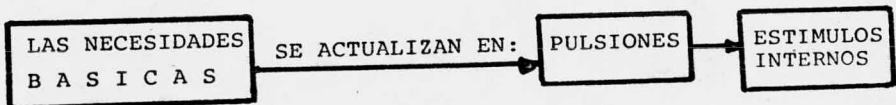
El sistema de Hull se basa en el problema de la sobrevivencia orgánica. Concibe a la sobrevivencia como la incorporación de -

las sustancias esenciales (aire, agua, comida, etc.) ó la eliminación de otras para que el individuo sobreviva, y las interacciones como cortejo, apareamiento, conducta maternal, necesarias a la sobrevivencia de la especie. Las necesidades del organismo hacen surgir la conducta y la modifican. Cita Hull: "Por lo general, los organismos deben actuar para reducir las necesidades".

Al considerar Hull la sobrevivencia en términos esencialmente biológicos, algunos estados motivacionales como el hambre, la sed, el sexo y la evitación de dolor, adquieren la relevancia de ser los que están más relacionados con la sobrevivencia. Hull - los considera fundamentales.

Aún cuando el sistema de Hull se centra en el problema del aprendizaje, consideraba a éste un instrumental que permite al organismo ampliar el rango y la variedad de sus esfuerzos, para satisfacer sus necesidades. En el desarrollo de su trabajo, Hull se preocupó cada vez más por los factores que influyen sobre la conducta, incluyendo los motivacionales.

Aún cuando para Hull la base final de la motivación era la necesidad que surgía de la deficiencia de sustancias necesarias para la sobrevivencia o del exceso de sustancias perjudiciales a la sobrevivencia del individuo, en su sistema no se consideraron directamente a las necesidades, sino el concepto de pulsión que fué su estructura central:



Quando las condiciones corporales se desvían de un modo apreciable de las óptimas para la sobrevivencia del individuo o de la especie, se dice que existe un estado de necesidad y que surge una estimulación más o menos persistente ( $E_p$ ). Este estado

de pulsión ( $E_p$ ) evoca respuestas.

En el sistema de Hull se investiga la motivación en dos aspectos fundamentales:

La naturaleza de la motivación primaria y  
El reforzamiento primario.

Para Hull en el reforzamiento primario se vé claramente la dependencia del aprendizaje con las condiciones motivantes.

La conducta siempre sirve, en algún sentido, a necesidades del organismo en su interacción con el medio. Las pulsiones re presentan a las necesidades y el aprendizaje es un proceso cuya función biológica es la de ampliar los límites de adaptabilidad del organismo a su medio.

Para Hull los seres humanos están motivados y reforzados, - además de por la motivación primaria y el reforzamiento primario, por el reforzamiento secundario o aprendido.

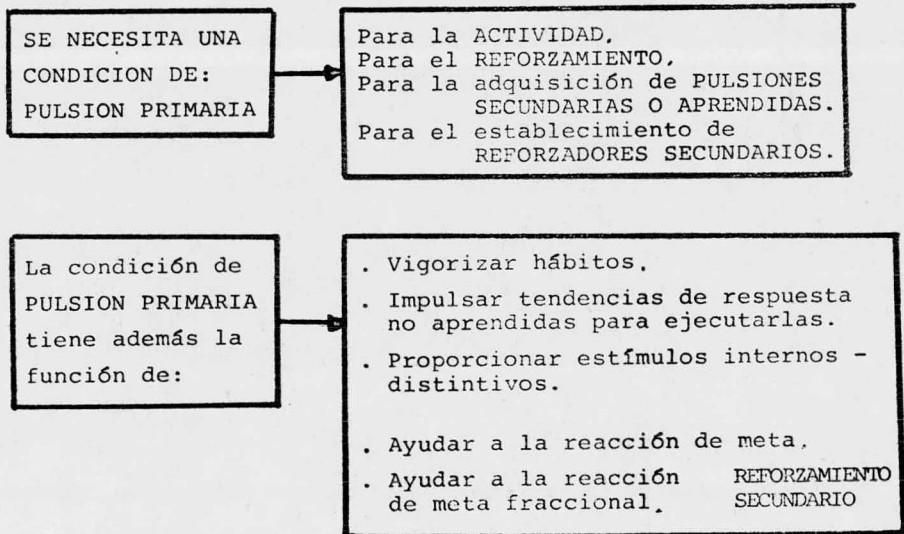
El reforzamiento secundario es el segundo factor aprendido que desempeña un papel central en la teoría de Hull de la motiva ción. Para Hull es además un mecanismo primario de la ley de la formación de hábitos.

"A menudo se considera que la motivación proporciona una - dirección o que es un aparato guiador de la conducta; es decir, se efectúa una conducta apropiada a la motivación. En el siste ma de Hull, esta función de guía se atribuye a un estímulo pul sión distintivo, que acompaña al estado de pulsión y entra en la estructura de hábito como factor asociado". Cofer y Appley, 1964.

Otro concepto motivacional de Hull es la reacción de meta.

Resumiendo, Hull concebía a la pulsión como un estímulo ( $E_p$ ) que surgía de la necesidad de un tejido, y cuya función era alertar o activar la conducta. Las pulsiones de sobrevivencia como: el hambre, la sed, el sexo, la evitación del dolor y la inhibición reactiva, actúan como estímulos y cuando se reduce el estímulo-pulsión al comer, beber, interactuar con una pareja, evitar estímulos nocivos, escaparse de ellos, descansar, se obtienen las condiciones para el reforzamiento primario. El reforzamiento primario fortalece la asociación entre la situación estímulo y las respuestas que han precedido a la reducción del estímulo pulsión.

Las pulsiones primarias, como mecanismos primarios de motivación, dan lugar a pulsiones secundarias o adquiridas, como el miedo.



Kenneth W. Spence, hizo una derivación de la teoría de Hull, poniendo el énfasis en los aspectos motivacionales. Postula que una característica del aprendizaje selectivo es que el organismo esté motivado y que esta motivación implique una necesi-

dad primaria, sea apetitiva o aversiva, producida al manipular - el ambiente del organismo en el pasado o presente inmediatos. - También postula que la combinación del estado motivante y la situación ambiental hacen que el sujeto responda y continúe respondiendo a varios aspectos de la situación, hasta obtener un reforzador o hasta que se le retire de la situación. Para Spence un reforzador no implica necesariamente una pulsión o reducción del estímulo pulsión, sino que pueden ser acontecimientos del ambiente que aumentan "la probabilidad de ocurrencia de las respuestas que acompañan".

La motivación de incentivo fué investigada por él sobre su idea de que los incentivos y la pulsión se combinan. Para él, - la emoción o lo emotivo es una variable que contribuye al nivelde pulsión general.

Hull consideró al incentivo como un factor que determinaba el establecimiento de la fuerza del hábito y como factor de control del potencial de excitación o de reacción.

Spence consideró al incentivo como factor determinante de la magnitud o el vigor de la respuesta, o sea, que un incentivo grande evocaría una respuesta de meta fraccional mayor o más vigorosa que un incentivo pequeño.

Spence postula dos tipos de estados motivacionales primarios o no aprendidos:

- . Las necesidades apetitivas como el hambre y la sed, y
- . Los estados de pulsión aversivos emocionales como el dolor provocado por un estímulo nocivo.

En la pulsión o estimulación aversiva, Spence considera - que el mecanismo de pulsión "es un estado interno emocional o - una respuesta interna emocional del organismo alertada en grados diferentes por las distintas intensidades de estímulos aversivos

como el choque".

Neal E. Miller, otro seguidor de la teoría de Hull, tiene - los siguientes conceptos motivacionales:

- . "Sin pulsiones, sean primarias o adquiridas, el organismo no tiene conducta y, por lo mismo no aprende".
- . "La pulsión es un estímulo fuerte que impele a la acción. Cualquier estímulo puede volverse pulsión si se le vigoriza lo suficiente. Cuanto más fuerte es el estímulo, más función de pulsión posee".
- . Un estímulo es pulsión si, al reducirlo, recompensa o re fuerza.

Para Miller la pulsión es la función impulsora de un estímulo o la función recompensante de su reducción.

REFORZAMIENTO = LA REDUCCION DE LA INTENSIDAD DEL ESTIMULO.

Cofer y Appley, 1964, resumen sobre las conclusiones de - Miller: "Según se efectúan estas reducciones de estímulos (en el reforzamiento) presumiblemente el individuo se relaja a causa de la disminución de tensión y a causa de que la fatiga de responder es una pulsión, de la que se libera el sujeto mediante el descanso, la relajación o no responder. Los estímulos asociados con estas respuestas de relajación ocurren en forma contigua a la re ducción de la intensidad de pulsión y a la reducción de la fatiga. En base al principio de reforzamiento, adquirirán la habilidad de evocar tales respuestas de relajación y, una vez que ésto se lo gra, tales estímulos funcionan como recompensas. Son recompensas aprendidas o reforzadores secundarios".

"Un aspecto importante de la explicación dada por Dollard y Miller, 1950, al funcionamiento de factores motivacionales en seres humanos, depende de las capacidades aprendidas de los pensamientos, de las palabras y las frases para inducir alivio o relajación y, por éllo, para funcionar como recompensa".

O. H. Mowrer fué inicialmente un seguidor de Hull. Una de sus contribuciones importantes fué la de considerar al miedo como una pulsión adquirida. Mowrer enfatiza la importancia de la ansiedad o miedo como un indicio de advertencia sobre un dolor o peligro eminente para el organismo. Postuló que el miedo es una reacción aprendida que puede evocar, por medio del aprendizaje, muchos estímulos originalmente neutrales. Consideraba que el dolor era una reacción innata y el miedo era aprendido. El miedo surgiría al anticiparse el dolor: "ansiedad (miedo) es la forma condicionada de la reacción de dolor, que tiene la sumamente útil función de motivar y reforzar la conducta que tiende a evitar o prevenir la recurrencia de los estímulos productores de dolor (incondicionados)".

También dice Mowrer:

"... conceptos claves como "actitudes" (sociología), "necesidad de seguridad" (trabajo social), "tensión" (psiquiatría) y "ansiedad" (psicoanálisis) implican la suposición de que los seres humanos son capaces de motivación, y no solo mediante necesidades orgánicas (incomodidades) inmediatamente presentes y sentidas, sino también por la simple anticipación de dichas necesidades... Los seres humanos tienen un fuerte impulso de poner tanta "distancia" como sea posible entre ellos y los límites de la privación misma; y es esta "necesidad de seguridad" -no de una falta real e inmediata- lo que hace que los hombres conserven sus empleos y lo que en gran medida moldea su ideología política, económica y social".



Dicen Cofer y Appley:

"Mowrer sugiere que el miedo, sea del dolor surgido de un castigo o de la persistencia de otras pulsiones fuertes, es uno de los motivos aprendidos más poderosos del cuerpo humano, si no el más poderoso". "El hincapié hecho por Mowrer en el miedo o ansiedad surgió quizá por primera vez cuando vió que la segunda teoría de la ansiedad, de Freud, que subrayaba la función de advertencia de la ansiedad, podía ser integrada con la noción de Pavlov de la función señaladora del estímulo condicionado y a causa de su interés por la neurosis y la psicoterapia".

Mowrer resume en 1960 una nueva posición con sus propias palabras:

"...Se sugiere que todo aprendizaje está en la naturaleza del aprendizaje de signo, el aprendizaje de significación, el aprendizaje de significado. Cuando se aparea o correlaciona repetidamente un estímulo (externo o interno) con una mala experiencia, es decir, con un aumento de pulsión, se aprende un significado (miedo), que tiende a evitar la recurrencia de dicha experiencia. Por otra parte, cuando se aparea repetidamente un estímulo (externo o interno) con una buena experiencia, es decir, con un decremento de pulsión, se aprende un significado (disminución del miedo o lo esperado), que tiende a asegurar la recurrencia de tal experiencia. De este modo, la formación de hábito y el condicionamiento del miedo (tipo de incremento), que eran dos factores en la versión original de la teoría de aprendizaje bifactorial, dieron lugar a un condicionamiento de miedo en decremento o reforzamiento secundario. Estos fenómenos corresponden, respectivamente, a las valencias, vectores o expectativas positivos y negativos de la teoría de campo y, al menos de forma general, a las dos clases de información -"dentro" y fuera", "si" y "no" - implicadas en servo (retroalimentación) mecanismos".

Hull y sus seguidores: Spence, Miller, Mowrer, realzan la función de la motivación en la activación de la conducta no-aprendida y aprendida de los organismos. Investigaron sobre términos como: propósito, dirección, intentos y previsión, relacionados con los procesos motivacionales.

Ahora analizaremos brevemente algunas contribuciones de Edward C. Tolman a la teoría de la motivación relacionada con el aprendizaje: Desde un principio acentuó las metas implicadas en las situaciones de un sujeto. Enfatizó la intencionalidad de la conducta: su persistencia y su calidad de enseñable. Consideró que la conducta tenía el carácter de ir hacia, o de alejarse de un objeto meta o de una situación meta específicos.

Tolman, al igual que Hull, creía que la pulsión (o necesidad) era determinante de la conducta, pero puso el énfasis en las demandas de objetos metas con que se asocian los estados de pulsión, más que en el alertamiento de los estados de pulsión que enfatizó Hull.

Para Tolman, "Las bases primordiales de toda conducta", están en las pulsiones fundamentales o últimas. Su lista de pulsiones fundamentales del ser humano era: la comida, el sexo, la expresión, el contacto específico, el descanso y las hambres sensoriomotoras. Como aversiones: el miedo y la pugnacidad. Su lista de pulsiones de segundo orden fue: la curiosidad, el gregarismo, la autoafirmación, el autoaprecio y la imitación, que son evocadas por situaciones externas. Tolman creía que las pulsiones de segundo orden eran independientes de las primarias, aunque podrían anexarseles. También mencionó a los mecanismos de la personalidad, como las fobias, dentro de un contexto motivacional.

Para Tolman:

. Las pulsiones primarias y  
 . Las pulsiones de segundo orden } SON INNATAS EN GRAN PARTE  
 Y

En cambio,

. Los mecanismos de la personalidad → ERAN ADQUIRIDOS

Su concepto del papel de la motivación era:

"...el organismo responde a un estímulo dado solo en virtud de un estado fisiológico iniciador que, según sus medios - fin-prontitud innatos o adquiridos, provoca demandas... una o más de las cuales le hacen responder al E dado, por presentar un objeto meta adecuado. Estas demandas dependientes controlan toda la línea del proceso E-R".

Para Tolman la conducta es una función de tres variables in dependientes o iniciadoras:

1. La situación de estímulo.
2. Estados de alertamiento de pulsión.
3. Variables de diferencia individual.

En 1951 Tolman dió una nueva lista de necesidades:

Primarias: hambre, sed, sexo, evitación del dolor, agresión contra obstáculos externos, y una necesidad general exploratoria, curiosa o de situación.

Secundarias: o de "socio-relación": la afiliación, la denominación, la dependencia y la sumisión.

Terciarias: o aprendidas: deseos de llegar a ciertos tipos relativamente universales de metas proporcionadas culturalmente, o alejarse de ellas o manipularlas (como medio de obtenerlas y alejarlas) como la riqueza y el éxito en los negocios.

Tolman supone que estas necesidades terciarias son "submetas relacionadas por medio de creencias con metas más fundamentales", aunque tienen independencia funcional.

Revisaremos dos conceptos motivacionales claves de la teoría de Tolman:

1. La matriz creencia-valor, que puede ser típica de un individuo o compartida culturalmente. Consiste en creer - que hacer cosas o llegar a objetos, situaciones o metas, producirá satisfacciones; que son capaces de satisfacer una necesidad. Las matrices creencia-valor se adquieren por la experiencia y funcionan como instrumentos que sirven a las necesidades.
2. El espacio conductual, que es la percepción que hace el sujeto del ambiente y sus objetos. Los objetos del ambiente tienen valencias positivas y negativas y corresponden a las matrices creencia-valor actuantes en él. Este espacio de conducta corresponde al "espacio de vida" o vital de Lewin. Una persona responde a su ambiente como lo percibe en un momento determinado.

Para Tolman la personalidad "es un estudio de matrices creencia-valor -de su integración o falta de integración- más el estudio de sistemas de necesidad, la lista de necesidades, las formas en que las necesidades del individuo se realcen unas a otras, o se depriman o nó, y sus nexos con matrices específicas".

Edwin R. Guthrie, teórico también del aprendizaje, sostiene que los motivos parecen surgir, ante todo, del aprendizaje. Dice textualmente: "El problema del motivo surge cuando es necesario explicar cómo se dirige la conducta a ciertos fines, y ésto es cuestión de aprendizaje".

Para Guthrie, la forma en que los motivos afectan la conducta y el aprendizaje se vé en que "...los problemas son situaciones de estímulo persistente de tal naturaleza, que mantienen al animal o a la persona perturbados y excitados, hasta que se encuentra un acto que elimina el "estímulo mantenedor" y permite la disminución de la excitación."

"A menudo se llama "pulsión" a tales estímulos persistentes y perturbadores".

Concibe a las pulsiones o motivos como estímulos. También a muchas emociones las considera como estímulos. Son importantes porque activan la conducta del individuo y lo hacen responder hasta que se elimina el estímulo mantenedor. Para Guthrie - "la pulsión permanece fiel al acto que la eliminara, por ser éste su última asociación".

Realmente Guthrie utiliza dentro de la motivación el concepto de pulsión o motivo, considerándolo como estímulos fuertes y persistentes que mantienen la actividad del organismo hasta que elabora una respuesta para eliminar dicho estímulo.

B. F. Skinner, estudioso de la conducta y que ha procurado mantenerse "ateórico", no considera a la pulsión como un estímulo, aún cuando el hambre, la sed, el sexo, la actividad, la evitación del dolor, el ejercicio y dormir son las pulsiones que generalmente menciona en sus trabajos, las identifica con operaciones de privación y saciedad.

Para este investigador del reforzamiento de la conducta, tanto la pulsión como la emoción, son cambios de conducta inducidos por ciertas operaciones como privación, saciedad y la presentación de estímulos emocionales. En su Análisis de la Conducta, 1961, pone el énfasis de su sistema en el reforzamiento, distinguiendo diversos tipos como el reforzador intermitente, reforzador incondicionado o primario, el reforzador condicionado o secundario, reforzador continuo.

Skinner declara "... que los estímulos reforzantes no actúan para provocar la respuesta que refuerzan", ésto es, NO LA MOTIVAN. Dice textualmente: "Un reforzamiento no provoca una respuesta, solamente hace más probable que un sujeto responda de nuevo de la misma manera". Estas declaraciones son conclusiones de sus muchas investigaciones experimentales.

De estas teorías motivacionales relacionadas con el aprendizaje y la pulsión, podemos concluir que ningún estado de pulsión puede proporcionar un modelo satisfactorio para explicar todas las condiciones motivacionales.

Como las pulsiones biológicas no aprendidas no bastan para explicar los fenómenos motivacionales, se han agregado:

- . PULSIONES ADQUIRIDAS
- . INCENTIVOS

estos últimos con una clara función motivacional alertadora de la conducta.

Los incentivos se suman a la pulsión para motivar la conducta. Tanto la necesidad como el satisfactor se integran en el proceso motivacional.

Tanto los incentivos como las pulsiones adquiridas están fuera del organismo, en el medio externo.

Como la conducta relacionada con la motivación varía de una cultura a otra, negando la universalidad de los patrones de conducta instintiva o no-aprendida, este enfoque de combinar necesidad y satisfacción, lo instintivo y lo aprendido, explicó las variaciones de la conducta.

A la vez, esto parece tener relación con la proposición de Harry S. Sullivan, sobre la existencia de dos campos de necesidades humanas:

LAS BIOLÓGICAS o de satisfacción,

LAS SOCIALES o de seguridad,

que mencionaremos dentro de la teoría de la motivación basada en los factores inconscientes.

Teoría de la motivación basada en procesos inconscientes.

Sigmund Freud fue el iniciador de una teoría de la motivación basada en factores inconscientes. Las teorías de la evolución de Darwin, habían impulsado el desarrollo de una mayor objetividad en las ciencias biológicas. También la influencia de Fechner y del Grupo Helmholtz contribuyó al desarrollo del concepto freudiano del ser humano como un organismo viviente.

Para Freud el propósito de la vida de un organismo individual, es la satisfacción de las necesidades innatas, las que provocan tensiones. Estas tensiones son "las demandas somáticas hechas a la vida mental". Freud llamó instintos a las tensiones provocadas por las necesidades innatas, a los que les describió cuatro características:

- . Fuente
- . Impetu
- . Propósito y
- . Objeto

Inicialmente sostuvo que los instintos eran la causa última de toda actividad, aunque reconoció la participación de la estimulación externa.

La posición de Freud fue la de sostener que toda la actividad humana compleja y diversa estaba motivada por los instintos, que tenían el propósito central de reducir y eliminar la estimulación.

Su modelo usado para expresar esta transformación de energía que se provocaba con una necesidad innata, desarrollando una tensión que buscaba el ser eliminada, a veces lo explicaba como un modelo hidráulico, en términos de almacenaje y fluidez.



También utilizó los principios de la termodinámica para explicar su sistema de energía: la energía puede desplazarse, cambiándose o redistribuyéndose, sin que se pierda. Cualquier desequilibrio provoca tensión y se redistribuye esa energía, utilizándola en la satisfacción de la necesidad interna (instintiva)- que la provocó. La energía que resulte sobrante después de que la necesidad ha sido satisfecha, queda disponible para responder a demandas o estimulaciones externas.

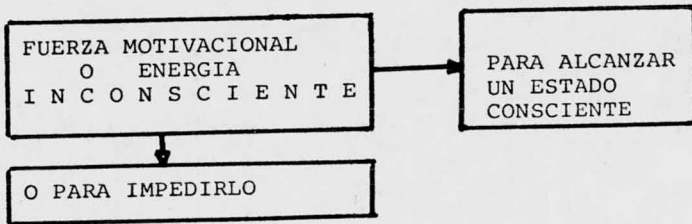
Para Freud toda la conducta estaba motivada por factores inconscientes. Consideraba que aún cuando estas motivaciones inconscientes no fueran evidentes, podían encontrarse las relaciones causales al analizar una cadena de acontecimientos.

Su teoría motivacional de los factores inconscientes está basada en el determinismo y la causalidad. Para él, toda conducta se provocaba. Lo consciente se mostraba muy incompleto y por lo tanto no podía considerarlo una causa de la conducta. Suponía que un examen cuidadoso de los procesos inconscientes, siguiendo la cadena causal de acontecimientos, daría una base científica al estudio de la conducta.

Mostró con sus estudios que los errores de la conducta como: deslices de lenguaje, accidentes, etc., no eran tales accidentes o errores, sino que correspondían a motivos inconscientes de la persona. También el contenido de los sueños, las fantasías, encontraban un significado al analizarlos en relación con la motivación inconsciente de la persona. Lo inconsciente era para él - "...la verdadera realidad física..."

Su definición de inconsciente es "...cualquier proceso mental cuya existencia estamos obligados a suponer -porque, por ejemplo, lo inferimos de alguna forma a causa de sus efectos-, pero del que no estamos directamente enterados".

De su experiencia llegó también a la conclusión que una vez encontrada la cadena causal de acontecimientos que provocaba la motivación de la conducta como factores inconscientes, esta relación causal era negada por la persona. Esto le llevó a desarrollar un modelo para explicar este desplazamiento de energía:



Freud, que fué un crítico de su propia obra, analizó la aparente incongruencia entre su teoría motivacional de que toda la conducta humana estaba motivada por los instintos y que su objetivo era el de eliminar la estimulación provocada por las necesidades innatas, y la evidencia de conductas que no eran reductoras de tensiones. En su opinión tal incongruencia es solo aparente, resultando consecuencia de que aún cuando los propósitos de los instintos es reducir la tensión satisfaciendo una necesidad, los medios para lograr esa satisfacción no están a disposición del organismo de modo directo. Inclusive Freud postula la idea de que la estructura de la civilización es una resultante de la incapacidad de las personas de lograr la satisfacción directa e inmediata de sus necesidades innatas. Por ésto es que la energía instintiva se desplaza a otros objetos, personas o actividades distintas de las que satisfacen la necesidad que provocó la tensión.

Para Freud los instintos básicos son los que se derivan de necesidades corporales. Los agrupa en: Instintos de vida e Instintos de muerte.

Los instintos de vida: son las fuerzas que sirven a:

- . el mantenimiento de la vida,
- . la reproducción.

Al primero pertenecen pulsiones como el hambre, la sed, el sueño. Al segundo corresponden los impulsos sexuales. A ambos les dió el nombre de líbido que representa la energía del instinto de vida.

Los instintos de muerte: llamados también instintos destructivos. No fueron definidos por Freud tan claramente como los de vida, sin embargo en su afirmación de que la meta de toda vida es la muerte, insiste en que al lado de este instinto de muerte, está presente su opuesto instinto de vida.

Ambos instintos, los de vida y los de muerte, forman el eje central de su teoría motivacional.

Inicialmente, Freud hizo una división del aparato mental en:

- . CONSCIENTE
- . PRECONSCIENTE
- . INCONSCIENTE

que después cambió por la división de :

- . ID
- . EGO
- . SUPEREGO

ID: Para él, la energía instintiva se almacena en el ID, considerando directamente comunicado con los procesos somáticos de los que se derivan las necesidades instintivas. En su juicio el ID es ilógico, desorganizado e intemporal.

Los reguladores de la energía del ID, son el principio de Nirvana y el principio del placer. El principio de Nirvana es el - que mantiene el nivel de excitación que fluye hacia el organismo, tan bajo como sea posible, que es el objetivo primario del instinto de muerte.

El principio del placer tiene como objetivo el aumentar el placer afectivo y disminuir el dolor, que son objetivos de los instintos de vida.

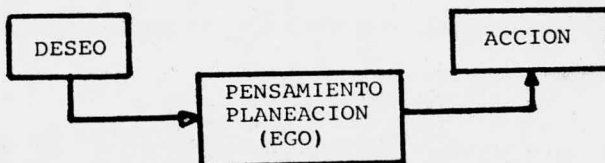
Freud hizo una aclaración posterior, refiriéndose a la "cualidad" de la reducción de la tensión: "Es probable... que lo sentido como placer o desagrado, no sea el grado absoluto de tensión, sino algo en el ritmo de sus cambios".

El proceso primario (funcionamiento del ID) descarga la energía en las formas derivadas de impulsos o deseos, por el canal motor que encuentra disponible más directamente. Si no le es posible realizar esta descarga directa, produce una imagen mental del objeto deseado, utilizando el sistema de memoria del organismo, - con el que dará satisfacción al deseo como si la imagen fuera el objeto real.

EGO: Es la parte de la estructura mental, derivada del ID, - del que se separa. Esta nueva estructura es capaz de percibir la realidad y de mediar entre el ID y el mundo externo.

Las funciones del EGO como director del proceso de satisfacción de necesidades son:

- . Registrar o percibir la realidad como posibilidad de satisfacción.
- . Recordar experiencias previas que guíen el proceso de satisfacción.
- . Actuar para obtener la satisfacción.



El principio de realidad reemplaza al principio del placer en beneficio de la autopreservación. Freud cita textualmente: "De hecho, la sustitución del principio de placer por el principio de --realidad no denota un destronamiento del principio del placer, si no solo su salvaguarda. Se deja de lado un placer momentáneo, in cierto en sus resultados, pero sólo para obtener de un nuevo modo un placer asegurado que vendrá después."

Al explicar la motivación de la conducta, menciona el desarrollo de una serie de estructuras psicológicas entre los impulsos - del ID y el mundo real, que contiene los satisfactores de las necesidades que provocaron esos impulsos. Lo que está en juego aquí, es la sobrevivencia que logran los organismos al desarrollar estructuras y funciones intermediarias (EGO).

Con los procesos de: percibir, recordar, juzgar, discriminar, abstraer, generalizar, pensar, sentir, el organismo actúa selectivamente, basándose en experiencias previas, dirigiendo su curso de acción.

SUPEREGO: Para la eficacia del funcionamiento del EGO obteniendo satisfacción para las necesidades del ID en el mundo externo, requiere de un buen manejo de la realidad física y además del manejo de la realidad social de la cultura en la que vive una persona. Es el SUPEREGO quien maneja esa realidad social.

Tanto el EGO como el SUPEREGO, utilizan el proceso secundario. Mediante este proceso, pueden utilizarse: La identificación, el - desplazamiento y la sublimación, para madurar la conducta. La - identificación provee de modelos incorporados que permiten una visualización más amplia de satisfactores.

El desplazamiento permite elecciones más apropiadas, en función del principio de realidad, al dirigir la energía hacia objetos que sí se pueden obtener y alejándola de los que no son obtenibles.

Ejemplo: Si un esposo es el desplazamiento de un padre, la persona puede descargar con él las tensiones sexuales genitales de manera real y completa. Este proceso o mecanismo es adaptativo.

La sublimación es la desviación de la energía instintiva de su objetivo original de su satisfacción hacia una actividad u objeto socialmente deseable. Algunas de estas desviaciones o sustituciones, tienen una asociación lejana con el objetivo de reducción de la tensión primaria que la originó.

Estos tres procesos mencionados son adaptativos.

La falta de adaptación del organismo provoca ansiedad. - - Freud la define como un estado de sentimiento singularmente desagradable que se acompaña de ciertos fenómenos específicos de descarga. La ansiedad es una respuesta del organismo para adaptarse a una situación de peligro, y sus efectos de movilización son útiles cuando una estimulación excesiva demanda una respuesta extraordinaria. Cuando se presenta una estimulación que el ego es incapaz de controlar, aparece la ansiedad como una respuesta.

Describe tres tipos de ansiedad:

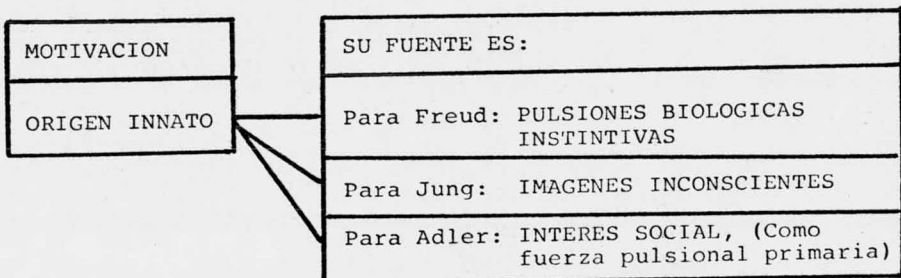
- . La de "reacción inteligible ante el peligro", como alertamiento del organismo para presentar una conducta de obstáculo que evite o reduzca el peligro.
- . La ansiedad "neurótica" como un miedo intensamente inexcusable asociado con una idea, un objeto o una clase de objetos existentes en la realidad, o una reacción de pánico a la que no se encuentra causa determinada.
- . La ansiedad "moral" como un miedo al castigo, que es un peligro real, el cual se internaliza como culpa o vergüenza.

Esta última modalidad de la ansiedad dentro de la teoría motivacional de los factores inconscientes, puede ser rastreada hasta llegar al miedo inconsciente a perder el amor que fué internalizado con la figura paterna.

En la modalidad de la ansiedad neurótica, puede rastrearse hasta encontrar el miedo inconsciente a las exigencias instintivas excesivas.

En los tres tipos de ansiedad, ésta surge como anticipación de una amenaza real que surge del ambiente. La diferencia básica estriba en la naturaleza inconsciente de la estimulación del peligro desconocido (instintivo o moral) en la ansiedad neurótica y en la ansiedad moral. En el caso de la ansiedad por el miedo a un peligro conocido, éste es objetivo y puede ser eficaz en la movilización del organismo para su defensa. La ansiedad por miedo a factores inconscientes, no puede movilizar al organismo con la misma eficacia al carecer de objetivo concreto. La reducción de la tensión es menos eficaz.

Aún cuando para Freud y dos de sus seguidores, Carl Jung y Alfred Adler, la motivación tiene un origen innato, postulan diferentes fuentes:



Otra importante seguidora de Freud, Karen Horney, no está de acuerdo con la fuente de la motivación postulada por Freud: pul--

siones biológicas instintivas. Horney la atribuye a presiones sociales generadoras de sentimientos de inseguridad.

Harry S. Sullivan, considera dos áreas de necesidades humanas; ambas interrelacionadas:

. NECESIDADES DE SATISFACCION (biológicas)
. NECESIDADES DE SEGURIDAD (sociales)

Las teorías postfreudianas, enfatizan la importancia de los determinantes sociales en el desarrollo de las fuerzas motivacionales, así como rechazan un determinismo biológico únicamente, - sin considerar lo social.

En resumen, podemos decir que el control de la ansiedad y la reducción de la tensión, forman la estructura motivacional de este enfoque.



Teoría de la motivación basada en la autorrealización.

Se desarrolló un enfoque de la motivación del ser humano sustentada en la autorrealización. Sus relaciones con las filosofías existencialistas se basan en la premisa de que el ser humano sólo puede tener conciencia de su propio potencial cuando se entiende a sí mismo y se acepta en su existencia.

La teoría de la autorrealización se interesa en primer lugar, por determinar cuáles son las características de una vida humana satisfactoria y cuáles son las condiciones para lograrla.

La preocupación esencial de esta teoría reside en el total de la vida humana y no en sus aspectos específicos. Se organiza sobre tres puntos esenciales:

1. CONCEPCION DE LA NATURALEZA HUMANA.	Propiedades esenciales del ser humano y características de la vida humana si se realizara -- plenamente. LOS CONSIDERAN PROBLEMAS MOTIVACIONALES.
2. FACTORES QUE EVITAN LA REALIZACION DE LOS POTENCIALES HUMANOS EN LA MAYORIA DE LA GENTE.	LOS CONSIDERAN TAMBIEN PROBLEMAS MOTIVACIONALES.
3. LA NATURALEZA DE LA MOTIVACION EN LA PERSONA AUTO - RREALIZADA.	

Se subraya la singularidad del individuo al insistir en que éste debe descubrir su yo real y sacar lo mejor de él para estar sano, no importa cuán difícil sea esta tarea.

Gordon Allport tiene este enfoque y postula que las motivaciones de los adultos normales son:

- . funcionalmente autónomas y no dependientes de

las necesidades corporales o las privaciones infantiles.

- . Con frecuencia conocidas en lo conciente y no en lo inconciente.
- . Sumamente individuales, más que compartidas con otros hombre.

El objetivo central de la autorrealización es el descubrimiento del ser real de una persona para expresarse y desarrollarse.

Dentro de esta teoría la motivación de la conducta no se basa en estímulos como pulsiones o necesidades que la provocan, si no en las expectativas como metas o propósitos del individuo que la guían.

Un teórico del aprendizaje-pulsión diría que las expectativas como metas de la conducta no la motivan, sino que son reforzadores de esa conducta al hacerla más probable.

Adler, Jung y Rank, inicialmente seguidores de Freud y su teoría psicoanalítica, se desviaron de ésta al darle énfasis a la individualidad en la orientación del hombre hacia metas futuras. Especialmente Jung explica la conducta en función del futuro, esto es, en función de las metas o propósitos del individuo.

Otto Rank postulaba la autorrealización indicando que sólo al expresar la propia individualidad el hombre podía ser creativo.

Según Rank, el hombre necesitaba separarse de la masa, de la horda, para poder lograr su individualidad. Esta separación le provoca al hombre ansiedad, que es transitoria mientras realiza el proceso de su individuación y creatividad.

Rank relaciona esta ansiedad que experimenta el hombre en su separación de los demás, con la ansiedad de la separación inicial del nacimiento y las subsiguientes separaciones que vá experimen-

tando el niño. Para Rank, la mayor parte de la gente, el "hombre promedio" no intenta alcanzar la individualidad. Conforma su conducta a las demandas externas, inicialmente de la madre y el padre y posteriormente de la sociedad. Pero el hombre en busca de su individualidad se enfrenta a este conflicto entre la unión dependiente (que es una especie de muerte) y su individualidad (una especie de fuerza vital) y lo vá resolviendo con su separación.

R. Munroe considera que el neurótico se encuentra entre estos dos polos: no acepta la unión dependiente que obstaculiza el desarrollo de su individualidad, pero tampoco es libre de expresarla sin sentirse ansioso y culpable. Para Rank el neurótico se encuentra más cercano a la autorrealización que el hombre promedio, pues su ansiedad expresa su tendencia a la individualidad aunque bloqueada.

También de acuerdo con esta teoría de autorrealización, los motivos del ser humano: sus valores, sus metas, están influidas social y culturalmente. No están biológicamente determinadas.

### 1. Concepción de la naturaleza humana.

De los tres puntos esenciales en que se basa esta teoría, la primera que es la concepción de la naturaleza humana, está expresada así por Carl Rogers: "...naturaleza fundamental del ser humano, cuando funciona en su totalidad, es constructiva y digna de confianza". También dice que cuando el ser humano no está defendiéndose de su ambiente y éste le permite experimentar "...puede confiarse que sus reacciones sean positivas, que avancen y sean constructivas". Para Rogers el hombre realizará su proceso de socialización impulsado por su necesidad de afiliarse y comunicarse con los demás.

Este concepto de la naturaleza humana que en términos parecidos postulan los teóricos de la autorrealización es opuesto al concepto de la naturaleza humana en que se basa la teoría revisada anteriormente de la motivación basada en los factores incons-

cientes. En élla se considera que la naturaleza humana tiene ca rácter irracional y fuerzas de vida o constructiva y de muerte o negativas en pugna.

Para el concepto de la naturaleza humana dentro del enfoque de la autorrealización, existen algunos procesos como:

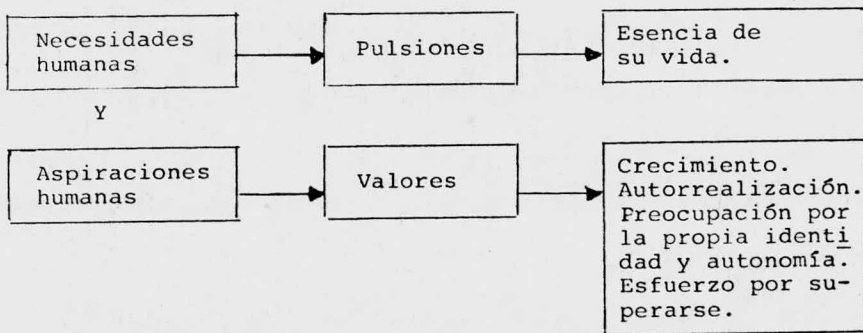
- . la percepción,
- . el conocimiento,
- . la creación,
- . las relaciones interpersonales,

que van conformando el proceso de la autorrealización.

A. Maslow, uno de los teóricos más importantes de esta corriente, postula que los seres humanos tenemos necesidades emocionales, cognoscitivas, estéticas y de expresión. Estas necesidades fueron las que originaron la ciencia. Es un valor para el ser humano, un motivo, la satisfacción de esas necesidades: certeza, verdad, seguridad, simplicidad, precisión, claridad. La naturaleza nos dá guías de clasificación pero con frecuencia nuestra percepción de éllas es mínima o confusa, lo que nos lleva a imponer una clasificación sobre lo natural.

Para Maslow la ciencia es solamente un proyecto de acceso al conocimiento de la realidad natural, social y psicológica. Ese conocimiento vá siendo posible en la medida de nuestra percepción de esa realidad.

La naturaleza humana tiene:



También existen tendencias regresivas, de temor, autodisminutivas. Tenemos temor a nuestras mejores posibilidades, del mismo modo que las deseamos.

Los valores no sólo son queridos y deseados por los seres humanos, sino necesarios en el sentido de higiene para evitar la enfermedad física y mental. Para Maslow los valores son reforzadores intrínsecos, estímulos incondicionados sobre los que se puede instrumenar aprendizaje y condicionamiento.

Aparentemente funcionamos mejor cuando nos esforzamos por algo que nos hace falta. Cuando deseamos algo que no tenemos y organizamos nuestros recursos para alcanzarlo.

La gratificación de necesidades lleva a una satisfacción temporal, que al terminarse conduce a una insatisfacción por una nueva necesidad que debe ser resuelta. La satisfacción al obtener la gratificación de nuestras necesidades es real y posible de obtener pero no puede ser permanente. Especialmente las experiencias gratificantes máximas son episódicas, no contínuas.

Aquí hay un factor motivacional importante: en la medida en que el satisfactor esperado de nuestra necesidad corresponda a nuestras expectativas, su función gratificante y satisfactora será mejor. Si nuestras expectativas exceden a las posibilidades reales de gratificación de un satisfactor, al obtenerlo será menor la satisfacción que proporcione.

Tener presente esta tendencia humana a fantasear una gratificación mayor de la que objetivamente podemos obtener al satisfacer una necesidad, nos puede ayudar a comprender que es un sueño el esperar satisfacción permanente e ininterrumpida. Podemos aceptar el hecho de que la satisfacción de una necesidad es transitoria y conduce a una nueva insatisfacción por una nueva necesidad.

Creer en el sentido de desarrollarnos integralmente como seres humanos es aprender a librarnos de un perfeccionismo irreal.

Los que han logrado desarrollarse como seres humanos tienen una escala de valores: BIEN, VERDAD y BELLEZA entre otros, que saben son parcialmente realizables y obtenibles en la realidad.

Para Maslow su teoría de la motivación es en parte el estudio de las metas últimas o finales del ser humano y sus deseos y necesidades.

Por lo que respecta a sus necesidades, éstas se consideran dentro de la organización e integración total del individuo. No podemos hablar de necesidades respiratorias, o de necesidades de alimentación, etc., sino de una necesidad dentro de un individuo.

Cuando una necesidad está actuando sobre el individuo, se produce un cambio en la mayoría de sus funciones. Por ejemplo el hambre, cambia:

- . la percepción,
- . la memoria,
- . las emociones,
- . el contenido del pensamiento.

El hambre es aquí la necesidad que se puede aislar.

No todos los impulsos siguen el modelo de los impulsos fisiológicos.

También debe indicarse que de acuerdo con Maslow la gratificación de las necesidades sólo se logra cuando los "satisfactores son los intrínsecamente apropiados". "Para el hambre de amor sólo existe una satisfacción genuina y completa, es decir, la afección honesta y satisfactora. Para la persona hambrienta de sexo, de comida o de agua, sólo el sexo, la comida y el agua servirán".

Para Maslow las necesidades fundamentales son "instintoides". Muchas necesidades y deseos del ser humano no son fines en sí mismos sino que conducen a otros fines o metas. Con frecuencia estas necesidades y deseos no son vistos como tales por las propias personas. Sólo se vé lo obvio pero no se observa la relación con

deseos y necesidades ulteriores.

Los fines o metas fundamentales son más universales, no difieren mucho entre sí.

En cambio las necesidades y deseos que conducen a estas metas o fines fundamentales sí difieren mucho entre sí porque están determinadas por las diferencias culturales. Esta es la razón por la que Maslow rechaza el relativismo cultural.

Aparentemente los fines en sí mismos son bastante más universales que los caminos seguidos para lograrlos. Así, en su esencia, los seres humanos son más iguales de lo que parece.

Maslow plantea además que un deseo consciente o una conducta de motivación están ligados al deseo o necesidad que es una meta final y le sirven de canales de expresión. No es usual que un acto o un deseo consciente tenga sólo una motivación.

## 2. Factores que evitan la autorrealización.

Sobre este punto esencial podemos resumirlo en:

- . Limitaciones sociales.
- . Limitaciones por necesidades básicas insatisfechas.

Aquí la idea básica es que el hombre debe descubrir la significación de su existencia, para que viva en el sentido de sobrepasar la satisfacción de las necesidades fisiológicas.

Esto nos lleva a la consideración del tercer punto esencial:

## 3. La naturaleza de la motivación en la persona autorrealizada.

Si las características humanas son:

- . Estar abierto a la experiencia.
- . Amarse y amar a otros.
- . Actuar en forma ética. (Moral y por el bien social).
- . Expresar sus potencialidades:
  - autonomía.
  - autorrealización.

- . Ser espontáneo y creativo.
- . Ser curioso y explorador.

puede decirse que la motivación en la persona autorrealizada está determinada por sus necesidades humanas, pulsiones, y sus aspiraciones humanas, valores, que mencionamos al analizar la concepción de la naturaleza humana.

La pirámide de necesidades de Maslow es el modelo que representa estas conceptualizaciones:

- NECESIDADES DE:
- . AUTORREALIZACION
  - . AUTOESTIMA
  - . AMOR
  - . SEGURIDAD
  - . FISIOLÓGICAS

que volveremos a comentar al revisar las teorías motivacionales de F. Herzberg y D. McClelland.

Esta jerarquía de valores no tiene apoyo experimental que la confirme. Sin embargo, casos reales como reportes de campos de concentración y otras áreas donde han ocurrido catástrofes a menudo indican que los intereses y los valores que motivan al individuo en situaciones normales, así como la conducta social aceptable, no resisten mucho tiempo la presión de las necesidades fisiológicas y la inseguridad severas.

También se ha confirmado en diversas investigaciones experimentales de conducta, que ciertos estados de pulsión (necesidades fisiológicas de sobrevivencia del individuo y las que implican dolor y amenaza como la ansiedad y la inseguridad) pueden determinar la conducta del organismo en condiciones de privación o amenaza severas.

Ambos reportes dan cierto apoyo a esta jerarquía de valores de Maslow.

Maslow se pregunta si las personas autorrealizadas están motivadas en el concepto común de motivación. Dice:



"...es necesario elaborar una psicología de la motivación profundamente diferente para la gente autorrealizada, por ejemplo, motivación de expresión o motivación de crecimiento en vez de motivación de deficiencia."

"La motivación de los hombres ordinarios es una lucha por la gratificación de necesidades fundamentales que les falta."

Podemos hacer aquí la relación de esta proposición de Maslow con el concepto de:

MOVILIZACION      restablecedora del equilibrio y en  
relación con la sobrevivencia.

MOTIVACION      impulsadora del crecimiento y en  
relación con la autorrealización.

expresado por Teitelbaum y que comentamos ya al revisar la teoría de la motivación basada en el concepto de homeostasis.

Maslow hace pues la diferenciación de:

MOTIVACION POR DEFICIENCIA (que sería movilización)      y  
MOTIVACION DE CRECIMIENTO      (que sería propiamente motivación)

Resumiendo, para los teóricos de la autorrealización las necesidades o aspiraciones superiores del ser humano sólo se manifiestan si están satisfechas las necesidades inferiores o de sobrevivencia. Sin embargo, estas necesidades nunca dejan de existir al ser satisfechas, pues los procesos biológicos vuelven a crearlas, por lo que concluimos que se refiere a que estén regularmente satisfechas estas necesidades básicas.

Es precisamente en esta teoría motivacional de la autorrealización en la que nos hemos basado para desarrollar los programas de desarrollo individual para directivos reportados en este trabajo.

b) Concepto de Motivación.

En el cuadro de la página siguiente resumimos algunos conceptos de motivación de algunos de los teóricos e investigadores como Young, Hebb, Atkinson, Maslow, McClelland, Cofer y Appley.

Cuadro No. 3

Concepto de Motivación:	Autor:	Fuente:
El proceso para despertar la acción, sostener la actividad en progreso y regular el patrón de actividad.	P.T.Young	Motivation and Emotion, 1961.
<p>El problema principal al que se enfrenta el psicólogo cuando habla de la motivación, no es el de despertar la actividad, sino darle un patrón y dirigirla. El término motivación se refiere a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) La existencia de una secuencia de fases organizadas.</li> <li>2) Su dirección y contenido.</li> <li>3) Su persistencia en una dirección dada o a su estabilidad de contenido.</li> </ol>	D.O. Hebb.	The Organization of behavior, 1949
El término motivación se refiere a la acción de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos. El término motivación subraya la fuerza final de la tendencia de la acción, que la persona experimente como un "yo quiero".	J.W. Atkinson.	Motives in fantasy, action and society, 1958.
Una sólida teoría motivacional debería...su poner que la motivación es constante, que nunca termina, fluctúa y que es compleja, y que casi es una característica universal de prácticamente cualquier situación del organismo.	A.H.Maslow	Motivation and Personality, 1954.
El carácter selectivo y dirigido de la conducta es la propiedad esencial que ocasiona la postulación de un proceso motivacional.	P.T. Young McClelland y colaboradores. D.O. Hebb	1961 1965  1949
Existen muchas causas de la conducta y la motivación es sólo una de ellas. La conducta puede ocurrir debido a una fuerza aplicada externamente -como un empujón-, y ésta no es una causa motivacional, aunque sea una causa. Lo que es más importante aún, puede hablarse de la estructura física del organismo, de sus capacidades sensoriales y perceptuales, sus habilidades motoras y otras parecidas como de factores causantes de su conducta. Más aún pueden considerarse con certeza los hábitos, una vez que se han formado, como psicológicamente causantes de la conducta subsecuente.	C.N.Cofer y M.H.Appley.	Psicología de la Motivación, 1961

En base a la revisión histórica que hace Robert C. Bolles sobre el desarrollo de los conceptos motivacionales, podemos resu - mirla en:

#### I. CORRIENTE RACIONALISTA.

Históricamente fué el racionalismo el primero en explicar las causas de la conducta. Los seguidores de esta corriente postulaban que la conducta era un acto de la "voluntad" y que esta esta motivada por el conocimiento y la razón.

Platón pensaba que los determinantes motivacionales de la conducta tenían poco que ver con dicha conducta, pues estaban dominados por la facultad de razonar. Se consideraba al hombre con libertad de hacer lo que quisiera. Las causas de sus acciones eran su intelecto y su "voluntad".

Los teólogos cristianos siguieron la misma línea racionalista de pensamiento. Santo Tomás de Aquino la expone en textos que parecen tomados de Platón o Aristóteles.

#### II. CORRIENTE DETERMINISTA.

El determinismo considera que la conducta está determinada - por leyes naturales. Su objetivo es descubrir las leyes sigtemáticas de la conducta. Se opone a la corriente raciona - lista que postula que es la libre elección del hombre la que motiva la conducta.

Esta corriente fué iniciada con Demócrito. Fué retomada por Descartes que le atribuyó a las emociones algunas funciones motivacionales:

1. Causan el flujo adecuado de los "humores animales" en el cuerpo.
2. Causan la preparación del cuerpo para obtener algunos fines.
3. Causan el deseo del alma por los objetos que la naturaleza nos dice que es adecuado usar.
4. Causan la persistencia del deseo de esos objetos.

Este fué un intento de Descartes de construir una teoría que correlacionara los fenómenos fisiológicos, conductuales y de la experiencia.

El instinto era el origen natural de los motivos que tenían importancia biológica. Se consideraba al instinto como el punto de partida de impulsos.

Dentro de esta corriente determinista se empezaron a desarrollar teorías explicativas de la conducta, que iremos relacionando:

### Teoría hedonista.

Los orígenes de este modelo de pensamiento se remontan a los hedonistas griegos con Aristipo y Epicuro.

Hobbes, 1651, planteó un modelo de conducta en el que le adjudica una importancia central al placer y al dolor, considerando los las causas esenciales que motivan al organismo. Decía que por más que nos engañemos acerca de los motivos de nuestras acciones, siempre se trata del deseo de lograr el placer o de evitar el dolor. Convierte al placer y al dolor en un principio de motivación y les quita sus implicaciones éticas.

Fue Hume, 1739, quién estudió la voluntad con un nuevo y diferente enfoque. Aclaró que es la experiencia del hombre, la historia de sus sensaciones, la que rige sus pensamientos y su conducta. Esta experiencia limita los pensamientos y la conducta del hombre, así como su conocimiento de sí mismo y del mundo en que vive.

Spence, 1880, propuso que la importancia decisiva del placer y el dolor no radicaba en que se les buscara, sino en su control sobre lo que se aprende: "Las acciones del hombre se rigen por el placer y el dolor, no porque constituyan metas o motivos, sino por que han actuado como reforzamiento en el pasado". El placer y el dolor explican la acción porque producen el aprendizaje.

Teoría evolutiva de Darwin. Determinismo biológico.

Para Darwin, 1859, las características ambientales, los cambios y la transmisión de las características a los descendientes, son los rasgos esenciales de su teoría evolutiva de las especies. Darwin trataba a los instintos como simples reflejos con un mayor grado de complejidad.

Se empezó a pensar en la conducta animal y humana en relación de dependencia con varios reflejos específicos de estímulo-respuesta.

Con este nuevo enfoque del evolucionismo, se consideraron a los procesos psicológicos:

- . conciencia
- . razón
- . memoria
- . aprendizaje
- . habilidad
- . afecto

como procesos vitales para el ajuste o adaptación de un organismo a su ambiente o para su sobrevivencia en él.

Esta nueva concepción dá origen al funcionalismo en el que la motivación es un concepto esencial.

Esta teoría evolucionista tiene importancia en la teoría de la motivación porque le dió relevancia a los procesos conductuales: instinto, inteligencia, aprendizaje y motivación, también como funciones vitales para la adaptación y la sobrevivencia. Por lo tanto considera que la conducta sirve a las necesidades del organismo, poniendo en evidencia la conducta intencional y la búsqueda de meta.

También al evolucionismo le debemos la noción de pulsión, que describe los estados internos y cuya consecuencia es una actividad inquieta que conduce a una actividad consumatoria.

### Teoría conductista.

Se desarrolla el concepto moderno de pulsión. Se observan la mayor parte de los elementos de una ley del reforzamiento y una explicación conductista del aprendizaje. Con su concepto de "excitación naciente", Spencer sugirió todos los elementos importantes de una teoría del incentivo para explicar la motivación.

Mc Dougall, 1908, pensaba que la característica esencial de la conducta animal era orientarse hacia metas. Con base en esta idea rechazó la noción de que los instintos eran reflejos o combinaciones de ellos.

El aspecto más importante para la motivación de las teorías de Mc Dougall es EL CARACTER INTENCIONAL Y ESFORZADO DE LA CONDUCTA, impulsada por la pulsión. O sea, EL CARACTER MOTIVADO DE LA CONDUCTA.

De acuerdo con su teoría, los instintos y sus emociones asociadas son los determinantes más importantes de la conducta. Durante la ejecución de una conducta se está conciente de:

- . ciertas características del propósito,
- . de la dirección,
- . del esfuerzo.

#### 7 PRINCIPALES INSTINTOS SEGUN McDOUGALL: SU EMOCION ASOCIADA:

. h u f d a	. miedo
. r e p u l s i ó n	. disgusto
. c u r i o s i d a d	. admiración
. p u g n a c i d a d	. enojo
. auto-degradación	. humildad
. auto-afirmación	. júbilo
. r e p r o d u c c i ó n	. emoción afectuosa

Considera que otros tres instintos: lo gregario, la adquisición y la construcción no tienen acompañamiento emocional específico.

Watson y Morgan redujeron a sólo tres las reacciones emocionales innatas: miedo, ira y amor, como conclusión de sus estudios. Para ellos sólo una pequeña variedad de estímulos podía producir esas tres reacciones emocionales. En su opinión todas las demás reacciones emocionales se aprendían.

#### Teoría del aprendizaje.

La mayoría de las teorías del aprendizaje postulan sólo algunas pulsiones corporales y sugieren que muchos motivos importantes son aprendidos. Anteriormente se revisaron algunos aspectos importantes de esta teoría con sus principales expositores: Tolman, Guthrie, Hull y Skinner.

Por lo que respecta a la motivación, los conceptos esenciales de esta teoría son:

- . Concepto de pulsión = URGENCIA Y PROPOSITO DE LA CONDUCTA.
- . Concepto de emoción = ACTIVACION DE LA CONDUCTA.

#### Teoría de la homeostasis psicológica.

La actividad se considera una medida de los estados motivados. Es una respuesta a estimulaciones internas y externas. Por tanto, la actividad aumenta la oportunidad de que un organismo encuentre el objeto meta requerido.

Esta idea es una interpretación funcionalista de la conducta de actividad y se relaciona con el concepto de homeostasis. Esta teoría postula que la orientación de la conducta es la de conservar o mantener el equilibrio u homeostasis.

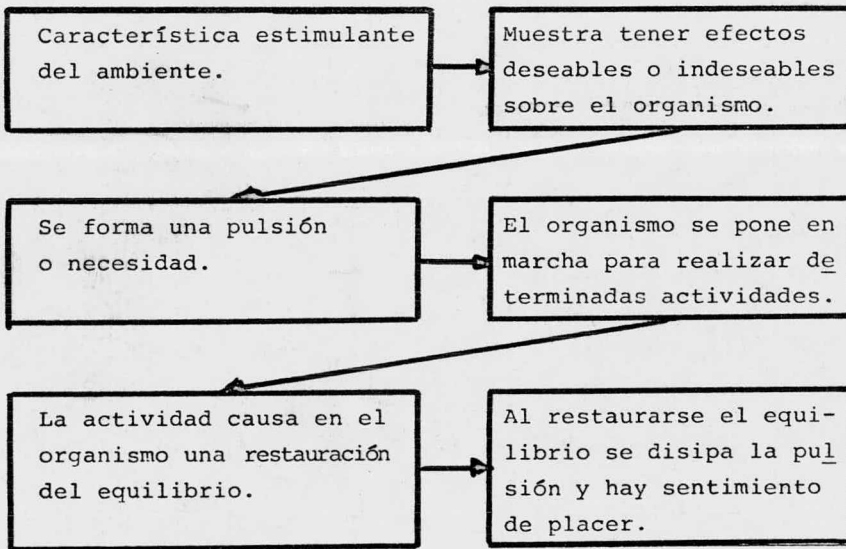


Esta teoría postula que la conducta intencional es motivada.

- . la impulsan → TENSIONES
- . la mueven → FUERZAS
- . la dirigen → VALENCIAS
- . tiene → METAS

Las necesidades tienen una naturaleza homeostática y pueden ser producidas por perturbaciones fisiológicas o por hechos del ambiente que implican amenazas o promesas concretas para el individuo.

Esas acciones estimulantes sobre el organismo producen presión.



Dentro de esta teoría, ninguna conducta sucede porque sí: siempre hay una fuerza de energía o pulsión que la causa. El individuo tiende a realizar actividad para librarse de la tensión y recuperar su bienestar. A mayor amenaza, mayor pulsión y más probabilidad de que el individuo busque y encuentre la meta adecuada.

Dentro de la dinámica de la homeostasis de esta teoría, Sigmund Freud, 1917, desarrolló una teoría psicoanalítica de la motivación basada en los motivos inconscientes.

Desarrolló su teoría de la motivación al estudiar neuróticos, que son personas a quienes no se responsabiliza totalmente de sus actos. Se opuso así a la filosofía racionalista que responsabiliza totalmente al hombre de su conducta determinada por su voluntad de elegirla libremente.

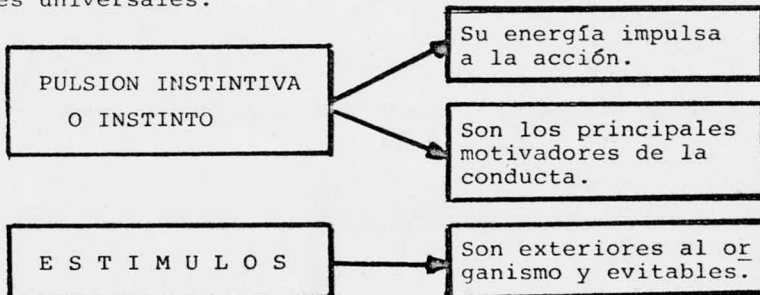
Freud afirma que la racionalidad que supuestamente guía nuestras acciones no es sino una fachada mediante la cual nos engañamos acerca de lo que hacemos y los motivos por los que lo hacemos.

Estructuró su teoría para analizar esas causas no conocidas de la conducta. Se aplica a los motivos o razones de la conducta y no a la conducta misma.

Al seguir el concepto de equilibrio en su teoría le da una explicación psicológica, que inicialmente fué fisiológica. Dentro de este sistema los deseos parten del dolor por la acumulación de excitación y se dirigen al placer por la reducción de la excitación.

Considera que los instintos suministran estimulación interna y que la tarea del sistema nervioso es dominar la estimulación, - por lo que el individuo tiene que buscar sus propios medios de eliminar dicha estimulación.

Dentro de su teoría, las pulsiones instintivas son los motivadores universales:



### C) FRUSTRACION.

Es un proceso temporal emocional, que implica que no se ha llevado a su meta o a su conclusión una línea de acción, o que no se ha alcanzado un estado final de algún tipo, o que no se ha logrado materializar una solución o una consecuencia esperada.

Precondiciones de la frustración:

- . Presencia de un impulso o de un motivo previamente alertado o no recompensado.
- . Alguna forma de interferencia con las formas de gratificación, o un impedimento para su obtención.

De acuerdo con la teoría sobre frustración de Brown y Faber, 1951, la frustración es una variable hipotética resultante de interferir con una secuencia conductual motivada (excitatoria) en funcionamiento, sea por medio de una tendencia inhibitoria (producida por bloqueo, por no reforzamiento) o por medio de una tendencia excitatoria competidora.

La frustración como proceso temporal se resuelve en función de las fuerzas relativas de las tendencias en competencia (incluyendo aquellas evocadas por la frustración misma), y en una dirección resultante de la tendencia excitante y de la tendencia inhibitoria separadas.

De acuerdo con esta formulación, la frustración vigoriza y da dirección a la conducta.

La frustración produce un incremento hacia una pulsión general, que es un efecto motivacional.

La frustración es un estado emocional, surgido una y otra vez en el curso natural de las contingencias de la vida, y que lleva a patrones de resolución, en función de los contextos de su alertamiento y de las consecuencias de las respuestas que ocurren en ellos.

Según Dollard y colaboradores, 1939, la frustración surge "cuando una respuesta de meta sufre una interferencia que le impide ocurrir" o "cuando hubiera podido esperarse que el organismo efectuara actos, y se ha impedido que ocurran tales actos".

Aún cuando las condiciones esenciales de la frustración son la existencia de una necesidad no satisfecha y el fracaso, o el fracaso anticipado de la conducta para obtener la meta necesaria, la frustración solo se da si es importante la conducta motivada que se interrumpe o fracasa.

Tanto Zander, 1944, como Sherman, 1941; Maslow, 1943; - - Rosenzweig, 1944, Sargent, 1948; plantean que sólo se dará la frustración si se considera importante y obtenible la meta en cuestión.

Aún cuando consideramos que la frustración es un proceso emocional que se puede presentar cuando se persiguen metas, y en el Programa de Desarrollo Individual que diseñamos en este trabajo se establecen metas de desarrollo que el directivo se propone lograr, no consideramos directamente a la frustración. Nos concretamos en la conducta motivada y dirigida hacia metas, que la persona considera importantes, y que es una de las condiciones para que surja la frustración.

### III. POSIBILIDAD DE PROGRAMAR EL DESARROLLO.

1. Expectativas Claras.  
La Importancia de Establecerlas.
2. Perspectiva del Tiempo.  
Visualización del futuro.
3. Motivación de Logro.  
Su Importancia.
4. Uso del Tiempo.  
Hábitos.

Generalmente los directivos de las empresas, al necesitar de colaboradores que los apoyen en el logro de los resultados más importantes con los que están comprometidos, detectan de entre ellos quienes tienen potencial mayor de crecimiento y se hacen la expectativa de que esos colaboradores se irán desarrollando para el desempeño de funciones y puestos de mayor responsabilidad y jerarquía.

Sin embargo, la mayor parte de las veces no existe un sistema o estructura que corresponda a las expectativas de los directivos y que guíe el proceso de desarrollo de sus colaboradores.

Esta situación se convierte en problema cuando el crecimiento de las personas que laboran en una empresa o institución no coincide con las expectativas que sus directivos tienen en función de las necesidades y posibilidades de la institución o de la empresa, restándoles oportunidades de crecimiento.

Podemos definir el problema como:

LA FALTA DE UN SISTEMA O PROGRAMA PARA GUIAR E IMPULSAR EL DESARROLLO DEL PERSONAL CLAVE DENTRO DE LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES Y PROMOVER TAMBIEN EL CRECIMIENTO DE ESTAS.

Al investigar sobre este problema obtuvimos la siguiente información:

1. En algunos casos los directivos no tenían idea de quienes eran sus colaboradores con mayor potencial de desarrollo.

2. De los casos en que los directivos si tenfan identifica-  
dos a sus colaboradores con mayor potencial de desarro-  
llo, pocos contaban con una evaluación precisa y objeti-  
va que les proporcionara un inventario de capacidades y  
habilidades de esas personas.
3. En los casos en que sí existía esa evaluación de capaci-  
dades y habilidades de los colaboradores con mayor po-  
tencial de desarrollo, el manejo de la información era:
  - . Exclusivamente llegaba al directivo que había solici-  
tado la evaluación de su colaborador.
  - . El reporte de evaluación había sido comentado por el  
jefe con el colaborador evaluado.
  - . En ninguna ocasión esta información de la evaluación-  
de capacidades y habilidades había servido como punto  
de partida para programar el desarrollo de la persona  
evaluada.

Con este análisis el planteamiento fué:

1. ¿Es posible programar el desarrollo de una persona?

Si ésto es posible:

2. ¿Cuál sería su utilidad o ventajas de hacerlo?
3. ¿Qué se necesita?
4. ¿Cómo puede hacerse?

Cuando contamos con información sobre:

- . Qué queremos lograr.  
EXPECTATIVAS CLARAS.
- . Con qué recursos contamos.  
EVALUACION DE CAPACIDADES Y HABILIDADES.
- . Cuánta motivación o deseo de lograrlo tenemos.  
IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION.

Podemos programar nuestro desarrollo en el trabajo y con la guía de los planes y estrategias que se vayan marcando en el programa, tener una mayor probabilidad de éxito al realizarlos de manera sistemática.

No creemos necesario analizar aquí la importancia de la planeación. Es generalmente aceptado que obtenemos mejores resultados cuando éstos se persiguen de acuerdo a objetivos con un plan y siguiendo un programa, que cuando nos esforzamos sin guía y sin sistema.

Es posible programar nuestro desarrollo cuando sabemos con claridad:

- . QUE QUEREMOS
- . PARA QUE
- . CON QUE CONTAMOS
- . COMO

Programar nuestro desarrollo estructurando el cómo, el plan y la estrategia, requiere de los pasos previos de análisis y diagnóstico.

Por lo tanto, los elementos tomados en cuenta para diseñar un Programa de Desarrollo Individual son:



1. EXPECTATIVAS CLARAS

La importancia de establecerlas.

2. PERSPECTIVA DEL TIEMPO.  
VISUALIZACION DEL FUTURO.

La importancia de los tramos de tiempo que preveemos.

3. MOTIVACION DE LOGRO

Su importancia.

4. USO DEL TIEMPO  
HABITOS

USANDOLO EN FUNCIONES  
DE NUESTRAS EXPECTATIVAS

ENLAZANDO LAS ACTIVIDADES  
CON LAS METAS

Iremos analizando cada uno de estos elementos.

## 1. EXPECTATIVAS CLARAS.

### La importancia de establecerlas.

El desarrollo individual depende en gran parte de nuestra concentración en lo que aportamos: Cuando nos preguntamos ¿Cuál es la mayor aportación con que yo puedo contribuir al buen funcionamiento de esta organización?. Sea cual fuere la organización en la que prestamos nuestros servicios, ésto equivale a preguntarnos: ¿Qué debo hacer para desarrollarme?, ¿Qué conocimientos y qué práctica debo adquirir para poder dar esta aportación?, ¿Cuál es el esfuerzo que debo realizar?, ¿Qué plan debo marcarme?.

El Dr. Peter F. Drucker recomienda la siguiente estrategia de análisis sobre nuestra contribución:

1. ANALISIS DEL USO DE MI TIEMPO  
(cómo lo estoy usando)
2. ANALISIS DE MI CONTRIBUCION.
  - . Qué resultados estoy obteniendo.
  - . Qué resultados se esperan de mí.
  - . Qué resultados deseo obtener.
3. DETERMINAR MIS HABILIDADES Y APROVECHARLAS.  
(Cómo hacer más productiva la energía)
4. TRABAJAR POR PRIORIDADES.
5. TOMAR DECISIONES EFICACES.  
(Una correcta estrategia)

El Dr. Drucker se pregunta: ¿Qué sentido tiene el administrar o usar bien mi tiempo si yo no defino primero para qué?. - Analizar nuestra contribución no es solo definir la aportación que estoy dando actualmente, sino también definir lo que se espera que yo aporte y lo que yo quiero que llegue a ser mi contribución.

Como ya mencionamos en la Introducción, el Doctor - Laurence J. Peter, autor del libro "El Principio de Peter", nos advierte de la grave amenaza de caer en nuestro nivel de incompetencia y en su libro posterior "La Fórmula de Peter", analiza los medios a nuestro alcance para evitar que esta amenaza se realice. Su estudio y análisis nos propone como defensa contra el temido nivel de incompetencia el que trabajemos en nuestro propio desarrollo y nos preparemos para cada nivel al que ascendamos en vez de escalarlo antes de estar preparados. Propone - sus fórmulas o "recetas" prácticas para alcanzar y mantener nuestro nivel de competencia. Un ingrediente esencial de estas fórmulas es la disciplina para seguirlas, el establecimiento de hábitos adecuados para alcanzar los objetivos propuestos.

La participación de un jefe en el establecimiento de expectativas, tiene la ventaja adicional de ampliar el panorama y la objetividad de dichas expectativas. Ayuda al colaborador en su análisis de visualización del futuro.

Para que yo pueda determinar clara y concretamente mis objetivos de desarrollo, necesito clarificar primero:

- . QUE SOY.
- . MIS RECURSOS, FUERZAS, HABILIDADES Y LOGROS ACTUALES.
- . DONDE ESTOY.
- . MI REALIDAD Y MIS OPORTUNIDADES.

Para que en base a nuestra realidad presente, podamos clarificar también:

- . QUE QUIERO SER Y LOGRAR.
- . QUE CONTRIBUCION Y QUE LOGROS PRETENDO REALIZAR.
- . MIS EXPECTATIVAS.

La clarificación de expectativas dentro de la visualización del futuro es al mismo tiempo parte del proceso de programar el desarrollo individual y un objetivo de desarrollo como habilidad.

El propósito de un objetivo es darle a cualquier persona - los medios para decidir lo que tiene que hacerse, de modo que - pueda hacerlo sin instrucciones y dirección constantes.

Además, como veremos al analizar la motivación de logro, - una de sus características esenciales es tener clara la expectativa de lo que queremos lograr.

Esto es, para que haya logro tiene que haberse fijado un objetivo previamente: cuál es nuestra expectativa.

El tener claras nuestras expectativas nos permite:

- . Desarrollar nuestra motivación de logro.
- . Dirigir nuestra actividad hacia el logro de objetivos conocidos.
- . Aprovechar mejor las situaciones que favorecen a nuestras expectativas.
- . Experimentar satisfacción por lograr lo que nos habíamos propuesto.

Otro aspecto importante de la aclaración de nuestras expectativas, es su influencia para usar nuestro tiempo en función - de ellas y cumplirlas.

Dice Laurence Peter:

"SI TU NO SABES ADONDE VAS, ACABARAS EN CUALQUIER OTRO LADO."

Lo que nos hace reflexionar en que sin objetivos previamente determinados, nuestras posibilidades de lograr algo son mínimas.

2. PERSPECTIVA DEL TIEMPO.  
VISUALIZACION DEL FUTURO.

Para establecer expectativas clara necesitamos de nuestra -  
 habilidad para visualizar el futuro:

F U T U R O	<ul style="list-style-type: none"> <li>. QUE QUIERO SER.</li> <li>. QUE LOGROS PRETENDO REALIZAR.</li> <li>. QUE FUERZAS Y HABILIDADES QUIERO DESARROLLAR.</li> <li>. MIS EXPECTATIVAS.</li> </ul>
-------------	--

Y también nuestra habilidad para percibir el tiempo-vida en sus dimensiones:

P A S A D O Y P R E S E N T E	<ul style="list-style-type: none"> <li>. QUE SOY</li> <li>. MIS RECURSOS Y LOGROS ACTUALES</li> <li>. MI REALIDAD</li> <li>. DONDE ESTOY</li> </ul>
-------------------------------------	---

Lo que precisamos percibir de nuestro tiempo-vida es:

PASADO	EL TIEMPO DEL PASADO COMO CIMIENTO Y BASE DE NUESTRO PRESENTE. RECONOCERLO, ANALIZARLO, INVENTARIARLO, ES DEFINIR NUESTRO-AQUI Y AHORA.
PRESENTE	PERCIBIR Y VALORAR NUESTRO TIEMPO DE HOY. DONDE ESTAMOS, QUE SOMOS, LO QUE HEMOS LO GRADO HASTA HOY. ESTE TIEMPO NUESTRO DEL AQUI Y AHORA QUE ES NUESTRA PLATAFORMA DE DESPEGUE PARA EL PORVENIR. LA REALIDAD - DE NUESTRO TIEMPO PRESENTE QUE FUNDAMENTE NUESTRAS EXPECTATIVAS FUTURAS.
FUTURO	DEFINIR LO QUE YO ESPERO DEL FUTURO. PONER FUERA DE MI, DARLE FORMA A ESOS SUEÑOS, - IDEALES, NECESIDADES, PARA CONCRETARLOS EN EXPECTATIVAS DE REALIZACION.

LA IMPORTANCIA DE LOS TRAMOS DE TIEMPO QUE ANTICIPAMOS.

¿QUE ESPERO YO DEL FUTURO? , ¿QUE COMPROMISO TENGO?

Tan solo el pensarlo ya nos compromete. Crear, inventar, -  
construir el futuro en la imaginación y hacer que suceda. Es -  
fuerte la responsabilidad y el compromiso.

Cuando sentimos la fuerza del poder como posibilidad de deci-  
sión y control de los eventos que afrontaremos en el futuro, es  
que tiene sentido reflexionar sobre ese futuro.

Tener poder es sentir que puedo, y en el uso de nuestro tiem-  
po ese poder se manifiesta como expectativa de logro en el futuro.

Cuando nuestro sentimiento es de impotencia ante el porvenir  
y sentimos que no tenemos la menor posibilidad de influir sobre  
lo que sucederá, no tenemos ni interés ni necesidad de reflexio-  
nar sobre el futuro, ni de aclarar nuestras expectativas.

Muchos de nosotros hemos tratado de eliminar nuestra preocu-  
pación por el tiempo del futuro usando nuestro tiempo del ahora  
para realizar también actividades que conformen desde hoy las \_  
realizaciones a largo plazo.

Un experto en planeación estratégica, George A. Steiner, di-  
ce que:

"EL PROBLEMA BASICO DE LA PLANEACION NO ES QUE DEBE  
HACERSE EN EL FUTURO, SINO MAS BIEN, QUE DEBE - -  
HACERSE AHORA PARA QUE EN EL FUTURO INCIERTO OCURRA  
LO QUE DESEAMOS. "

ESTE PLANTEAMIENTO NECESITA DE NUESTRA CREENCIA PERSONAL DE QUE  
TENEMOS PODER SOBRE EL FUTURO EN LO QUE RESPECTA A NUESTRAS REA-  
LIZACIONES.

Para poder usar nuestro tiempo como nuestro recurso vital, - necesitamos de un plan. Los planes solamente pueden programar - el uso del tiempo futuro. En el presente, si no contamos con un plan que hayamos elaborado previamente para usar nuestro tiempo - del futuro, no estaremos usando eficazmente nuestro tiempo de hoy.

En el cuadro No. 4 podemos ver cinco diferentes niveles de habilidad para usar nuestro tiempo y que dependen de nuestra visualización del futuro.

Partimos de un nivel cero cuando no conocemos el valor del tiempo y lo usamos sin planeación, sin propósito. Simplemente - lo usamos de cualquier modo, sin que importe cómo ni para qué.

Una de las mayores diferencias entre un líder, un director - que coordina los esfuerzos de un equipo y uno que solo ejecuta, son los tramos de tiempo que controlan uno y otro.

Los tramos de control de tiempo, su anticipación como visualización del futuro, son más largos en quien integra esfuerzos - de un grupo dirigiéndolo, que los del que solo ejecuta.

El nivel de despegue para un mejor uso de nuestro tiempo es el de pronosticador: nivel 3. Cuando tratamos de visualizar - los eventos y su desarrollo, y sabemos que pasaremos el resto de nuestra vida en el futuro, es que decidimos dedicar parte de - nuestro tiempo hoy para anticipar lo que probablemente sucederá.

Para aquellos de nosotros que logramos concentrar nuestros - esfuerzos en el nivel 4 y que usamos nuestro tiempo orientados - hacia metas, no solo anticipamos el futuro visualizándolo, sino lo hacemos que suceda.

Cuando fijamos nuestra mirada en una meta y usamos nuestro - tiempo trabajando en la realización de un plan trazado, es que alcanzamos esa meta.

Cuando nos permitimos la libertad y el poder de construir el futuro en nuestra imaginación teniendo la confianza y la fé de que ese futuro imaginado puede ser realizado, es cuando estamos en el nivel más alto de habilidad en el uso de nuestro tiempo.

Necesitamos la convicción personal de que tenemos poder sobre nuestro futuro. Consolidar nuestras expectativas de logro y realizaciones futuras, nos ayudará a reflexionar sobre el futuro visualizando ventajas, oportunidades, estrategias y esfuerzos necesarios.

Para poder ser mejores como colectividad, como mexicanos, necesitamos primero ser mejores individualmente. Para ésto el uso de nuestro tiempo cada día debe incluir fines y propósitos de crecimiento individual.

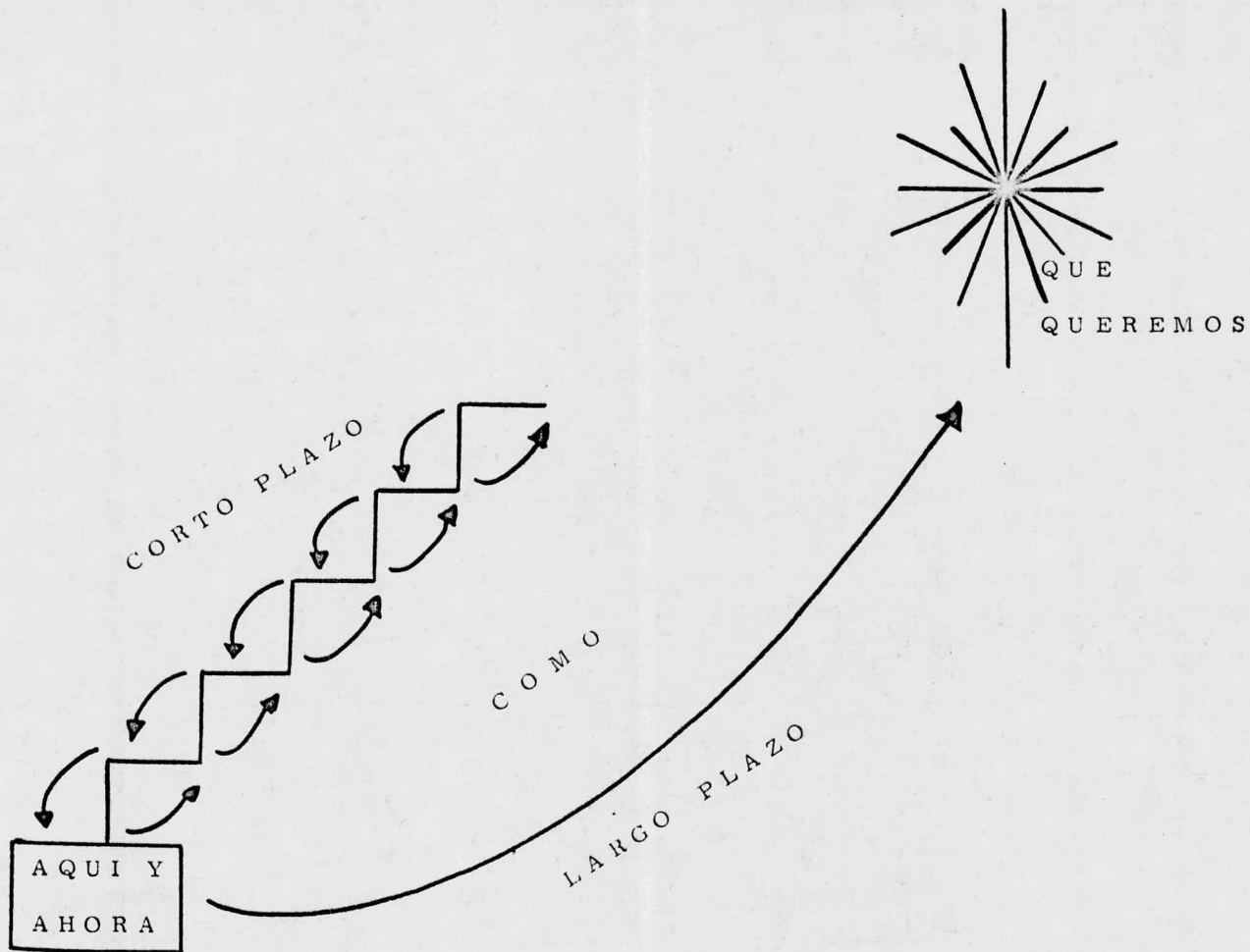
Hasta aquí hemos analizado este elemento de desarrollo que está basado en nuestra visualización del futuro.

Vamos a analizar dos elementos más: motivación y uso de nuestro tiempo, que son los que impulsarán nuestro comportamiento y nuestra actividad para que el futuro visualizado se realice.



NIVELES DE HABILIDAD EN EL USO DE NUESTRO TIEMPO.	
NIVEL	C A R A C T E R I S T I C A S
5	<p>ES UN INNOVADOR :  <u>CONSTRUYE EL FUTURO EN SU IMAGINACION.</u>            SABE QUE EL FUTURO PUEDE SER CREADO, INVENTADO HOY.            HABIENDOLO INVENTADO, IMAGINADO, PROCEDE A HACERLO QUE EXISTA.            CONSIDERA AL TIEMPO COMO LA MAXIMA OPORTUNIDAD PARA TENER LOGROS.            ESTA ORIENTADO HACIA METAS.</p>
4	<p>NO SOLO ANTICIPA EL FUTURO, SINO LO HACE QUE SUCEDA.            FIJA SU MIRADA EN SU META. TRABAJA SIGUIENDO UN PLAN Y LO ALCANZA.            SABE QUE NI EL PASADO NI EL PRESENTE SON ADMINISTRABLES.            SOLO EL FUTURO LO ES.</p>
3	<p>ES UN PRONOSTICADOR.            SABE QUE LO QUE CUENTA ES EL FUTURO.            TRATA DE VISUALIZAR LOS EVENTOS Y SU DESARROLLO.            SABE QUE PASARA EL RESTO DE SU VIDA EN EL FUTURO Y DECIDE DEDICAR            PARTE DE SU TIEMPO HOY PARA ENFOCAR HACIA EL FUTURO.</p>
2	<p><u>SE PRESUPUESTA EL TIEMPO.</u>            SE HA VUELTO UN USADOR DEL TIEMPO EN VEZ DE AHORRADOR.            SE DISTRIBUYE EL TIEMPO DELIBERADAMENTE EN LO QUE ES IMPORTANTE.            SE DETERMINAN CON MUCHA ANTICIPACION : NECESIDADES, VENTAJAS, OPORTUNIDADES.</p>
1	<p><u>SE TRATA DE AHORRAR EL TIEMPO.</u>  <u>SE APRECIA EL VALOR DEL TIEMPO.</u>            SE ES UN AHORRADOR DE EL , TRATANDO DE NO GASTARLO.            SE APRENDE QUE EL MAYOR COSTO DE TODO ES EL TIEMPO HUMANO QUE            TIENE INVERTIDO.</p>
0	<p><u>NO SE CONOCE EL VALOR DEL TIEMPO.</u>            NO SE HACE PLANEACION, NI ORGANIZACION, NI METODO.            NO SE LE VE COMO RECURSO QUE HAY QUE UTILIZAR PARA SER EFICAZ.            CIEGO HACIA LO QUE SIGNIFICA EL TIEMPO.</p>

SE EMPIEZAN A  
 TOMAR RIESGOS.

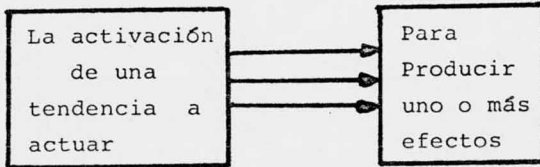


3. MOTIVACION DE LOGRO.  
Su importancia.

- a) Teoría de Motivación de Logro de John W. Atkinson.
- b) Teorías e Investigaciones del Dr. Frederick Herzberg y del Dr. David C. McClelland.
- c) Importancia de la Motivación de Logro.
- d) Factores externos que pueden influir en el desarrollo de la motivación de logro, dentro de un programa de desarrollo.
- e) Instrumentos de medición para evaluar la motivación de logro.

a) Teoría de Motivación de Logro de John W. Atkinson.

Para Atkinson el término motivación se refiere a:



Que la persona experimenta como un yo quiero.

La fuerza de la tendencia a actuar de un individuo dirigido por metas, está determinada en conjunto por:

- . Sus motivos.
- . Sus expectativas acerca de las consecuencias de sus actos.
- . El valor del incentivo de las consecuencias esperadas.

Sus investigaciones se enfocaron a dos aspectos:

1. Ideas básicas sobre el esfuerzo para el éxito.
2. Orígenes sociales y consecuencias sociales de la necesidad de logro.

Por lo que respecta al primer aspecto:

Las acciones de un individuo orientadas hacia el logro

Acciones comprometidas con el pleno conocimiento de que la habilidad y capacidad serán evaluadas en relación con algunos estándares de excelencia.

Tienen relación con la teoría del nivel de aspiración de Lewin, 1944, que propone el supuesto de una relación inversa entre el valor como incentivo del éxito en una actividad particular y la fuerza de las expectativas de éxito de un individuo ante esa actividad.

En ambas teorías se enfatiza el rol determinante de:

Las expectativas que el individuo tiene de las consecuencias de sus acciones.

Las acciones de un individuo orientadas hacia el logro

Se caracterizan porque:

- . El individuo es responsable por el resultado: éxito o fracaso.
- . El individuo anticipa un conocimiento sin ambigüedades de los resultados esperados.
- . El individuo tiene un cierto grado de incertidumbre o riesgo de lograr o no los resultados esperados.

Dentro de esta teoría de la motivación de logro de Atkinson consideramos:

- 10.- La selección que hace un individuo de un patrón de acción, dentro de un grupo de alternativas posibles.
- 20.- La amplitud o vigor de la tendencia a la acción, una vez que ésta se ha iniciado.

La tendencia a persistir en la acción durante un tiempo en la dirección dada.

Esta persistencia en una actividad es la que da calidad a la conducta intencional o propositiva. La persistencia es la que convierte a las intenciones en realizaciones.

Principio de motivación para Atkinson: La fuerza de la motivación para ejecutar un acto se asume que es una multiplicación de los factores:

- . FUERZA DEL MOTIVO
- . LA EXPECTATIVA (probabilidad subjetiva) DE QUE EL ACTO -  
TENDRA COMO CONSECUENCIA LA OBTENCION DE UN INCENTIVO.
- . VALOR DEL INCENTIVO.

$$\text{MOTIVACION} = f \text{ MOTIVO } \times \text{ EXPECTATIVA } \times \text{ VALOR DEL INCENTIVO}$$

Hay tres variables a considerar:

1. MOTIVO
2. EXPECTATIVA
3. INCENTIVO

DEFINICION DE CADA UNA:

1. MOTIVO es una disposición a esforzarse por una cierta clase de satisfacción, una capacidad para sentirse satisfecho con la obtención de una cierta clase de incentivos.
2. EXPECTATIVA es una anticipación cognoscitiva, usualmente suscitada por sugerencias de una situación, de que la ejecución de algún acto será seguida por una consecuencia particular.

LA FUERZA DE UNA EXPECTATIVA PUEDE SER REPRESENTADA COMO LA PROBABILIDAD SUBJETIVA DE LA CONSECUENCIA, UNA VEZ -  
REALIZADO EL ACTO.

3. INCENTIVO: representa el atractivo relativo de una meta -

específica que se ofrece en una situación o a la falta relativa de atractivo de un evento que podría ocurrir como consecuencia de algún acto.

Experimentalmente se manipulan los incentivos como recompensa y castigo.

Tolman y Rotter presentan también las variables 2 y 3 en sus teorías motivacionales:

- |                           |                |   |
|---------------------------|----------------|---|
| 2. EXPECTATIVA            | corresponde a: | EXPECTANCIA DE REFORZAMIE <u>N</u><br>TO. |
| 3. VALOR DEL<br>INCENTIVO | corresponde a: | VALOR DEL REFORZAMIENTO.                  |

La disposición hacia un motivo se presume que está latente-hasta que se despierta por sugerencias de una situación de - --  
ACTUACION-EJECUCION que indican que algún desempeño conducirá al logro.

La fuerza de la motivación de logro despertada, como se manifiesta en la ejecución o desempeño, se ve como función de:

- |   |               |
|---|---------------|
| . LA FUERZA DEL MOTIVO.   | 1a. variable. |
| . LA EXPECTATIVA DE <u>OB</u><br>TENCION DE LA META<br>DESPERTADA POR LAS<br>SUGERENCIAS DE UNA<br>SITUACION. | 2a. variable. |

Coincide con el concepto del Principio de Expectancia de Ejecución de Tolman, que agrega:

- |                           |               |
|---------------------------|---------------|
| . EL VALOR DEL INCENTIVO. | 3a. variable. |
|---------------------------|---------------|

Los nombres que se le dan a los MOTIVOS como:

LOGRO  
 PODER  
 AFILIACION

Son realmente nombres de clase de INCENTIVOS que producen -  
 esencialmente la misma clase de satisfacción.

LOGRO: ORGULLO EN LA REALIZACION  
 AFILIACION: SENTIMIENTO DE PERTENECER Y DE SER CALIDAMENTE  
 RECIBIDOS POR OTROS.  
 PODER: SENTIMIENTO DE TENER CONTROL E INFLUIR EN EL COM  
 PORTAMIENTO DE LOS DEMAS.

El motivo de logro está considerado como una disposición -  
 para alcanzar el éxito.

Winterbottom sugiere en sus investigaciones, que los motivos  
 pueden ser considerados como capacidad para obtener satisfacción.  
 Esto lo infirió de sus descubrimientos en el sentido de que los -  
 niños que en sus investigaciones habían sido valuados alto en mo-  
 tivo de logro, estaban clasificados por sus profesores como niños  
 que obtenían más placer de sus éxitos que los niños valuados bajo  
 en motivo de logro.

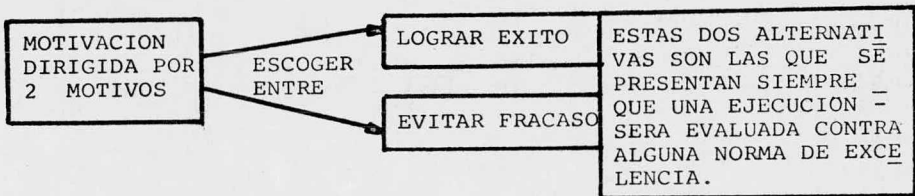
El propósito general de una clase de motivos, referidos como  
 apetitos o tendencias de acercamiento, es obtener la máxima satis-  
 facción de alguna clase.

El propósito general de otra clase de motivos es disminuir -  
 el dolor. Se les llama aversiones o tendencias de evitación. -  
 (Holland y Skinner). Un motivo de evitación representa la capaci-  
 dad del individuo para experimentar dolor conectado con ciertas -  
 clases de consecuencias negativas de su actuación.



El motivo para evitar el fracaso se considera una disposición para evitar el fracaso y/o una capacidad de experimentar vergüenza y humillación como consecuencia del fracaso.

Cuando ambas motivaciones: la de alcanzar el éxito y la de evitar el fracaso se despiertan simultáneamente, la motivación resultante será la suma algebraica de acercamiento y evitación.



E  
L  
E  
C  
C  
I  
O  
N



MOTIVACION DE LOGRO

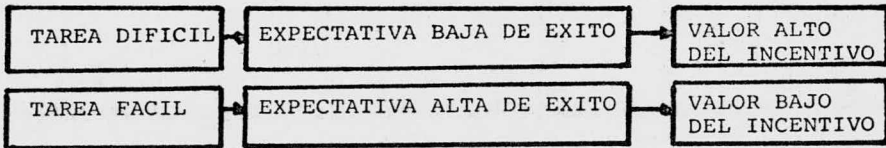
MOTIVACION DE EVITAR FRACASO

La motivación de logro mayor que la motivación de evitar fracaso, cancela a esta última.

La motivación de logro menor que la motivación de evitar fracaso, es cancelada por esta última.

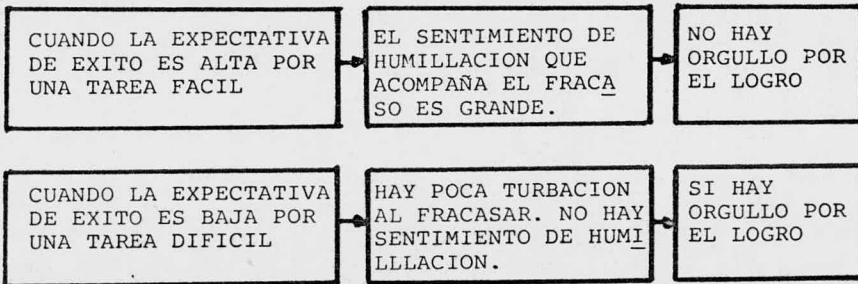
Este problema de elección se presenta cuando el individuo debe escoger varias tareas que difieren en grado de dificultad.

El grado de dificultad puede ser inferido de la probabilidad subjetiva de éxito: La tarea que un individuo encuentra difícil, tiene en su expectativa subjetiva una probabilidad de éxito baja. La tarea que un individuo encuentra fácil tiene en su expectativa subjetiva una probabilidad alta de éxito.



El atractivo del éxito es una función positiva de la dificultad de la tarea.

La falta de atractivo del fracaso es una función negativa de la dificultad de la tarea.



No se puede anticipar el estremecimiento de una gran realización si uno encuentra que parece una tarea fácil. El individuo puede anticipar que experimentará un gran sentimiento de orgullo por una ejecución que desde ahora se vé como agotadora, requiriendo un gran esfuerzo.

La motivación de logro es mayor cuando la incertidumbre del resultado que se obtenga es mayor también.

La motivación de logro es menor cuando la certeza del resultado es mayor, sea de éxito o de fracaso esta certeza.

Las personas que tienen una historia de reforzamiento para la conducta de evitar el fracaso, tenderán a evitar las tareas con algún grado de dificultad o dificultad intermedia, ya que provocan su ansiedad por un probable fracaso. Tenderán a escoger:

O  
 LAS TAREAS MAS FACILES  
 LAS TAREAS MAS DIFICILES

Las más fáciles, porque no provocan su ansiedad al tener una alta expectativa de éxito. Las más difíciles porque no hay virtualmente una oportunidad de éxito. Ambas situaciones minimizan su ansiedad respecto del fracaso.

Las personas que tienen una historia de reforzamiento para la conducta de buscar el logro, tenderán a escoger tareas con un riesgo intermedio de fracaso: riesgo moderado. Tenderán a escoger:

	POSIBILIDAD DE EXITO
	Y
TAREAS DIFICILES QUE IMPLIQUEN	POSIBILIDAD DE FRACASO

Esta situación con ambas expectativas o posibilidades: éxito o fracaso, aumentan la ansiedad respecto del fracaso y la emoción respecto del logro.

¿Qué hace la persona más temerosa cuando se le presenta sólo una tarea a ejecutar?. Puede ejecutarla o dejarla. Si la deja, no hay problema. Se evita todo. Pero si la persona está limitada en su elección y tiene que permanecer en la situación que es competitiva por logros (por ejemplo en un empleo), trabajará en la tarea. Como está motivada para evitar el fracaso, el único modo de evitarlo es tener éxito en la tarea. Manifiesta entonces una fuerte motivación por evitar el fracaso y hace un gran esfuerzo en su ejecución.

Este análisis es importante y nos sirvió de guía al diseñar el modelo del Programa de Desarrollo para Directivos. Consideramos un elemento esencial el determinar las expectativas de desarrollo de los directivos participantes, y establecer los estándares de excelencia contra los que serían evaluados.

Otro de los aspectos que consideramos importante para el diseño del programa, fué la ventaja de las personas con motivación de logro, porque al elegir ejecuciones o tareas con riesgos intermedios o moderados de éxito o fracaso, al tener éxito en la tarea, escogerán en la siguiente elección una tarea con más reto y riesgo respecto de la anterior que ya resolvieron con éxito.

Cuando la persona es libre de escoger, si tiene un motivo - de logro fuerte, tenderá a buscar tareas nuevas y más difíciles - en la medida que domina los problemas viejos.

Si no es libre de escoger, y tiene un motivo de logro fuerte, experimentará una pérdida gradual de interés en su trabajo.

Podríamos decir que en términos generales, son pocas las situciones ideales donde es clara y evidente la relación entre la fuerza de un motivo particular y la conducta; o sea, en que la única razón para actuar es el satisfacer ese motivo.

En cambio el acto que se ejecuta entre un grupo de alternativas, es aquél para el que la motivación resultante es mayor.

La magnitud de la respuesta y la persistencia de la conducta son funciones de la fuerza de la motivación para ejecutar una -- tarea en relación con la fuerza de la motivación para ejecutar - otras tareas que compitan con ella.

Cuando se han despertado varias expectativas de obtener varias clases de incentivos diferentes con valores igualmente sobresalientes, la elección se vuelve compleja: están compitiendo varios motivos y no se sabe a cuál satisfacer.

Un factor que puede determinar la elección es: el deseo de obtener aprobación social. Tener éxito en el desempeño de un - trabajo cuando se ocupa un puesto, significa obtener aprobación-

social y de la mayor calidad, cuando el reconocimiento del logro proviene del o los jefes con la mayor autoridad.

De las tres variables consideradas inicialmente por Atkinson en su teoría de la motivación de logro:

- . FUERZA DEL MOTIVO.
- . EXPECTATIVA DE LAS CONSECUENCIAS.
- . VALOR DEL INCENTIVO.

Podemos ampliarlas a seis variables, que son:

1. LA EXPECTATIVA DE EXITO	Se refieren a las expectativas - situacionales despertadas en la - persona y relativas a la probabilidad de las consecuencias de actividades instrumentadas.
2. LA EXPECTATIVA DE FRACASO	
3. VALOR DEL INCENTIVO DEL EXITO.	Recompensa potencial de la meta.
4. VALOR DEL INCENTIVO NEGATIVO DEL FRACASO	Amenazas y castigos potenciales.
5. EL MOTIVO DE LOGRO	Disposición interna de la persona para alcanzar ciertas clases de incentivos positivos y para evitar ciertas clases de incentivos negativos.
6. EL MOTIVO DE EVITAR FRACASO	

#### PERSISTENCIA

Norman T. Feather, participa con Atkinson en el desarrollo de su teoría de motivación de logro. Analiza el efecto de las experiencias aprendidas en el pasado, particularmente en elecciones de seadas y elecciones ordenadas, sobre las decisiones en una situación de elección. Analiza también la influencia de los valores de logro culturales comunes, relacionadas con la probabilidad de éxito.

Definen a la persistencia como la situación en la cual una persona es confrontada con una tarea difícil o insoluble, y no tiene límite en cuanto al tiempo que le dedique o al número de in tentos que trabaje en la tarea.

Feather estudia la relación entre la persistencia ante una tarea y los motivos y expectativas que la originaron, referente a dos aspectos:

1. Qué influencia ejerce la facilidad o dificultad inicial de una tarea sobre la persistencia mostrada por un sujeto en su intento de ejecutar la tarea.
2. Cómo influyen en la persistencia de una tarea las diferencias individuales de la fuerza del motivo para lograr éxito y la fuerza del motivo para evitar el fracaso.

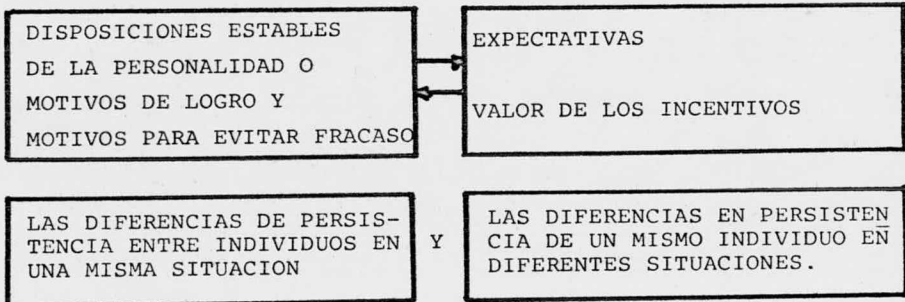
La persistencia ha sido estudiada como una característica im portante de la conducta motivada:

Tolman	La considera como el mantenimiento de la actividad hasta que se obtienen los fines, en la conducta dirigida a un propósito.
Lewin, 1935 Hull, 1943 Dollard y Miller, 1950 Peak, 1955 Atkinson, 1957 Bindra, 1959 Hebb 1949	La consideran como una característica de las  ACCIONES ORIENTADAS A METAS  Aunque con diferentes aproximaciones conceptuales.

La persistencia se ha estudiado desde tres puntos de vista:

1. Considerándola un rasgo o uniformidad de la conducta.	ENFASIS EN LOS RASGOS DE PERSONALIDAD DE LOS SUJETOS.
2. Analizándola desde el punto de vista de resistencia a la extinción.  (La persistencia en los ensayos que hace un sujeto en una ejecución difícil, que requiere un gran esfuerzo, - sin que tenga éxito o sea, sin reforzamiento positivo)	ENFASIS PUESTO EN LA SITUACION.
3. Considerándola un fenómeno motivacional.	ENFASIS EN LA RELACION ENTRE PERSONALIDAD Y SITUACION.

Este último punto de vista de considerar a la persistencia un fenómeno motivacional toma en cuenta:



Ejemplo de persistencia:

Situación en la cual el sujeto tiene alguna expectativa de alcanzar una meta, no tiene restricción respecto del número de intentos que puede hacer para obtenerla, y que cuenta con una actividad alternativa para cambiarse a ella si lo desea.

James Rotter, 1958, indica que en la persistencia es importante el concepto del sujeto de cómo percibe el reforzamiento:

COMO ALGO EXTERNO  
FUERA DE SU CONTROL

o

COMO ALGO RELACIONADO  
CON SU PROPIA HABILIDAD

Nos parece que la importancia de esta observación de Rotter define la actitud con que cada individuo considera la probabilidad de éxito:

DEPENDIENDO DEL  
AZAR

o

DEPENDIENDO DE LA  
PROPIA HABILIDAD

porque tendrán efectos diferentes en la persistencia de su conducta. Las expectativas de éxito tienen que ser mayores cuando dependen de la propia habilidad, que cuando dependen del azar.

Cuando una situación involucra habilidad, el sujeto percibe los reforzamientos y su falta como una consecuencia de factores controlados por él mismo. La falta de reforzamiento es atribuida a una falta de habilidad. Esto puede aumentar la persistencia de la conducta hasta lograr mejorar la habilidad y obtener la recompensa.

Una expectativa baja de reforzamiento se asocia con alta persistencia de la conducta, como se indica en una mayor resistencia a la extinción.

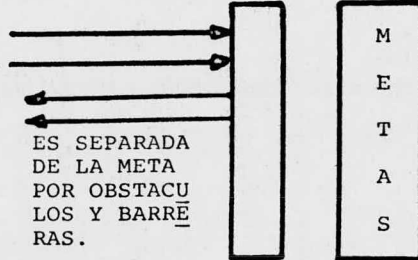
Una expectativa alta de reforzamiento se asocia con baja persistencia de la conducta, como se indica en la extinción rápida - cuando la recompensa no se presenta.





UNA PERSONA EN  
ESTADO DE TENSION

TIENE FUERZAS  
QUE LA IMPUL-  
SAN A LA META.



Para Lewin la persistencia es una expresión de qué tan rápidamente cambian las metas cuando el individuo encuentra obstáculos.

- . La persistencia se aumenta con éxitos en el logro del objetivo. (Reforzamiento.)
- . La persistencia se aumenta cuando además del reforzamiento hay reconocimiento. (Elogio).
- . La persistencia está más relacionada con las expectativas de éxito del sujeto.
- . La persistencia está menos relacionada con las expectativas de fracaso del sujeto.

Winterbottom, 1958, encontró al trabajar con niños de 8 años, que los que tenían un alto potencial de motivación, (evaluado con técnicas proyectivas y con ejecución de tareas), mostraban evidencia de una mayor persistencia en el sentido de deseo de continuar la tarea sin ayuda externa, y sin descanso, aún cuando ambos eran ofrecidos. Esta mayor persistencia fué medida en relación con los niños con evaluación baja de su potencial de motivación.

La persistencia también se relaciona con la estimación inicial de las probabilidades de éxito y tiende a disminuir después-

de fracasos repetidos, que hacen bajar la estimación de las probabilidades de éxito.

Robert W. Moulton, considera los efectos del éxito y fracaso en el nivel de aspiración relacionado con los motivos de logro. - Para él:

- . La reacción típica a una experiencia de éxito es UNA ELEVACION MODERADA EN EL NIVEL DE ASPIRACION.
- . La reacción típica a una experiencia de fracaso es UNA CAIDA EN EL NIVEL DE ASPIRACION.

Sin embargo, una minoría de sujetos reaccionan de manera atípica:

- . A una experiencia de éxito reaccionan: BAJANDO SU NIVEL DE ASPIRACION.
- . A una experiencia de fracaso reaccionan: ELEVANDO SU NIVEL DE ASPIRACION.

Los cambios atípicos en el nivel de aspiración de los sujetos, ocurren más frecuentemente entre los sujetos cuya motivación de evitar fracaso es mayor que su motivación de logro.

También Atkinson concuerda con que los sujetos con alto temor al fracaso y baja necesidad de logro, reaccionarán de manera atípica ante experiencias de éxito o fracaso:

- . Pueden elevar el nivel de aspiración después de un fracaso.
- . Pueden bajar el nivel de aspiración después de un éxito.

En nuestra opinión, cuando el sujeto está seguro de que sólo sus esfuerzos influirán en el resultado, sus expectativas se man-

tendrán altas, si a un esfuerzo corresponde un reforzamiento de - aproximación, aunque haya fracasos que se atribuyan a falta de es fuerzo o habilidad.

Dentro de este trabajo, el enfoque que le daremos a la motivación de logro, se relaciona con las expectativas, los motivos y el valor de los incentivos de una persona en una situación dada, pero dentro del contexto más general de sus expectativas de vida- y a sus valores esenciales.

También consideramos que el motivo de logro puede mantenerse insaciable, aún cuando la saciedad puede ocurrir en una actividad particular. Como también consideramos que la fuerza del motivo - puede mantenerse sin cambio, mientras que el interés en una tarea particular puede disminuir completamente.

Cuadro No. 6

TEORIAS DE MOTIVACION DE LOGRO Y SUS CONCEPTOS			
AUTOR	TEORIA	CONCEPTOS QUE USA	RESULTANTE
Lewin	Conducta de nivel de aspiración	PROBABILIDAD SUBJE <u>T</u> IVA X VALENCIA.	FUERZA
Tolman	Principios del desem <u>pe</u> ño	EXPECTATIVA, NECE <u>S</u> IDAD DE EMPUJE, VALENCIA	VECTOR DEL DESEM <u>pe</u> ÑO
Rotter	Aprendizaje social	EXPECTATIVA X VALOR DEL REFORZAMIENTO	CONDUCTA POTENCIAL
Edwards	Decisión. Modelo SEU	PROBABILIDAD SUBJE <u>T</u> IVA X UTILIDAD	UTILIDAD ES <u>P</u> ERADA SUB <u>J</u> ETIVAMENTE
Atkinson	Motivación de logro. Toma de riesgos.	EXPECTATIVA X MOTI <u>V</u> IVO X VALOR DEL IN <u>C</u> ENTIVO.	MOTIVACION RESULTANTE.

b) Teorías e Investigaciones del Dr. Frederick Herzberg y del Dr. David C. McClelland.

El Dr. Frederick Herzberg opina que los factores que hacen la "felicidad" de las personas están todos relacionados con lo que hacen, o sea, con el contenido del trabajo. Por el contrario, lo que produce descontento en ellas se relaciona con la situación dentro de la cual realizan su trabajo: el medio ambiente que las rodea, el contexto de ese trabajo. Esto es a lo que él le llama factores de higiene. Lo que mantiene a una persona contenta es lo que hace o realiza o la forma en que se le utiliza como recurso. Lo que le produce descontento es la forma en que se le trata.

Una de las conclusiones centrales de las investigaciones - que realizó con un equipo de colaboradores sobre la motivación en el trabajo, es que lo que hace desgraciada a la gente es el dolor que le provoca el medio ambiente. Todos procuramos ajustarnos al medio ambiente para evitar el dolor. Este es un proceso que compartimos con los animales.

En cambio, lo que el hombre hace, es lo que determina sus características humanas. Yo no puede crecer psicológicamente si - me limito a no hacer nada. Nuestra dinámica consiste en manifes-  
tar nuestro talento y la única forma en que podemos hacerlo es -  
realizando las cosas que nos permiten desarrollar ese potencial.

Para lograr que la gente actúe como animal, se le mueve. -  
Cuando un ser humano reacciona como animal para evitar un daño, realiza un movimiento. Cuando un ser humano decide hacer algo y lo realiza, está motivado. La iniciativa le viene de dentro. -  
Cuando reacciona, se mueve ante un estímulo externo.

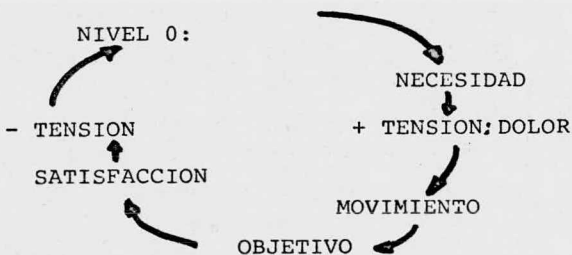
Otras de sus conclusiones es que existen una serie de elementos que son "motivadores" o fuentes de motivación en el trabajo como:

- LOGRO
- RECONOCIMIENTO (que implica un logro)
- TRABAJO EN SI MISMO
- RESPONSABILIDAD

y que existen también otros elementos que se refieren más bien - al ambiente, a las condiciones en que se desarrolla el trabajo y que son "insatisfactorios" o fuentes de insatisfacción cuando estos elementos faltan o son inadecuados.

Les llaman factores de higiene porque su presencia es necesaria para evitar situaciones insatisfactorias en el trabajo. Podemos compararlas con las medidas de higiene en la salud, que son necesarias para evitar la enfermedad.

Estos factores de higiene están determinados por necesidades del ser humano y el satisfacerlas nos lleva al punto 0, que es el nivel de eliminación de la tensión y el dolor provocados por la necesidad.



Los factores de higiene en el trabajo evitan la insatisfacción, pero no producen motivación. Los factores de motivación son otros, que ya mencionamos, relacionados con la auto-realización.

Los factores de higiene actúan siempre a corto plazo, mientras vuelve a desarrollarse la necesidad. En contraste, los motivadores actúan a largo plazo y no nos conducen a la nada del nivel 0. Cuando logramos algo, ese logro jamás desaparece.

Con los factores de higiene no es que uno se siente bien, si no que no se siente tan mal. Algunas veces el alivio del dolor puede ser tan grande que se confunde con una sensación de satisfacción.

La motivación es el modo interno de impulsar hacia la acción. La motivación propone hacer algo porque para mí tiene sentido hacerlo. La recompensa que obtenemos es la satisfacción personal - que sentimos por lo que hacemos. La verdad es que no hemos capitalizado nuestro deseo humano de realización. Cuando en un trabajo tenemos la oportunidad de trabajar mejor realizando mayores retos de responsabilidad y crecimiento, tenemos la oportunidad de sentirnos satisfechos por una buena labor. Esto requiere de habilidad gerencial porque la motivación que el hombre siente por sus realizaciones no es tan visible como sus necesidades y su dolor. Se necesita mucha habilidad para dirigir a la gente a través de sus capacidades para aprovecharlas y desarrollarlas.

Claro que esta reflexión nos lleva al problema de la capacidad: no se puede lograr la motivación en una persona para realizar un trabajo para el que no está capacitada. La capacidad y la oportunidad de ponerla en práctica son requisitos básicos para la motivación. Si estoy motivado, lograré algo. Pero si jamás he logrado algo, no me puedo motivar.

El principal factor de motivación según las investigaciones del Dr. Herzberg y asociados es el LOGRO. Este logro implica una meta previamente determinada y la coordinación de una serie de actividades y esfuerzos para alcanzarla. Su teoría de motivación está basada en la teoría del Dr. Abraham Maslow y su pirámide de necesidades motivadoras del ser humano:



Los factores de higiene para Herzberg corresponderían:

- Básicas de sobrevivencia.
- Seguridad.
- Amor.
- Prestigio o status.

a que se refiere Maslow. Los "motivadores" o fuentes de motivación en el trabajo para Herzberg y colaboradores corresponderían a la cúspide de la pirámide de Maslow: AUTO-REALIZACION y sus -- elementos relacionados:

- Desarrollo.
- Ascenso.
- Responsabilidad.
- Trabajo en sí mismo.
- Reconocimiento.
- Logro.

Todos estos factores corresponden también a la teoría de mo tivación del Dr. David C. McClelland, de la Universidad de Harvard, quien se pregunta: ¿Qué hace posible el avance de la civilización?. ¿Son los recursos naturales, los recursos externos, mercados, rutas comerciales, industrias, o es el espíritu de empresa que explota esos recursos?

McClelland piensa que han sido los hombres de empresa de to dos los tiempos los responsables de la iniciativa y determinación para alcanzar los objetivos de crecimiento propuestos.



Basa su opinión en las investigaciones que ha realizado no sólo en muchos países actuales del mundo occidental y también en países socialistas como Polonia, sino también sobre épocas remotas como la Grecia Antigua y la España de la Edad Media, y más recientes como la Revolución Industrial de fines de siglo pasado.

El Dr. McClelland encontró una correlación entre la preocupación por las realizaciones expresada en la literatura popular (poesías, canciones, cuentos, dramas) de diferentes países en diferentes épocas, contra los índices económicos del mismo período estudiado.

La tendencia encontrada es que una alta preocupación por el logro, por las realizaciones, encontrada en los registros históricos que existen de la mencionada literatura popular, va seguida quince o más años después por una rápida tasa de crecimiento y prosperidad. Como ejemplos menciona la Grecia Antigua y la España de la Edad Media.

También en ambos casos, una disminución en la preocupación por las realizaciones, detectadas también en la literatura popular, fué seguida por una disminución del bienestar económico de esos países.

Los resultados de la investigación del Dr. McClelland, reportados en su libro *The Achieving Society*, le llevan a decir:

"la evidencia de que lo que les preocupa a las personas es lo que determina su conducta y su conducta es lo que determina los resultados de la historia". "Si algo he aprendido de esta investigación es que los hombres se hacen su propio destino, que las dificultades y presiones no son tan importantes en el curso de la historia como algunos piensan. Es la forma en que esas personas responden a los retos, lo que interesa. Y la manera en que responden depende de la fuerza de su preocupación por las realizaciones".

Si en opinión del Dr. McClelland la civilización ha avanzado por los hombres con preocupación por las realizaciones que han

sido responsables por la iniciativa y la determinación para realizar esos avances, veremos cómo relacionarlos con nuestro trabajo y con una empresa o una institución.

Oportunidades, nuevos obstáculos, existen siempre. Pero se requiere de cierto tipo de personas que las visualicen y las exploten.

Así ha sucedido a lo largo de la historia de la humanidad. Los países y los pueblos han tenido una serie de recursos y oportunidades que han sido explotados sólo en la medida en que han existido los hombres capaces de visualizar esos recursos y aprovecharlos. Los hombre capaces de realizar esas empresas han hecho la diferencia entre una oportunidad aprovechada, un recurso que beneficie, y unos recursos ignorados y desperdiciados. Han sido esos hombres lo que han cambiado el curso de la historia y hecho posible su avance.

Los seres humanos usamos la mayor parte de nuestro tiempo en el trabajo y se requiere de cierta preocupación por las realizaciones para desempeñar un trabajo directivo.

En su libro *La Motivación en el Trabajo* el Dr. Herzberg nos dice que "el trabajo es una de las actividades más absorbentes sobre las que el hombre puede pensar y hablar". "Para la mayoría de nosotros llena la mayor parte de nuestro día despiertos. Es una fuente de gran satisfacción para los afortunados y causa de pena para muchos otros."

Esta es una grave y preocupante aseveración del Dr. Herzberg que nos hace reflexionar sobre nuestra auto-realización en el trabajo.

El concepto de auto-realización como la mayor meta del hombre ha sido apoyada por teóricos de la personalidad como Jung, Adler, Sullivan, Rogers. Para ellos la meta suprema del hombre es realizarse como un individuo único y creativo, de acuerdo con sus potencialidades propias e innatas y dentro de los límites de la realidad.

Las condiciones que rodean la actividad del trabajo no pueden darnos esa satisfacción básica. Son solamente los factores de higiene de que nos habla el Dr. Herzberg.

Es esencialmente en el desempeño del propio trabajo donde el hombre puede encontrar una realización que le sirva de estímulo y refuerce sus aspiraciones. La más profunda motivación para trabajar viene del reconocimiento de nuestro logro personal y de la propia percepción de un crecimiento en la responsabilidad que somos capaces de absorber.

Usando nuestro tiempo que es nuestra vida, podemos lograr nuestra realización personal. Para que ésto suceda es preciso que ese uso de nuestro tiempo corresponda a un plan trazado previamente y que enlace nuestras actividades con las metas y objetivos que nos hemos propuesto.

La motivación de que nos hablan Herzberg y McClelland implica no sólo un deseo de logro o potencial de motivación, sino también la administración o el uso que le damos a ese potencial. Se refiere a:

- Fijación de objetivos o metas de logro.
- Estrategias concretas o planes de acción.
- Detección de obstáculos, ventajas, riesgos, posibilidad de fracaso.
- Ayuda que impulse.
- Emoción que sentimos respecto del logro o no logro de nuestras metas.

El Dr. McClelland ha desarrollado una herramienta de medición para evaluar no sólo nuestro potencial de motivación, nuestra preocupación por las realizaciones, sino también para evaluar el manejo que hacemos de ese potencial.

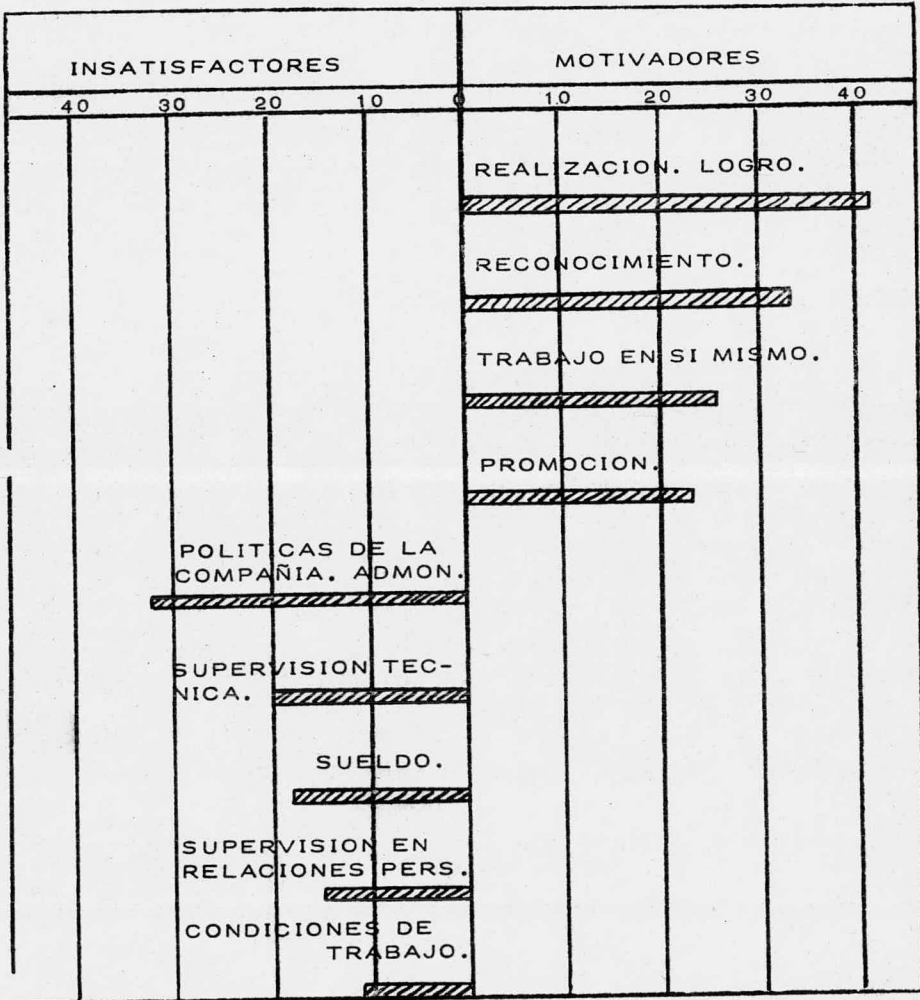
En la sección III, inciso 3, d), se describe esta prueba y se anexa un ejemplar.

Las conclusiones iniciales de la Teoría del Dr. Herzberg se basaron en sus estudios sobre una muestra de 203 sujetos, ingenieros y contadores.

Aún cuando la muestra es muy pequeña para la generalización universal de su teoría que ha hecho el Dr. Herzberg, debemos comentar que sus trabajos posteriores sobre los que hemos tenido -oportunidad de comentar directamente con él en dos ocasiones en que vino a México y participamos en sus seminarios de trabajo, -han confirmado sus teorías. Estos trabajos posteriores del Dr. Herzberg abarcan experiencias en Sudáfrica y países socialistas como Yugoslavia.

Nuestra experiencia ha confirmado que la autorrealización es el motivador más poderoso del ser humano, aunque a veces se le mueva con otras necesidades de sobrevivencia, o de seguridad, o de afecto, o de prestigio.

COMPARACION DE  
MOTIVADORES E INSATISFACTORES.



Dr. Frederick Herzberg.

Cuadro No. 7

c) Importancia de la motivación de logro.

El concepto de motivación que se adoptó para este trabajo es: EL DESEO INTERNO DE LOGRO QUE TENEMOS LOS SERES HUMANOS Y QUE NOS IMPULSA A REALIZAR LO QUE NOS PROPONEMOS.

En este concepto están implícitos:

- Una meta que provoca el deseo de lograrla.
- La coordinación de una serie de actividades y esfuerzos para alcanzarla, además de:
- El deseo de logro.

Para el sistema de trabajo estructurado en el Programa de Desarrollo Individual, es un requisito la evaluación del potencial de motivación o deseo de logro de cada persona, así como el diagnóstico de cómo usa o administra su deseo de logro.

Esta información es esencial para el Programa de Desarrollo porque tenemos la posibilidad de mejorar no sólo la administración que hacemos de nuestro deseo de logro, sino también de desarrollar nuestra motivación con experiencias programadas que impliquen logro.

Hay cuatro factores que desarrollan nuestra motivación, según se muestra en el Cuadro No. 8 y que son:

LIBERTAD	entendida como no exceso de control.
SEGURIDAD	entendida como confianza en uno mismo.
RESPONSABILIDAD	como compromiso personal.
APECTO	como aprecio y cercanía.

El más importante de estos factores y que estimula el desarrollo de los demás es nuestra seguridad o confianza en nosotros mismos. En el cuadro No. 9 vemos algunas estrategias para desarrollarla.

El sentir emoción respecto del logro ó no logro de nuestras metas es esencial. Encuentro que la mayoría de nosotros nos he mos vacunado para no sentir la rabia, el coraje, la ira, la frus tración por un no logro de algo propuesto. Esa vacuna que nos protege de sufrir, nos impide también el disfrutar del gozo, de la alegría, de la satisfacción de un logro, de una realización.

Con la ayuda de nuestra motivación, utilizada con una buena administración, podemos obtener el logro cotidiano de realizar- cada día y desde ahora, lo que cada uno de nosotros desea que ocurra en el futuro, incluyendo nuestro desarrollo.

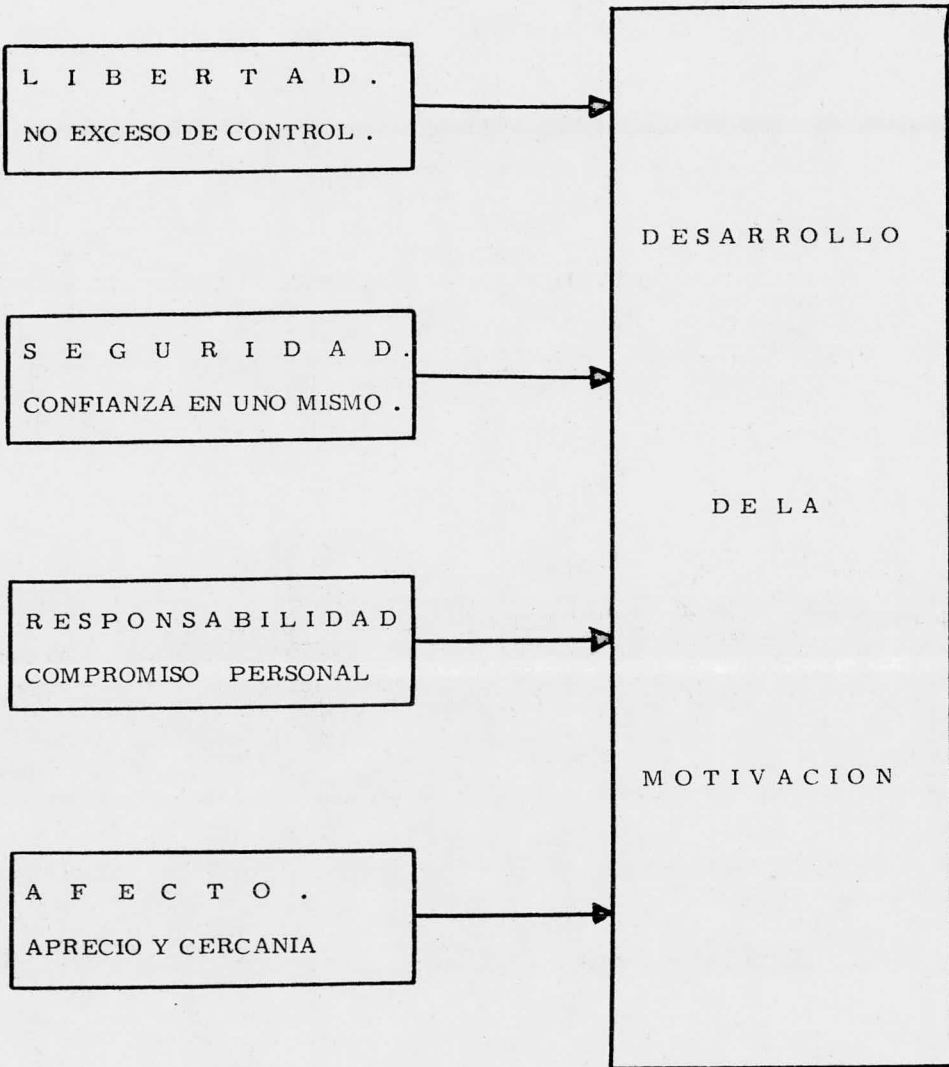
Utilizamos la fórmula:

$$\boxed{\text{RESULTADOS}} = \boxed{\text{HABILIDAD PARA UNA TAREA}} \times \boxed{\text{MOTIVACION}}$$

según la cual creemos que los resultados que obtendremos en el desempeño de un trabajo o un puesto, dependen de la multiplicación de dos factores:

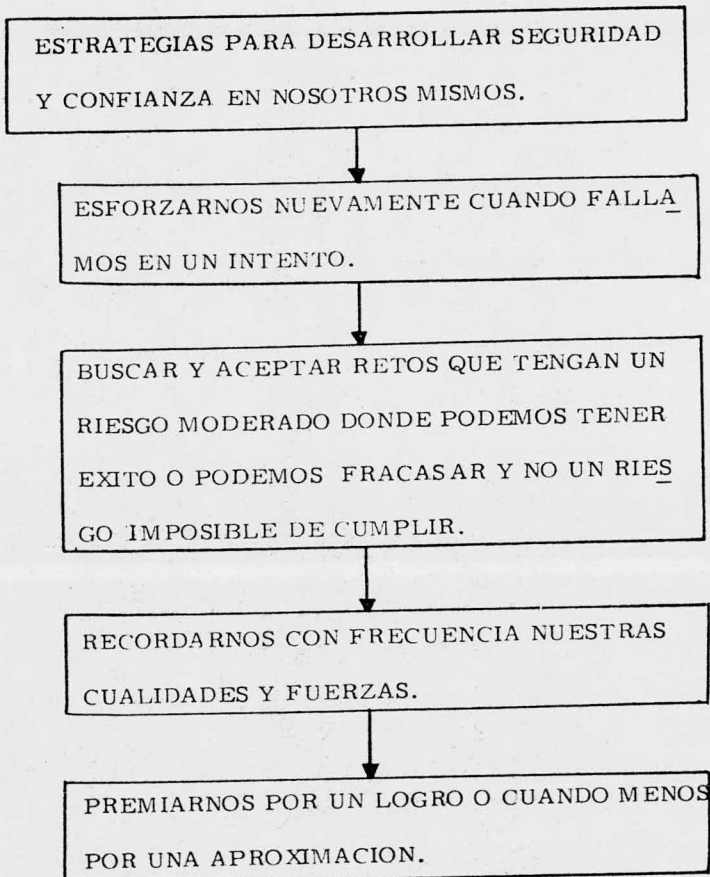
- . Nuestra habilidad para desempeñar ese trabajo o puesto.
- . Nuestro deseo de logro o motivación.

De la evaluación de estos dos factores: Habilidades y Motivación, depende el curso de cada Programa de Desarrollo Individual.



Cuadro 8





- d) Factores externos que pueden influir en el desarrollo de la motivación de logro, dentro de un programa de desarrollo.

Consideramos que hay dos factores externos a las personas que participan en un programa de desarrollo y que pueden influir sobre el desarrollo de su motivación de logro:

- 1°. El grado de reto del medio ambiente y más específicamente del propio puesto. Como vemos en el Cuadro No.10 que analiza las características de una persona con preocupación por las realizaciones, el reto del medio ambiente debe tener un riesgo real de no tener éxito, pero no ser un riesgo tan -- grande que no se pueda vencer con el propio esfuerzo.

Haciendo una relación de este factor con la historia de las sociedades humanas, el historiador Arnold J. Toynbee plantea en su Estudio de la Historia que las sociedades que - afrontan retos moderados del medio ambiente y los superan, son las que han logrado avances a lo largo de la historia. Cuando las sociedades se ven obligadas a confrontar retos inmensos muy superiores a sus posibilidades, inician su decadencia y en ocasiones desaparecen.

Aquellos individuos que afrontan retos moderados dentro de la situación de su propio trabajo y los cumplen satisfactoriamente, son los que desarrollan su motivación de logro - con nuevos retos de dificultad un poco mayor al tener la - retroalimentación de logro de los realizados previamente.

- 2°. La filosofía y las prácticas de desarrollo de personal en las empresas: una persona en un trabajo puede desarrollar una baja motivación de logro si tiene jefes descuidados o indulgentes que no esperan de él grandes resultados. Por otro lado, las demandas de logro excesivas que los jefes hacen a sus colaboradores cuando no tienen aún la capaci-

dad de realizarlas, tiene también el efecto negativo de desarrollar baja motivación de logro en estos colaboradores.

Vemos aquí una correlación con el factor anterior que se refiere al grado de reto del medio ambiente y que debe estar en -- proporción con las posibilidades de resolverlo.

Podemos considerar tres aspectos que corresponden al manejo de la situación de trabajo por parte de un jefe y que estimulan el desarrollo de la motivación de logro en sus colaboradores:

- I. Establecimiento de estandares de desempeño que impliquen un nivel de aspiraciones alto para sus colaboradores, que sean razonables e impuestos en el tiempo adecuado cuando ya han sido capacitados para obtenerlos.
- II. Una evaluación de los resultados logrados por los colaboradores que implique aprecio y cercanía, además de objetividad en la retroalimentación de la evaluación de sus resultados vs. objetivos pedidos.
- III. Un manejo adecuado de la libertad del colaborador, (entendida como no exceso de control), para que pueda obtener los resultados y estándares esperados sin interferencias por parte del jefe.

Un manejo inadecuado por parte del jefe de la libertad de sus colaboradores para que éstos obtengan los resultados esperados, controlándolos excesivamente, estimula su dependencia y reduce su confianza en sí mismos al no tener la oportunidad de obtener por su cuenta los estándares esperados.

Hay un aspecto muy importante sobre el desarrollo de la motivación de logro y que podemos considerar como factores internos de cada persona. Estos son:

- a) Establecimiento de expectativas claras de resultados y de desempeño personal.
- b) Desarrollo y utilización de las habilidades y capacidades adecuadas.
- c) Uso del tiempo en función de los resultados y expectativas más importantes.

CARACTERISTICAS DE UNA PERSONA  
CON PREOCUPACION POR LAS  
REALIZACIONES:

125.

LE GUSTAN	LAS SITUACIONES CUYA SOLUCION REQUIERE DE RESPONSABILIDAD PERSONAL.
ASUME	RESPONSABILIDAD PERSONAL POR UNA META, QUE SIGNIFICA PONER MUCHO DE UNO MISMO EN LA TAREA : SE SIEN TE RESPONSABLE POR ERRORES Y POR FALLAS Y SE DA CREDITO PERSONAL POR EL EXITO Y LOS ACIERTOS.
PIENSA	QUE EL TRABAJO PUEDE HACERSE SI SE LO PROPONE. CON FRECUENCIA ASI ES PORQUE LO HA PENSADO Y PLANEADO.
SE FIJA	METAS MODERADAS, CON RIESGOS CALCULADOS.
PREFIERE	UNA SITUACION DE RETO EN DONDE HAY UN RIESGO REAL DE NO TENER EXITO, PERO EN QUE EL RIESGO NO ES TAN GRANDE QUE NO SE PUEDA VENCER CON EL PROPIO ESFUERZO.
TOMA	DECISIONES QUE NO DEJA AL AZAR NI A LAS NECESIDADES DE OTROS, SINO QUE LAS TOMA EN FUNCION DIRECTA DE LOS RESULTADOS ESPERADOS.
QUIERE	UNA CONFIRMACION CONCRETA DE SU ACTUACION. SU PROPIO INTERES EN LAS REALIZACIONES LE OBLIGA A SABER SI SU DESEMPEÑO HA SIDO CORRECTO O NO.

e) Instrumentos de medición para evaluar la motivación del logro.

Hay un buen número de investigaciones y estudios usando diferentes pruebas para medir el potencial de motivación:

- McClelland, Atkinson, Clark y Lowell, 1953.
- Atkinson, 1958.
- French, 1958.
- Mandler y Sarason, 1952.
- Sarason, Mandler y Carighill, 1952.
- Mandler y Cowen, 1958.

Estos estudios demuestran que el conocimiento de las diferencias motivacionales aumenta la predicción de ejecuciones relacionadas con el logro.

Del Análisis de esos estudios se concluye que los instrumentos de medición para evaluar el potencial de motivación de McClelland, de Atkinson, de French y de Thomas, son similares y nos indican la fuerza del motivo para alcanzar el éxito.

Los instrumentos de Mandler y Sarason no miden la misma variable, sino que nos indican la fuerza del motivo para evitar el fracaso.

De acuerdo con esta teoría:

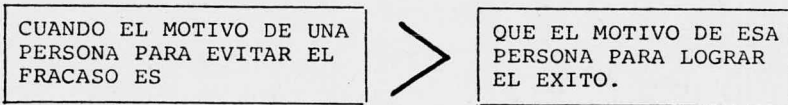


LA RESULTANTE DEL CONFLICTO ENTRE ESOS DOS MOTIVOS ES:

MOTIVACION POSITIVA • MOTIVACION DE LOGRO • MOTIVACION DE ACERCAMIENTO	SIN QUE IMPORTE EL NIVEL DE DIFICULTAD DE LA TAREA
--	--

A la persona lo que más le atraen son tareas de dificultad intermedia (cuando las probabilidades de éxito son de .5).

Se presume que el motivo de una persona para evitar el fracaso es una disposición a sentirse ansioso acerca del fracaso - bajo tensión de logro.



LA RESULTANTE DEL CONFLICTO ENTRE ESOS DOS MOTIVOS, EVITACION-ACERCAMIENTO ES:

MOTIVACION NEGATIVA ◦ MOTIVACION DE EVITACION	PARA TODOS LOS NIVELES DE DIFICULTAD DE LA TAREA.
--	---

Sin embargo, cuando la persona tiene que ejecutar tareas, no por su propia elección sino por presiones de tipo social generalmente, lo hace de manera ineficaz. Su desempeño sufre un decremento como consecuencia del conflicto provocado por las tendencias competitivas de EVITACION-ACERCAMIENTO, que le generan ansiedad.

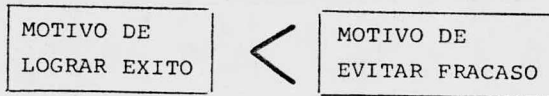
Las personas que muestran en su evaluación:



Son las que:

- Prefieren tareas de dificultad intermedia.
- Muestran mayor persistencia para trabajar en una tarea relacionada con el logro.
- Muestran mayor eficacia o un mayor nivel de realización.

que las personas que muestran en su evaluación:



El instrumento de evaluación de la motivación de logro que utilizamos para los Programas de Desarrollo Individual de estos estudios es la de David C. McClelland.

Debido a que fué un avance teórico muy importante el hecho de que los psicólogos hicieran la distinción conceptual entre el comer y el deseo de comer (comer lo consideran conducta operante y el deseo de comer como conducta refleja), pudieron establecer un conjunto independiente de operaciones para definir la fuerza del impulso de comer.

Basados en esto, podemos medir la motivación independientemente de la acción consumatoria.

Freud destruyó la noción de que los impulsos que motivan - las acciones son racionales o que pueden ser inferidos racionalmente de las acciones. Investigó en las fantasías: sueños y asociaciones libres, las pistas de los motivos irracionales.

McClelland decidió usar las apercepciones de las personas para evaluar su motivación de logro en vez de medirla por lo que ya habían logrado o estaban logrando actualmente. Usó las apercepciones porque:

- En ellas todo es posible aunque sea simbólicamente. En las acciones abiertas, éstas están condicionadas por las limitaciones personales, por la realidad, por las - habilidades actuales de la persona.
- Proporcionan más pistas sobre los motivos que actúan sobre la conducta.



La prueba de evaluación de la motivación de logro de McClelland es una técnica proyectiva. Según lo define el maestro Enrique Cerdá: "El carácter esencial de una técnica proyectiva es triba en que evoca del sujeto, de diferentes maneras, lo que es él, la expresión de su mundo personal y de los procesos de su personalidad".

La evaluación de la apercepción la hace McClelland cuando pone a sus sujetos a trabajar con ella en una tarea concreta como es la invención de historias.

Como considera al afecto como uno de los elementos esenciales de la teoría de la motivación, su enfoque del afecto es hedonista: lo placentero y lo desagradable. Y considera también que todos los motivos son aprendidos. Motivo es "una fuerte - asociación afectiva, caracterizada por una reacción de meta anticipatoria y basada en pasadas asociaciones de ciertas claves con el placer o el dolor".

Así como revivificar el estado afectivo original íntegro no llevaría a la acción, tampoco constituye un estado motivado el liberar placer sólo en la fantasía. Por eso dice McClelland: "...sólo cuando la sucesión de respuestas se vuelve una secuencia que resulta en el acercamiento a una situación o en su evitación, puede afirmarse que hay pruebas de que existe un motivo".

La prueba de evaluación de la motivación de logro de McClelland ya mencionada y que usamos en esta investigación, está formada por seis historias que cada sujeto debe inventar con base a una breve información que se le proporciona para cada historia.

Se evalúa en este instrumento:

- La motivación predominante:
  - Imágen afiliativa.
  - Imágen de poder.
  - Imágen de logro.
  - Imágen dudosa.
  - Imágen negativa.

Este instrumento nos dá la evaluación, no sólo de la motiva  
ción de logro, sino de la administración que hacemos de esa moti  
vación:

- . Si establecemos metas y objetivos concretos.
- . Si estructuramos las actividades que nos llevarán a lo -  
grarlas.
- . Si consideramos la posibilidad de éxito o de fracaso.
- . Si anticipamos la posibilidad de obstáculos, tanto del  
medio como personales.
- . Si consideramos la posibilidad de contar con ayuda que  
nos impulse en el logro de nuestros objetivos.
- . Si somos capaces de sentir emoción por el probable éxito  
o fracaso de nuestros objetivos.

En los Anexos, se adjunta un ejemplar de la prueba de moti-  
vación de McClelland y los criterios de evaluación utilizados.

4. USO DEL TIEMPO

- . Relación Tiempo-Vida.
- . Necesidad de administrarlo.
- . Hábitos.

#### 4. USO DEL TIEMPO.

Programar nuestro desarrollo implica también programar el uso de nuestro tiempo de acuerdo con los objetivos que nos hemos propuesto.

Relación tiempo-vida.

Necesidad de administrarlo.

Usar nuestro tiempo es usar nuestra vida y en la medida en que nuestra vida tiene un fin y un destino, en esa misma medida el uso que le vamos dando a nuestro tiempo, adquiere un sentido.

Para que tenga significado el uso que le damos a nuestro tiempo a través de actividades o acciones, debe estar precedido por un pensamiento y un deseo.

Usar nuestro tiempo sin que le anteceda un pensamiento como reflexión y análisis y una decisión de hacer algo en vez de otras opciones, es solamente reaccionar a los estímulos o acontecimientos externos. Indica falta de gufa en nuestra conducta, falta de dirección y propósito.

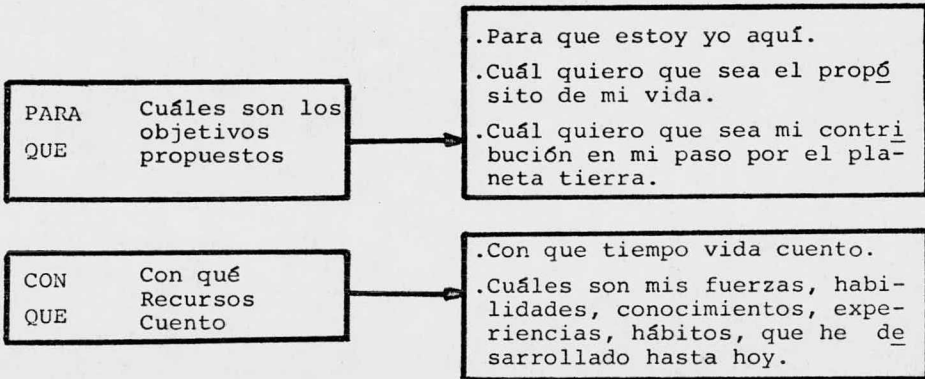
Programar nuestro desarrollo implica por tanto marcarnos objetivos de crecimiento, y que el uso de nuestro tiempo-vida coincida con esos objetivos.

Si en vez de referirnos en general al uso de nuestro tiempo, hablamos de la administración de nuestro tiempo, podemos definir algunos puntos esenciales:

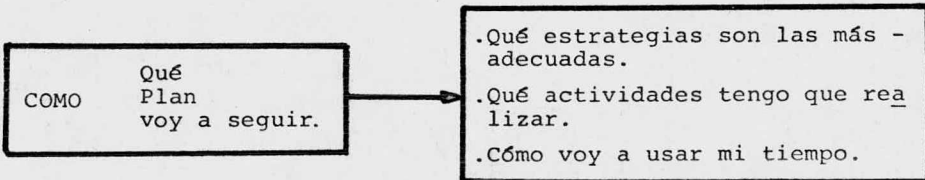
Siendo la administración el uso más eficaz de los recursos con que contamos para lograr los objetivos propuestos, la administración de nuestro tiempo-vida, es el uso más eficaz de todos

los recursos con que contamos para lograr los objetivos que nos hemos propuesto en nuestra vida.

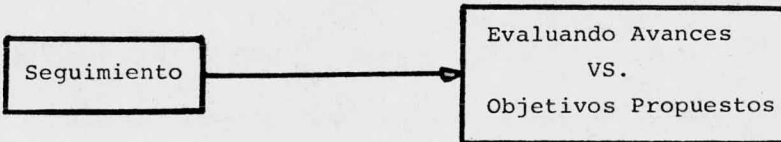
Para poder administrar algo, el primer paso es fijar un objetivo, un propósito. Para administrar o usar nuestro tiempo es necesario conocer primero:



Sólo entonces podremos definir:



Y finalmente realizar de manera sistemática:



## PREMISAS EN EL USO DEL TIEMPO

Usar bien nuestro tiempo es  
usar bien nuestra vida.

Para usar bien nuestro tiempo  
necesitamos buenos hábitos.

Para desarrollar buenos hábitos,  
cada uno de nosotros necesita:

I. Tener claro lo que quiero hacer  
con mi tiempo - vida.

II. Tener motivación para lograr lo  
que quiero hacer con mi tiempo.

III. Saber con qué recursos cuento  
actualmente.

IV. Definir cuál es el mejor uso -  
actual de esos recursos para lo  
grar lo que quiero.

V. Ser constante al perseguir mis  
resultados propuestos.

VI. Encontrar logro, gusto, alegría,  
satisfacción al avanzar en el lo  
gro de mis objetivos.

USO DEL TIEMPO.

En el uso de nuestro tiempo, lo que importa no es lo que hacemos, sino lo que logramos realizar, lo que terminamos como un objetivo cumplido.

Nos cuesta trabajo darnos cuenta de como usamos nuestro tiempo y es porque lo usamos de manera habitual. Cuando analizamos y determinamos cuales son nuestros hábitos de uso de nuestro tiempo, descubrimos cuál es ese patrón habitual con el que cada día usamos nuestro tiempo.

Si yo quiero mejorar el uso de mi tiempo, necesito:

- 1o. Saber cómo lo estoy usando actualmente.
- 2o. Cómo me gustaría usarlo.
- 3o. Declararlo como un objetivo específico.
- 4o. Comprometerme en un plan de acción.

1o. Saber cómo lo estoy usando actualmente.

Nos resulta difícil saber cómo usamos nuestro tiempo porque tendemos a pensar que lo usamos haciendo lo que debemos hacer. Pero esto casi nunca sucede así. Tenemos el hábito de hacer muchas tareas pequeñas y por lo tanto fáciles, que terminamos pronto pero que no nos ayudan a avanzar en las tareas importantes.

Tengo en mi mesa de trabajo una tarjeta que todas las mañanas me invita a tener:

"Disciplina y dedicación para hacer  
las tareas más difíciles primero".

Es una invitación difícil porque yo, al igual que muchas personas que no tenemos buenos hábitos de uso de nuestro tiempo, prefiero ocuparme de muchas pequeñas tareas que empiezan a aparecer en mi mesa de trabajo y que si no aparecen, yo empiezo a buscar -

para ocuparme en algo; es una táctica dilatoria que me permite es caparme de una tarea importante, pero difícil.

Para usar nuestro tiempo podemos optar entre:

- A. Usarlo para tareas o asuntos importantes que tienen tras cendencia en nuestra vida y en el uso de nuestro tiempo de cada día.
- B. Usarlo en muchas tareas pequeñas y sin importancia que no nos hacen avanzar en las tareas importantes, pero al menos nos ayudan a sentirnos ocupados y a ver que terminamos algo aunque no sea importante.

La variable que determina una u otra opción es la de la im--portancia.

¿Qué es importante para nosotros?. Podemos decir que es importante todo lo que se relaciona con nuestros objetivos más im--portantes, con lo que tiene alta prioridad para nosotros.

Aquí es donde los hábitos determinan el uso que hacemos de nuestro tiempo: Si hemos desarrollado el hábito de hacer primero lo importante, si tenemos la disciplina de ocuparnos sin posposiciones en aquellas tareas que nos impulsan de manera directa al logro de nuestros objetivos, estaremos aprovechando la fuerza de este hábito para el mejor uso de nuestro tiempo.

Si por el contrario, hemos desarrollado el hábito de atender todas esas tareas pequeñas y sin importancia que no se relacionan con nuestros objetivos, estaremos permitiendo que la fuerza de ese hábito sabotee nuestras realizaciones con el uso inadecuado de nuestro tiempo.



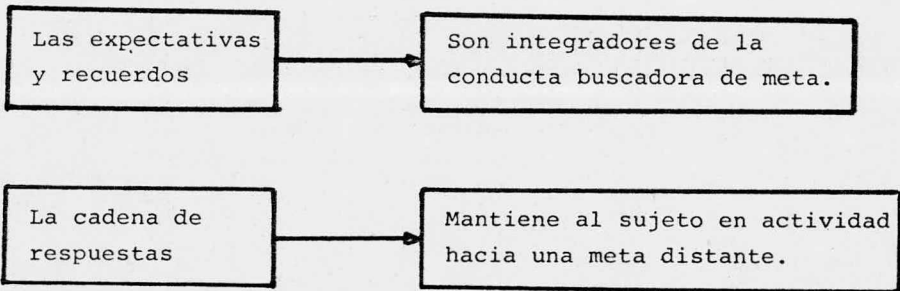
H A B I T O S .

"Las consecuencias de la conducta en una ocasión, determinan la probabilidad de que la conducta se repita en ocasiones - subsecuentes".

Ley del Efecto de Thorndike.

Esta Ley del Efecto de Thorndike que también utilizaron - - Guthrie, Hull, Skinner y Tolman, nos dice que el reforzamiento no provoca una respuesta, sino que la hace más probable.

Según ésto, podemos decir que:



Además de aprender hechos o estructuras congoscitivas, - - aprendemos también hábitos o respuestas.

Dentro de las teorías del aprendizaje se define a un hábito como: Una respuesta aprendida. También se le define como "Condicionamiento operante para reforzar un tipo de respuestas". "Aumentar la tasa de emisión de la respuesta operante".

En nuestro lenguaje común, preguntarnos ¿Qué es un hábito?, podemos definirlo como la tendencia a que se repita una conducta.

También podemos decir que un hábito es la disposición adquirida por actos repetidos, para realizar esos mismos actos. Los teóricos de la conducta hablan de la fuerza del hábito como una probabilidad de respuesta.

El uso de nuestro tiempo en gran parte lo hacemos de manera habitual, ésto es, tendemos a hacer las mismas cosas, "a que se produzcan las mismas respuestas".

Esta tendencia nuestra a usar nuestro tiempo de acuerdo con nuestros hábitos, hace que tenga una gran importancia el análisis de esos hábitos. Y después de haber hecho este análisis, - diagnosticar si nuestros hábitos actuales son los más convenientes para el uso de nuestro tiempo-vida o tendremos que desarrollar otros.

Un hábito es una actividad que realizamos una y otra vez, - que repetimos hasta lograr hacerla de manera casi automática.

Los hábitos tienen una función valiosa para nosotros: pueden ser fuente de logro y satisfacción porque desarrollan una habilidad por la práctica acumulada. La habilidad depende no solo de la práctica, sino también de que las actividades que repetimos - para formar un hábito tengan calidad. Es necesario que los es--

tándares o resultados que esperamos sean de excelencia.

Cuando nos conformamos con una actividad realizada de cualquier manera, al "ahí se va", la habilidad desarrollada será limitada como la pobreza de nuestros estándares.

El uso que cada uno de nosotros hagamos de nuestro tiempo - es lo que le va a dar su característica única a nuestra vida. Y nuestros hábitos tienen una gran influencia en el uso que le damos a nuestro tiempo.

Necesitamos hacer un diagnóstico de cual es mi mejor hábito que he desarrollado hasta hoy. ¿Qué hábito ha sido una fuerza - importante que me ha ayudado a lograr resultados valiosos a lo largo de mi vida?.

Hecho este diagnóstico, propongo dos reflexiones: La primera, si estoy aprovechando al máximo la fuerza de este mi mejor - hábito para el logro de mis resultados. La segunda, cuál es el hábito que me gustaría desarrollar para mejorar el uso de mi - tiempo.

Para poder desarrollar un hábito necesitamos una estrategia y un plan de acción. Vamos a analizar algunos aspectos de los hábitos con el fin práctico de comprender el proceso de su desarrollo.

He hecho una división arbitraria de cinco aspectos que considero esenciales:

- . Objetivo
- . Motivación
- . Técnica
- . Constancia
- . Satisfacción

Tal como se ven en el cuadro 13.

Hemos ya comentado la importancia de los dos primeros: El tener claro el objetivo y sentir motivación para lograrlo. Ahora quiero insistir sobre la importancia de ambos como disparadores de un hábito.

En el cuadro 14 podemos ver la combinación de estos dos elementos, que pronostican diversas probabilidades de éxito en un programa de desarrollo de hábitos en el uso del tiempo.

1. Con probabilidad nula de éxito. La combinación de objetivos confusos y motivación baja. Estamos perdidos.
2. Con poca probabilidad de éxito. La combinación de:
  - 2.1 Objetivos definidos, pero baja motivación para lograrlos. Nuestra actitud aquí es de morosidad. Nos falta el deseo de logro que impulse nuestra acción para alcanzar nuestros objetivos.
  - 2.2 Objetivos confusos y una motivación alta. Nuestra actitud aquí es de frustración. Desperdiciamos nuestro fuerte deseo de logro esforzándonos sin un objetivo definido que nos guíe a tener éxito.
3. Con alta probabilidad de éxito. La combinación de objetivos claros y el impulso de una fuerte motivación. Aquí existe un peligro. Necesitamos nuestra autodisciplina para esforzarnos por prioridades, para jerarquizar nuestras actividades y esfuerzos en función del objetivo de mayor prioridad propuesto. De otra manera corremos el riesgo de que el impulso de nuestra actividad se disperse con el consiguiente desperdicio de energía y tiempo-vida. Sin esta ayuda de nuestra autodisciplina podemos convertir en baja nuestra alta probabilidad de éxito y en vez de sentirnos satisfechos por realizaciones que correspondan a

nuestros esfuerzos, sentir la frustración de los que tienen objetivos confusos y se empeñan en actividades que no les producen resultados.

El desaliento de los que se esfuerzan mucho y obtienen pocos resultados en relación a ese esfuerzo, puede mejorarse en base a:

- A. Clarificar el objetivo de mi esfuerzo.
- B. Desarrollar mi autodisciplina para esforzarme por prioridades. (Buenos hábitos para el uso de mi tiempo-vida).

El tercer elemento de un hábito se refiere al sistema, a la técnica para desarrollarlo. Cuando contamos con la combinación de alta probabilidad de éxito de los dos primeros: Claro el qué y fuerte deseo, se facilita el definir nuestra estrategia.

El modo de lograr el desarrollo de este hábito que quiero, los pasos que voy a seguir, el cómo, se clarifican con la ayuda de los dos primeros elementos y requieren del cuarto elemento para tener éxito: la constancia.

Este cuarto elemento es a la vez la esencia de un hábito: - La repetición. Para que una actividad se convierta en un hábito, necesitamos repetirla una y otra vez hasta dominarla, hasta ad-quirir maestría.

La constancia necesita el apoyo del quinto y último elemento que analizamos: La satisfacción del logro.

Para tener constancia en una actividad, para ayudar a que su repetición la convierta en hábito, necesitamos sentir la satisfacción de estar logrando lo que nos propusimos.

Es precisamente aquí donde yo encuentro la importancia de -

nuestros hábitos para el uso de nuestro tiempo-vida:

- . Nos ayudan a lograr nuestros objetivos propuestos.
- . Son fuente de satisfacción al reafirmar la confianza en no sotros mismos cuando evaluamos nuestra capacidad para lo grar lo que nos propusimos.
- . Y también fuente de satisfacción y gozo por las habilida--  
des que nos permiten desarrollar, por la maestría que ad  
quirimos.

Los hábitos en general no tienen un buen prestigio. Los par  
ticipantes de la mayoría de los programas de desarrollo que hemos -  
trabajado, han expresado el temor de que los hábitos los automatiz  
aran. Han expresado miedo a que la rigidez de un hábito los ro-  
botice.

Yo comparo a los hábitos con el uso de un motor que automatiz  
ar aquellas labores que sin él requieren de un gran esfuerzo ffsi  
co de nosotros. Al liberar esa energía nuestra con la automatizaz  
ción, nos dá la oportunidad de utilizarla para actividades que no  
requieren de tanto esfuerzo nuestro, y que son mucho más productiz  
vas en función de resultados. Con los hábitos automatizamos una  
serie de actividades que requerirían de un gran esfuerzo nuestro-  
al hacerlas cada vez de manera propositiva.

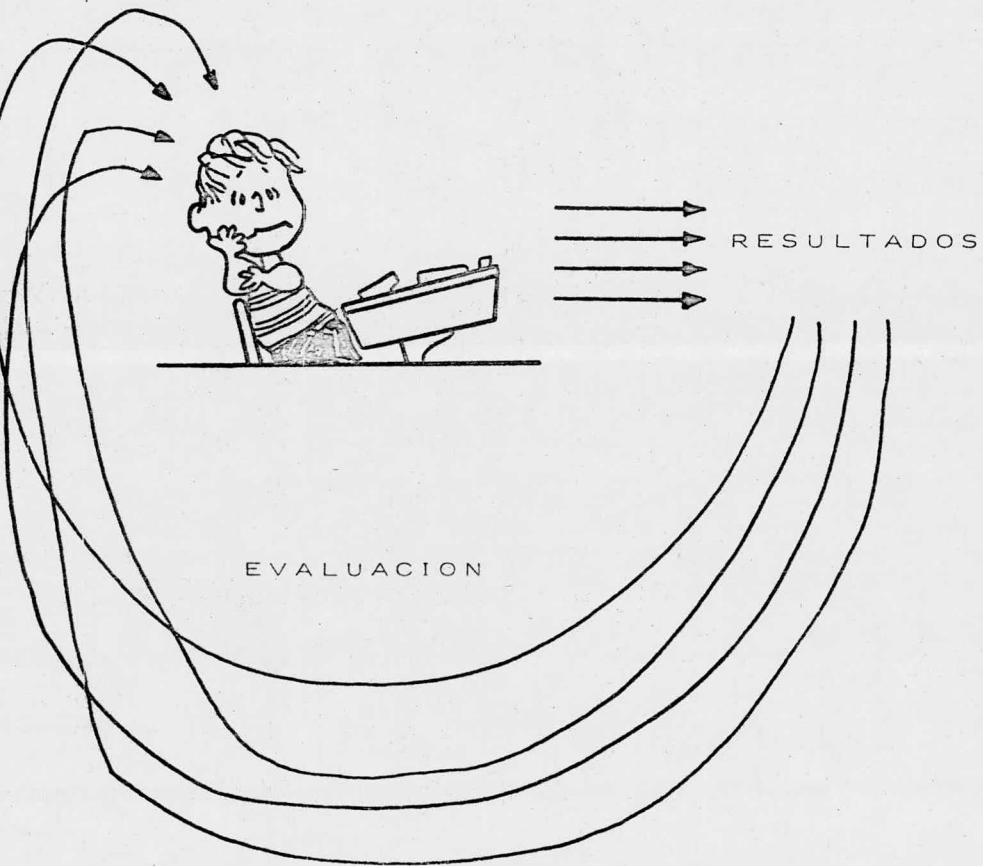
No solamente reducimos nuestro esfuerzo, sino también el -  
tiempo que usamos en esas actividades al hacerlas de modo casi au  
tomático. Tanto el tiempo como el esfuerzo liberados, los pode--  
mos utilizar en actividades de mayor calidad como el pensar, el  
planear, analizar, decidir, etc.

Estoy de acuerdo en que exista el peligro de rutinizarnos -  
sentido cuando en vez de usar nuestros hábitos como herramienta,

como motor que reduce nuestro esfuerzo, los convertimos en un fin en sí mismos. Nuestros hábitos se convierten en una rutina si - los usamos sin un objetivo.

Pero peligros existen en todas las situaciones. Es nuestro reto personal el desarrollar y aprovechar nuestros hábitos para un mejor uso de nuestro tiempo, que es nuestra vida como habitantes del planeta tierra.

HABITO = COMPORTAMIENTO REPETIDO.



Cuadro 12.



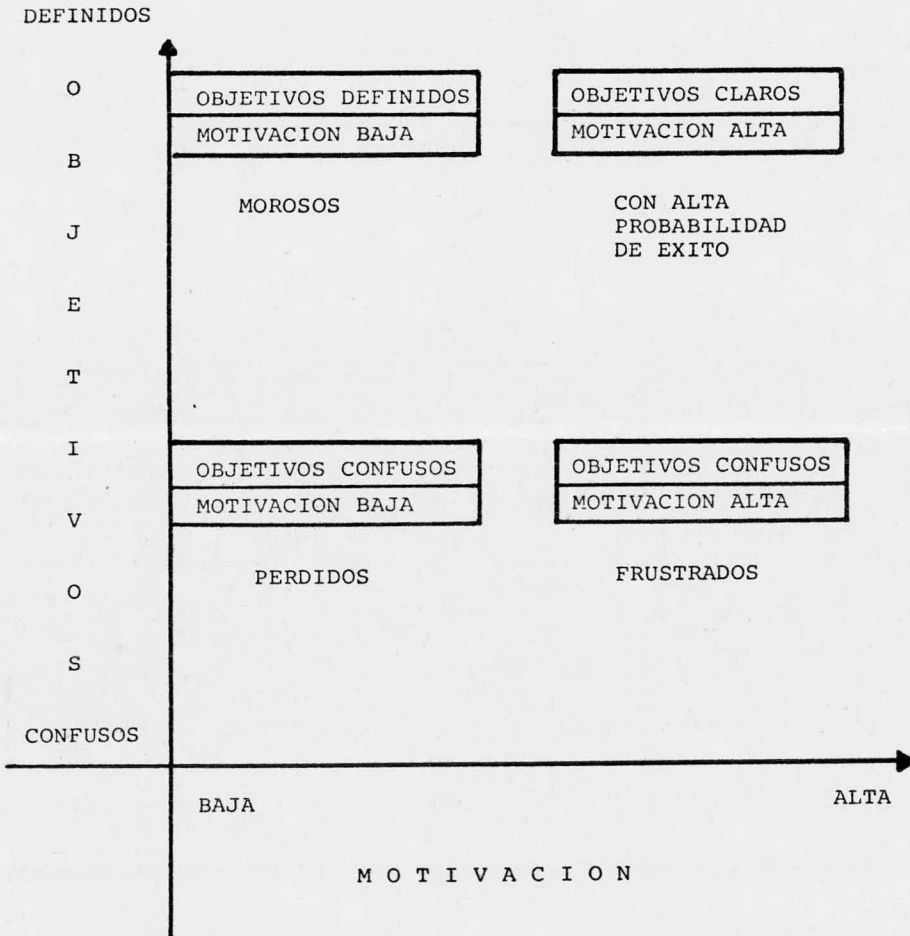
## DESARROLLO DE HABITOS

H A B I T O S	IMPULSO O PROPOSITO	MOTIVACION, INTERES
	QUE	OBJETIVO
	COMO	TECNICA, SISTEMA, ACTIVIDADES
	REPETICION	CONSTANCIA
	LOGRO	SATISFACCION

Cuadro 13.

**MOTIVACION Y OBJETIVOS**

FACTORES ESENCIALES PARA UN PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABITOS PARA EL USO DE MI TIEMPO.



Cuadro 14

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1. Necesidad de desarrollo de las organizaciones.
2. Necesidad de desarrollo de sus directivos.
3. Falta de un sistema que promueva el desarrollo de esos directivos.
4. Diseño de un programa de desarrollo.

"EL DESARROLLO ES SIEMPRE AUTOPREPARACION. NADA PODRIA SER MAS ABSURDO QUE EL HECHO DE QUE LA EMPRESA ASUMIERA LA RESPONSABILIDAD DE DESARROLLAR A UN HOMBRE. LA RESPONSABILIDAD DESCANSA SOBRE EL INDIVIDUO, SUS CAPACIDADES, SUS ESFUERZOS. NINGUNA EMPRESA TIENE COMPETENCIA, Y NI QUE HABLAR DE OBLIGACION, PARA SUSTITUIR LOS ESFUERZOS DEL INDIVIDUO PARA DESARROLLARSE. HACERLO SERIA NO SOLO UN PATERNALISMO SIN GARANTIAS, SINO TAMBIEN UNA PRETENSION TONTA.

PERO TODO GERENTE TIENE LA OPORTUNIDAD DE FOMENTAR EL DESARROLLO O COMBATIRLO, ORIENTARLO BIEN O MAL. DEBERIA ASIGNARSELE ESPECIFICAMENTE LA RESPONSABILIDAD DE AYUDAR A TODOS SUS SUBORDINADOS A CONCENTRAR, ORIENTAR Y EMPLEAR SUS ESFUERZOS DE DESARROLLO EN FORMA PRODUCTIVA. Y TODA EMPRESA PUEDE OFRECER OPORTUNIDADES DE DESARROLLO A SUS DIRECTIVOS.

LA PRIMERA TAREA ES INDIVIDUAL. CADA GERENTE DEBE MEDITAR SOBRE LO QUE CADA SUBORDINADO SUYO ES CAPAZ DE HACER. LA BASE DE ESTO ES, POR SUPUESTO, LA VALORACION SISTEMATICA DE LAS REALIZACIONES, QUE YA HEMOS MENCIONADO. ESTE ANALISIS CONDUCE A DOS PREGUNTAS: ¿ESTA EL HOMBRE COLocado EN EL PUESTO EN EL QUE PUEDE REALIZAR SU MAYOR CONTRIBUCION? Y ¿ QUE TIENE QUE APRENDER, QUE HABILIDADES DEBE DESARROLLAR PARA ALCANZAR LA PLENITUD DE SUS FUERZAS Y SU CAPACIDAD?".

Peter F. Drucker  
The Practice of Management.

## 1. Necesidad de desarrollo de las organizaciones.

Las organizaciones actuales, sean empresas privadas, empresas paraestatales, instituciones educativas, pequeñas empresas familiares, instituciones gubernamentales, etc., para poder permanecer y crecer, tienen que planear su crecimiento y prepararse para ser capaces de absorber las necesidades futuras de productos o servicios que constituyen su razón de ser.

La planeación estratégica de las empresas, con el establecimiento de los objetivos a largo plazo que deberán ser logrados por la organización, implica también la planeación a mediano y largo plazo de los recursos humanos, que serán los encargados de realizar esos objetivos.

Dentro de este desarrollo de recursos humanos, los directivos tienen la mayor prioridad por ser los encargados de dirigir los esfuerzos de todo el equipo de trabajo.

El modelo de la Función de Recursos Humanos que desarrollamos en esta tesis, muestra cómo la función principal de esta área tiene la finalidad de integrar los objetivos y actividades de la empresa con los objetivos y actividades individuales de todas y cada una de las personas que la forman. Por tanto, desarrollar los recursos humanos es hacer la integración entre los objetivos de crecimiento de la empresa (planeación estratégica) y los resultados que tiene que alcanzar cada persona y sus objetivos de crecimiento, y las actividades que tiene que desempeñar dentro de la empresa para poder alcanzar los objetivos organizacionales.

El Modelo de Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos del Dr. Edgar H. Schein, del Massachusetts Institute of Technology, - que aparece en la página 5 de la Introducción, enfatiza este proceso de integración y la necesidad de conocer los objetivos de crecimiento de la organización, para determinar los objetivos de crecimiento individuales y programar su desarrollo.

## 2. Necesidad de desarrollo de directivos.

Siguiendo nuestros comentarios anteriores, vemos que existe en todas las organizaciones la necesidad de contar con directivos que estén desarrollándose en habilidades y experiencias para que sean capaces de hacerse cargo de funciones de mayor responsabilidad en el relevo de puestos.

La necesidad de directivos que puedan ser promovidos se ocasiona por:

- . La creación de nuevos puestos por expansión del negocio.
- . Cambios en la estructura de la organización que crean nuevos puestos.
- . Los puestos vacantes que dejan los directivos que salen de su empresa en busca de "mejores oportunidades".

Esta última causa indica la falta de una filosofía y política de desarrollo de recursos humanos dentro de la empresa, que integre los planes de crecimiento de la empresa con los programas de desarrollo de sus directivos.

La falta de una dirección adecuada y sistemática para el desarrollo del personal en las empresas favorece la fuga de sus directivos hacia otros centros de trabajo, que parezcan ofrecer mejores oportunidades para su crecimiento.

En la primera parte de este trabajo, Introducción, comentamos ampliamente sobre esta necesidad de desarrollo de los directivos de las empresas y la trascendencia que este desarrollo tiene en sus posibilidades de permanecer y proyectarse al futuro.

### 3. Falta de un sistema que promueva el desarrollo de directivos.

Podemos concretar el problema que nos preocupa como:

LA NECESIDAD DE PROGRAMAR EL DESARROLLO DE LOS DIRECTIVOS DE UNA ORGANIZACION.

Y

LA FALTA DE UN SISTEMA QUE PROMUEVA EL DESARROLLO DE ESOS DIRECTIVOS.

En la sección III, Posibilidad de Programar el Desarrollo, comentamos sobre los resultados de nuestra investigación sobre este problema.

En términos generales, podemos decir que no encontramos un sistema para programar el desarrollo de los directivos en las empresas, sino que este desarrollo se realizaba sólo en algunas de ellas y sin corresponder a un plan ni a un sistema.

También en esa sección comentamos sobre la importancia de tener expectativas claras y una perspectiva del tiempo que nos permita prever el futuro. Como consecuencia de esta aclaración de expectativas, analizamos también la importancia del uso de nuestro tiempo en función de esas expectativas y de nuestra motivación de logro para realizarlas.

### 4. Diseño de un Programa de Desarrollo.

Para resolver esta necesidad de desarrollo de directivos, pensamos en diseñar un programa que facilitara la aclaración de

expectativas de desarrollo de recursos humanos dentro de una empresa y que impulsara el desarrollo de sus directivos. Este programa debería ser individual para cada directivo e iniciarse con los dos primeros pasos que son su razón de ser:

- . Analizar las expectativas de crecimiento de la empresa con sus objetivos a mediano y largo plazo, con las oportunidades de puestos nuevos o de relevo por promoción que generaron estos planes.
- . Determinar las necesidades de crecimiento de los directivos que puedan ser promovidos a esos puestos de más responsabilidad y cubrir esas oportunidades.

Para este análisis consideramos la participación del director y jefe inmediato del directivo a quien se pretende ayudar a desarrollar con un programa. Esta participación del jefe es importante para:

- . Aclarar expectativas de desarrollo.
- . Evaluar las habilidades actuales de su colaborador.
- . Evaluar los avances de desarrollo de su colaborador.

Dentro del marco de referencia de este análisis de expectativas, el programa de desarrollo debería tomar en cuenta también:

- A. DONDE ESTOY (Posición actual)
- B. DONDE QUIERO ESTAR (Metas, objetivos, puesto futuro)
- C. QUE TENGO QUE HACER PARA LLEGAR A DONDE QUIERO (Plan de - acción)
- D. COMO SE SI ESTOY LOGRANDOLO (Criterios, realimentación, - evaluación).



### A. DONDE ESTOY.

Para tomar decisiones sobre nuestro desarrollo, decidir si hacemos algo o no lo hacemos, necesitamos basarnos en la realidad del aquí y ahora. No podemos empezar desde otro punto. Tiene que ser desde donde estamos.

La evaluación realista de la situación en la que estamos, nos da información sobre los cambios que tenemos que hacer para lograr lo que queremos y nos da también la base para evaluar si estamos progresando.

Para cubrir este aspecto de evaluación de la situación actual de un directivo que necesita programar su desarrollo, pensamos en contar con las siguientes fuentes de información:

- . El director y jefe inmediato del directivo cuyo desarrollo se pretende impulsar con el programa. La evaluación que el haga de las habilidades de su colaborador.
- . Un estudio psicológico de evaluación de las habilidades de ese directivo que esperamos participe en un programa de desarrollo.

Nos propusimos utilizar los resultados del estudio de evaluación como un apoyo a la evaluación de habilidades realizada por el jefe y como medida de su objetividad en esa evaluación. Esto además de la evaluación de habilidades y de motivación de logro que el jefe nos haya proporcionado.

### B. DONDE QUIERO ESTAR.

Cuando hemos determinado dónde estamos, el siguiente paso 16

gico, es identificar el objetivo de dónde queremos estar. Esto dentro del marco de referencia de las expectativas que señalamos como los dos primeros pasos del programa.

Pensamos también en la necesidad de tomar en cuenta para el programa de desarrollo el proceso de integración entre los objetivos de crecimiento de la organización y los objetivos individuales del directivo en desarrollo, para que éstos sean:

- . Alcanzables.
- . Prácticos, realizables dentro de las expectativas de la organización.
- . Congruentes con:
  - Las habilidades del directivo en desarrollo.
  - Su motivación de logro.
  - Sus oportunidades dentro de la organización.
- . Compartidos por:
  - El directivo cuyo desarrollo se pretende impulsar con el programa.
  - Su jefe inmediato que apoyará y evaluará su desarrollo.

Consideramos aquí como un factor importante a la motivación de logro, que debe ser evaluada en el DONDE ESTOY, pero que es determinante para que el directivo establezca el QUE QUIERO.

#### C. QUE TENGO QUE HACER PARA LLEGAR ADONDE QUIERO.

En nuestra opinión, el directivo cuyo desarrollo se pretende impulsar con el programa, debe realizar este paso:

- . Programando acciones que sean congruentes con sus objetivos.
- . Evaluando las ventajas que obtendrá si los cumple.

D. COMO SE SI ESTOY LOGRANDOLO.

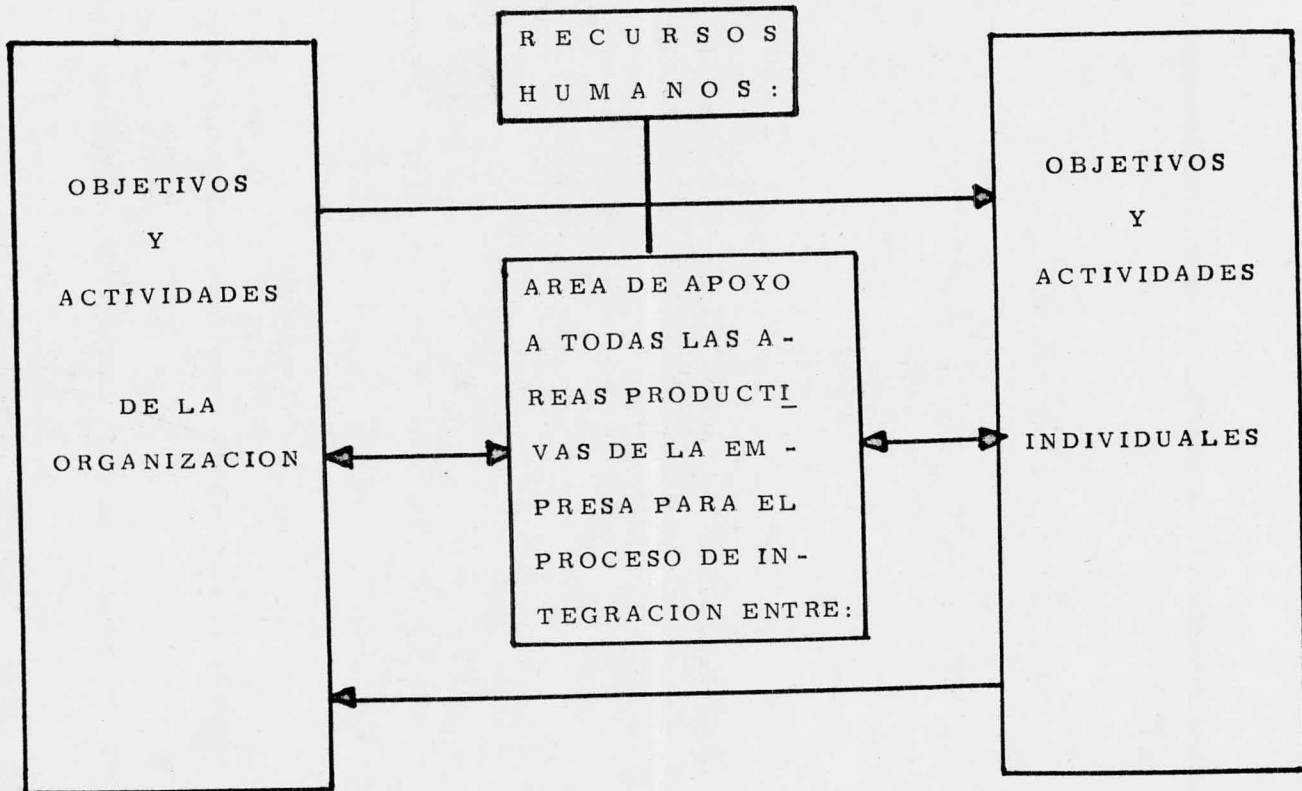
Consideramos que el programa debería incluir también los criterios o medidas para evaluar si los objetivos de desarrollo se están logrando o no.

Además, existe la posibilidad de que esta autoevaluación de logros pueda establecerse como un hábito para sostener el desarrollo individual. Consideramos necesaria la participación del jefe también al final de todo el programa, para evaluar los logros de desarrollo de su colaborador y validarle sus autoevaluaciones.

Resumiendo, el programa de desarrollo individual que diseñamos para colaborar a satisfacer la necesidad de desarrollo de la empresa y de sus directivos, sigue los pasos siguientes:

- . CLARIFICAR OPORTUNIDADES ACTUALES Y FUTURAS DENTRO DE LA ORGANIZACION.
- . DETERMINAR NECESIDADES INDIVIDUALES DE DESARROLLO DE SUS DIRECTIVOS PARA APROVECHARLAS.
- . EVALUAR LOS RECURSOS INDIVIDUALES ACTUALES.
- . ESTABLECER OBJETIVOS INDIVIDUALES DE DESARROLLO.
- . HACER PLANES DE ACCION PARA LOGRARLOS.
- . EVALUAR LOS AVANCES.

En la siguiente sección (V) se describe el Modelo del Programa de Desarrollo Individual para Directivos y su procedimiento.



- V. PROCEDIMIENTO.
- 1. MODELO DEL PROGRAMA.
- 2. PROCEDIMIENTO.

## 1. MODELO DEL PROGRAMA.

Para diseñar este Programa de Desarrollo Individual, fué necesario considerar los siguientes procesos:

- . Clarificar las expectativas de desarrollo que tiene el director o jefe de un colaborador.
- . Evaluar las habilidades de la persona, especialmente su motivación de logro.
- . Determinar sus necesidades y objetivos de desarrollo.
- . Planear acciones específicas para lograr esos objetivos.
- . Evaluar periódicamente los avances logrados versus los objetivos de desarrollo propuestos.

El modelo del Programa de Desarrollo Individual diseñado primeramente fué el que se muestra en la página siguiente. (cuadro 16)

Este primer modelo se modificó para obtener otro modelo que incluyera las necesidades de desarrollo de una persona dentro del contexto de las necesidades de crecimiento de la empresa u organización en la que presta sus servicios. Este segundo modelo se muestra en la página 161 . (cuadro 17)

Para el diseño de estos programas nos basamos en la fórmula:

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{RESULTADOS} \\ \hline \text{O} \\ \hline \text{RENDIMIENTO} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{HABILIDADES PARA EL} \\ \hline \text{PUESTO X} \\ \hline \text{MOTIVACION} \\ \hline \end{array}$$

Fué necesario por tanto, evaluar la motivación de logro de

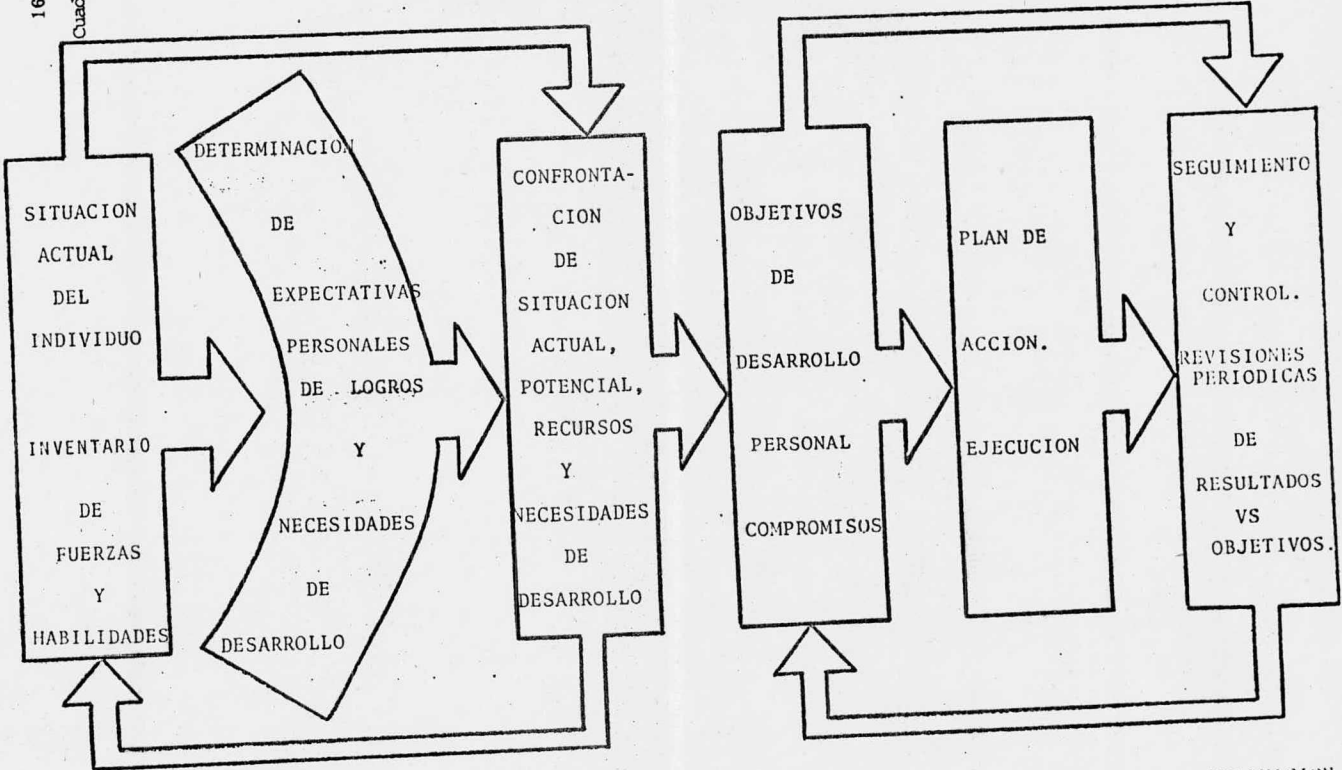
cada participante como medida de probabilidad de éxito en el uso de sus propios recursos: habilidades y su tiempo. También como requisito de participación en el programa, consideramos una evaluación mínima de 80% en la motivación de logro de cada directivo.

PLANEACION DE DESARROLLO INDIVIDUAL

Centro de Investigación y Desarrollo de Recursos Humanos.

María Elisa Acosta G.

160.  
Cuadro No.16



QUE

PARA QUE

¿DONDE ESTOY  
A DONDE VOY

QUE QUIERO

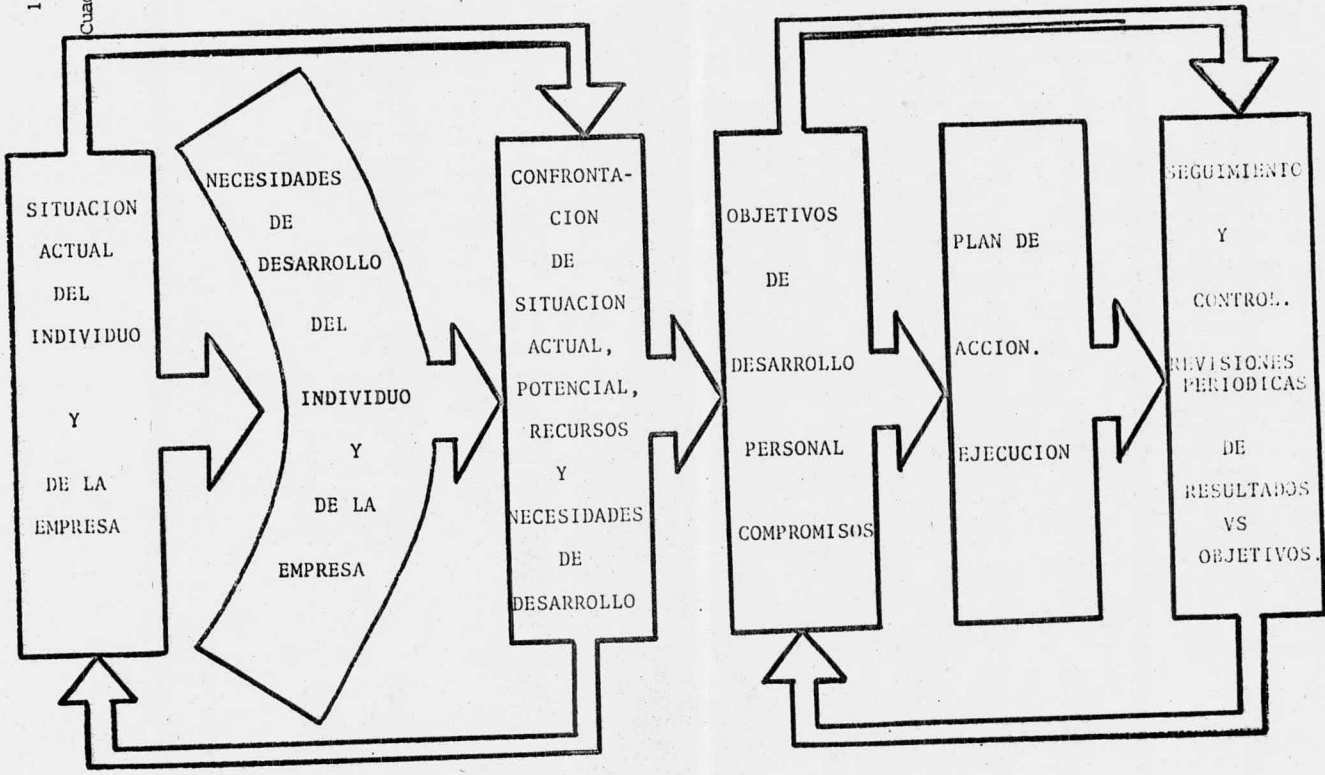
COMO

EVALUACION



161.  
Cuadro No. 17

PLANEACION DE DESARROLLO INDIVIDUAL



QUE

PARA QUE

DONDE ESTOY  
A DONDE VOY

QUE QUIERO

COMO

EVALUACION

## 2. PROCEDIMIENTO.

El procedimiento que se estableció para el Programa de Desarrollo Individual fué:

Fase 1. Entrevista con el directivo que solicita el programa de desarrollo de un colaborador para que este jefe pueda:

- a) Definir las expectativas de crecimiento que él tiene de su colaborador.
- b) Evaluar las habilidades de su colaborador que el considera más importantes para el desempeño de su puesto actual y futuro.
- c) Definir las habilidades que el espera que su colaborador desarrolle.
- d) Establecer el perfil del puesto esperado.

Fase 2. Negociación entre el directivo con el que se trabajará - el programa de desarrollo y su jefe, para obtener su - acuerdo de participación en dicho programa.

Fase 3. Evaluación de habilidades y motivación de logro del - directivo en desarrollo. El énfasis está puesto en la - motivación de logro.

Los factores evaluados en esta etapa del proceso están - relacionados con el Perfil Psicológico que se adjunta en los Anexos. La evaluación de la persona se presenta com - parada contra el perfil determinado por su jefe, en sus expectativas.

Fase 4. Revisión de la evaluación del directivo en desarrollo - con su jefe que solicitó el programa. Ajuste de sus ex - pectativas.

Fase 5. Confrontación con el directivo en desarrollo, de los resultados de su evaluación vs. perfil esperado. Planteamiento de sus objetivos de desarrollo.

Fase 6. Negociación del directivo en desarrollo con su jefe que solicitó el programa, para establecer sus objetivos del programa.

Fase 7. Diseño de un plan de acción para cada uno de los objetivos de desarrollo. Recomendamos un máximo de tres metas.

Fase 8. Revisión mensual de avances y logros versus cada uno de los objetivos propuestos. Incluye también como complemento la revisión de lo que no se ha podido lograr (no logros) versus esos objetivos.

Estas sesiones de seguimiento mensual de avances se realizan con la persona en desarrollo.

Fase 9. Evaluación final de resultados.

Después de tres revisiones mensuales de seguimiento del programa, se realiza una sesión con el directivo en desarrollo y su jefe que solicitó el programa para la evaluación de logros específicos y generales del programa.

Fase 10. Sistema de mantenimiento al programa.

Sesión con el directivo en desarrollo para que establezca un sistema de mantenimiento al programa que le permita un seguimiento permanente de su desarrollo.

Analizaremos cada una de estas fases.

FASE 1. Entrevista con el directivo que solicita el programa de desarrollo para un colaborador.

Esta primera etapa del programa es importante para aclarar las expectativas que el jefe tiene sobre:

- a) El desarrollo que el espera que su colaborador logre, en qué áreas específicamente y a qué niveles.
- b) La evaluación que el hace de las habilidades más importantes con que su colaborador cuenta actualmente para el desempeño de su puesto, en su opinión.
- c) La definición de otras habilidades que el considera importantes y necesarias que su colaborador desarrolle para un mejor desempeño de su puesto actual o probable promoción a corto plazo.
- d) El perfil esperado por él, para el puesto actual o futuro de su colaborador, y definir las habilidades que el espera que su colaborador desarrolle. Este perfil se analiza en la Fase 3 de Evaluación, y se adjunta un ejemplar en los Anexos.

Nuestra participación en esta entrevista ayuda a aclarar y a ubicar las expectativas del jefe, de manera objetiva y realista y prepara la negociación posterior de objetivos del programa que el jefe y su colaborador realizan en la Fase 6 del programa.

La única forma que utilizamos en esta fase es el Perfil Psicológico de los factores que conforman el perfil del puesto, que contiene la relación de estos factores y la gráfica de distribución o curva de Gaos, en la que el jefe vá ubicando el porcentaje esperado por él para cada uno de dichos factores en la evaluación de su colaborador que realizará un psicólogo en la Fase 3. Ver Forma 3 de Anexos.

Para la información de los incisos a), b) y c), se van tomando notas en una hoja en blanco y en forma de listado.

FASE 2 Negociación con el directivo con el que se trabajará el programa de desarrollo para obtener su acuerdo de participación.

En esta etapa el jefe y su colaborador aclaran el objetivo del programa. Nosotros explicamos el modelo del programa, el proceso que se seguirá, las etapas que lo forman y el por qué y para qué de cada una de ellas.

El objetivo de esta fase de negociación, es que el directivo en desarrollo conozca el programa desde su modelo, aclare toda la información que le sea necesaria sobre el programa, su proceso, sus consecuencias dentro de su medio de trabajo, etc., y que manifieste su acuerdo para participar en él.

Esta negociación es importante, porque permite además que se puedan expresar y aclarar las dudas y desconfianza que pueda provocar en el directivo en desarrollo, el mismo hecho de haber solicitado su jefe este programa para él, y el estudio psicológico de evaluación con que se iniciará.

Aquí explicamos las áreas que se exploran en el estudio de evaluación de la siguiente Fase 3, y hacemos también una explicación de la importancia de la motivación de logro dentro de la estructura del programa y el porqué de su inclusión en su evaluación.

Se aclara con el directivo en desarrollo que participará en el programa, que su estudio psicológico de evaluación no incluirá aspectos clínicos ni análisis de su personalidad. Además se le asegura que los resultados de su evaluación serán revisados con él en la Fase 5 de confrontación de sus resultados vs. perfil esperado.

FASE 3. Evaluación de habilidades y motivación de logro del directivo en desarrollo.

Esta evaluación comprende tres áreas:

(Ver Forma 3 de Anexos)

- I. HABILIDADES.
- II. CONDUCTA SOCIAL
- III. MOTIVACION DE LOGRO.

Diseñamos un perfil psicológico para esta evaluación que comprende los siguientes factores:

I CAPACIDADES Y APTITUDES

- 1. Organización y planeación
- 2. Capacidad de aprendizaje
- 3. Capacidad para establecer juicio práctico
- 4. Capacidad para manejar información de tipo abstracto.
- 5. Capacidad de atención
- 6. Capacidad para realizar trabajo bajo presión
- 7. Habilidad para formar y expresar conceptos verbales.

II. CONDUCTA SOCIAL

- 8. Habilidad para relacionarse interpersonalmente.
- 9. Habilidad de supervisión.
- 10. Habilidad para evaluar problemas interpersonales.
- 11. Capacidad de decisión frente a problemas interpersonales.
- 12. Actitud hacia el trabajo.
- 13. Actitud hacia la autoridad.
- 14. Actitud hacia subordinados.
- 15. Actitud hacia compañeros.

III. MOTIVACION DE LOGRO.

- 16. Potencial de motivación
- 17. Manejo de intereses motivacionales.
- 18. Intereses orientados al puesto.

Esta evaluación se encarga a un psicólogo con experiencia profesional en los estudios psicológicos de evaluación en el medio industrial. Por lo que respecta a las Areas I y II de Capa-

ciudades y Aptitudes y Conducta Social, el psicólogo decide en ba se a su experiencia profesional, la batería de pruebas que utili zará para su evaluación. Esta batería es analizada y aprobada por nosotros.

Sólo en el área III de Motivación de Logro, se exige que el psicólogo utilice la prueba de evaluación de logro del Dr. David C. McClelland y que tenga habilidad y experiencia en su manejo. Ver Formas 1 y 2 de Anexos.

En los anexos aparece un ejemplar de esta prueba, así como de la clave de evaluación correspondiente, Formas 1 y 2.

Además de la evaluación de habilidades, el reporte del estu dio psicológico de evaluación incluye también:

- A. La evaluación de la motivación de logro como:  
Factor 16 del Perfil, Potencial de motivación.
- B. La administración o uso que la persona hace de su motiva ción de logro, de acuerdo con la información que nos pro porciona la prueba de evaluación de motivación del Dr. McClelland:
  - . Si expresa deseo de logro.
  - . Si establece metas y cómo lo hace.
  - . Si establece planes de acción o estrategias para lo-  
grarlas.
  - . Si detecta posibles obstáculos, tanto del medio como  
personales, que interfieran con el logro de sus obje  
tivos.
  - . Si visualiza la posibilidad de fracaso que le lleve a  
desarrollar un plan alternativo.
  - . Si detecta una posible ayuda que lo impulse en el lo-  
gro de su objetivo y hace planes para aprovecharla.
  - . Si es capaz de expresar emoción por el logro de sus  
objetivos:
    - alegría, orgullo, satisfacción por un logro.
    - coraje, rabia, frustración por un fracaso.



El criterio de aceptación de un directivo para que participe en un programa de desarrollo, está basado en la evaluación de su motivación de logro.

80% es la evaluación mínima para poder participar en el programa.

FASE 4. Revisión de la evaluación de habilidades y motivación de logro del directivo en desarrollo con su jefe que solicitó el programa. Ajuste de sus expectativas.

El objetivo de nuestra revisión de la evaluación del directivo en desarrollo con su jefe que solicitó el programa, es la de confrontar estos resultados con sus expectativas y ajustarlas si es necesario.

Esta confrontación permite una mejor objetividad del jefe - en sus expectativas de desarrollo para su colaborador, además de confirmarle la objetividad de su evaluación de las habilidades - de su colaborador que realizó en la Fase 1 al inicio del programa.

El material utilizado en esta fase es:

- . El reporte que nos envía el psicólogo del estudio de evaluación de la Fase 3, y que muestra el perfil de resultados comparados con el perfil del puesto que trazó el jefe en la Fase 1. Ver Forma 3 de Anexos.
- . Los listados de sus expectativas que se hicieron en la misma Fase 1.
- . Si las expectativas del jefe no son confirmadas con la evaluación de habilidades y motivación de logro del directivo en desarrollo, se ajustan dichas expectativas a los resultados de la evaluación y se hace un nuevo listado de ellas.

FASE 5. Confrontación con el directivo en desarrollo, de los resultados de su evaluación vs. perfil esperado. Planteamiento de sus objetivos de desarrollo.

En esta fase seguimos el siguiente procedimiento:

- . Le mostramos al directivo en desarrollo el perfil de - - desempeño en su puesto que su jefe le estableció. Ver Forma 3 de Anexos.
- . Le damos los resultados de su evaluación en cada uno de - los factores del perfil. Ver Forma 3 de Anexos.
- . Analizamos con él la evaluación de su motivación de logro, tanto en lo que se refiere a su nivel de motivación, como la administración que él hace de esa motivación de logro. Ver Forma 2 de Anexos.
- . Le pedimos que determine qué factores de evaluación son - en los que obtuvo mejores resultados.
- . Le pedimos que determine los factores en los que obtuvo - una evaluación baja respecto del perfil esperado.
- . Le pedimos que jerarquice los siguientes factores en orden de importancia para el:
  - Afecto
  - Deber
  - Experiencia
  - Independencia
  - Liderazgo
  - Paternidad
  - Placer
  - Poder
  - Prestigio
  - Seguridad

- Autorrealización
- Servicio
- Riqueza

Para cada uno de estos factores se dá una definición conceptual. Ver Forma 4 de Anexos

- . El directivo en desarrollo realiza una auditoria de:  
Forma 5 de Anexos

VENTAJAS	.Como habilidades personales. .Y como oportunidades y ventajas de la organización.
DESVENTAJAS	.Como defectos y limitaciones personales. .Y como amenazas y limitaciones de la organización o del entorno.

- . Le pedimos que determine: Forma 6 de Anexos.
1. Qué resultados son los más importantes que logró en su trabajo en el año anterior.
  2. Qué resultados son los más importantes que se propone lograr para realizar mejor su trabajo en el próximo año.
  3. Qué necesita como experiencia práctica para realizar - mejor su trabajo actual.
  4. Qué conocimientos necesita aprender para realizar mejor su puesto actual.
  - 5.Cuál es el puesto que le gustarfa desempeñar en un futuro cercano y qué necesita como preparación.
- . Finalmente el directivo en desarrollo establece tres objetivos de desarrollo para trabajar en su programa. Formas 7, 8 y 9 de Anexos.

FASE 6. Negociación del directivo en desarrollo con su jefe que solicitó el programa, para establecer sus objetivos del programa.

Consideramos que esta negociación es una etapa importante - del programa para lograr la integración entre ambas expectativas:

- . Las del directivo con quien trabajamos el programa.
- . Las de su jefe que solicitó el programa.

Esta sesión la realizan el jefe y su colaborador, sin nuestra participación.

Recomendamos determinar un máximo de tres objetivos o metas de desarrollo.

Se utilizan también las Formas 7, 8 y 9 de Anexos.

FASE 7. Diseño de un plan de acción para cada uno de los tres -  
objetivos de desarrollo. Recomendamos un máximo de tres  
metas.

En las formas No.7, 8 y 9, para cada uno de los tres objetivos del programa, el directivo en desarrollo establece un plan de acción para lograrlo, que contiene:

- . Cómo piensa obtener ese objetivo.
- . Cuándo, con qué fechas para seguimiento.
- . Ventaja que obtendrá al lograr ese objetivo.

Nosotros revisamos conjuntamente con el directivo en desarrollo su plan de acción para cada una de las tres metas del programa, y lo asesoramos respecto de la objetividad y posibilidad de su secuencia.

Fijamos fecha para la primera sesión de seguimiento de avances.

FASE 8. Revisión mensual de avances y logros vs. cada uno de los objetivos propuestos.

El objetivo de esta fase es que la persona en desarrollo, -  
evalúe todo lo que ha podido lograr respecto de sus objetivos de  
desarrollo propuestos, y que haga el enlace entre lo que hizo -  
(las actividades que realizó) y los logros que obtuvo respecto de  
sus objetivos .

Pensamos que esta estrategia favorece la repetición de -  
aquellas actividades que nos proporcionan buenos resultados. Es  
to es impulsar el desarrollo de buenos hábitos.

Cada mes le pedimos a la persona en desarrollo, que haga es  
ta evaluación de logros que ha obtenido respecto de cada uno de  
los objetivos.

Después de revisar sus logros y avances vs. cada uno de sus  
objetivos de desarrollo, le pedimos que evalúe los no-logros, lo  
que no ha podido lograr respecto de esos mismos objetivos de des  
arrollo.

Después de determinar estos no-logros, la persona en desa--  
rrollo decide si los replantea como un objetivo a lograr para el  
siguiente mes.

Recomendamos un seguimiento mensual de avances vs. objeti--  
vos de desarrollo, durante tres meses.

Para este seguimiento de avances se utiliza la forma No. 10  
de anexos.

FASE 9. Evaluación final de resultados.

Después de tres revisiones mensuales de seguimiento del programa, se realiza una sesión con el directivo en desarrollo y su jefe que solicitó el programa, para la evaluación de logros específicos y generales del programa.

Esta sesión se desarrolla así:

- . La persona en desarrollo hace su evaluación de logros vs. sus objetivos de desarrollo.
- . Su jefe que solicitó el programa, hace su evaluación de los logros que en su opinión fueron obtenidos por su colaborador.
- . Nosotros hacemos nuestra evaluación de logros, que en nuestra opinión la persona en desarrollo obtuvo dentro de su programa.

La participación del jefe en esta sesión, es importante para validar los logros evaluados por el directivo en desarrollo.

Finalmente revisamos si hubo algunos no-logros dentro del programa para ver la posibilidad de incluirlos como objetivos más adelante.



FASE 10. Sistema de Mantenimiento al Programa.

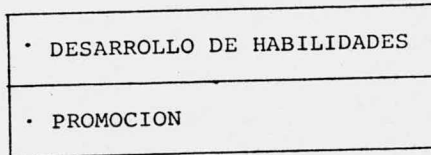
Sesión con el directivo en desarrollo, para que establezca un sistema de mantenimiento al programa, que le permita un seguimiento permanente de su desarrollo.

El objetivo de esta fase es lograr que la persona establezca un sistema permanente de planeación de su desarrollo y de seguimiento para evaluar sus avances.

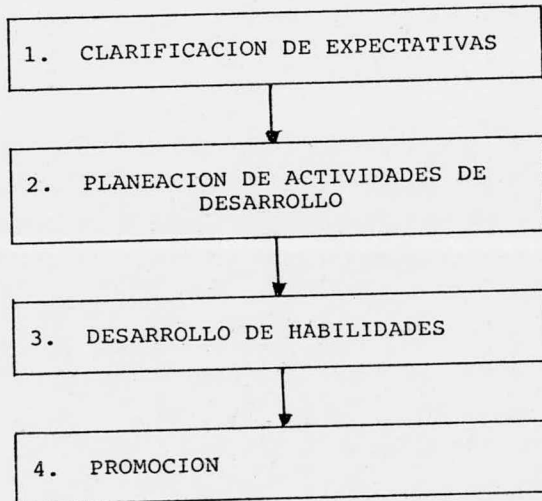
La forma No. 11 de anexos, es la que utilizamos en esta fase.

VI. EVALUACION

El programa de Desarrollo Individual para directivos se diseñó tomando en cuenta dos objetivos básicos:



a través de los pasos siguientes:



que son al mismo tiempo nuestros criterios de evaluación de resultados de los programas.

Hemos trabajado cien programas de desarrollo individual con directivos, de los cuales sólo contamos con información actualizada de la ubicación de 32 personas.

Analizaremos los resultados de esos 32 programas en cada uno de los cuatro criterios.

Cuadro No. 18

ANALISIS DEL AREA DE OCUPACION DE LOS DIRECTIVOS PARTICIPANTES EN UN TOTAL DE 32 PROGRAMAS DE DESARROLLO INDIVIDUAL .			
AREA:	NIVEL:	No. DE PERSONAS	%
PRODUCCION	Gerentes, Superintendentes, Jefes.	20	64
RECURSOS HUMANOS	Gerentes.	4	12
ADMINISTRACION	Gerentes.	3	9
FINANZAS	Gerentes.	2	6
DIRECTOR GENERAL	Directores.	3	9
T O T A L :		32	100 %

1. CLARIFICACION DE EXPECTATIVAS.

En el caso de dos Directores Generales que solicitaron directamente su programa de desarrollo sin la intervención de un jefe, tanto la clarificación de expectativas, Fase 1, como la evaluación final de resultados, Fase 9, fueron realizadas por el mismo directivo en desarrollo, sin que un jefe aclarara sus expectativas ni validara sus resultados. Esto debido a que ellos son la autoridad máxima dentro de la empresa, entregando cuenta de sus resultados a un consejo de administración.

Estos dos directores generales confirmaron su evaluación final con los índices de resultados que les proporcionó la operación de la empresa.

En el caso de los demás participantes, el mismo proceso de clarificación de expectativas del programa favoreció el que la mayoría de los participantes, el 94 %, tuvieran claros sus objetivos de crecimiento a mediano y largo plazo.

Solamente en dos casos, 6 %, ésto no sucedió.

Cuadro No. 19

## 1. CLARIFICACION DE EXPECTATIVAS.

EVALUACION DEL JEFE INMEDIATO DEL DIRECTIVO EN DESARROLLO AL TERMINAR ESTE SU PROGRAMA CON DURACION APROXIMADA DE SEIS MESES.			
Puesto:	Area:	Sí amplió su visualización de expectativas a mediano y largo plazo:	No amplió sus expectativas:
Jefe	Producción	8 personas	1 persona
Superintendente.	Producción	6 personas	
Gerente	Producción	5 personas	
Gerente	Recursos Humanos	3 personas	1 persona
Gerente	Administración	3 personas	
Gerente	Finanzas	2 personas	
Director	General	3 personas	
Total: 32 personas		30 personas	2 personas
Porcentaje 100 %		94 %	6 %

2. PLANEACION DE ACTIVIDADES DE DESARROLLO.

Por ser éste un paso incluido en el Programa de Desarrollo, Fase 7, Diseño de un plan de acción para cada uno de los tres objetivos de desarrollo, por lo que respecta a este criterio podemos decir que todos los 32 directivos participantes lograron hacer esta planeación:

Cuadro No. 20

EVALUACION DEL CONSULTOR QUE TRABAJÓ LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO, DE LA MEDIDA EN QUE LOS PARTICIPANTES REALIZARON UNA PLANEACION DE SUS ACTIVIDADES DE DESARROLLO:	
Participantes:	Realizaron una planeación:
32	32
Total:	100 %

Estos 32 directivos nos proporcionaron personalmente información sobre la planeación de actividades de desarrollo que realizan actualmente y que vemos en el siguiente Cuadro No. 21

Cuadro No. 21

2. PLANEACION DE ACTIVIDADES DE DESARROLLO.

AUTO EVALUACION ACTUAL DE LOS 32 DIRECTIVOS QUE PARTICIPARON EN UN PROGRAMA DE DESARROLLO QUE SI CONTINUAN PLANEANDO ACTIVIDADES DE DESARROLLO.				
Puesto:	Area:	Continúa planeando actividades de desarrollo		NO
		Sí, regularmente:	Sí, de vez en cuando:	
Jefe	Producción	6 personas	2 personas	1 persona
Superintendente	Producción	5 personas	1 persona	
Gerente	Producción	5 personas		
Gerente	Recursos Humanos	3 personas	1 persona	
Gerente	Administración	1 persona	2 personas	
Gerente	Finanzas	1 persona	1 persona	
Director	General	3 personas		
TOTAL	32 personas	24 personas	7 personas	1 persona



### 3. DESARROLLO DE HABILIDADES.

Con excepción de dos programas que nos fueron solicitados directamente por el propio directivo en desarrollo en funciones de Director General de su empresa y de un Gerente de Recursos - Humanos que lo solicitó también directamente sin la participación de su jefe, los 29 programas restantes nos fueron solicitados por el jefe inmediato superior que quería impulsar el desarrollo de su colaborador para un mejor desempeño de su puesto o para una promoción.

Como se observa en el Cuadro No. 18 en el que se analiza - el área de ocupación de los directivos participantes, el 64% - corresponde al área de producción. En nuestra opinión existe un factor importante de validación de resultados en los programas trabajados con directivos de esta área de producción, por los numerosos índices de resultados que el sistema de operación del área les proporciona como realimentación para evaluar sus avances.

Estos índices cuantificables pueden ser: niveles de producción alcanzados, reducción de órdenes vencidas, índices de control de calidad mejorados, etc.

En otras áreas, aún cuando los índices no eran tan cuantificables, fué preciso definirlos claramente para que cada participante tuviera un parámetro objetivo para evaluar sus avances y tener realimentación de su desempeño.

La eficacia de los programas fué variable, ya que los resultados en habilidades desarrolladas dependieron directamente de la situación de cada persona, del nivel en que dichas habilidades habían sido desarrolladas hasta ese momento, y de su motivación de logro.

En todas las sesiones de evaluación final de resultados, - Fase 9 del programa, los jefes de los directivos en desarrollo confirmaron la evaluación de logros de sus colaboradores. Hicieron esta validación apoyados en su propia evaluación y en los índices de desempeño con que cuentan para seguir la operación del área o puesto de los que dichos colaboradores están en en cargados.

3. DESARROLLO DE HABILIDADES.

EVALUACION REALIZADA POR EL JEFE INMEDIATO DEL DIRECTIVO EN DESARROLLO AL TERMINAR ESTE ULTIMO EL PROGRAMA CON DURACION APROXIMADA DE SEIS MESES.			
Puesto:	Area:	Sí desarrollaron las habilidades marcadas como objetivo:	No desarrollaron las habilidades que se habían propuesto:
Jefe	Producción	8 personas	1 persona desarrolló solamente dos de las habilidades propuestas. La 3a. quedó abierta como un nuevo objetivo de desarrollo. Actualmente se encuentra trabajando en el desarrollo de esta habilidad.
Superintendente	Producción	6 personas	
Gerente	Producción	5 personas	
Gerente	Recursos Humanos	3 personas	1 persona desarrolló solamente una de las tres habilidades propuestas. Su programa se amplió a seis meses más para cubrir - el desarrollo de las otras dos habilidades.
Gerente	Administración	2 personas	1 persona no las desarrolló al nivel esperado. Su programa se amplió por otros seis meses para lograrlo con el apoyo del programa.
Gerente	Finanzas	2 personas	
Director	General	3 personas	
TOTAL	32 personas	29 personas	3 personas

4. PROMOCION.

Además de la evaluación de este criterio que aparece en el Cuadro No.23 , la ampliaremos en 6 casos de los 32 programas de desarrollo de nuestra estadística:

Caso No.	Posición ocupada al participar en el programa:	En el año de:	Posición ocupada actualmente en el año de 1984:
1	Jefe de Producción	1974	Gerente de Planta.
2	Superintendente de Producción	1974	Director divisional a cargo de tres plantas.
3	Gerente de Producción	1975	Director divisional a cargo de dos plantas.
4	Jefe de Producción	1975	Director de tres plantas.
5	Director de Recursos Humanos	1975	Director General de su empresa, socio y miembro del consejo de admón, de varias empresas.
6	Director General de una empresa	1976	Director corporativo de tres empresas.

Actualmente estamos trabajando un total de quince programas de desarrollo con colaboradores de los seis directivos que se mencionan. Con estos seis directivos, ahora como jefes, estamos trabajando los siguientes programas:

- Caso 1. Un programa con uno de sus colaboradores.
- Caso 2. Seis programas con varios de sus colaboradores.
- Caso 4. Seis programas con varios de sus colaboradores.
- Caso 3, Un programa con uno de sus colaboradores en ca
- 5 y 6. da caso.

La opinión personal de estos directivos que participaron en un programa de desarrollo y que actualmente han solicitado programas para sus colaboradores, es que su propio programa fué una experiencia valiosa dentro de su carrera de trabajo, al grado de querer contar también con esta experiencia de ayuda en el desarrollo de su equipo de directivos.

Otro de los casos que comentaremos sobre el criterio de promoción, es el de un Gerente de Ventas que fué promovido a Director General por el accionista principal de la empresa, que había venido desempeñando ese puesto y que se retiró de la operación directa para ocupar solamente el puesto de Presidente del Consejo de Administración.

Al término del programa de desarrollo fué confirmado en la posición a la que había sido promovido por considerar su jefe - que había desarrollado habilidades básicas para el desempeño de su nuevo puesto, negociadas entre ambos al inicio del programa, además de haber mejorado su habilidad para aclarar expectativas y plantearse objetivos<sup>a</sup> mediano y largo plazo para la empresa.

## 4. PROMOCION.

MOVIMIENTO DE PROMOCION DE LOS 32 DIRECTIVOS QUE PARTICIPARON EN UN PROGRAMA DE DESARROLLO					
Puesto:	Area:	Fueron Promovidas:		No han sido promovidas:	Total de personas.
		No. de personas:	Tiempo:		
Jefe	Producción	1	6 meses.	1 persona	9
		3	1 año.		
		4	En el lapso de dos años.		
Superintendente	Producción	2	1 año.	1 persona	6
		2	En el lapso de dos años.		
		1	En 3 años.		
Gerente	Producción	3	1 año.	/	5
		1	2 años.		
		1	5 años.		
Gerente	Recursos Humanos	1	1 año.	1 persona	4
		1	En el lapso de dos años		
		1	Formó su propia empresa en 3 años.		

Cuadro No. 23

4. PROMOCION Cont.

Puesto:	Area:	Fueron Promovidas:		No han sido promovidas:	Total de personas.
		No. de personas:	Tiempo:		
Gerente	Adminis tración	1	6 meses	1 persona	3
		1	En el lapso de 2 años.		
Gerente	Finanzas	1	1 año.		2
		1	En el lapso de 2 años.		
Director	General	1	Al terminar el programa		3
		1	1 año.		
		1	En el lapso de 2 años.		
TOTAL		28 personas 88%		4 personas 12%	32 100 %

VII. CONCLUSIONES.

COMENTARIOS Y SUGERENCIAS.



## VII. CONCLUSIONES, COMENTARIOS Y SUGERENCIAS.

Para realizar esta tesis, desde su inicio nos planteamos - dos problemas:

LA NECESIDAD DE PROGRAMAR EL DESARROLLO DE LOS DIRECTIVOS DE UNA ORGANIZACION.

Y

LA FALTA DE UN SISTEMA PARA PROMOVER EL DESARROLLO DE ESOS DIRECTIVOS.

que analizamos en la Sección IV y evaluamos en la Sección VI.

La resolución de estos problemas constituyó a su vez nuestro objetivo de trabajo.

Del reporte de trabajo aquí expuesto podemos concluir que el Programa de Desarrollo Individual para directivos que diseñamos y que hemos trabajado desde 1974 a la fecha, sí ha resuelto con éxito ambos problemas.

De los programas de desarrollo trabajados y analizados en este reporte, afirmamos que la casi totalidad de los directivos participantes lograron clarificar sus expectativas de desarrollo (98%), desarrollaron sus habilidades que los capacitaron para ser promovidos en su puesto (91%) y fueron promovidos (88%).

Consideramos, por tanto, que nuestro procedimiento es válido para el desarrollo de los recursos humanos de nivel directivo.

Otro resultado importante que hemos logrado, es el que varios de los directivos con quienes ya trabajamos el Programa de Desarrollo Individual, ahora lo están usando con sus propios colaboradores. Esto multiplica la utilidad del programa, pues no solamente sirve para desarrollar a los directivos con quienes lo trabajamos, sino que también los capacita para que ellos lo usen a su vez como sistema que promueve el desarrollo de sus colabora

dores.

Reconocemos que todos los programas los hemos trabajado - con directivos ya seleccionados por sus jefes en función de sus buenos resultados previos al programa. Para nosotros ésto significa que estos directivos hubieran sido capaces de lograr su desarrollo aún sin nuestro programa, sin embargo, pensamos que éste aceleró el proceso, lo sistematizó y lo programó para obtener mejores resultados con metas más claras.

El proceso que nos impulsa a crecer y desarrollarnos, se facilita con un programa que nos guíe, si es que queremos darle un destino a nuestra vida y a la organización en la que trabajamos.

Como seres humanos, es nuestra oportunidad realizarnos en el aquí y ahora y también trascendernos hacia el futuro. Cada vez que reflexionamos sobre el porvenir y lo pronosticamos, estamos clarificando nuestras expectativas y generando información para planear acciones que hagan realidad esas expectativas.

El programa de desarrollo que proponemos en este trabajo - puede ser una herramienta que apoye este proceso central de - nuestro crecimiento, no solo en el área de trabajo, sino en todas las áreas de nuestra vida. En todas ellas necesitamos - aclarar nuestras expectativas y plantearnos un programa de desarrollo integral de vida.

Nuestra experiencia al trabajar estos programas, nos hace pensar que esta fuerza de la vida que nos impulsa a desarrollarnos, podemos utilizarla mejor cuando seguimos un plan, que cuando lo dejamos al azar.

Igual sucede con las organizaciones que crecen siguiendo - un plan y no cuando este crecimiento se deja en manos de los - acontecimientos, según se van presentando.

Reconocemos también que muchas personas tienen la habilidad para programar su desarrollo sin necesidad de ayuda. En muchos casos, son los jefes con habilidad para promover el desarrollo de sus colaboradores, los que realizan esta función como parte del proceso de dirección.

Estos jefes saben que no hay mejor desarrollador que el propio trabajo y actúan congruentes con esta filosofía, aclarando sus expectativas de desarrollo con sus colaboradores y proporcionándoles, junto con su dirección, las oportunidades para lograrlas.

Pero para muchos de nosotros que no hemos desarrollado esta habilidad para aclarar nuestras expectativas y de hacer planes - para lograr su realización, el programa de desarrollo propuesto en este trabajo puede sernos útil.

Consideramos que se puede multiplicar la utilidad del programa de desarrollo, aumentando su efecto en cascada, si se trabaja con directivos que a su vez lo utilicen ellos mismos como herramienta de desarrollo del personal con mando que les reporta.

Esta proposición tiene la ventaja adicional de reducir la participación de un consultor, limitándola a los programas de desarrollo para directivos de mayor nivel y eliminándola de los programas de los siguientes niveles, en los que sustituirían al consultor los propios directivos que ya trabajaron su programa - con él.

Creemos que este programa no debe limitarse a directivos, - ni exclusivamente a los directivos con mayor potencial que los jefes seleccionan de entre sus colaboradores. En nuestra opinión, debe darse igualdad de oportunidades de desarrollo a todos los - colaboradores de un jefe, no solamente a los mejores.

Por ésto esperamos que en el futuro el programa de desarrollo propuesto en este trabajo, pueda ser mejorado y simplificado para una aplicación más amplia y abarcando otros niveles, especialmente mandos intermedios. Este nivel es un sector numeroso de personal con mando, que a su vez puede tener influencia - en los operarios y obreros en general, para promover su desarrollo.

Para nosotros ha sido una experiencia importante y desarrolladora el trabajar estos programas.

Nuestra expectativa es que lleguen a formar parte natural del proceso de dirigir por el que los directivos influyen en la conducta de sus colaboradores, promoviendo su desarrollo.

VIII. BIBLIOGRAFIA .

VIII. BIBLIOGRAFIA.

1. ATKINSON, JOHN W. and FEATHER, NORMAN T.  
A theory of Achievement Motivation.  
Robert E. Krieger Publishing Co. New York. 1974.
2. BECK, ROBERT C.  
Motivation: theories and principles.  
Prentice Hall. New Jersey. 1978.
3. BOLLES, ROBERT C.  
Theory of Motivation.  
Harper & Row. New York. 1967.
4. COFER, C.N. y APPLEY, M.H.  
Psicología de la Motivación.  
Editorial Trillas. México, 1978.
5. DRUCKER, PETER F.  
El Ejecutivo Eficaz.  
Editorial Sudamericana. Buenos Aires. 1975.
6. DRUCKER, PETER F.  
La Gerencia de Empresas.  
Editorial Sudamericana. Buenos Aires. 1970.
7. FORD, GEORGE A. and LIPPIT, GORDON L.  
Planning your future. A workbook for personal goal  
setting.  
University Associates. La Joya, Calif. 1978.
8. HERZBERG, FREDERICK; MAUSNER, BERNARD; SNYDERMAN, BARBARA B.  
The Motivation to Work.  
John Wiley & Sons. New York. 1959.
9. HERZBERG, FREDERICK.  
Una vez más ¿Cómo motivar a sus empleados?  
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.  
México. 1974.

10. HOLLAND, J.G. y SKINNER, B.F.  
Análisis de la conducta.  
Editorial Trillas. México. 1979.
11. KELLOGG, MARION S.  
Career Management. American Management Association.  
New York. 1972.
12. LAKEIN, ALAN.  
How to Get Control of Your Time and Your Life.  
Peter H. Wyden. New York. 1973.
13. MacKENZIE, R. ALEC.  
La Trampa del Tiempo.  
Editora Técnica. México. 1975.
14. MASLOW, ABRAHAM H.  
Motivation and Personality.  
Harper. New York. 1954.
15. McCLELLAND, DAVID C. and STEELE, ROBERT S.  
Human Motivation, A Book of Readings.  
General Learning Press. New Jersey. 1973.
- >16. McCLELLAND, DAVID C.  
Motivation Workshops; A Student Workbook for  
Experimental Learning in Human Motivation.  
General Learning Press. New York. 1972.
17. McCLELLAND, DAVID C.  
The Achieving Society.  
The Free Press. New York. 1967.
18. McGREGOR, DOUGLAS.  
Mando y Motivación.  
Editorial Diana. México. 1974.

19. MCGREGOR, DOUGLAS.  
El Aspecto Humano de las Empresas.  
Editorial Diana. 1969.
20. PETER, LAURENCE J.  
The Peter Prescription.  
Bantan Books. New York. 1973.
21. SCHEIN, EDGAR H.  
Career, Family and Self Development.  
Wiley & Son. New York. 1981.
22. SCHOONMAKER, ALAN N.  
Executive Career Strategy.  
American Management Association. New York. 1971.
23. Fleishman, Edwin A.  
Studies in Personnel and Industrial Psychology  
The Dorsey Press. Homewood, Illinois. 1967.



IX. ANEXOS.

**Forma 1.**

Prueba de Motivación de  
Logro de David C. Mc-  
Clelland.

PRUEBA DE MOTIVACION

NOMBRE \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
EDAD: \_\_\_\_\_ CIA. \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_

Esta prueba le dará una oportunidad para mostrar su grado de motivación, y su comprensión acerca de por qué las personas se comportan como lo hacen. En la parte superior de cada página encontrará una descripción del comportamiento característico de una persona. Usando su imaginación, escriba una breve historia sobre el modo de ser la persona y por qué se comporta como lo hace. Para recordarle algunos puntos que debe incluir en su narración, encontrará cuatro preguntas en la página. Ellas son:

- 1.- Cómo es esta persona?
- 2.- como se ha comportado esta persona en el pasado?
- 3.- Que es lo que piensa? Qué es lo que quiere?
- 4.- Que va a suceder? Que se va a hacer?

Tendrá cinco minutos para escribir cada narración, por lo que puede dedicar más o menos un minuto a cada pregunta. Recuerde que las preguntas son solamente una guía para su historia y no necesita responderlas en forma específica. Debe escribir una narración continua, no una serie de respuestas a las diferentes preguntas.

Trate de que sus narraciones sean tan interesantes y dramáticas como le sea posible.

No dedique más de cinco minutos a cada narración: desde que empieza la prueba tendrá treinta minutos para resolverla, pero si lo desea, puede hacerla en menos tiempo.

**ESTEBAN ES UN BUEN ORGANIZADOR. MUY A MENUDO LO ELIGEN DIRECTOR DEL COMITE.**

1.-¿Cómo es ésta persona? . . . . .  
.  
.  
.  
.  
.

2.-¿Cómo se ha comportado ésta persona en el pasado?. . . . .  
.  
.  
.  
.  
.

3.-¿Qué es lo que piensa? ¿Qué es lo que quiere?. . . . .  
.  
.  
.  
.  
.

4.-¿Qué va a suceder? ¿Qué se va a hacer?. . . . .  
.  
.  
.  
.  
.

Quando haya terminado ésta narración, siga con la siguiente, procure no dedicar más de cinco minutos a cada narración.

A FELIPE LE GUSTA SU TRABAJO Y ESTA BIEN PAGADO SIN EMBARGO DECIDIO PONER UN NEGOCIO PROPIO.

1. ¿ Cómo es ésta persona? . . . . .  
.....  
.....  
.....
2. ¿ Cómo se ha comportado ésta persona en el pasado? . . . . .  
.....  
.....  
.....
3. ¿ Que es lo que piensa ? ¿ Qué es lo que quiere? . . . . .  
.....  
.....  
.....
4. ¿ Que va a suceder ? ¿ Qué se va a hacer ? . . . . .  
.....  
.....  
.....

Cuando haya terminado ésta narración, siga con la siguiente.  
Procure no dedicar más de cinco minutos a cada narración.

GERARDO PASA LA MAYOR PARTE DE SU TIEMPO DIBUJANDO  
Y PINTANDO.

1.-¿Cómo es ésta persona ? . . . . .

. . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .

2.-¿Cómo se ha comportado ésta persona en el pasado? . . . . .

. . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .

3.-¿Que es lo que piensa ? ¿qué es lo que quiere? . . . . .

. . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .

4.-¿Qué va a suceder? Qué se va ha hacer? . . . . .

. . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .

Cuando haya terminado ésta narración siga con la siguiente.-  
Procure no dedicar más de cinco minutos a cada narración.

**GREGORIO ES MUY ACTIVO EN EL PROGRAMA PARA MEJORAS EN LOS BARRIOS BAJOS. FUE A LA CABEZA DE LA DELEGACION - PARA HABLAR CON EL REGENTE.**

1. ¿ Cómo es esta persona? . . . . .

. . . . .

. . . . .

. . . . .

. . . . .

2. ¿ Cómo se ha comportado ésta persona en el pasado ? . . . . .

. . . . .

. . . . .

. . . . .

. . . . .

3. ¿ Qué es lo que piensa ? ¿ Qué es lo que quiere ? . . . . .

. . . . .

. . . . .

. . . . .

. . . . .

4. ¿Qué va a suceder ? ¿ Qué se va a hacer ? . . . . .

. . . . .

. . . . .

. . . . .

. . . . .

Cuando haya terminado ésta narración, siga con la siguiente.- -  
Procure no dedicar más de cinco minutos a cada narración.

**DON ENCUENTRA SU TRABAJO INTERESANTE PORQUE PRESENTA  
MUCHAS OPORTUNIDADES PARA RESOLVER PROBLEMAS**

1. ¿ Como es ésta persona ? . . . . .

. . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .

2. ¿ Cómo se ha comportado ésta persona en el pasado? . . . . .

. . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .

3. ¿ Qué es lo que piensa ? ¿ Qué es lo que quiere ? . . . . .

. . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .

4. ¿ Qué va a suceder ? ¿Qué se va a hacer? . . . . .

. . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .  
. . . . .

Quando haya terminado ésta narración, siga con la siguiente. -  
Procure no dedicar más de cinco minutos a cada narración.

RAYMUNDO NO SABE QUE CONTESTAR CUANDO SU ESPOSA LE DICE QUE DESEARIA QUE NO TRABAJARA TIEMPO EXTRA TAN A MENUDO.

1.-¿Como es esta persona? . . . . .  
.  
.  
.  
.

2.-¿ Cómo se ha comportado esta persona en el pasado? . . . . .  
.  
.  
.  
.

3.-¿Que es lo que piensa? ¿Que es lo que quiero? . . . . .  
.  
.  
.  
.

4.-¿Qué va a suceder? ¿Qué se va a hacer? . . . . .  
.  
.  
.  
.

Cuando haya terminado esta narración, siga con la siguiente.  
Procure no dedicar más de cinco minutos a cada narración.



CLAVE PARA CALIFICAR MOTIVACION.

Clave para calificar la prueba de motivación de logro.

Lo primero que buscamos en la historia es si existe una:

IMAGEN DE LOGRO.

Existe imagen de logro si alguno de los personajes en la historia se preocupa por alcanzar una meta; si se menciona una situación que implica una meta inspirada por el deseo de lograr superación; si se expresa en la historia el éxito al esforzarse ó tener una actividad en competencia con una norma superior.

Criterios para calificar imagen de logro:

Hay imagen de logro en una historia si se expresa el deseo ó la acción ó el plan para:

- Tener éxito al competir con otros. Se puede querer realizar una actividad tan bien como los demás ó mejor que los demás.

Ejemplos: "Deseaba ardientemente ganar el torneo". "Quiere ser el mejor vendedor de su compañía". "Silvia quiere obtener tan buenas calificaciones como sus compañeros". "Su grupo de investigación es brillante y quiere hacer tan buen trabajo como sus compañeros". "Quiere superar ese record de tiempo en nado de dorso".

- Para alcanzar una norma superior propia que se ha elegido.

Ejemplos: "Quiere encontrar el modo más eficaz de hacer ese trabajo". "Está pensando cómo desarrollar mejor los proyectos que le encargaron".

- Para lograr una ejecución extraordinaria, una realización original.

Ejemplos: Inventos, creaciones artísticas y otras realizaciones extraordinarias.

Para alcanzar una meta a largo plazo, si hay evidencia de un compromiso para lograrlo.

Ejemplos: "Se ha inscrito en la preparatoria abierta para obtener su certificado y entrar a la Universidad". "Váa especializarse como secretaria parlamentaria". Trabaja en unos laboratorios para sostener sus estudios de medicina, pues vá a ser doctor".

## MANEJO DEL POTENCIAL DE MOTIVACION.

- A. Deseo expreso de logro ( DES )  
Si se encuentra en la historia expresado el deseo de alcanzar una meta ó lograr algo.
- B. Actividad. ( ACT )  
Si se expresa en la historia una acción ó un pensamiento que indiquen que algo se está haciendo para alcanzar una meta.  
actividad ----- meta ----- resultado
- C. Preocupación por la meta.  
Cuando en la historia se expresa que se alcanzará o nó la meta. Cuando se piensa en el éxito ó fracaso respecto de la meta. Es la anticipación ó expectativa de la meta con el resultado que se obtiene ó se espera obtener.  
Puede ser positiva ó negativa.
- D. Obstáculos.  
Cuando en la historia se expresa que el progreso de una actividad dirigida hacia el logro de una meta, es bloqueado de alguna manera. Los obstáculos pueden ser:  
Personales si el obstáculo se encuentra dentro del individuo.  
Del medio si el obstáculo es parte de las circunstancias externas a la persona.
- E. Ayuda.  
La expresión en la historia de una presión adicional que impulsa. Cuando algo ó alguien ayuda, anima ó impulsa a la persona a alcanzar una meta. La ayuda puede ser a la persona ó directamente en la tarea, puede ser una ayuda emocional ó puede ser una actividad que se realice ó un objeto material.
- F. Emoción. ( EM + ) ó ( EM - )  
Si se expresan en la historia emociones ó afectos relacionados con el logro de una meta. Puede ser positiva si se anticipa gusto, satisfacción, orgullo, alegría por el logro de la meta. Es negativa si se expresa temor, coraje, disgusto, impaciencia por no acercarse a la meta ó por fracasar.

NOMBRE: \_\_\_\_\_

Evaluado por: \_\_\_\_\_

Historia:	Imagen de logro	Deseo expresado de logro	Acti- dad hacia metas	Preocupación		Obtáculos		Ayuda	Emoción	
						Pers.	Medio		+	-
1										
2										
3										
Total										

# PERFIL PSICOLOGICO

Forma 3.

	DEFICIENTE INFERIOR 10	MEDIO INFERIOR 30	TERMINO MEDIO 50	MEDIO SUPERIOR 70	SUPERIOR 90	SOBRESALIENTE
<b>I. CAPACIDADES Y APTITUDES</b>						
1.- Organización y planeación.						
2.- Capacidad de aprendizaje.						
3.- Cap. para establecer juicio práctico.						
4.- Cap. para manejar mentalmente información de tipo abstracto.						
5.- Capacidad de atención.						
6.- Cap. para realizar trabajo bajo presión.						
7.- Habilidad para formar y expresar conceptos verbales.						
<b>II. CONDUCTA SOCIAL</b>						
8.- Habilidad para relacionarse interpersonalmente.						
9.- Habilidad de supervisión.						
10.- Hab. para evaluar problemas interpersonales.						
11.- Cap. de decisión frente a problemas interpersonales.						
12.- Actitud frente al trabajo.						
13.- Actitud hacia la autoridad.						
14.- Actitud frente a subordinados.						
15.- Actitud hacia compañeros.						
<b>III. MOTIVACION</b>						
16.- Potencial de motivación.						
17.- Manejo de intereses motivacionales.						
18.- Intereses orientados al puesto						

Observación: Los porcentajes asignados al perfil puesto (líneas azules) pueden ser modificados de acuerdo a las necesidades de la Compañía.

JERARQUIZACION.

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| ___ Afecto.           | Obtener y compartir compañía y afecto.           |
| ___ Deber.            | Mi dedicación a lo que yo llamo un deber.        |
| ___ Experiencia.      | Convertirme en una autoridad por mi experiencia. |
| ___ Independencia.    | Tener libertad de pensamiento y acción.          |
| ___ Liderazgo.        | Convertirme en una persona con influencia.       |
| ___ Paternidad.       | Formar una hermosa familia, tener herederos.     |
| ___ Placer.           | Disfrutar la vida, estar feliz y contento.       |
| ___ Poder.            | Tener el control sobre otros.                    |
| ___ Prestigio.        | Volverme muy conocido.                           |
| ___ Seguridad.        | Tener una posición segura y estable.             |
| ___ Auto-realización. | Lograr un óptimo desarrollo personal.            |
| ___ Servicio.         | Contribuir a la satisfacción de otros.           |
| ___ Riqueza.          | Ganar una gran cantidad de dinero.               |

Favor de marcar sus prioridades de mayor a menor importancia, poniendo del número 1 al 13 según la jerarquía que usted le dé a cada uno.

Por favor hágalo rápidamente. Después revíselo con cuidado.

Forma 5.

		AUDITORIA.	
		ACTUALES.	POTENCIALES.
PERSONALES.	<u>VENTAJAS:</u> CUALIDADES:		
	HABILIDADES:		
DE LA ORGANIZACION U ENTORNO.	<u>DESVENTAJAS:</u> DEFECTOS:		
	LIMITACIONES:		
	<u>VENTAJAS:</u> OPORTUNIDADES:		
	VENTAJAS:		
	<u>DESVENTAJAS:</u> AMENAZAS:		
	LIMITACIONES:		

Forma 6.

1. QUE RESULTADOS SON LOS MAS IMPORTANTES QUE LOGRE EN MI TRABAJO EN LOS ULTIMOS DOCE MESES:

2. QUE RESULTADOS SON LOS MAS IMPORTANTES QUE ME PROPONGO LOGRAR EN LOS PROXIMOS DOCE MESES PARA REALIZAR MEJOR MI TRABAJO:

3. QUE NECESITO COMO EXPERIENCIA PRACTICA PARA REALIZAR MEJOR MI TRABAJO ACTUAL:

4. QUE CONOCIMIENTOS NECESITO APRENDER PARA REALIZAR MEJOR MI PUESTO ACTUAL:

5. CUAL ES EL PUESTO QUE ME GUSTARIA DESEMPEÑAR EN UN FUTURO CERCANO Y QUE NECESITO COMO PREPARACION:

PLANEACION DE CARRERA.

Forma 7.

META:  
No. 1.

COMO PIENSO OBTENERLA:

CUANDO:

VENTAJAS QUE OBTENDRE AL LOGRARLA

--	--	--



PLANEACION DE CARRERA.

Forma 8.	META No. 2.		
	COMO PIENSO OBTENERLA:	CUANDO:	VENTAJAS QUE OBTENDRE AL LOGRARLA:

PLANEACION DE CARRERA.

Forma 9.

META  
No. 3.

COMO PIENSO OBTENERLA:

CUANDO:

VENTAJAS QUE OBTENDRE AL LOGRARLA:

Forma 10.

PROGRAMA DE DESARROLLO.

EVALUACION DE AVANCES.

Fecha: \_\_\_\_\_

META No. \_\_\_\_ . \_\_\_\_\_

LOGROS:

POR QUE SI:

NO LOGROS:

POR QUE NO:

PROGRAMA DE DESARROLLO INDIVIDUAL PARA DIRECTIVOS.  
SISTEMA DE MANTENIMIENTO.

1. DIAGNOSTICO DE MIS FUERZAS.

Inventario actualizado de todos los recursos que considero mis fuerzas.

2. OBJETIVOS DE DESARROLLO.

Definir concretamente qué es lo que deseo desarrollar ó mejorar.

3. ANALISIS DE CADA OBJETIVO DE DESARROLLO.

a) COMO IMAGINO SU REALIZACION: Cómo me veo cuando haya logrado este objetivo, para identificar el máximo de elementos de la situación y usarlos en la planeación.

b) COMO PIENSO LOGRAR ESTE OBJETIVO:

- . Cómo pienso obtenerlo.
- . Qué pasos ó etapas voy a seguir.
- . Ventajas que obtendré al lograr este objetivo.

c) QUE MEDIDA VOY A USAR PARA EVALUAR AVANCES.

4. RETROALIMENTACION:

Evaluación mensual de avances vs. objetivos de desarrollo.

5. REPLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS.