

# 1. LA TEORÍA MOTIVACIÓN<sup>1</sup>

Juan Guillermo Ocampo Flórez

Desde el comienzo mismo del estudio de la psicología, la pregunta sobre los factores que mueven al ser humano a actuar, ha venido siendo trabajada por los teóricos. Cada una de las corrientes psicológicas ha tratado de explicarlo desde su particular visión. La misma psicología industrial ha hecho sus aproximaciones, buscando explicar el desempeño del ser humano en su trabajo y generando teorías y estudios que han marcado un hito dentro de la administración moderna.

Para el presente capítulo se tomarán una serie de teorías planteadas alrededor de la motivación humana, centradas en la teoría motivación de Maslow y McClelland, las cuales aportarán elementos que son tomados como punto de partida para la propuesta del presente estudio.

## 1.1. Aspectos generales de la teoría motivacional:

Los estudios que se han realizado sobre la motivación humana presentan muchos puntos de partida diferentes. Pero en general, la definición que Dunnette y Kirchner presenta de motivación al decir que es una "misteriosa cualidad que impulsa la persona a emprender una acción y ejecutarla"<sup>2</sup> es comúnmente aceptada, siendo recogida por múltiples autores. Esta definición nos hace tomar conciencia de la construcción volutiva del ser humano, a partir de la cual solamente donde se pone la voluntad es posible iniciar tareas. No solamente se debe tener en cuenta la condición intelectual del ser humano, sino que se debe dar el paso a comprometer su propia condición afectiva para llegar a mover la volutiva, es decir, para llegar a la decisión de realizar la tarea de emprender la acción dictada por su voluntad.

No se puede caer en el error cometido en numerosas oportunidades, según el cual se toma la motivación como un elemento fácil de manejar: es la respuesta a un estímulo que espera lograr la satisfacción de la necesidad, tratando de saldar el vacío donde estaba un hipotético desequilibrio. Según ese presupuesto, solamente es necesario encontrar dicho desequilibrio para entrar a ofrecer satisfactores, ya que el individuo no hace más que buscarlo para satisfacer plenamente la necesidad de recuperar el equilibrio<sup>3</sup>. Según este análisis que puede considerarse como simplista, solamente es necesario entregar la respuesta adecuada para la necesidad presentada y con esa acción se tiene contento al individuo y motivado para acción.

Pero el individuo es impredecible tanto en su comportamiento como en los factores que pueden considerarse como motivadores. El ser humano tiene muchos motivos y, a menos que reconozcamos la parte que desempeña cada uno de ellos, no podremos comenzar a entender su conducta<sup>4</sup>. ¿Cuáles son los factores que afectan la motivación? ¿Cuáles están integrados en este caso concreto? Parece que las respuestas a estas preguntas es imposible responder. Pero el esfuerzo realizado por múltiples psicólogos

---

<sup>1</sup> Este documento hace parte de un trabajo mayor, preparatorio de un próximo libro.

<sup>2</sup> DUNNETTE, Marvin y KIRCHNER, Wayne. Psicología Industrial. México: Editorial Trillas, 1978. p. 141

<sup>3</sup> Ibid, pg 142

<sup>4</sup> BLUM Y NAYLOR, Milton y NAYLOR, James. Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales. México: Editorial Trillas, 1977.

motivacionales nos permite entender más fácilmente los procesos internos que se presentan en la persona.

El antes mencionado Dunnette y Kirchner presenta una serie de herramientas para el proceso de análisis que implica la formulación de una teoría motivacional, haciendo caer en la cuenta de la gran dificultad que se tiene para la formulación de cualquier teoría. El proceso metodológico propuesto por este autor presenta los siguientes pasos:

- Identificar y denominar los motivos. Es decir, mirar qué y cómo está afectando la acción, de tal manera que se pueda realizar una caracterización de estos factores.
- Configuración de los motivos, es decir, analizar cada uno de ellos según su propio origen. Esta caracterización continúa con la identificación de elementos que tengan un mismo origen, para de esta manera planear de una manera más integral el proceso de intervención.
- Diferenciación entre los individuos de acuerdo con su historia personal, perfil psicológico y necesidades particulares. Porque de acuerdo con estos factores, la configuración de la motivación varía. Las respuestas no son genéricas, sino que parten de la condición personal de cada individuo.
- Naturaleza de los cambios en los motivos después de alcanzar las metas, observando sus evoluciones y transformaciones, tratando de identificar procesos de secuencialidad<sup>5</sup>. De esta manera, se puede complementar la caracterización de los motivos y su configuración, con las historias individuales de las personas que hacen parte de la experiencia.

Como se puede concluir, el tema de la motivación presenta muchas aristas. No basta con la identificación de las necesidades, sino del origen de las mismas, de la contrastación con las condiciones personales y de la observación sobre la incidencia de los satisfactores empleados.

## **1.2. Algunas teorías sobre la motivación humana:**

Aunque no se pretende realizar una descripción de la totalidad de teorías sobre la motivación humana que se han generado en los diferentes momentos de la historia reciente de la humanidad, se presentarán cuatro teorías que nos revelan las tendencias, profundizando especialmente en las dos últimas, que son del interés de la presente investigación. Estas teorías son las de Blum y Naylor, Dunnette y Kirchner, Maslow y, por último, McClelland.

**1.2.1. Teoría de Blum y Naylor:** Estos psicólogos industriales realizaron un estudio que les permitió, entre otros aspectos importantes, llegar a una conclusión respecto a los factores motivacionales. Dicho estudio afirma que, aunque el ser humano es eternamente cambiante y tiene una gran historia de experiencias previas, se presentan dos tipos de factores que lo afectan notablemente en cuanto a su motivación: algunas veces son factores internos los que intervienen, en algunas otras oportunidades son factores externos<sup>6</sup> los que alimentan la motivación, y en algunas otras circunstancias, la combinación de ambas constituyen una fuerza motivadora para la acción. En este punto, los autores sostienen que el mayor problema que se presenta en el manejo del tema, es que normalmente el ser humano confunde los factores externos e internos, lo que no permite la comprensión del fenómeno.

---

<sup>5</sup> Dunnette. p. 142

<sup>6</sup> Blum. P. 472

Como segundo elemento a tener en cuenta, enuncia que la persona en un momento particular posee una gran cantidad de factores motivacionales, lo que equivaldría a decir que la complejidad del tema pasa por la diversidad de elementos intervinientes en el proceso de motivación. Este elemento enriquece el análisis, pero al mismo tiempo lo dificulta. En correspondencia con los anteriores atenuantes, los autores afirman que "el comportamiento particular que resulta depende, en parte, del desequilibrio fisiológico del individuo y también de las escenas de la sociedad"<sup>7</sup>.

La doble clasificación realizada por los autores en cuanto a la motivación es la siguiente:

- *Motivos físicos:* que son los motivos más simples y que se originan en desequilibrio fisiológico dentro un organismo. Entre ellos, se presentan el hambre, la sed, la necesidad de oxígeno, la necesidad de descanso y sueño, la curiosidad y el sexo.
- *Motivos sociales:* son el resultado de la multitud de experiencias previas, determinadas por las presiones sociales. Entre ellos están la necesidad de reunirse con otros, la necesidad de aprobarse a sí mismos, su adquisividad, el deseo de prestigio y el deseo de adaptarse<sup>8</sup>.

La anterior caracterización se amplía con la afirmación que existen distintas formas de conducta que ha sido motivadas de una forma similar, que las personas suelen hacer cosas sin estar conscientes de la motivación básica o de los motivos implicados y que los motivos varían en intensidad no sólo de un individuo a otro, sino también dentro del mismo individuo en diferentes situaciones. Con lo anterior, el autor no hace más que dejar un amplio espacio sin explicación de los factores que motivan el ser humano.

Esta formulación permite extraer un par de elementos importantes para el estudio realizado, que son: la conciencia de no poder obtener un resultado completamente seguro por medio la motivación, en contra de teorías como la conductista que espera que ante un estímulo determinado se logre la respuesta idéntica para todos los individuos, ya que se considera al ser humano como un inmenso mar de circunstancias; y, en segundo lugar, que en la medida que el ser humano satisface sus necesidades físicas podrá iniciar el proceso de satisfacción de las necesidades sociales.

**1.2.2. Teoría de Dunnette y Kirchner:** Estos autores realizan una síntesis de todas las teorías esbozadas hasta el momento, tomando los elementos mencionados y coincidentes en todas ellas para realizar su propia caracterización. Lo interesante de esta síntesis es la forma tan sencilla en que se pretende mostrar como el ser humano presenta diferentes factores motivadores, los cuales no necesariamente son secuenciales, a diferencia del anterior autor y los demás que se estudiarán en los siguientes apartados.

Concretamente, Dunnette y Kirchner presentan los siguientes factores como motivadores del ser humano:

- a) *Seguridad.* En ese factor se especifica la necesidad del hombre por tener un ambiente cómodo, confortable, sin riesgos. Es el nivel mínimo de motivación que el hombre presenta.
- b) *Afiliación.* Es el deseo por establecer y mantener contactos interpersonales. Es la respuesta natural del hombre como ser social y ser-con-otros en su misma esencia.

---

<sup>7</sup> Blum. Op. Cit. p. 473

<sup>8</sup> Ibid. p. 473

- c) *Competencia y estimación*. Tiene que ver la competencia con el dominio mismo del medio en que el hombre se desenvuelve y sus éxitos ante él. La estimación se alcanza en la medida que los éxitos son más frecuentes, es decir, en la medida que el dominio sobre el medio haya sido más general y constante.
- d) *Logro*. Es cuando el individuo alcanza algún éxito de importancia. No solo es competente en el medio al buscar el cumplimiento de las metas planteadas, sino que se llega a dominar con claridad el entorno<sup>9</sup>, siendo una acción repetitiva y consolidada.

1.2.3 *Teoría de Abraham Maslow*. Uno de los estudios clásicos de la teoría de la motivación, es el desarrollado por Abraham Maslow, quien formuló la escala de las necesidades, la cual se maneja en los diferentes campos que realizan estudios sobre la materia. La gran dificultad que se presenta con dicho teoría de la poca comprensión que se alcanza, ya que los escritos de Maslow son bastante densos y difíciles de comprender. Su alumno Frank G. Goble<sup>10</sup> logró realizar una excelente aproximación a toda su obra, volviendo más entendible su propuesta teórica y explorando su posición en ante el ser humano, sus necesidades y sus posibilidades de realización y educación.

Maslow se presenta con una visión del ser humano divergente de las teorías clásicas del conductismo, que ven al ser humano como un ser que responde estímulos, de donde se puede concluir que solamente se debe reconocer el estímulo adecuado para lograr un comportamiento esperado; y la teorías esbozada por Freud, la cual plantea al ser humano como ser incompleto y lleno de limitaciones que le impiden dificultan su realización como persona.

El planteamiento de Maslow representa una tercera opinión (fuerza para el autor) en discordia, que va más allá en la visión del ser humano. Esta retoma planteamientos de Rogers, Goldstein, Allport y otros autores que hacen ver a la persona como un ser con inmensas posibilidades de realización, con un planteamiento biológico donde se toma al ser humano como una integralidad, en constante búsqueda del equilibrio (homeóstasis) que le permite construir su plena realización personal.

Es así como Maslow parte de un principio fundamental al realizar su análisis sobre la motivación: es en toda la persona, en todo el ser humano, en su ser completo y total en quien ópera la motivación y no sólo en una parte de él<sup>11</sup>. Es imposible, en consecuencia, realizar un análisis parcializado o superficial del ser humano, por medio del cual se buscan respuestas exactas para construir verdades científicas que solamente pueden ser parciales. No es válido, como lo afirman otros autores, hacer un análisis simplista que piense en un estímulo para lograr una respuesta motivada concreta. El ser humano es mucho más que este modelo.

Porque la persona esencialmente está equipada para construir su plenitud, la misma que algunos autores han llamado 'felicidad'. El potencial humano es inconmensurable y sus múltiples dimensiones no hacen más que posibilitarle su planificación personal y social. Con todo esto, Maslow reconoce que existe una contradicción en este ser humano, ya que muchos fracasan en la intención de lograr la plenificación de su propio potencial y reconoce una cierta inercia tanto hacia la actividad, ser desarrollo de la persona<sup>12</sup>, la

---

<sup>9</sup> Dunnette., ps. 151-159

<sup>10</sup> GOBLE, Frank G. La tercera fuerza: la psicología propuesta por Abraham Maslow. México: Editorial Trillas, 1988.

<sup>11</sup> Goble. P. 49

<sup>12</sup> Ibid. P. 56

cual parece corresponder a la entropía, esa fuerza interna que tiende hacia la auto-destrucción.

Dentro del análisis de la motivación, Maslow reconoce dos grandes grupos de factores motivantes en el ser humano. El primero es coincidente en todos los estudios y algunos de ellos se han quedado sólo en ella: las necesidades fisiológicas que son comunes a todas las especies; y las de índole psíquica, las cuales "constituyen la verdadera naturaleza interior de la especie humana... (y) representan los aspectos intrínsecos de la índole humana, mismos que la cultura no puede destruir, sino sólo reprimir"<sup>13</sup>.

Aunque por la misma naturaleza del ser humano, éste es una presencia dinámica, ya que siempre está insatisfecho, logrando la plena satisfacción solamente por breves términos de tiempo, "ya que tan pronto un deseo es satisfecho, pro tono nuevo para ocupar el lugar vacante"<sup>14</sup>. La insatisfacción es una actitud constante en el ser humano, consecuencia misma del inmenso potencial de realización que trae en su esencia. Si una necesidad fisiológica es cubierta, inmediatamente aparece una mayor que lo mueve a seguir en un constante proceso de crecimiento.

Dentro de la clasificación que presenta Maslow, encontramos la siguiente escala de necesidades:

a) *Las necesidades básicas* son la base de la pirámide que nos presenta la autor. Estas tienen como característica que son propios de todas las especies y que son fácilmente identificables. Pero no se pueden mirar aisladamente en el caso el ser humano. Por ser estas necesidades básicas las mismas fisiológicas presentadas por otras teorías, se tiende a pensar que sólo corresponden a una sensación física, pero el autor sostiene que esto no es del todo cierto en todas las oportunidades. En muchos casos aparece una necesidad fisiológica propiciada por un estado de ansiedad que no tiene nada que ver con el problema fisiológico en sí. Tal es el caso del hambre, que se presentan algunos individuos en momentos en los cuales la atención y los compromisos por resultados concretos hacen su aparición.

Con lo anterior, el autor quiere hacer tomar conciencia que no se está hablando de un fenómeno parcial, originado por un desequilibrio físico del ser humano. Se puede presentar por un desequilibrio de tipo psicológico, expresado por intermedio de la necesidad física. Estas, entonces, no sólo son urgencias inmutables de origen genético instintivo, sino que hacen parte del ser humano total que se planteó en el comienzo del presente apartado.

Maslow presenta cinco aspectos esenciales que permitirán afirmar si la necesidad es básica o no. Para que lo sean deben cumplir con: primero, su ausencia produce enfermedad; segundo, su presencia previene la enfermedad; tercero, su reimplantación cura la enfermedad; cuarto, en ciertas situaciones muy complejas, la persona privada de ella la prefiere ante otras satisfacciones; y quinto, resulta inactiva, de muy menguado efecto o nula funcionalmente en la persona saludable<sup>15</sup>.

La necesidad básica se convierte en el fundamento de las otras necesidades, ya que si el individuo no logra su satisfacción no puede aspirar a la satisfacción de las necesidades de grado superior, y en particular de la siguiente.

---

<sup>13</sup> Goble. Op Cit. p. 50

<sup>14</sup> Maslow, citado en Goble, p. 51

<sup>15</sup> Goble. Op Cit. p 50

b. *La necesidad de seguridad* es la siguiente en la escala planteada por Maslow. Requiere, como se afirmó más arriba, de la satisfacción de las necesidades básicas para poder entrar a satisfacerlas.

Esta necesidad es definida por el autor haciendo caer en la cuenta que "el hombre necesita un mundo que resulte previsible, puesto que prefiere lo estable, lo bello y un cierto grado de rutina; cuando tales elementos están ausentes de su ámbito, los hombres son víctimas de inseguridad y ansiedad"<sup>16</sup>. La estabilidad que haga al ser humano sentirse confortado, cómodo y tranquilo, así como en el vientre materno donde no se perciben problemas, es la primera de las necesidades psíquicas y la más elemental. El mismo autor revela que la satisfacción de esta necesidad sólo genera un estado transitorio: cuando ya se tiene una plena seguridad especialmente en la satisfacción de las necesidades básicas, el ser humano maduro "incluso siente interés ante lo nuevo y lo misterioso"<sup>17</sup>. Una vez seguro, el ser humano parte hacia estados diferentes en los cuales el riesgo asumido le abre el espacio para potenciar su planificación personal.

c. Posteriormente, aparecen *las necesidades de amor y pertenencia*. El ser humano necesita obtener un lugar en su propio grupo, ser tenido en cuenta y valorado en su medio. Es tanto que el ser humano hace esfuerzos constantes para alcanzar la pertenencia y valoración de parte del grupo de referencia en el cual se encuentra, olvidándose que "alguna vez tuvo hambre, despreció el amor y lo calificó de oneroso, tonto e irreal"<sup>18</sup>.

De igual manera, Maslow hace caer en la cuenta que el amor no es igual al sexo, el cual pertenece a la categoría de necesidades fisiológicas. Cuando se habla del amor se está hablando de una urgencia de la persona por sentirse aceptado, protegido y valorado, e implica darlo y recibirlo... "por tanto, debemos comprenderlo, ser capaces de crearlo, detectarlo, difundirlo; de otro modo, el mundo quedará encadenado la hostilidad de las sombras"<sup>19</sup>.

Porque, Maslow tomó como definición de amor la presentadas por Carl Rogers diciendo que "amor significa ser plenamente comprendido y presuntamente aceptado por alguien". Y, todos los seres humanos requieren de la satisfacción de esta urgencia para poder sostener el equilibrio interno, ya que su ausencia es una enfermedad en el ser humano. Así como es nocivo para el cuerpo no tener suficiente yodo o vitamina C, no recibir el amor suficiente puede matar un niño (deprivación psicoafectiva) o desequilibrar a un adulto.

d. *La necesidad de aprecio* aparece como el siguiente grado de la escala de necesidades. Esta implica una doble visión: al interior y al exterior del ser humano. En primera instancia, aparece la autoestima, que es el aprecio a sí mismo e incluye conceptos como el deseo de lograr confianza, competencia, pericia, suficiencia, autonomía y libertad. Se encuentra muy relacionado con el autoconcepto, es decir, con la imagen que se tiene de sí mismo, y con la autoimagen, que es la imagen que entregamos de nosotros mismos, la cual refleja la manera como sentimos lo que somos.

Hacia el exterior, se habla del respeto que los otros tienen hacia el individuo, incluyendo conceptos como el prestigio, reconocimiento, aceptación, deferencia, estatus, reputación y aprecio. Este factor aunque aparece como separado de la dimensión interna, tiene una relación directa, ya que si la autoestima está por lo bajo es muy difícil llegar a percibir

---

<sup>16</sup> Maslow citado en Goble, p. 51

<sup>17</sup> Maslow citado en Goble, p. 52

<sup>18</sup> Goble, p. 52

<sup>19</sup> Maslow citado en Goble, p. 52

el respeto que los demás tienen por la persona y si no existe respeto hacia ésta, la autoestima se degrada, convirtiéndose en un círculo vicioso de constante generación de desequilibrio.

e. *La necesidad de la actualización del yo*, dentro de la concepción de Maslow tiene una relación unívoca con la autorrealización, la cual surge después de haber sido satisfechas de una manera razonable las necesidades de amor y aprecio.

Maslow insisten que "un hombre debe llegar a ser tanto como pueda"<sup>20</sup>, es decir, la posibilidad de potenciar su ser a plenitud es lícito, en la medida que las circunstancias lo permitan. Dentro de esta visión, se insiste, el ser humano tiene unas inmensas posibilidades y las debe llevar al máximo de su plenificación. Esta es una de las principales necesidades en la persona, según el autor, ya que la actualización del yo debe ser una actitud constante para lograr la realización del ser humano, que es su mayor responsabilidad.

f. *La necesidad de lo estético* aparece posteriormente como una de las urgencias que no son cubiertas por todos los seres humanos y que no aparecen como tal en todos ellos. "El doctor Maslow encontró que -en términos estrictamente biológicos y aún en el ámbito mismo de la disertación- el hombre necesita la belleza, así como cualquier dieta requiere calcio: la primera también nos ayuda a ser más saludables"<sup>21</sup>. La necesidad de lo bello, lo hermoso y armonioso es una urgencia que algunas personas alcanzan, siendo uno de los grados superiores de las necesidades humanas.

g. *Las necesidades de saber y comprender* se pueden identificar con la expresión de la búsqueda del significado de las cosas en general y de la vida en particular. Es la necesidad racional del ser humano de aprehender el medio a través del conocimiento que se tiene de él y del dominio que se logra alcanzar desde el punto de vista teórico y, más que eso, de visión total o posición ante las cosas. Aquí no solamente se habla de la vertiente intelectual propia del ser humano, sino de esa posibilidad de mirar el mundo comprendiendo las situaciones sin necesidad de recurrir a una serie de datos para analizarla.

Maslow remarca, como se debe suponer, que "aquí (se presenta) ese deseo de comprender, sistematizar, organizar, buscar relaciones y significados: construir un sistema de valores"<sup>22</sup>.

h. Como conclusión de todo el análisis, Goble ubica *las necesidades de crecimiento* dentro de una serie de valores superiores, los cuales solamente se pueden alcanzar en la medida en que las necesidades fisiológicas han sido superadas, ya que éstas se convierten en el cimiento de las humanas<sup>23</sup>. La siguiente es la relación de los valores de acuerdo con la visión de la presente teoría, los cuales permiten que el ser humano obtenga un real crecimiento de su ser personal y social para alcanzar su plenificación:

- Totalidad: unidad, integración, tendencia a la unidad, simplicidad de interconexión; organización, estructura; trascendencia de dicotomía, orden.
- Perfección: necesidad de justeza, equidad, inevitabilidad, adecuación, justicia, entereza, deber ser.

---

<sup>20</sup> Maslow citado en Goble, p. 54

<sup>21</sup> Goble, Op Cit. p. 55

<sup>22</sup> Maslow, citado en Goble, p.55

<sup>23</sup> Goble, Op Cit. P. 58

- Completar: fin, finalidad, justicia; "está terminado", realización, *finis y teleos*, destino, sino.
- Justicia: imparcialidad, orden, legalidad, deber ser.
- Vivacidad: proceso de; actividad, espontaneidad, autorregulación, pleno funcionamiento.
- Riqueza: diferenciación, complejidad, intrincamiento.
- Simplicidad: honestidad, desnudez, quintaesencia; abstracto esencial, estructura esquelética.
- Belleza: rectitud, forma, vitalidad; simplicidad, llaneza, esplendor, totalidad, perfección, cumplimiento, exclusividad, honestidad.
- Bondad: rectitud, deseabilidad, deber ser, justicia, benevolencia, honestidad.
- Originalidad: idiosincrasia, individualidad, y contabilidad, novedad.
- Facilidad: soltura, ausencia de tensión, esfuerzo o dificultad; gracia, perfección, funcionamiento hermoso.
- Recreación: diversión, deleite, entretenimiento, júbilo, humor, exuberancia, facilidad.
- Verdad, honestidad, realidad: desnudez, llaneza, esplendor, deber ser; belleza; duro, nítido y no adulterado; integridad, quintaesencia.
- Autosuficiencia: autonomía, independencia, no-precisar-de-nadie más-que-de-sí-mismo; auto determinante; trascendencia el medio, separatividad; y con las propias leyes<sup>24</sup>.

Todo el enfoque planteado por Maslow se resume en el gráfico que se anexa.

Adjunta a la presente teoría, se encuentran algunas implicaciones a nivel de la educación que interesan para la presente investigación. Especialmente, la toma de conciencia de la posibilidad de formar siempre el ser humano para el logro de sus potencialidades y el armonioso desarrollo del ser global que se encuentra en él mismo. No se debe educar al niño para suplir las necesidades fisiológicas, sino que se le debe llevar más allá: hacia la plenificación del ser humano en su perfecta realización como persona.

Es así como Goble afirma que dentro de la visión de Maslow la educación debería ser "aquella que dé prioridad al desarrollo del potencial que haya en el individuo; en particular, del que se refiere a hacernos hombres, a comprendernos a nosotros mismos y a los demás y a realizarnos unos con otros eficazmente; a satisfacer las necesidades básicas, a desenvolvemos hacia la autorrealización"<sup>25</sup>. Es así como se insiste que la instrucción del salón de clase debería partir de la vida y de la visión del mundo que se espera tener, interrelacionando lo que se vive para aprender a diferenciar lo conveniente de lo inconveniente, con un claro desarrollo de la experiencia como instrumento formativo, con el desarrollo de la autodisciplina, la espontaneidad y la creatividad como arma fundamental y tomando la teoría no separada de la práctica, dando elementos para el discernimiento personal que potencia al ser humano hacia su autorrealización<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> Goble, Op Cit. p. 59 y 60

<sup>25</sup> Ibid. p. 83

<sup>26</sup> Ibidem. p. 79 a 85



Es esta visión particular del ser humano la que genera una teoría, la planteada por Maslow, en la cual todo lo que se superpone a la vida del ser humano debe ir encaminado hacia su autorealización, última escala de las necesidades. Si se piensa en la persona, se piensa en cómo puede llegar a ser más persona cada día, como puede partir de lo común a todas las especies para llegar a lo específicamente humano y lograr la actualización del yo de una manera constante, fundamentó el crecimiento y autorrealización personal.

Por eso, la escuela, los programas que en ella se planteen, la familia, la empresa y la sociedad en general tienen como misión abrir los espacios para la realización plena del ser humano como ser llamado a alcanzar su plenitud.

#### **1.4 Teoría de McClelland.**

Esta teoría no es la más conocida de las desarrolladas en el tema de la motivación. En algunos casos ha sido prácticamente olvidada en los textos de estudio, dejándose como secundaria. Pero desde la década de los 80 ha sido reevaluada y se ha encontrado que tienen un aporte significativo que ofrecer, sobre todo en lo referido con la visión económica subyacente en ella.

McClelland afirma que existen tres variables motivadores en el ser humano: n-afiliación, n-poder y n-logro. Estos tres factores son los que llevan al ser humano a sus comportamientos concretos en las diferentes situaciones que se enfrentan en la vida.

La n-afiliación revela a un ser humano interesado en pertenecer a los grupos, ser estimado por las demás personas, sentirse acogido e impulsado por la fuerza grupal. Se caracteriza por ser inseguro, ya que encuentra su seguridad en el respaldo del grupo; por ser estable en demasía y temeroso de la innovación, ya que todo cambio le implicaría un nuevo proceso de adaptación, aceptación y posicionamiento dentro del grupo de referencia, buscando la conservación de los esquemas tradicionales; y por ser una persona calmada en su forma de responder ante los estímulos, que no busca la contradicción ya que presenta un bajo nivel de aceptación del fracaso.

La segunda variable que determina el comportamiento del ser humano es la n-poder. Esta variable nos revela a un ser humano ambicioso, luchador y aguerrido, que presenta un liderazgo fuerte, busca siempre ser el centro de atención y el punto de partida de todos los procesos. Normalmente, la motivación por obtener poder los lleva a ampliar su mundo constantemente y encuentra gran satisfacción en el manejo de la autoridad en los diferentes grupos a los cuales llega su influencia.

Es una persona autoritaria, autosuficiente, excesivamente segura de sí misma, que utilizan su influencia en las personas para lograr el respaldo que le entregue el dominio de las situaciones y de los ambientes que maneja.

La tercera variable planteada por McClelland es la n-logro, la cual se estudiará en el siguiente apartado, ya que es el principal fundamentó el presente estudio.

##### **1.4.1 El n-logro de la teoría de McClelland.**

El n-achievement del original en inglés, ha sido sujeto de múltiples estudios y fundamentado la teoría del desarrollo de la capacidad empresarial. Para su estudio miraremos tres aspectos fundamentales: la definición del n-logro y la forma como el planteado su estudio por el autor; las características de la persona motivada por el n-logro; y los efectos del n-logro en la sociedad, anexo a sus implicaciones en educación.

Se pretende con este apartado consolidar el proceso de fundamentación de la propuesta metodológica objeto de la investigación.

a) El cómo del investigación sobre el n-logro.

Inicialmente, McClelland realizó un estudio en 1958, basado en la teoría planteada por Max Weber, en la cual sostiene que existe un nexo claro entre la reforma protestante y el incremento del espíritu empresarial que ocasionó el surgimiento de una gran cantidad de talleres artesanales que posteriormente desembocaron en la revolución industrial y el ulterior crecimiento económico de los países desarrollados de la actualidad. La afirmación de Weber sobre la forma como el ascetismo de las sectas protestantes, en especial la calvinista, que consideran que una vida de frugalidades aunada a un trabajo intenso constituye un pasaporte seguro para la salvación, que trajo como consecuencia la formación de grandes capitales, especialmente en los países sajones. La concepción calvinista según la cual "demuestran que es uno de los elegidos por qué lava el pecado original precisamente cumpliendo el castigo del trabajo: entre más trabaje más pío se será"<sup>27</sup>, se convierte en un motor del desarrollo económico.

Para Weber, la reforma ocasionó un cambio significativo en las prácticas educativas de los niños y en la misma visión que se tenía del mundo. La libertad de pensamiento y de acción que se constituyó como consecuencia de la reforma protestante, liberándose del poder central que determinaba la vida política, cultural, social y económica de los diferentes países, es analizada y entendida por McClelland como un factor decisivo para el aumento de la presencia del n-logro dentro de las nuevas generaciones en dichas culturas<sup>28</sup>.

Anexo, McClelland realizó estudios sobre la literatura de la antigua Grecia, la España medieval, Inglaterra y los Estados Unidos. Como conclusión, el autor encontró que "las imágenes del logro presentadas, se incrementan con una alta frecuencia en los periodos antecedentes al de marcado crecimiento económico y que decrecen en el precedente a la decadencia inmediata"<sup>29</sup>. Pretende McClelland afirmar que el n-logro ha estado presente como factor motivador de las sociedades que han alcanzado un significativo crecimiento económico y encuentra factores comunes en las diferentes sociedades que llegaron a dicho crecimiento. Además, actualmente se reconoce que la gente posee en cada país y en cada época un conjunto de valores y motivaciones íntimamente relacionados con el fenómeno del desarrollo económico. Y, McClelland lo complementa afirmando que "los coeficientes de motivación al logro cambian por países, por profesiones, por razas, por sistemas educativos, por nivel"<sup>30</sup>.

Como complemento a lo anterior, McClelland presenta una serie de factores que permiten el surgimiento del n-logro como elemento motivacional predominante en la sociedad. Entre estos factores se encuentran las influencias indirectas como son la condición física, la estructura familiar, y el entorno, los cuales no son controlables en el corto plazo. En segunda instancia, se encuentran los movimientos ideológicos entre los cuales cuentan la religión y la educación, los cuales pueden determinar los cambios en el grado de logro de una persona o pueblo en el largo plazo.

Las organizaciones sociales como los sindicatos, agrupaciones políticas, juntas de acción comunal y otras más, permiten el incremento del n-logro en los adultos. Por

---

<sup>27</sup> ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de recursos humanos. México: Editorial Trillas, 1986.

<sup>28</sup> UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Reseña de la sociedad ambiciosa de McClelland. Documento de trabajo. Bogotá: Universidad de los Andes, 1992. p. 4

<sup>29</sup> Ibid. P. 5

<sup>30</sup> VARELA VILLEGAS, Rodrigo. Innovación Empresarial. Cali: ICESI, 1991.

último, McClelland plantea la presencia de las "otras directrices", en las cuales aparecen especialmente los medios masivos de comunicación que han sido manejados por las naciones desarrolladas para el condicionamiento ideológico, enseñando a la persona a dejarse guiar por lo que otros dicen. Sobre este tema se pueden presentar innumerables casos, como el posicionamiento de la nueva era a partir de la consolidación de programas sobre el tema a partir de la década del 90. Si el estado o los particulares lo deseen, pueden llevar la gran masa de la población a comunidad con una ideología o un modelo de vida concreto<sup>31</sup>.

Se ha venido argumentando sin ofrecer una definición de que significa el n-logro en los términos de la presente teoría. Tomaremos como n-logro el "deseo expresado espontáneamente para ejecutar alguna labor en la mejor forma posible, para su propia causa más que para lograr un nuevo amor, reconocimiento o recompensa monetaria"<sup>32</sup>.

Si se toma a radicalidad esta definición, se afirma que el n-afiliación y el n-poder son opuestos al n-logro, siendo esta una de las mayores críticas que se le hace a McClelland. La posición radical expresada, supone estados puros de las variables motivadoras, lo que es un imposible en sí mismo, dadas las condiciones de la persona. Sus críticos no tienen dificultades en aceptar su propuesta teórica, pero construyendo combinaciones de las tres, que se asemejan más a la condición humana. De igual manera, algunos otros autores plantean que estas representaciones son situacionales y no dogmáticas, es decir, que una persona puede presentar dominancia por uno de los factores en un momento dado y por otro cuando las circunstancias varían.

Algunos otros detractores de este postulado afirman que la idea esencial del autor es la de vender la cultura norteamericana al mundo entero con disculpa de una falaz esperanza de construir un mejor futuro. Se afirma que en esta cultura donde lo esencial es el individuo que se pone por encima de todo y no la propuesta ideológica de McClelland que pretende presentar acciones relacionadas con alcanzar el desarrollo de la sociedad entera como parte del resultado de la necesidad de logro.

En la presencia visión, no se quiere hacer una defensa irracional del planteamiento, pero sí se busca tomar conciencia de un aporte interesante desde el punto de vista economicista, estudiando el comportamiento del ser humano en correspondencia con esta interpretación. Esta condición es importante tenerla en cuenta para hacer un análisis medido del tema y su aplicación. Concretamente, como se entienden en la presente investigación, la n-afiliación se toma como complementaria de la n-logro, permitiendo al ser humano tomar conciencia de su rol social y las consecuencias comunitarias de sus acciones. No es el individualismo liberal descarnado que no piensa en el otro, sino la acción humana individual que permite avanzar a toda la sociedad.

b) Las características de la persona motivada por el n-logro.

Desde el punto de vista de McClelland, la resume Varela afirmando que es:

"la gente que dedica tiempo a pensar en cómo progresar, en cómo mejorar, en cómo inventar nuevas cosas, en definir problemas que necesitan ser solucionados, considerando formas posibles de solución, buscando ayuda de los expertos, es la gente que en la vida real hace que muchas de estas cosas efectivamente ocurran y es la gente que está lista a hacerlas cuando la ocasión se presenta"<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> Universidad de los Andes, Op Cit, ps. 2, 7 y 9

<sup>32</sup> Ibid. p. 2

<sup>33</sup> VARELA Op. Cit.. p. 77-78

A continuación se presentan esas condiciones de las personas que pueden considerarse realmente orientadas al logro y que responden no sólo a sus inquietudes individuales, sino que encuentran puntos de encuentro entre el cumplimiento de sus metas y el desarrollo de la sociedad. Dichas características son:

- El primero de los requerimientos tiene que ver con la confianza en sí mismo, su seguridad y que se emocione notablemente cuando siente que los resultados dependen de su propio esfuerzo. Pero, además, requiere de la retroalimentación como elemento para continuar en la tarea, buscando que sea efectiva para evaluar si está haciéndose correctamente o no<sup>34</sup>.
- Busca enfrentarse ante riesgos, pero moderados. No busca las cosas fáciles de lograr, ya que no encuentra en ellas motivación ninguna de alcanzarla. Pero evita proponer se metas imposibles. Busca la posibilidad razonable del fracaso, la cual estimula para enfrentarse ante las situaciones que se presenten. "Ama los retos que son alcanzables con algo de dificultad"<sup>35</sup>, ya que le encanta sobreponerse a las dificultades que se le presenten para poder satisfacer sus necesidades logro. Siempre se imponen metas moderadas y en la medida que alcanza su satisfacción se pone otras cada vez más difíciles.
- Le gusta asumir la responsabilidad personal de lo que emprende. No le descarga la culpa de los fracasos a sus compañeros, superiores o subordinados, e igualmente asume el éxito logrado por sus acciones. Su autoconfianza le permite tomar para sí la responsabilidad de las acciones emprendidas. Su seguridad le permite confiar en que logrará los objetivos trazados, pero al mismo tiempo está preparado para asumir el fracaso. Le gustan los juegos donde interviene su habilidad y evita los juegos de azar, en los cuales no existe control sobre los resultados.
- Tiende a persistir frente a las dificultades que se le presenten, sin descorazonarse fácilmente ante el fracaso. Los toma como una experiencia que le ilustrará posibles acciones ulteriores y los considera como parte natural del juego de la vida.
- Tiende a ser innovador en sus acciones; emprende algo nuevo cada vez que se enfrenta ante una nueva situación, siendo ingenioso en el sentido de adaptar y modificar lo que esté al alcance de su mano para solucionar los problemas o lograr los objetivos fijados.
- Usualmente demuestra su gusto por la competencia con otras personas, aunque no niega la importancia de las relaciones para lograr los objetivos que se impone a sí mismo. Especialmente, selecciona expertos por encima de sus amigos como colegas de trabajo, aunque esto no significa que sea un ser humano vacío afectivamente.
- Se orienta decididamente hacia el futuro, creyendo que está destinado a cosas grandes, pensando que si alcanza sus objetivos de hoy está construyendo su futuro. Además, no necesita de una estructura completa de datos e información para asumir una acción. La ambigüedad es mejor manejada por él que por otras personas que reciben la motivación de otros factores.

---

<sup>34</sup> Varela. Op. Cit. p. 81

<sup>35</sup> Ibid. p. 79

- Y, nunca está suficientemente contento con el estatus alcanzado, siempre queriendo un poco más; siempre aparecen estándares más altos cuando logra los objetivos iniciales, convirtiéndolo en una persona inquieta, enérgica, luchadora, que busca y disfruta el desafío. Por tanto, tiende a ser móvil, aún geográficamente. Tiende a viajar mucho y le gusta conocer nuevos lugares<sup>36</sup>.

Estas son las características de una persona orientada al logro, mismas que son asumidas por algunas escuelas conceptuales como las propias del emprendedor.

c) La influencia en la sociedad del n-logro.

La concepción de McClelland está relacionado directamente con el aporte del empresario a su entorno. Nuevamente retomamos la fuente inicial del autor para su investigación, basado en el estudio de Weber sobre la influencia del calvinismo en el progreso de la cultura sajona. Los retos lanzan a la sociedad a un progreso sostenido, fundado en los principios culturales, religiosos y en la misma concepción del trabajo.

Con Varela insistimos que "el nombre de empresa no realiza su actividad económica simplemente por el afán de lograr resultados monetarios, hay un componente motivacional mucho más fuerte que es el deseo de logro"<sup>37</sup>. Si al empresario no sólo se le motiva con el n-logro sino con el n-afiliación, se le ayudará a dimensionar la misión social que catapultará su entorno en la medida que alcanza sus metas personales.

Como se afirmó anteriormente, a McClelland se le ha acusado de querer imponer la cultura norteamericana en todo el mundo con su teoría y, particularmente, imponer la ideología calvinista, lo que no es del todo cierto. Lo único que se puede afirmar es que la influencia de los valores inculcados por las diferentes confesiones religiosas efectivamente tienen un peso significativo en la cultura misma. Algunas actitudes de pasividad encontrados en algunas culturas, desde algunos estudios se consideran producidos por la religión: las castas hindúes, la confianza en mejorar en una reencarnación futura, los principios de obediencia ciega a Dios de los católicos, la esperanza de ser buenos y esperar la llegada a un paraíso prometido, generan actitudes de pasividad que se traducen en la vida práctica en formas de dominio y subdesarrollo.

Es así como la propuesta inicial del autor es lograr cambios culturales moviendo hacia valores que respondan de una mejor manera a la descripción anteriormente hecha de este factor, de tal manera que se promuevan altos niveles de n-logro<sup>38</sup>.

Otro aspecto relevante implica el requerimiento de un cambio fundamental en la educación, la cual debe empezar desde el hogar: padres dominantes ocasionan un bajo n-logro; bajos estándares de excelencia y una actitud indulgente hacia los hijos no promueven el n-logro; demandar a tempranas edades altos niveles de desarrollo del n-logro no es conveniente; y, el período crucial de su adquisición se encuentra entre los cinco y diez años<sup>39</sup>.

Como segundo elemento dentro de la educación propuesta por McClelland, el autor hace insistencia en el tipo de lecturas que realicen durante los primeros años de formación, los cuales pueden impulsar o estancar las imágenes de logro que desarrollen los niños<sup>40</sup>. Si se toma la literatura que presente imágenes fuertemente orientadas al

---

<sup>36</sup> UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Características de las personas con un alto deseo de progresar. Documento de Trabajo de la Facultad de Administración. Bogotá: Universidad de los Andes, 1992.

<sup>37</sup> Varela. Op Cit. p. 77

<sup>38</sup> UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Reseña de la sociedad ambiciosa de McClelland. Bogotá: Universidad de los Andes, 1992. p. 9

<sup>39</sup> Ibid. p. 3

<sup>40</sup> Varela. Op Cit. p. 78

logro, los niños y jóvenes crecerían con una autoexigencia constante por superarse, innovar y dar aportes significativos a su entorno.

El tercer elemento aportado en el tema de la educación tiene que ver con las “otras directrices”, concretamente los medios masivos de comunicación. El mismo McClelland es consciente que no sólo se deben utilizar para impulsar el n-logro ya que la posición puede ser nociva si la persona tiene como único fundamento dicha motivación; sino que se debe propiciar el manejo del n-logro, pero con una conciencia de comunidad y de aporte a la sociedad que permitan que la nación entera se desarrolle más rápidamente<sup>41</sup>.

La pregunta que aparece como conclusión de una sociedad motivada hacia el logro, se relaciona con los efectos alcanzados en un supuesto país, región o empresa, si todos sus integrantes dependen literalmente de cuantas veces alcanzan el logro, estableciendo metas moderadas alcanzables, tomando riesgos calculados, asumiendo la responsabilidad personal, revisando constantemente que tan bien se está haciendo el trabajo... por eso McClelland encuentra como solución para los países en vías de desarrollo la presencia de la motivación al logro, por medio de la creación de las condiciones que lo hagan más posible, impulsando la comunidad entera hacia el desarrollo económico, y con la utilización indispensable del manejo de los medios masivos de comunicación.

"La ayuda a los países en desarrollo debe estar en promover el espíritu empresarial en esos países y no en donar materiales para resolver sus problemas y necesidades físicas. El desarrollo de los países no se debe a los recursos externos sino al espíritu empresarial que los explota"<sup>42</sup>. El aporte, desde este punto de vista, se centra en alcanzar una sociedad con un desarrollo económico más armónico y que presente mayores oportunidades para un número mayor de personas. Desde el punto de vista de McClelland, el n-logro juega un papel preponderante para el desarrollo económico.

---

<sup>41</sup> UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Reseña de la sociedad ambiciosa de McClelland. Bogotá: Universidad de los Andes, 1992. p. 10

<sup>42</sup> VARELA, Op Cit. p. 78

#### BIBLIOGRAFÍA RECOMENDADA:

ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de recursos humanos. México: Editorial Trillas, 1986.

BLUM Y NAYLOR, Milton y NAYLOR, James. Psicología Industrial: sus fundamentos teóricos y sociales. México: Editorial Trillas, 1977.

DUNNETTE, Marvin y KIRCHNER, Wayne. Psicología Industrial. México: Editorial Trillas, 1978.

GOBLE, Frank G. La tercera fuerza: la psicología propuesta por Abraham Maslow. México: Editorial Trillas, 1988.

MASLOW, Abraha, Motivation and personality. New York: Harper, 1954.

McCLELLAND, David. The Achieving Society. Princeton: D. Van Nostrand, 1961

McCLELLAND, David. Some Social consequences of Achievement motivation. Middletown: Arden Media Inc, 1956.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Reseña de la sociedad ambiciosa de McClelland. Documento de trabajo. Bogotá: Universidad de los Andes, 1992.

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES. Características de las personas con un alto deseo de progresar. Documento de Trabajo de la Facultad de Administración. Bogotá: Universidad de los Andes, 1992.

VARELA VILLEGAS, Rodrigo. Innovación Empresarial. Cali: ICESI, 1991.