



POTENCIAL DE CRECIMIENTO PERSONAL, DISPOSICION AL CAMBIO Y DESARROLLO SOCIAL

Oswaldo Romero García*

En este artículo se presentarán algunas ideas respecto al potencial de crecimiento personal (primera parte), luego se ofrecerá el apoyo empírico disponible hasta la fecha (segunda parte), y finalmente se establecerán los vínculos de estos conceptos con el desarrollo social (tercera parte). La investigación aquí reportada ha sido reali-

zada por personal de Romero García y Asociados (empresa dedicada a la investigación psicosocial) y del Centro de Investigaciones Psicológicas de la Universidad de los Andes. Los reportes técnicos están publicados en las Memorias del Cuarto Encuentro Venezolano sobre Motivación (Mérida, 1992).

PRIMERA PARTE:

Las ideas

Potencial de crecimiento personal

Comenzaré por la definición de crecimiento como un proceso a través del cual la persona genera construcciones integradoras cada vez más complejas sobre su realidad interior (individual) y exterior (social) que le significan cambios positivos como ser humano (Romero García, 1991a). Las nociones de crecimiento y cambio están inevitablemente asociadas. Crecer es cambiar, tanto si hablamos de crecimiento físico como si nos referimos al crecimiento psicológico. El potencial para el crecimiento y el potencial de cambio personal también están, por supuesto, asociados. Crecimiento y cambio exigen apertura,

* Ph.D en Psicología, Profesor-Investigador del Centro de Investigaciones Psicológicas (ULA).

Presidente de Romero García y Asociados (ROGYA, C.A).

flexibilidad, manejo de la incertidumbre y los riesgos, y finalmente construcciones complejas e integradoras si el resultado va a significar algún incremento en la calidad humana del individuo.

El potencial de crecimiento de una persona puede ser concebido como compuesto de motivos, actitudes y expectativas. Los motivos, como patrones de cogniciones y afectos que orientan y mantienen la conducta, proporcionan la energía y la direccionalidad básicas. Las actitudes, como predisposiciones relativamente estables hacia objetos sociales o no-sociales, contribuyen a una mayor especificidad conductual por implicar la presencia de la atracción o rechazo hacia el objeto-meta. Y las expectativas, como anticipaciones sobre hechos inciertos pero probables, disparan secuencias conductuales en la dirección del evento construido. Las expectativas son, en alguna medida, micromundos probables que la persona construye previamente influenciada por sus motivos y actitudes predominantes. Los tres componentes -motivos, actitudes y expectativas- determinan lo que la persona percibe, piensa, siente, imagina y realiza.

Siendo así, inevitablemente el potencial de crecimiento de la persona es función de su configuración particular de motivos, actitudes y expectativas. Pero los motivos son variados y ya se conoce que unos contribuyen al crecimiento personal, mientras que otros bloquean o entorpecen ese crecimiento. El apego a actitudes rígidas o impermeables se traduce en inflexibilidad, en el mantenimiento de ciertas conductas por el simple hecho de ser consistente con acciones que en el pasado pudieron ser beneficiosas, pero que en el presente se han convertido en disfuncionales para el crecimiento. Expectativas parcial o totalmente desvinculadas de las capacidades y recursos de la persona, suelen convertirse en deseos insatisfechos, sueños no realizados o frustración por no alcanzar metas que eran por definición inalcanzables.

Una evaluación objetiva del potencial de crecimiento de una persona exige un inventario realista de sus motivaciones, actitudes y expectativas. Pero va más allá. Es menester conocer las fortalezas y las deficiencias para poder proponer las acciones que contribuyan a una potenciación suficiente para vencer los obstáculos ambientales. Esto es particularmente cierto cuando los cambios intentados coliden con el patrón conductual reforzado por la cultura mayor. Es, pues, de la mayor utilidad conocer cuáles son los factores psicológicos que alimentan los cambios conductuales. Tal conocimiento es de indudable ayuda para la introducción de cambios personales, pero también lo es para la consecución de cambios sociales.

Aporte de los motivos

El potencial de crecimiento está fundamentalmente asociado a la motivación de logro, puesto que esa motivación implica el desarrollo de las capacidades personales (Romero García, 1991a). El motivo de logro tiene tres indicadores fundamentales: la Experticia, la Eficiencia y la Excelencia. La búsqueda de la experticia y la eficiencia se traduce sin duda en cambio, crecimiento, pero su potencial modificador resulta relativamente limitado si no va acompañado de la exigencia de excelencia. De los tres componentes, el más llamado a estimular cambios es la búsqueda de la excelencia. Alcanzar cierto nivel de experticia o eficiencia puede ser suficiente para satisfacer las demandas intrínsecas de desarrollo de la persona. La excelencia, en cambio, nunca es totalmente satisfecha, por lo cual siempre seguirá alimentando la creatividad y la innovación. La búsqueda de la excelencia exige modificaciones, mutaciones, alteraciones en las formas de pensar, sentir y actuar que rebasan los límites impuestos por el dominio de un saber o hacer, o por la eficiencia alcanzada en la ejecución de una tarea. La adquisición de calidad o excelencia es una fuente inagotable de cambios.

La afiliación, otro de los motivos sociales fundamentales, poco aporta al crecimiento. Las vivencias pico de la motivación al logro representan momentos de máxima exigencia a las capacidades del individuo. Son las situaciones de máximo esfuerzo por crear, inventar, diseñar o producir conceptos, relaciones, objetos, construcciones particulares de la realidad que dejan huella en la historia individual o colectiva. Son, en cierto sentido, momentos de máxima apertura, de construcciones alternativas variadas, y de selecciones inteligentes, agudas o elegantes, de extraordinaria racionalidad o de complejísima intuición, generalmente basadas en análisis minuciosos, en riesgos calculados. Las vivencias pico en el terreno afectivo suelen representar momentos de cierre perceptual, de negarse a construcciones alternativas, de no desear ver el entorno porque la sola presencia de testigos es perturbadora. Se desea el goce del afecto por el afecto mismo, desvinculado de planes y consecuencias. Tal motivación difícilmente lleve a la apertura asociada al crecimiento. El predominio afectivo cierra, no abre, la posibilidad de nuevas construcciones distintas a las que alimentan la pasión. Cuando la conducta está dominada por los afectos, la flexibilidad disminuye, la razón no ilumina sino que amenaza o tortura. La identificación afectiva lleva al abandono de la propia identidad, a la dependencia de la persona respecto a otros significativos, o respecto a ideas, credos religiosos

o ideologías. En definitiva, la motivación afiliativa, por su propia naturaleza, no propicia el cambio personal ni social.

La motivación de poder, por su parte, tiene aspectos altamente desfavorables y favorables para el crecimiento personal. Del lado negativo está la rigidez propia del poderoso-autoritario, muy cercana al cierre perceptual del apasionado. Y no es de extrañar porque para las personas verdaderamente poderosas el poder es una pasión. Es un afecto desbordado que no es satisfecho sino con el disfrute del mando, del control, del gobierno de personas generalmente percibidas como inferiores: esclavos, súbditos, desposeídos, pobres o simples ciudadanos. Esa rigidez elimina generalmente la emergencia de construcciones alternativas que pudieran dar mayor viabilidad a los planes del poderoso, pero que suelen ser percibidas como amenazas. O se piensa que si se implementan ideas ajenas, se pierde credibilidad, estatus, poder. Del lado positivo, debe reconocerse que el Autocontrol y la Fortaleza, ambos componentes interiores de la motivación de poder, son altamente necesarios para plasmar los cambios personales y sociales. El Autocontrol evita el desborde afectivo y permite abrirse a recibir el feedback exterior. A esto último también contribuye la Fortaleza, porque capacita al individuo para dejarse influenciar sin sentirse disminuido o irrespetado. Estos dos componentes son fundamentales para la apertura, el cambio y el crecimiento. La Asertividad, componente del poder exterior, también ofrece un aporte positivo para los intentos de cambio de la persona. Generalmente, los cambios interiores tienen repercusiones exteriores. En algunos casos debemos defender nuestras nuevas construcciones ante otros significativos que las cuestionan o rechazan y que, en ocasiones, tienen el poder formal para prohibirlas. La Asertividad es la expresión exterior de la Fortaleza y ambas se refuerzan mutuamente. En conjunto ellas son inapreciables en los intentos de la persona por modificarse a sí misma.

Este apretado resumen del aporte de las motivaciones al potencial de crecimiento de la persona, no hace justicia a las diferentes formas positivas en que ellas se manifiestan. Y mucho menos, se han hecho referencias a los aspectos más negativos de la afiliación y el poder, constituidos por lo que hemos llamado afiliación explotadora y poder explotador. Lo que justifica el adjetivo común (explotador) es que en ambos casos el actor usa su afiliación o poder para obtener ventajas de sus semejantes, para beneficiarse aún haciendo daño a la otra persona, presuntamente querida o protegida. Ambas manifestaciones son letales para la modificación positiva y, por supuesto, para el crecimiento personal. Implícita en la noción de actitud o disposición hacia el cambio personal, está el supuesto que el cambio es positivo para el individuo como ser humano. Es decir, los cambios son para aumentar el grado de humanidad de la persona,

no para disminuirlo. La afiliación explotadora y el poder explotador empujeñecen a aquellos que los ejercen, tanto a los ojos de los extraños como ante los propios ojos.

Aporte de las actitudes

Las personas generan actitudes favorables o desfavorables sobre cada uno de los objetos sociales que sirven de meta a los motivos, y sobre las conductas instrumentales desplegadas para satisfacer esos motivos. Expresamos actitudes hacia el propio desarrollo personal, juzgándolo favorable hasta un cierto punto, pero resultando incómodo cuando la persona-en-crecimiento se aleja demasiado de nuestros estereotipos y expectativas convencionales. Poseemos actitudes hacia las relaciones afectivas, favoreciendo las que se enmarcan dentro de nuestros patrones (convencionales o no) y rechazando las que se alejan de ellos. Y también sostenemos actitudes favorables o desfavorables hacia el ejercicio del poder y hacia las consecuencias de ese ejercicio. Cuando los motivos y las actitudes van en la misma dirección, se facilitan los cambios y el crecimiento. A veces, sin embargo, un motivo particular (logro) impulsa en una dirección (desarrollo de la institución), pero las actitudes hacia las consecuencias de ese desarrollo (pérdida de poder o estatus) apuntan en una dirección distinta, inhibiendo, por ejemplo, la implementación de posibles políticas de desarrollo. Esto ocurre, en parte, porque las consecuencias del ejercicio de un motivo específico (logro) rebasan a veces la pista específica de ese motivo (aporte personal al desarrollo de la organización) y afecta a otros motivos (poder exterior de tipo controlador o autoritario). Se puede sostener simultáneamente una actitud favorable hacia el desarrollo de la institución y una actitud desfavorable hacia la pérdida de privilegios y control personales dentro de la institución. Nada más humano.

El interés por las actitudes como componentes del potencial de crecimiento de la persona, lleva al tratamiento de una especie de predisposición favorable al cambio que se presenta relativamente generalizada en algunas personas. Esta Disposición al cambio pudiera rebasar el concepto de actitud. La actitud hacia el cambio estaría limitada a la disposición favorable o desfavorable respecto a los cambios, a las variaciones que personas o situaciones puedan sufrir. La disposición al cambio alude más bien a una predisposición a abrirse a nuevas experiencias, a cambiar sin centrar la atención en la valencia del resultado. No es que el resultado no sea importante. Lo es. Pero es más importante todavía la vivencia de la situación que puede generar cambios. No es tampoco que la persona acepta los resultados por el simple hecho de ser

novedosos. Definitivamente no. La persona analizará y cuestionará los resultados parciales y finales y tomará decisiones que significarán cambios de menor o mayor profundidad. O simplemente decidirá no cambiar.

Lo importante es que la persona con alta disposición al cambio no teme a las situaciones que pueden exponerla a modificaciones de su ser psicológico. Se expone. Aprende. Selecciona. Decide. La disposición al cambio incluiría la creencia que la exposición al cambio es buena en sí misma, que debemos arriesgarnos a ser mejores, aún cuando ello suponga incertidumbre y riesgo. Claramente, una alta disposición al cambio presupone un bajo temor al fracaso. En la búsqueda de los cambios positivos, del crecimiento, se puede fracasar, pero se confía en que siempre podrán implementarse estrategias alternativas que conduzcan a los resultados apetecidos.

Otras personas, al contrario, temen a los cambios. No se exponen. Juegan solamente juegos seguros, aquellos cuyas reglas y excepciones le son conocidas. Limitan su aprendizaje, limitan su crecimiento. Viven viéndose siempre en el mismo espejo, prisioneros de sus micromundos perfectamente estructurados. Sienten alergia por la incertidumbre y el riesgo. Se apegan a la rutina, a la seguridad. Son estas personas las que muestran poca disposición al cambio. Su actitud hacia el cambio es negativa. Creencias seculares y toda clase de experiencias compartidas en una cultura determinada, le sirven como excusa, defensa y justificación. Nacieron así, son así y serán así, se dicen a ellas mismas.

Más que en el aporte de actitudes específicas, nuestro interés en este artículo está centrado en la disposición al cambio y su relación con motivos, expectativas y el mismo desempeño de las personas.

Aporte de las expectativas

Las expectativas son anticipaciones básicamente racionales, no exentas de afectividad, sobre eventos probables pero inciertos. Como anticipaciones, ellas cumplen una función de direccionalidad conductual similar a los de los motivos, por lo cual son tratadas a veces como motivaciones. Elaborar expectativas complejas sobre resultados deseados es equivalente a construir micromundos que confieren significado a la existencia de las personas. Es en estos casos cuando el futuro determina al presente, cuando la persona vive hoy en función de las metas de mañana.

El crecimiento requiere de expectativas de éxito, es decir, los micromundos que construimos para nosotros mismos incorporan resultados favorables, estados afectivos positivos, felicidad y no desgracia. Instrumentamos conductas hacia las metas futuras confiando en que nuestros esfuerzos provocarán los

resultados anhelados. Instrumentamos en función del éxito, no del fracaso. Expectativas fundamentales para el crecimiento son las de Control Personal o Autodeterminación (Romero García, 1990), la Esperanza Activa (Morales de Romero, 1990) y el Optimismo (Romero García, 1990).

La expectativa de autodeterminación supone que el individuo es origen de su conducta, que independientemente de los determinantes externos que puedan influir el comportamiento la responsabilidad final recae en la persona emisora de ese comportamiento. La persona que se percibe como responsable de su propio crecimiento tiene un compromiso mayor consigo misma que aquella que atribuye esa responsabilidad a otros significativos, la sociedad, la empresa, o la suerte. La autodeterminación es compañera de viaje de la motivación al logro, la fortaleza y la asertividad. Obviamente, las personas que se sienten autodeterminadas están en mejores condiciones para asumir riesgos calculados, para enfrentar la incertidumbre teniendo siempre conciencia de su grado de control sobre la situación. La autodeterminación, pues, capitaliza a la persona para crecer.

Las expectativas de éxito, como la esperanza activa y el optimismo, también ofrecen un aporte sustancial. La esperanza activa es una disposición a anticipar resultados positivos, pero incluyendo la implementación de acciones que contribuyan a la realización de esos resultados (Morales de Romero, 1990). El optimismo es una anticipación racional, no afectiva, de resultados favorables (Scheier y Carver, 1987). En ambos casos el aporte al potencial de crecimiento viene dado por las ganancias motivacionales resultantes de esperar consecuencias favorables de los eventos futuros, de mirar el lado positivo de las cosas, de obtener beneficios aún de las experiencias adversas. Las expectativas, unidas a las motivaciones de logro y poder positivos y a la disposición al cambio, complementan el equipamiento psicológico que promueve el desarrollo del ser humano.

SEGUNDA PARTE: ***El apoyo de los datos*** ***Logro, poder y crecimiento***

En un trabajo pionero en esta área, Romero García y Salom de Bustamante (1992a), usando una muestra de estudiantes de medicina y otra de médicos cursantes de diferentes postgrados, midieron el efecto del logro, el poder y la afiliación sobre el crecimiento psicológico. Los resultados fueron muy claros. En la muestra de estudiantes ($n = 88$), la motivación al logro ejerció el efecto mayor sobre el crecimiento psicológico (26% de varianza explicada), seguida por el

poder interior, medido como fortaleza y autocontrol (19% de varianza explicada). La motivación afiliativa no tuvo ningún efecto significativo sobre el crecimiento.

En la muestra de médicos ($n = 61$), los resultados fueron similares. La motivación al logro explicó el 32% de la varianza en crecimiento y el poder interior (fortaleza y autocontrol) fue responsable del restante 15%. De nuevo, la afiliación no tuvo efecto significativo sobre el crecimiento.

En un estudio por Eljuri Febres y Salom de Bustamante (1992), empleando una muestra de 53 trabajadores industriales, la motivación al logro tuvo el impacto mayor sobre el crecimiento (35% de varianza explicada). El poder exterior, medido como Asertividad, tuvo el segundo efecto en importancia (12%) y el poder interior (fortaleza) explicó el 4% de la varianza en crecimiento. Por tercera vez, ningún indicador de afiliación ejerció un efecto significativo sobre el crecimiento psicológico.

En otro estudio, Salom de Bustamante y Romero García (1992a) utilizaron una muestra de trabajadores industriales ($n= 103$) para medir el efecto combinado del logro, el poder y el manejo eficiente del estrés sobre el crecimiento psicológico. Y una vez más el efecto mayor fue causado por la motivación al logro (20%). El poder y el manejo positivo del estrés explicaron un 15% de la varianza. En este estudio el poder fue medido como fortaleza y asertividad.

Si se resumen los tres estudios surge una conclusión evidente: la motivación de logro es la responsable principal del crecimiento psicológico. El efecto secundario es ejercido por las expresiones positivas del poder, particularmente por la fortaleza interior, aunque el autocontrol y la asertividad también se dejan sentir con un impacto menor. La motivación afiliativa no mostró una influencia significativa en ninguno de los tres estudios.

Todos los datos anteriores apoyan las ideas expresadas inicialmente. El potencial de crecimiento está determinado de manera sustancial por la motivación al logro. Las personas con alta motivación al logro pueden crecer y crecer psicológicamente más que las otras. Si a la motivación al logro se une un fuerte poder interior (en términos de fortaleza y autocontrol) y un fuerte poder exterior de tipo asertivo, entonces la persona dispone del equipamiento motivacional necesario para cambiar, para crecer psicológicamente.

Disposición al cambio y cambio real

Una manera de explorar la relación entre la disposición al cambio y el cambio real es comparar el comportamiento de individuos de Alta y Baja disposición al cambio sometidos a un programa de enriquecimiento motivacional. Eso fue lo que hicieron Salom de Bustamante y Romero García

(1992b), en una muestra de 55 trabajadores industriales. Para ello midieron la disposición al cambio personal y organizacional de todos los participantes antes de comenzar el taller de enriquecimiento motivacional. Usando esa medida generaron dos grupos: uno de Disposición al Cambio Alta (Disca Alta) y otro de Disposición al Cambio Baja (Disca Baja). Finalizado el taller, los dos grupos fueron comparados en un índice de eficiencia calculado para cada variable objeto de intervención. El índice, expresado en forma de porcentaje, expresa la eficiencia del individuo en lograr cambios positivos. Mientras más alto el porcentaje, mayor el aprendizaje (los cambios) experimentado por la persona. Cuando la variable es positiva (Motivación al logro, Actitudes facilitadoras del logro, Control interno), el índice representa enriquecimiento o profundización de sus componentes operacionales. Cuando la variable es negativa (Control externo, Motivaciones perturbadoras), el índice representa debilitamiento o extinción de los componentes operacionales dañinos para el enriquecimiento motivacional. En este caso, el Control Externo estuvo medido a través de una escala de Control impersonal y otra de Incontrolabilidad. Las Motivaciones perturbadoras del logro fueron dos: Poder explotador y Afiliación explotadora. Se esperaba en este estudio que las personas de alta disposición al cambio mostraran mayor enriquecimiento motivacional que aquellas de baja disposición al cambio. La Tabla 1 muestra que eso fue lo que ciertamente ocurrió.

Tabla 1. Eficiencia en Enriquecimiento Motivacional de diferentes variables para personas Altas y Bajas en Disposición al cambio

Variabes	Altas	Bajas	t	p
Motivación de logro personal	67.11	48.22	2.41	.02
Actitud facilitadora del logro	97.19	87.46	2.87	.01
Control interno	79.63	56.15	1.96	.05
Control externo	95.18	71.23	3.21	.00
Global:	84.71	65.69	2.74	.01
n	20	20		

Comparadas con las de baja disposición al cambio, las personas con alta disposición al cambio realmente aumentaron su motivación al logro, sus actitudes facilitadores del logro y su control interno, al mismo tiempo que disminuyeron sus creencias en el control externo de su conducta. Ello significa que las personas de alta disposición al cambio aprendieron más en el taller de intervención, fueron más eficientes en adquirir nuevas construcciones de su

propia realidad y de la realidad exterior, cambiaron viejas actitudes por otras más apropiadas para su crecimiento personal.

En otro estudio, realizado en un instituto de entrenamiento ocupacional del Estado venezolano, se procedió a evaluar el potencial de los instructores para su desarrollo personal y profesional, utilizando indicadores motivacionales, cognitivos y lingüísticos. De acuerdo a su desempeño en las pruebas, los instructores ($n= 1273$) fueron asignados a uno de estos tres potenciales: Alto, Moderado o Bajo. Los tres grupos fueron comparados en: (a) Una escala de disposición al cambio compuesta por dos subescalas de cuatro ítems cada una: Disposición al cambio personal y Disposición al cambio profesional, medida esta última en términos de cambios que el instructor estaría dispuesto a introducir en la metodología de la disciplina u oficio que enseñaba. (b) Una escala de desempeño profesional utilizada por el propio instituto educacional. Para hacer comparable la información proveniente de las dos escalas, la información es presentada en puntajes T ($M= 50$; $s= 10$). La Tabla 2 ofrece los datos relevantes.

Tabla 2. Medias en Disposición al cambio y Desempeño profesional para instructores de diferente potencial (puntajes T)

Variables	Alto	Moderado	Bajo
Disposición al cambio	55	51	44
n	425	493	355
Desempeño profesional	51	50	48
n*	226	277	214

*Para el índice de desempeño profesional se contó sólo con 717 instructores porque los datos sobre los demás eran insuficientes.

Los instructores de alto potencial disponían de mayor disposición al cambio que los otros dos grupos. A su vez, los de potencial moderado eran superiores a los de potencial bajo en disposición al cambio. Todas esas comparaciones resultaron estadísticamente significativas. Asimismo, los instructores de potencial alto mostraron índices de desarrollo profesional mayores que los de potencial bajo. En desarrollo profesional, sin embargo, los de potencial moderado no se diferenciaron significativamente de los otros dos grupos.

Nuevamente, la disposición al cambio es mayor en las personas que se desempeñan mejor. Estos datos, publicados por primera vez, provienen de Romero García (1991b). Ellos proporcionan apoyo empírico a las ideas presentadas en la primera parte. La disposición al cambio es fundamental para

el crecimiento de las personas, determinan claramente su potencial de crecimiento. No le basta a la persona estar bien equipada motivacionalmente. También es necesario una actitud de apertura ante las nuevas experiencias, una predisposición a construir alternativamente micromundos que signifiquen retos, esfuerzo, nuevos productos de nuestro hacer. Si al apropiado equipamiento motivacional (altos niveles de logro, fortaleza, autocontrol y asertividad; bajos niveles de afiliación y poder explotadores) se une una alta disposición al cambio (personal y organizacional) el potencial de crecimiento se incrementa.

Control interno o Autodeterminación

De las expectativas, la que más potencia a la persona para crecer es la percepción interna del control conductual, también llamada autodeterminación. Básicamente, ella implica la creencia del individuo que él y no otros agentes (personales o impersonales) controla su conducta, construye su vida. En un estudio de Romero García (1992), realizado en una industria química con una muestra de 20 gerentes y 170 operarios, tres variables diferenciaron sistemáticamente entre operarios de rendimiento excelente y rendimiento promedio, entre gerentes y operarios, y entre los operarios de dos departamentos. Esas variables fueron Motivación al logro, Disposición al cambio y Autodeterminación. Es decir, la autodeterminación es uno de los pilares del potencial de crecimiento personal. Se requiere de ella para mantener la confianza en nuestra capacidad de cambiarnos a nosotros mismos y cambiar nuestro entorno. Ayuda mucho ella a la construcción de micromundos que nos permiten disfrutar la vida presente y construir una vida mejor, a pesar de las circunstancias adversas que nos rodean.

En el mencionado estudio, el interés fundamental fue comparar a trabajadores excelentes con trabajadores de rendimiento promedio, a fin de identificar las características motivacionales que los diferenciaban. Si se asume que los trabajadores excelentes son aquellos que han mostrado flexibilidad y apertura para el aprendizaje de habilidades y de la propia cultura organizacional de la empresa, ellos pueden ser considerados como teniendo el mayor potencial de crecimiento. Realizada la comparación, los trabajadores excelentes resultaron superiores a los promedio en Motivación al logro interior, Actitud hacia el cambio personal y organizacional, Actitud hacia el trabajo, y Autodeterminación, tal como lo muestra la Tabla 3. Estos datos son publicados por primera vez en este artículo.

En cierto modo, la Tabla 3 ofrece un apoyo condensado a las ideas fundamentales mantenidas en la primera parte de este artículo. Son la motivación al logro, la actitud hacia el cambio y la expectativa de

Tabla 3. Medias en puntajes T para Trabajadores Excelentes y Trabajadores Promedio

Excelentes	Promedio	tp		
Motivación de logro interior	53.48	49.33	2.05	.04
Actitud hacia el cambio	54.28	49.42	2.43	.01
Actitud hacia el trabajo	54.21	50.30	2.11	.04
Autodeterminación	54.21	49.59	2.40	.02
	n	29	141	

autodeterminación las tres variables que alimentan en mayor medida el potencial para el crecimiento psicológico. Las personas con niveles altos en esas tres variables son en Venezuela las mejor equipadas para cambiar, crecer, y hacer aportes valiosos al desarrollo del país. Nuestras ideas cuentan ahora con un apoyo empírico sólido, producto de investigaciones cuantitativas en ambientes industriales y educacionales. Más que como hipótesis, conviene considerarlas conocimiento científico confiable, herramientas útiles a la hora de pensar sobre nuestro ser humano y sobre nuestra sociedad. De inmediato las usaremos en la parte final de este artículo.

TERCERA PARTE: ***La referencia social*** ***Crecimiento personal y educación***

El substrato social del crecimiento personal es la educación formal. Escolaridad no significa un título profesional solamente. Mayor escolaridad significa mayor exigencia a las capacidades personales, no sólo de tipo intelectual o cognitivo (inteligencia, creatividad), sino también de tipo motivacional para, por ejemplo, establecerse metas, persistir en presencia de barreras personales o ambientales, manejar productivamente el fracaso. Las personas con mayor escolaridad han aprendido no sólo conocimientos y habilidades ocupacionales, sino también un conjunto de estrategias psicológicas útiles para la sobrevivencia individual y social. Esto es así, de manera general, aunque resulte relativamente fácil encontrar profesionales universitarios con muy escaso desarrollo psicológico. En estos casos, piénsese cuán inferior sería el nivel de desarrollo de esa persona de no haber sido expuesta al proceso de educación formal.

Para mejorar definitivamente el recurso humano venezolano, el sistema educativo debe ser mejorado en su totalidad. El caso de los países asiáticos recientemente incorporados al mundo desarrollado contiene una gran lección.

Para 1953, Corea del Sur contaba sólo un 22% de su población alfabetizada. El porcentaje aumentó a 89 en 1970 y llegó a 99 en 1987. La educación básica sufrió un cambio similar: de cubrir apenas el 21% de la población en 1953, pasó a cubrir el 99% en 1987. Y en el mismo período la población con educación media completa pasó del 12 al 83%. En 1970 los surcoreanos disponían de un solo laboratorio de investigación científica en sus empresas. Para 1987 ya habían construido 455 (Comisión Presidencial para la Competitividad Industrial, 1991). Entretanto, nosotros seguimos repitiendo que el recurso más importante para nuestro desarrollo es la gente, pero no cambiamos ni las metas ni la implementación de la instrucción formal, ni invertimos tampoco en el entrenamiento y el desarrollo extra-escolar.

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

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

La última frase del párrafo anterior no es una suposición ingenuamente optimista o el simple buen deseo de un venezolano preocupado por el destino del país. Tiene pleno respaldo en datos de investigación nacional ofrecidos en un estudio sobre los mejores estudiantes de secundaria (Romero García y Salom de Bustamante, 1992). Esos estudiantes están adscritos al Programa Galileo de la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho. Para convertirse en Galileos los estudiantes deben tener un Promedio de Notas de Bachillerato (PNB) igual o superior a 16 puntos y obtener una alta calificación en la prueba de selección. Todos los Galileos son, pues, buenos estudiantes. Usando el PNB generamos dos grupos extremos según el rendimiento: ALTO (tercio superior) y MODERADO (tercio inferior). Luego comparamos esos dos grupos en inteligencia y motivación al logro. ¿Resultados? Los dos grupos fueron equivalentes en ambas comparaciones.

Afortunadamente, los Galileo del año 1990 fueron concentrados durante un mes en la ciudad de Mérida y sometidos a un entrenamiento dirigido a mejorar sus procesos creativos, su percepción y comprensión sistémica y sus conocimientos en matemáticas e informática. El entrenamiento fue intensivo, de alta presión y elevada exigencia. Al rendimiento en este entrenamiento lo llamamos Rendimiento Académico Experimental (RAE). Usando los puntajes en RAE generamos de nuevo dos grupos extremos: ALTO (tercio superior) y BAJO (tercio inferior). Luego comparamos los dos grupos en inteligencia y motivación al logro. ¿Resultados? Los estudiantes de RAE ALTO eran significativamente más inteligentes y más motivados que los de RAE BAJO. ¿Nuestra interpretación? El bachillerato no exige a los estudiantes mejor dotados el uso de sus capacidades, no los reta, no les permite el placer de usar su inteligencia y su creatividad, de esforzarse por lograr objetivos que realmente exijan un funcionamiento cognitivo y motivacional superior. Pero si en un programa particular (Galileo, en este caso) los estudiantes sienten desafiadas sus capacidades, ellos responden a la altura del compromiso adquirido. Trabajan fuerte, se exigen desempeños superiores y los logran. Triunfan. Y con el triunfo tienen la evidencia de su buena dotación cognitiva y de su capacidad para convertir en éxito los retos planteados por situaciones aparentemente adversas. Esta es una clara demostración que si los estudiantes son exigidos ellos rinden más. Puede argumentarse que en el Programa Galileo todos los estudiantes son buenos y por ello mejoran su rendimiento al sentirse retados, pero que con estudiantes "normales" la historia será distinta. No es sostenible tal argumento porque no se espera que todos los estudiantes alcancen un rendimiento excepcional, sino que todos los estudiantes rindan más de lo que están rindiendo ahora. Y esto es válido para cada venezolano vivo en la presente fecha: todos debemos rendir más de lo que estamos rindiendo en este momento y todos podemos hacerlo porque todos estamos sub-exigidos, tanto por nuestra propia interioridad como por las demandas exteriores.

Siempre surgirán las diferencias de rendimiento ligadas al patrimonio biológico básico. Pero es socialmente funcional que las diferencias surjan y sean respetadas. No es sensato, en cambio, ocultar las diferencias y crear la ilusión de igualdad que tanto daño está haciendo a la sociedad venezolana. Las diferencias enriquecen el potencial de una sociedad y en una sociedad mestiza como la nuestra, ellas deben ser bienvenidas y aprovechadas sabiamente para el beneficio colectivo (Romero García, 1990). Por el contrario, un igualitarismo demagógico, desligado de la realidad biológica y psicológica, sólo conduce a la implementación de políticas sociales perjudiciales para el desarrollo social. Por ejemplo, otorgando títulos universitarios a personas de limitados recursos

intelectuales, hemos creado una generación de profesionales incapacitados para liderizar la búsqueda del desarrollo y la calidad. ¿Es eso lo que necesitamos? ¿Es eso lo que deseamos? ¿Es eso lo que merecemos?

Por supuesto que para mejorar la educación hay que mejorar a los educadores. Tal vez no haya tarea más urgente en el país que mejorar la calidad de los educadores de nuestros niños y jóvenes. Sobre todo es de la mayor urgencia mejorar la calidad de los profesores de los futuros profesores. Si seguimos lanzando al mercado profesores subdesarrollados, seguiremos teniendo estudiantes subdesarrollados. Y este subdesarrollo no lo es sólo en terminos del uso de las capacidades y la adquisición del conocimiento, sino también en términos de la cosmovisión que el educador transmite al educando. Es triste decirlo, pero una apreciable proporción de nuestros educadores aprendieron y mantienen una visión del mundo pre-industrial, pre-científica, y frecuentemente mágica. Nuestros educadores no conciben el trabajo como la vía para la realización de las potencialidades personales, sino como enemigo, castigo, mal que hay que sufrir porque no podemos evitarlo. Y esa concepción del trabajo es transmitida a las generaciones de relevo. En términos económicos, es un derroche inaceptable gastar millones de bolívares enseñándole a nuestros niños una mentalidad pre-industrial para luego gastar otros millones entrenándolos en la cosmovisión industrial cuando se hacen adultos. Por esta vía retardamos la conquista de niveles educacionales que nos permitan competir exitosamente a nivel internacional. O peor aún, por esta vía nunca alcanzaremos niveles de desarrollo primer-mundistas porque las naciones líderes se nos alejarán definitivamente.

Potencial de crecimiento y desarrollo social

Conocer nuestro potencial de crecimiento personal nos proporciona una herramienta formidable para promover el desarrollo social. El potencial de crecimiento nos dice lo que debemos desarrollar en nuestra gente. Son tres características psicológicas fundamentales: motivación al logro, disposición al cambio y autodeterminación. El desarrollo de esas características debe hacerse desde el hogar. Los padres deben establecer metas para ellos como persona y para la unidad familiar. Y deben exigirle a sus hijos planificar sus actividades con relación a metas, generadas por el propio niño (autodeterminadas) y que signifiquen cambios que favorezcan su crecimiento. El simple hacer esto cambia el ambiente motivacional del hogar. Si el niño tiene objetivos que alcanzar en fechas pre-establecidas, a veces triunfará y a veces fracasará. Y corresponderá a los padres enseñarle a los hijos un manejo productivo de esos pequeños fracasos. Analizarán con ellos el fracaso y le mostrarán su cuota de

responsabilidad: lo que hicieron mal o lo que no hicieron y las razones de la ejecución inadecuada o ausente. Los fracasos serán percibidos como instancias de aprendizaje, no como derrotas. O mejor aún, puede percibirse a los fracasos como retos y no sólo como experiencias negativas.

Asimismo, al triunfar el niño tendrá noción de sus capacidades y podrá establecerse metas más altas que desafíen esas capacidades. Un niño criado de esa manera será una persona-en-crecimiento permanentemente, autodeterminada, con fortaleza interior y asertividad suficientes para vivir una vida plena, auténtica, elegida libremente, sin sacrificar sus expresiones más íntimamente diferenciadoras. No detendrá su crecimiento por temor a prejuicios sociales u opiniones de otros significativos porque tendrá clara su identidad y habrá elegido los puertos a los que desea llegar. Y eso que puede hacerse en la familia, puede también realizarse en todos los ambientes educacionales. Tenemos que desarrollar conductas expresivas de motivación al logro, disposición al cambio y autodeterminación en educadores de todo tipo, para que ellos, a su vez, despierten esas conductas en sus estudiantes. Pero también debemos promover la emergencia de esas conductas a través de los medios de comunicación masiva. Deseamos ver tramas de telenovelas en las cuales los protagonistas obtengan logros a través de su esfuerzo y no mediante operaciones ilícitas o mediante el engaño o el asesinato. Queremos protagonistas que modelen un ser humano autodeterminado, que construya su vida a conciencia, que no sea simplemente manipulado por la madre, la amante o el "destino", pareciendo más una marioneta estúpida que un ser humano racional. Y necesitamos ver en la pantalla a gente en proceso de crecimiento, abriéndose a los cambios, comportándose racionalmente ante la incertidumbre, corriendo riesgos moderados, y finalmente triunfando. Esos son los modelos sociales que necesitamos para construir una sociedad industrial, desarrollada. O lo hacemos nosotros o nadie lo hará por nosotros. El cómo hacerlo, esto es, la tecnología social involucrada ya ha sido desarrollada en Venezuela y está siendo utilizada por algunas organizaciones educacionales (Romero García y Salom de Bustamante, 1992b) e industriales (Salom de Bustamante y Romero García, 1992b).

Expectativas de éxito y crisis social

Parte del potencial de crecimiento son las expectativas positivas (de éxito). De ellas, nos hemos ocupado solamente de la autodeterminación (control interno) por ser la que más aporta al desarrollo personal. Pero hay otras dos expectativas que merecen ser comentadas. El optimismo, definido como anticipación racional de hechos futuros, es un componente deseable en el paquete motivacional de la persona-en-crecimiento. Y la sociedad toda necesita

mantenerse optimista respecto a sus capacidades. No nos referimos aquí al optimismo ingenuo de creer que el futuro será favorable porque siempre el futuro es mejor. Generalmente, esa es una postura interesada de políticos y demagogos de variada estirpe y es fácilmente descubierta tanto por el científico social como por el ciudadano común.

En situación natural el optimismo racional generalmente está alimentado por las propias creencias en la autodeterminación personal. En un estudio realizado en la industria petrolera (Romero García, 1990), se analizó la relación entre autodeterminación y optimismo en muestras de supervisores, operadores y secretarías que recibían entrenamiento para aumentar sus expectativas de control personal (autodeterminación) y su motivación al logro. Antes de comenzar el entrenamiento, se obtuvo la correlación entre control personal y optimismo, resultando ser de .40 para los supervisores, .36 para los operadores y .46 para las secretarías. Luego se llevaron a cabo los diferentes talleres (entrenamiento), los cuales fueron efectivos en aumentar significativamente el control personal y la motivación al logro de los participantes. Finalmente, después de finalizados los talleres, se calcularon de nuevo las correlaciones entre control personal y optimismo. La correlación subió a .42 para los supervisores, .44 para los empleados, y a .50 para las secretarías. ¿Qué sucedió? Durante los talleres, no se trabajó el tópico del optimismo ni de ninguna variable parecida (esperanza). Por otro lado, la relación entre optimismo y motivación al logro no aumentó significativamente. Pero sí se fortaleció la vinculación control personal-optimismo. Es obvio que los aumentos en control personal o autodeterminación se reflejan en aumentos en optimismo. Y ello tiene mucho sentido. Alimentamos nuestro optimismo de nuestra confianza en que, a pesar de las dificultades ambientales, somos capaces de lograr nuestros objetivos. Son los sentimientos y creencias en nuestra autodeterminación los que nos permiten enfrentar las tareas esperando resultados favorables para nosotros.

En un estudio reciente, Briceño León (1992) exploró la visión del futuro de una muestra estratificada de 568 residentes de la ciudad de Caracas. Simplemente se preguntó a las personas cómo ellas imaginaban el futuro del país dentro de cinco años. El 14.8% respondió que peor, el 29.5% respondió que igual y el 55.7% dijo que mejor. Es decir, un poco más de la mitad de los encuestados se imaginó un futuro social negativo. Pero al indagar sobre el futuro individual, el patrón de respuestas cambió radicalmente. Con relación a su trabajo dentro de cinco años, el 67.4% creyó que sería mejor, el 14% que sería igual, y el 18.6% que sería peor. En otras palabras, dos tercios de los encuestados se imaginaron un futuro individual mejor que el presente. ¿De qué se nutre ese optimismo respecto al futuro individual? No de las expectativas respecto al futuro del país, que son menos optimistas. Ciertamente creemos que el

optimismo individual es mantenido por las creencias y sentimientos de autodeterminación individual, como fue mostrado con el estudio de los supervisores petroleros. Es dentro de nosotros mismos donde podemos encontrar fuerzas para mantener el optimismo. Y mientras más confianza tengamos en nuestras capacidades y mayor sea nuestra experiencia de éxitos, más fuerte será nuestro optimismo. Y no será ingenuo porque no estará basado en suposiciones sobre el desarrollo del país, sino en nuestra propia capacidad para crecer como personas. El mismo Briceño León (1992) señala que "quienes pensaban que su vida mejoraría reportaron expresiones específicas sobre metas que esperaban obtener en el área laboral o logros previsibles de algunas aspiraciones individuales" (p.12). La formación de las expectativas respecto al futuro social y personal responden en cierta medida a los mismos factores externos e internos, pero ellos son contruidos de maneras distintas. La situación de crisis exterior es obvia. El nivel de incertidumbre es alto. No se perciben agentes de control organizados, con metas definidas y legitimados para garantizar resultados sociales favorables para la población. Por lo tanto, no se puede ser muy optimista respecto a la situación que vivirá el país dentro de cinco años. La persona sabe que puede determinar sus propias acciones, pero también sabe que su capacidad para determinar los eventos sociales es escasa o nula. Al mismo tiempo la persona conoce sus capacidad para producir resultados cuando controla las acciones que conducen a esos resultados. La crisis puede ser construida por el individuo como una barrera para el desarrollo del país como tal, pero como un reto para subdesarrollo personal. Su capacidad de autodeterminación le indica que el futuro social no está bajo su control, pero su futuro personal sí lo está. Puede entonces generar expectativas diferenciadas respecto al futuro social y al futuro individual (su futuro). Puede entonces ser más optimista respecto al segundo que al primero.

El concepto de esperanza, en la versión de Morales de Romero (1990), también ayuda a la comprensión de las reacciones del venezolano ante la crisis. Según esta autora, en algunas personas predomina la Esperanza Activa, esto es, la creencia en que ella puede ejercer acciones para que los resultados ocurran. En otras personas prevalece la Esperanza Pasiva, es decir, creencias en que los eventos futuros deseados ocurrirán sin el ejercicio de acciones personales particulares, sino porque son importantes para la persona o porque tienen que ocurrir así. Ante el evento deseado e incierto, las personas de alta esperanza activa responden más racional que emocionalmente, anticipando eventos y sus consecuencias, planificando, y controlando sus reacciones emocionales. Ante el mismo evento las personas de alta esperanza pasiva responden emocionalmente, haciendo evaluaciones exageradas de sus capacidades y de sus probabilidades de éxito, confiando en la ocurrencia aleatoria de eventos favorables para el logro del objetivo deseado. En un estudio reciente, Morales

fundamentalmente por la Esperanza Activa (EA) difieren significativamente en la construcción de los eventos futuros de aquellas orientadas por la Esperanza Pasiva (EP). Cuando predomina la EA los eventos futuros son construidos en términos de tomar acciones, de iniciar y mantener conductas instrumentales para el logro de los resultados. Cuando predomina la EP la persona construye los eventos en términos de pasividad, amenaza y desesperanza.

Posiblemente, las personas con EP predominante construyen la crisis como una situación que amenaza su vida, pero reaccionan ante ella pasivamente esperando que otros poderosos (políticos, empresarios, el gobierno) o eventos fortuitos (premio de lotería) le ayuden a mejorar. Si ello no ocurre en un determinado lapso, esas personas pueden evolucionar hacia la desesperanza e incluso la depresión. Las personas con EA predominante, en cambio, percibirán las dificultades exteriores, pero responderán concibiendo y ejecutando acciones que les permitan superar la crisis. Así, la Esperanza Activa, al igual que el Optimismo, enriquecen el potencial de cambio y crecimiento de las personas. Ambos merecen también ser fomentados en todas las esferas sociales si queremos construir un venezolano eficiente y triunfador.

Con estos comentarios cerramos nuestro intento de ilustrar posibles aplicaciones de la investigación psicosocial para mejorar el desempeño del individuo y la sociedad. Ojalá los resultados de investigación sean usados por los diseñadores de programas en la educación formal y en el entrenamiento industrial u organizacional de cualquier tipo. Ojalá ellos contribuyan al mejor entendimiento de nuestra conducta como personas y como pueblo.

Referencias

- BRICEÑO LEÓN, R. (1992). Expectativa de futuro y crisis. **Espacio Abierto**, Año 1, Nº 1, 5-18
- Comisión Presidencial para la Competitividad Industrial. (1991). *Competitividad en el seno de la economía venezolana*. Caracas.
- ÉLJURI FEBRES, M. y SALOM de BUSTAMANTE, C. (1992). Motivaciones sociales y crecimiento psicológico en trabajadores industriales. **Memorias EVEMO 4**, 32-37.
- MORALES DE ROMERO, M. (1990). **Construyendo la esperanza**. Mérida: Ediciones ROGYA.
- MORALES DE ROMERO, M. (1992). Esperanza y construcción de los eventos futuros. **Memorias EVEMO 4**, 70-75.
- ROMERO GARCÍA, O. (1990a). Control personal, optimismo y superación de la crisis. **Memorias EVEMO 3**, 400-405.
- ROMERO GARCÍA, O. (1990b). El venezolano en la cultura mayor y en la menor: Dos construcciones distintas. **Memorias EVEMO 3**, 332-349.

- ROMERO GARCÍA, O. (1991a). **Crecimiento psicológico y motivaciones sociales**. Mérida: Ediciones ROGYA.
- ROMERO GARCÍA, O. (1991b). **Evaluación del potencial de instructores**. ROGYA: Papel de trabajo.
- ROMERO GARCÍA, O. (1992). **Perfil motivacional de operarios industriales**. ROGYA: Papel de trabajo.
- ROMERO GARCÍA, O. y SALOM de BUSTAMANTE, C. (1992a). **Construcción motivacional del crecimiento psicológico: Análisis causal**. *Memorias EVEMO 4*, 25-31.
- ROMERO GARCÍA, O. y SALOM de BUSTAMANTE, C. (1992b). **Los estudiantes exitosos: ¿Cómo son ellos?**. Mérida: Ediciones ROGYA.
- SALOM de BUSTAMANTE, C. y ROMERO GARCÍA, O. (1992a). **Crecimiento psicológico: Cómo es afectado por el logro, el poder positivo y el estrés**. *Memorias EVEMO 4*, 38-44.
- SALOM de BUSTAMANTE, C. y ROMERO GARCÍA, O. (1992b). **Disposición al cambio y enriquecimiento motivacional**. *Memorias EVEMO 4*, 155-162.
- SCHEIER, M.F. y CARVER, C.S. (1987). **Dispositional optimism and physical well-being: The influence of generalized outcome expectancies**. *Health Psychology*, 4, 219-247.

