

zan por alto grado de riesgo y desafío, por la responsabilidad de tomar decisiones y por una retroalimentación objetiva del rendimiento en el trabajo. McClelland también comprobó que 70% de los que escogían profesiones de otro tipo recibían bajas calificaciones en la *necesidad del logro*.

### Evitación del éxito

¿Existe un motivo de *evitación* del éxito? La respuesta es afirmativa por extraño que nos parezca. Según Matina Horner (1969), hombres y mujeres adquieren la necesidad del logro, pero las mujeres también contraen el miedo al éxito. Horner pidió a un grupo de estudiantes no graduados de la Universidad de Michigan terminar una historia que principiaba así: "Después de los exámenes finales, John se encuentra en el primer lugar de su grupo de la escuela de medicina". Las estudiantes recibieron la misma historia, sólo que "Anne" sustituía a "John". Apenas 10% de los varones manifestaron duda o miedo al éxito. En cambio, las mujeres se preocuparon por el rechazo social, imaginándose a Anne como una mujer "que sufría acné", solitaria y sin novio, totalmente asexual.

Este miedo lo atribuyó Horner al tipo de educación que se imparte a la mujer en la sociedad moderna. Una mujer desde niña oye que las mujeres que sobresalen fuera del ámbito doméstico son "asexuales", "poco femeninas" o "duras", de manera que el éxito (o la posibilidad de conseguirlo) la hace sufrir sentimientos de culpabilidad y de ansiedad. Horner piensa que, si esos sentimientos no se resuelven, la mujer no aprovechará al máximo sus oportunidades.

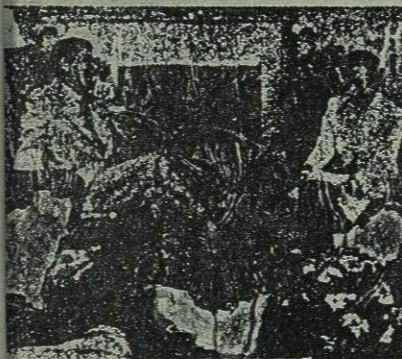
Se ha dado mucha publicidad al trabajo de Horner, aunque algunos de sus métodos y conclusiones han sido puestos en tela de juicio. Tresemel (1974) notó el tamaño pequeño de la muestra de Horner y varias incongruencias y problemas en la codificación del miedo al éxito (ME). También manifestó su escepticismo ante la conexión que la investigadora hizo entre las imágenes relacionadas con ese temor y el comportamiento real de las mujeres. Afirmó que el trabajo de Horner no prueba que el miedo al éxito sea un motivo claro de la falta de éxito en muchas mujeres. Así, las imágenes sin relación con el éxito en algunas de ellas tal vez representen "el miedo a la inadecuación de los papeles sexuales" y no "el miedo al éxito".

Un problema más serio radica en que las situaciones provocadoras del motivo de evitación del éxito nunca han sido identificadas. ¿Ocurren sólo cuando las mujeres compiten con el hombre o sólo cuando los papeles sociales intervienen en ellas? ¿O bien ese motivo se presenta en cualquier situación donde es posible conquistar el éxito? Los estudios realizados hasta hoy fueron inconcluyentes (Zuckerman y Wheeler, 1975).

Es interesante señalar que otros estudios en que se utilizó la historia de Anne revelaron que algunos hombres recibían una alta clasificación en el miedo al éxito. Ello indica que los varones y mujeres con un elevado grado de ese miedo tal vez no hagan sino reaccionar ante los estereotipos culturales referentes a los papeles sexuales apropiados (de Charms y Muir, 1978). Las mujeres quizá temen abrazar la carrera médica porque "la medicina es una carrera propia de los hombres"; y a su vez los varones temerán dedicarse a la enfermería y carreras afines porque estas actividades se consideran tradicionalmente propias de la mujer. A estas personas les preocupa más invertir los papeles sexuales que el miedo al éxito.

Prescindiendo de su causa, ese temor empieza a cambiar. Valiéndose otra vez de un grupo de estudiantes no graduados de la Universidad de Michigan, Hoffman (1974) repitió el estudio de Horner varios años des-

Los estereotipos culturales acerca de los roles sexuales apropiados para la mujer explican en parte un motivo adquirido que impulsa a evitar el éxito. Pero esto posiblemente esté empezando a cambiar a medida que las mujeres observan más modelos de roles, los cuales demuestran el valor del logro. Aquí aparece en la Casa Blanca Sandra Day O'Connor, la primera mujer en ocupar el puesto de Juez de la Suprema Corte.



El deseo de superar obstáculos es una característica del motivo del logro.



pués y los resultados fueron sorprendentes. Descubrió que cerca del 65% de las mujeres manifestaban miedo al éxito (más o menos el mismo porcentaje de Horner). Sin embargo, el 77% de los hombres también expresaron el mismo sentimiento, notable incremento respecto al trabajo de Horner. Según Hoffman ello, puede deberse al hecho de que los hombres cuestionan el valor del logro, cosa que difícilmente habrían hecho dieciséis años antes. Más aún, la amplia publicidad que se dio al estudio originario de Horner tal vez haya influido en los sujetos que participaron en trabajos posteriores (de Charms y Muir, 1978).

**Motivo de poder** Necesidad de conquistar el reconocimiento de los demás o de influir en los individuos o grupos; es un motivo social.

**Necesidad de poder** Necesidad de obtener poder sobre los demás (véase Motivo de poder).

### Poder

Otro importante motivo adquirido es el **motivo de poder**, o **necesidad de poder (nP)**. Puede definirse como la necesidad de obtener el reconocimiento de otras personas o grupo o bien la necesidad de influir en ellos y controlarlos. A semejanza del motivo de logro, éste puede calificarse a partir de historias escritas al ver las figuras del test de apercepción temática. Las imágenes que se refieren a acciones vigorosas, a una conducta que afecta profundamente a los demás y al interés por la reputación o posición producen altas puntuaciones en este tipo de motivo (Winter, 1973).

Los universitarios que consiguen altas calificaciones en la necesidad de poder tienden a ocupar "posiciones de poder" como las de funcionarios en las asociaciones estudiantiles, posiciones de asesoría y cargos en comités importantes. Suelen participar en deportes donde hay contacto físico entre los competidores. Y también tienden a interesarse por carreras como la enseñanza, la psicología y la administración de empresas (Beck, 1978).

Winter (1973) estudió los motivos de poder de 12 presidentes estadounidenses, desde Theodore Roosevelt hasta Richard Nixon. Clasificó las preocupaciones, aspiraciones, temores y planes de acción de cada presidente como se reflejan en su discurso de toma de posesión. Los que lograron puntuaciones mayores en cuanto a los impulsos de poder fueron Theodore Roosevelt, Franklin Roosevelt, Harry Truman, Woodrow Wilson, John Kennedy y Lyndon Johnson. Exceptuado Theodore Roosevelt, todos pertenecieron al partido demócrata y su gestión se orientó a la acción. También obtuvieron altas puntuaciones en la necesidad del logro. En cambio, los presidentes republicanos (entre ellos Taft, Hoover y Eisenhower) fueron más reprimidos y sus puntuaciones en la motivación de logro y en la motivación de poder fueron mucho más bajas. En opinión de Winter, el efecto de esta clase de puntuación no uniforme de logro/poder consiste en una tendencia a vacilar en el ejercicio del poder. Winter (1976) estudió a Jimmy Carter cuando todavía era candidato presidencial y descubrió que su motivo de poder era regular y que su necesidad de logro superaba un poco al nivel medio, más o menos el mismo que la de Theodore Roosevelt. Winter menciona varias e interesantes relaciones entre el motivo de poder y las decisiones de política presidencial y las acciones:

1. Los presidentes durante cuya gestión el país entró en guerra tendían a lograr altas calificaciones en el motivo de poder.
2. Las puntuaciones de los presidentes en este motivo parecen relacionarse con la adquisición o pérdida de territorio durante las guerras, expansiones, tratados y luchas por la independencia.
3. Los presidentes con altas puntuaciones en el motivo de poder tendían a tener la máxima rotación de personal en su gabinete.



John F. Kennedy se cuenta entre los seis presidentes recientes de Estados Unidos que han obtenido las máximas puntuaciones en el motivo de poder. Kennedy también logró calificaciones altas en la necesidad del logro.

con por otro grado de riesgo y desafío, por la responsabilidad de tomar decisiones y por una retroalimentación objetiva del rendimiento en el trabajo. McClelland también encontró que 70% de los que escogen profesiones de alto tipo reciben bajas calificaciones en la necesidad del logro.

### Evitación del éxito

Existe un motivo de evitación del éxito. La respuesta es afirmativa por extraño que nos parezca. Según Matias Horner (1968), hombres y mujeres adquieren la necesidad del logro, pero las mujeres también adquieren el miedo al éxito. Horner pidió a un grupo de estudiantes no graduados de la Universidad de Michigan reescribir una historia que presentaba a un "L" después de los exámenes finales. John se encuentra en el primer lugar de su grupo de la escuela de medicina. Las estudiantes reescriben la misma historia, sólo que "Anna" sustituye a "John". Apenas 10% de los varones reescribieron cuba o miedo al éxito. En cambio, las mujeres se preocuparon por el rechazo social, imaginándose a Anna como una mujer "que suelta sonde", solitaria y sin novio, totalmente asocial.

Este miedo lo atribuye Horner al tipo de educación que se imparte a la mujer en la sociedad moderna. Una mujer debe saber que por las tentativas que sobrepasen fuera del ámbito doméstico son "sexuales", "poco femeninas" o "duras", de manera que el éxito (o la posibilidad de conseguirlo) hace sentir sentimientos de culpabilidad y de ansiedad. Horner piensa que si esos sentimientos no se revelaran, la mujer no aprovecharía al máximo sus oportunidades.

Se ha dado mucha publicidad al trabajo de Horner, aunque algunos de sus métodos y conclusiones han sido puestos en tela de juicio. Treiman (1974) notó el tamaño pequeño de la muestra de Horner y varias incongruencias y problemas en la codificación del miedo al éxito (MDE). También manifestó su escepticismo ante la conexión que la investigadora hizo entre las imágenes relacionadas con ese temor y el comportamiento real de las mujeres. Añade que el trabajo de Horner no prueba que el miedo al éxito sea un motivo claro de la falta de éxito en muchas mujeres. Así, las imágenes sin relación con el éxito en algunas de ellas tal vez representen "el miedo a la inadecuación de los papeles sexuales" y no "el miedo al éxito".

Un problema más serio radica en que las situaciones provocadoras del motivo de evitación del éxito nunca han sido identificadas. ¿Cuántas veces cuando las mujeres cumplen con el hombre o sólo cuando los papeles sociales interactúan en ellas? ¿O bien ese motivo se presenta en cualquier situación donde es posible conquistar el éxito? Los estudios realizados hasta hoy fueron inconclusivos (Vackerman y Wheeler, 1975).

En un interesante artículo que otros estudios en que se utilizó la historia de Anna revelaron que algunos hombres reciben una alta calificación en el miedo al éxito. Ello indica que los varones y mujeres con un elevado grado de miedo tal vez no hagan una reacción ante los estereotipos culturales referentes a los papeles sexuales apropiados (de Charms y Muir, 1978). Las mujeres quizá temen espantar la carrera médica porque "la medicina es una carrera propia de los hombres" y a su vez los varones temen dedicarse a la enfermería y carreras afines porque estas actividades se consideran tradicionalmente propias de la mujer. A estas personas les preocupa más invertir los papeles sexuales que el miedo al éxito.

Presumiendo de su causa, ese temor empieza a cambiar. Vallerand, en un estudio de un grupo de estudiantes no graduados de la Universidad de Michigan, Hoffman (1974) repitió el estudio de Horner varios años después.

Los estereotipos culturales acerca de los roles sexuales apropiados para la mujer explican en parte un motivo adquirido que impulsa a evitar el éxito. Pero esto posiblemente está impediendo a cambiar a medida que las mujeres observan más modelos de roles, los cuales demuestran el valor del logro. Aquí aparece en la Casa Blanca Sandra Day O'Connor, la primera mujer en ocupar el puesto de juez de la Suprema Corte.



### Afiliación

Algunas veces queremos alejarnos de todo lo cotidiano: pasear una noche o un fin de semana, leer un poco, pensar o simplemente estar solo. Pero por lo regular la gente tiene una necesidad de afiliación, una necesidad de estar con otros. Si el individuo se aísla de todo contacto social durante largo tiempo, puede sufrir ansiedad. ¿Por qué las personas se buscan unas a otras? ¿Cómo se forman los grupos y por qué un puñado de individuos aislados se convierten en un grupo?

Ante todo, el motivo de afiliación se suscita cuando uno se siente amenazado o en peligro. El espíritu de equipo, o sea el sentimiento de formar parte de un grupo empático, tiene gran importancia en una tropa que marcha al campo de batalla. Las palabras de aliento del entrenador de un equipo antes del partido son también muy importantes para los jugadores. En ambos casos se pretende que los individuos sepan que están trabajando para una causa común o que van a enfrentarse con un enemigo común.

A menudo el comportamiento de afiliación resulta de otro motivo. Por ejemplo, quizá demos una fiesta para celebrar la obtención de un empleo y queramos ser felicitados por el logro. Se ha dicho que el temor y la angustia guardan una vinculación estrecha con el motivo de afiliación. Cuando se pone a las ratas, monos o seres humanos en situaciones productoras de ansiedad, la presencia de un miembro de la misma especie que no

### Motivos inconscientes

Se hace la publicidad a un nuevo automóvil, y un hombre decide que le gustaría tener uno. ¿Por qué? Quizá nos diga que su auto viejo ya no corre rápido y que el nuevo le parece "excelente". Pero puede haber otros motivos que expliquen por qué quiere comprarlo y que él no advierta.

Las teorías de la motivación inconsciente son diversas. Sin duda la de Freud es la más extremista. Freud pensaba que todo acto, por insignificante que parezca, proviene de una multitud de motivos inconscientes. Un freudiano verá en la elección del auto el deseo de conquistar un objeto sexual, deseo estimulado por los anuncios que lo presenta como "suave", "zumbante" y "lleno de potencia". La teoría freudiana también señala que la agresión es una posible razón de ese deseo: el hombre puede sentir la necesidad de lanzarse a toda velocidad por la calle principal.

Algunos psicólogos mantienen que no sólo el comportamiento es influido por motivos inconscientes, sino que además algunas modalidades de conducta se presentan sólo cuando no tenemos conciencia de los motivos (Brody, 1980). Esto corresponde a lo afirmado por la teoría freudiana sobre el inconsciente.

Pero no necesitamos explicar todos los actos en términos freudianos para percatarnos de que surgen de motivos inconscientes. El hombre que adquiere cierto automóvil puede estar manifestando un deseo de aprobación social ("Ser el primero de su barrio en po-

ser este modelo") o es posible que esté premiándose a sí mismo por trabajar muy duro. También cabe la posibilidad de que desee proyectar una autoimagen de suma importancia o consolarse por no haber sido ascendido o porque lo abandonó su novia.

Conviene recalcar que los motivos inconscientes no constituyen una clase particular de motivos, como los fisiológicos, los aprendidos o los estímulos motivantes. Según señalamos en páginas anteriores al hablar de los impulsos fisiológicos, no necesitamos tener conciencia del hambre ni de la sed para actuar y satisfacer ambos impulsos. Un motivo inconsciente es aquel que estamos tratando de satisfacer sin saber exactamente por qué.

Es difícil conocer esta clase de motivos pues hemos de confiar en lo que los otros nos dicen acerca de los suyos. Por ejemplo, cuando una persona comunica sus motivos, recuerda algo que ya sucedió y su evocación puede ser inexacta. La gente experimenta además las cosas en diversos niveles de conciencia, y tales vivencias pueden ser demasiado sutiles como para ponerlas en palabras.

Así, en un experimento se hipnotizó a un grupo de individuos y se les dijo que no iban a sentir dolor. Más tarde dijeron que no habían sentido dolor, pero otros comportamientos indicaron que sí hubo dolor (Hilgard, 1973, 1977).

... las mujeres manifestaban más interés en el mismo por... (1978)

... un importante motivo adquirido es el motivo de poder... (1973)

... las universidades que consiguen altas calificaciones en la necesidad de... (1973)

... Los presidentes durante cuya gestión el país entró en guerra tendían a... (1973)



John F. Kennedy se cuenta entre los seis presidentes recientes de Estados Unidos que han obtenido las máximas puntuaciones en el motivo de poder. Kennedy también logró altas calificaciones en la necesidad del logro.

Motivo de poder... Necesidad de estar con los demás...

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

sufre ansiedad atenuará el miedo del que sí la experimenta. Si alguien viaja en avión y éste tiene oscilaciones o vaivenes, quizá se sienta nervioso. De ser así, entablará conversación con la mujer de aspecto sereno sentada a su lado, pues al parecer el vuelo errático del avión no le preocupa.

¿Cómo se desarrolla en el hombre el motivo de afiliación? Muchas conclusiones al respecto son todavía tentativas, pero el deseo de estar con otros sin duda tiene su origen en la familia, el primer grupo a que pertenecemos. Se ha comprobado (Sarnoff y Zimbardo, 1981) que el primogénito o el hijo único sienten motivos más profundos de afiliación que los nacidos después, porque se acostumbraron a recibir más atención de sus padres en los primeros años. Aquellos a quienes se ha educado para que sean dependientes o que se criaron con fuertes nexos familiares, muestran motivos más profundos de afiliación que aquéllos cuyas familias estimulan la independencia desde muy tierna edad.

## Una jerarquía de los motivos

Sin duda habrá usted notado que nuestra exposición se ha ido desplazando gradualmente de los motivos primitivos, compartidos por todas las criaturas, a los más refinados, complejos y humanos. Maslow (1954) los ordenó todos en esa jerarquía, desde los inferiores hasta los más altos. Los primeros son relativamente sencillos: nacen de los estados corporales que *es preciso* satisfacer. Ha medida que se asciende por la jerarquía, los motivos surgen de otras cosas: el deseo de vivir lo más cómodamente posible en el ambiente, a tener el trato más adecuado con nuestros semejantes y causar una impresión óptima a los demás. La jerarquía de motivos de Maslow aparece en la figura 5-4.

Según esta teoría, los motivos superiores hacen su aparición sólo después de quedar satisfechos los más básicos. Y ello se observa en la escala evolutiva y en la individual. Si uno tiene hambre, seguramente no le ocupará lo que la gente piense de sus modales en la mesa.

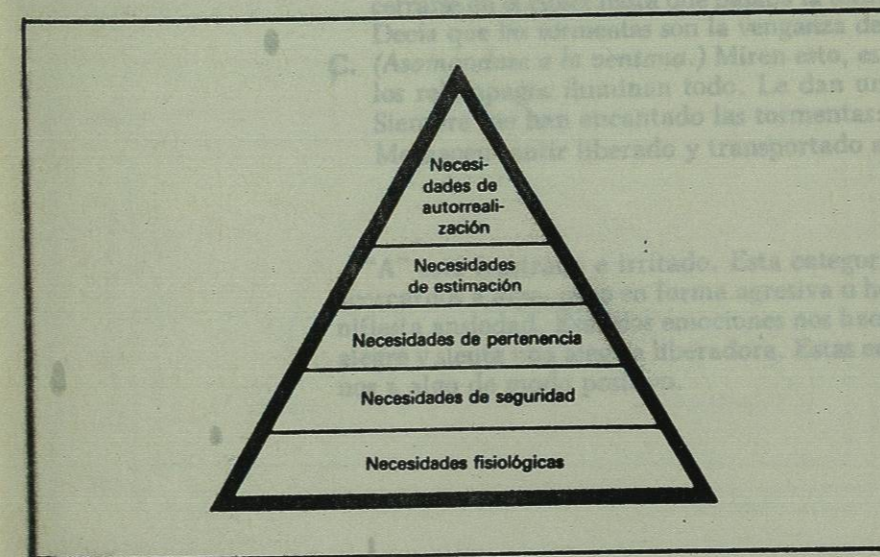


Figura 5-4

Una pirámide que representa la jerarquía de Maslow de los motivos. En orden ascendente, las etapas corresponden a lo fundamental que los motivos son para la supervivencia y al momento en que aparecen en la evolución de la especie y en el desarrollo del individuo. En opinión de Maslow, los motivos más básicos han de satisfacerse antes que aparezcan los más altos. (Según A. H. Maslow, 1954.)