

Taxonomía de necesidades psicogenéticas de Henry Murray

En la historia de la psicología, Henry A. Murray realizó una contribución trascendental con su teoría de la taxonomía de necesidades psicogenéticas (1943). Este modelo innovador se centró en comprender cómo las fuerzas internas impulsan el comportamiento humano, abordando las necesidades de manera sistemática y científica. Murray, un destacado psicólogo estadounidense, no solo transformó nuestra comprensión de las motivaciones humanas, sino que también estableció una base sólida para futuras investigaciones en el ámbito de la motivación y la conducta.

Su enfoque ha tenido un impacto duradero que va más allá de su época, influyendo en otras teorías y figuras destacadas de la psicología, como Abraham Maslow, cuya jerarquía de necesidades sigue siendo fundamental para explicar el comportamiento humano. La influencia de Murray ha permeado en diversas áreas de la psicología aplicada, especialmente en el desarrollo de competencias en entornos laborales, donde su modelo continúa ofreciendo valiosas perspectivas para la gestión del talento y el desempeño organizacional.

¿Qué es la taxonomía de necesidades psicogenéticas?

La taxonomía de necesidades psicogenéticas propuesta por Murray es un sistema que clasifica de manera estructurada los estados internos dinámicos que surgen cuando un organismo busca satisfacer una necesidad para restablecer su equilibrio. Las necesidades se conciben como fuerzas motivacionales que generan un estado de desequilibrio en el organismo, impulsándolo a actuar para restablecer la homeostasis. Murray postuló que estas necesidades tienen dos dimensiones clave: un aspecto direccional, que orienta el comportamiento hacia un objetivo específico, y un aspecto energético, que refleja la intensidad del impulso motivacional.

La teoría de Murray distingue entre dos tipos principales de necesidades:

1. **Necesidades Viscerogénicas o Primarias:** Están relacionadas con la satisfacción de funciones fisiológicas básicas necesarias para la supervivencia, como el hambre, la sed, el sueño y la evitación del dolor. Estas necesidades tienen una base biológica y son fundamentales para mantener la vida y el equilibrio fisiológico del organismo.

2. **Necesidades Psicogénicas o Secundarias:** Se asocian con la satisfacción de aspectos mentales, emocionales y sociales del individuo. Aunque no están directamente vinculadas con la supervivencia física, son esenciales para el bienestar emocional y la calidad de vida. Las necesidades psicogénicas, como el logro, la afiliación, el reconocimiento, la autonomía y la creatividad, reflejan motivaciones más complejas y están influenciadas por factores culturales, sociales y personales.

Además, Murray clasificó estas necesidades en otras dimensiones, tales como manifiestas versus latentes (si son visibles en el comportamiento), conscientes versus inconscientes (si el individuo es consciente de ellas), y la periodicidad e interrelación entre necesidades, lo cual señala que las

necesidades siguen un ciclo temporal y pueden interactuar de diversas maneras (fusión, subsidización, contrafacción y conflicto).

Relación entre la taxonomía de Murray y el desarrollo de competencias genéricas

La teoría de las necesidades psicogenéticas de Murray proporciona un marco útil para comprender la importancia del desarrollo de competencias genéricas en el contexto del desempeño personal y profesional. Las competencias genéricas, también conocidas como competencias transversales, son aquellas habilidades y capacidades que no están asociadas a una profesión específica, sino que son aplicables en múltiples contextos. Ejemplos de estas competencias incluyen la comunicación efectiva, el liderazgo, la resolución de problemas, la capacidad de trabajo en equipo, la adaptabilidad y la inteligencia emocional.

Estas competencias genéricas están profundamente conectadas con la satisfacción de las necesidades psicogénicas descritas por Murray. Por ejemplo:

- La necesidad de logro se relaciona directamente con el desarrollo de competencias como la resiliencia, la orientación a resultados y la automotivación. Las personas que sienten un fuerte impulso por alcanzar el éxito tienden a desarrollar estas competencias para mejorar su desempeño.
- La necesidad de afiliación se vincula con competencias como la comunicación, la empatía y el trabajo en equipo. La satisfacción de esta necesidad favorece la creación de vínculos positivos en el entorno laboral, lo que puede mejorar el clima organizacional y la colaboración entre colegas.
- La necesidad de autonomía (de Poder) se asocia con la capacidad de tomar decisiones y la gestión del tiempo, lo cual es esencial para desempeñarse eficazmente en roles que requieren un alto grado de autogestión y responsabilidad.

Importancia de esta relación en el desempeño laboral

En el ámbito laboral, la satisfacción de las necesidades psicogénicas a través del desarrollo de competencias genéricas tiene un impacto significativo en el desempeño y el bienestar de los trabajadores. La teoría de Murray nos permite comprender que las competencias genéricas no solo son herramientas funcionales para ejecutar tareas, sino que también son medios para satisfacer necesidades fundamentales que motivan el comportamiento humano.

Cuando los individuos desarrollan y aplican competencias que satisfacen sus necesidades psicogénicas, experimentan un mayor sentido de propósito, motivación y compromiso en el trabajo. Esto se traduce en múltiples beneficios para las organizaciones:

1. Mejora del desempeño: La satisfacción de necesidades como el logro y el reconocimiento puede impulsar a los trabajadores a establecer metas más ambiciosas y trabajar con mayor determinación para alcanzarlas, lo que mejora el rendimiento general.

2. Incremento de la satisfacción laboral: Al satisfacer necesidades psicogénicas como la afiliación y la autonomía, los trabajadores tienden a experimentar un mayor grado de satisfacción con su trabajo, lo que reduce la rotación de personal y aumenta la retención.
3. Fomento del desarrollo continuo: El enfoque en el desarrollo de competencias genéricas promueve una cultura de aprendizaje constante, donde los trabajadores se sienten motivados para mejorar sus habilidades y adaptarse a los cambios del entorno laboral.
4. Optimización del clima organizacional: La satisfacción de necesidades relacionales, como la afiliación y el afecto, contribuye a crear un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, donde los equipos trabajan de manera más cohesiva y productiva.

Aplicación práctica y desafíos en la gestión de competencias

La implementación de un enfoque basado en la teoría de Murray para el desarrollo de competencias genéricas no está exenta de desafíos. Es necesario que las organizaciones adopten sistemas de gestión que consideren tanto las necesidades individuales como los objetivos organizacionales. Por ejemplo, los sistemas de gestión de personas por competencias (como el modelo ITO) permiten evaluar y desarrollar competencias de manera sistemática, alineando las necesidades de los trabajadores con las metas estratégicas de la organización.

Además, la formación en gestión por competencias debe incluir programas de certificación y desarrollo continuo para garantizar que los trabajadores no solo adquieren las competencias necesarias, sino que también las aplican de manera efectiva en su contexto laboral. De este modo, las competencias se convierten en un medio para satisfacer tanto las necesidades individuales como las demandas del entorno empresarial.

La taxonomía de necesidades psicogenéticas de Henry Murray ofrece una perspectiva valiosa para el desarrollo de competencias en entornos laborales. Al entender las necesidades humanas como fuerzas motivacionales que impulsan el comportamiento, es posible diseñar programas de desarrollo de competencias que no solo mejoran el desempeño, sino que también satisfacen necesidades profundas de los individuos, contribuyendo a su bienestar integral.

Esta comprensión integrada de la motivación y las competencias permite a las organizaciones crear ambientes donde los trabajadores pueden alcanzar su máximo potencial, alinear sus esfuerzos con los objetivos estratégicos y, en última instancia, contribuir al éxito organizacional de manera sostenible. La teoría de Murray, aunque desarrollada hace décadas, sigue siendo una herramienta fundamental para abordar los desafíos contemporáneos en la gestión del talento y la psicología del trabajo.

Para continuar con la profundización en la relación entre la teoría de las necesidades psicogenéticas de Murray y el desarrollo de competencias, es necesario explorar con mayor detalle cómo esta teoría puede integrarse en el diseño de programas formativos, estrategias de coaching y sistemas de gestión del talento que fomenten el desarrollo integral de las personas dentro de las organizaciones.

Diseño de programas formativos basados en la teoría de las necesidades

El enfoque de Murray sobre las necesidades psicogenéticas puede ser una guía útil para diseñar programas de formación que se alineen con las motivaciones intrínsecas de los trabajadores. Al reconocer que las necesidades individuales varían en función de la personalidad, las experiencias pasadas y las expectativas futuras, los programas formativos deben ser lo suficientemente flexibles para satisfacer diversas necesidades psicogénicas.

Por ejemplo, un programa orientado a desarrollar la competencia de "orientación a resultados" podría estar enfocado en satisfacer la necesidad de logro, proporcionando oportunidades para que los trabajadores establezcan y alcancen metas desafiantes, reciban retroalimentación constructiva y celebren los logros alcanzados.

Del mismo modo, programas que desarrollen competencias relacionadas con la "colaboración" o el "trabajo en equipo" podrían satisfacer la necesidad de afiliación. Dichos programas podrían incluir actividades de construcción de equipos, dinámicas grupales y prácticas de comunicación efectiva que fomenten el establecimiento de relaciones interpersonales sólidas en el lugar de trabajo.

Coaching por competencias y satisfacción de necesidades

El coaching por competencias es una práctica poderosa para ayudar a las personas a identificar y desarrollar las competencias que son relevantes para su desempeño y crecimiento profesional. Desde la perspectiva de la teoría de Murray, el proceso de coaching puede ser utilizado para explorar y satisfacer las necesidades subyacentes que están motivando a la persona a buscar ciertas competencias.

Un coach que aplique la teoría de las necesidades puede ayudar a su coachee a identificar aquellas necesidades psicogénicas que están influenciando su comportamiento en el entorno laboral, ya sea que estas sean conscientes o inconscientes. Por ejemplo, una persona que muestra un alto grado de competitividad podría estar motivada por la necesidad de logro, mientras que otra que busca constantemente el reconocimiento de sus compañeros puede estar tratando de satisfacer su necesidad de aprobación o afiliación.

El proceso de coaching puede incluir la evaluación y el establecimiento de objetivos que no solo se centren en el desarrollo de habilidades técnicas o funcionales, sino también en la satisfacción de necesidades emocionales y sociales. Por ejemplo, un coachee con una necesidad insatisfecha de autonomía podría beneficiarse de objetivos relacionados con la delegación de tareas o la gestión de proyectos de manera independiente, lo cual no solo desarrollará sus competencias profesionales, sino que también contribuirá a su satisfacción y bienestar personal.

Sistemas de gestión de personas por competencias y el modelo ITO

La teoría de Murray puede aplicarse directamente a los sistemas de gestión de personas por competencias, como el sistema ITO, que permite a las organizaciones identificar, evaluar y desarrollar competencias de manera sistemática. El modelo ITO considera tres elementos fundamentales en la gestión del talento:

1. Input (Entrada): Comprende la identificación de las competencias necesarias para cada rol o función dentro de la organización. La teoría de Murray sugiere que esta etapa debe tener en cuenta no solo los requisitos funcionales del puesto, sino también las necesidades psicogénicas que pueden estar relacionadas con el desempeño en ese rol. Por ejemplo, en un puesto de ventas, es probable que las necesidades de logro y afiliación sean claves para el éxito, lo que puede orientar la selección y el desarrollo de competencias relevantes para el rol.
2. Throughput (Procesamiento): Se refiere al desarrollo de competencias a través de la formación, el coaching y otras prácticas de gestión del talento. En esta etapa, los programas deben diseñarse para abordar tanto las competencias genéricas como las necesidades emocionales y sociales de los trabajadores. La teoría de las necesidades puede orientar la creación de experiencias de aprendizaje significativas que motiven a los trabajadores a participar activamente y a mejorar sus habilidades.
3. Output (Salida): Consiste en la evaluación del impacto de las competencias en el desempeño laboral y organizacional. Al aplicar la teoría de Murray, la evaluación debe considerar no solo los resultados tangibles, sino también la satisfacción de las necesidades individuales. La satisfacción de las necesidades psicogénicas puede ser un indicador relevante del compromiso de los trabajadores, lo cual está estrechamente relacionado con la productividad y la retención.

Programas de certificación como especialistas en desarrollo de personas por competencias

Los programas de certificación en el desarrollo de personas por competencias pueden beneficiarse al incorporar la teoría de las necesidades de Murray en su contenido. Los especialistas en desarrollo de personas que comprenden la taxonomía de necesidades estarán mejor preparados para diseñar programas de formación que no solo se centren en las habilidades técnicas, sino también en satisfacer las necesidades emocionales y sociales de los trabajadores.

Un especialista certificado podría utilizar herramientas de evaluación que identifiquen las necesidades psicogénicas predominantes en los trabajadores y diseñar estrategias personalizadas para abordar estas necesidades a través del desarrollo de competencias. Por ejemplo, la utilización de instrumentos como el Test de Apercepción Temática (TAT), desarrollado por Murray, podría proporcionar información valiosa sobre las motivaciones y necesidades subyacentes de los trabajadores, permitiendo adaptar los programas formativos a sus particularidades.

Integración de la satisfacción de necesidades en la cultura organizacional

Para maximizar el impacto de los esfuerzos de desarrollo de competencias, las organizaciones deben integrar la satisfacción de necesidades en su cultura. Esto implica reconocer que el desempeño y el bienestar de los trabajadores están influenciados no solo por la adquisición de competencias, sino también por la satisfacción de sus necesidades internas.

Las políticas y prácticas organizacionales deben estar diseñadas para ofrecer oportunidades de crecimiento y satisfacción de necesidades psicogénicas. Por ejemplo, las empresas pueden establecer programas de reconocimiento y recompensas que no solo se enfoquen en los logros tangibles, sino también en la contribución al bienestar social y emocional de los equipos. Asimismo, proporcionar autonomía en la toma de decisiones y fomentar la participación activa de los

trabajadores en la definición de sus objetivos personales y profesionales puede contribuir a la satisfacción de las necesidades de autonomía y autoeficacia.

Desafíos y consideraciones en la aplicación de la teoría de Murray en la gestión de talento

Aunque la teoría de las necesidades psicogenéticas ofrece valiosas perspectivas para el desarrollo de competencias, también presenta ciertos desafíos en su aplicación práctica. Uno de los principales desafíos es la dificultad de evaluar de manera precisa y objetiva las necesidades psicogénicas, especialmente aquellas que son inconscientes o latentes. Para abordar este desafío, es importante utilizar una combinación de metodologías, incluyendo evaluaciones psicológicas, entrevistas en profundidad y observación conductual.

Además, la variabilidad individual en la expresión de las necesidades y la influencia de factores culturales y contextuales requieren que las estrategias de desarrollo sean flexibles y adaptables. Las organizaciones deben considerar las diferencias individuales y diseñar intervenciones personalizadas que tengan en cuenta las particularidades de cada persona.

Conclusión

La teoría de las necesidades psicogenéticas de Henry Murray continúa siendo relevante para el desarrollo de competencias en el ámbito laboral contemporáneo. Al comprender las necesidades internas que impulsan el comportamiento, las organizaciones pueden diseñar programas de desarrollo de competencias que no solo mejoren las habilidades técnicas de los trabajadores, sino que también satisfagan sus necesidades emocionales y sociales.

Esta integración entre la teoría de las necesidades y la gestión por competencias no solo contribuye a mejorar el desempeño laboral, sino que también promueve un entorno de trabajo en el que los trabajadores se sienten valorados, motivados y comprometidos. En última instancia, esta perspectiva holística del desarrollo del talento humano puede ayudar a las organizaciones a alcanzar sus objetivos estratégicos de manera sostenible y a fomentar un clima organizacional positivo y enriquecedor.

El legado de Murray, al proporcionar una base sólida para la comprensión de la motivación y las necesidades humanas, sigue siendo una herramienta esencial para enfrentar los desafíos de la gestión del talento en el siglo XXI. La aplicación de su teoría en el desarrollo de competencias representa un enfoque integrador que conecta la psicología de la motivación con la práctica organizacional, brindando a las empresas una ventaja competitiva basada en el capital humano.

Fuentes y recursos de información

- Cherry, K. (2023). Murray's Theory of Psychogenic Needs. Verywell Mind. Disponible en: <https://www.verywellmind.com/murrays-theory-of-psychogenic-needs-2795952>
- Kokku Randheer, Almotairi, M., & Haseebullah Abdul Naeem. (2013). Anti-Smoking Environment: A Perspective from Murray's Psychogenic Needs Theory. *Global Journal of Health Science*, 6(1). DOI: 10.5539/gjhs.v6n1p99
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human evolution. *Psychological Review*, 50, 370–396.

- Wikipedia contributors. (2024, Marzo 28). Murray's system of needs. En Wikipedia, The Free Encyclopedia, Recuperado de: <https://w.wiki/9xLY>
- Murray, H. A. (1963). *Explorations in personality: A clinical and experimental study of fifty men of college age*. Oxford: Oxford University Press.
- Murray, H. A. (1943). *Thematic apperception test*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Xu, X., Mellor, D., Xu, Y., & Duan, L. (2014). An update of Murrayan needs: A pilot study among American college students. *Journal of Humanistic Psychology*, 54(1), 45–65. DOI: 10.1177/0022167812470870
- Xu, X., Mellor, D., Read, S. (2020). Taxonomy of Psychogenic Needs (Murray). In: Zeigler-Hill, V., Shackelford, T.K. (eds) *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. Springer, Cham. DOI: 10.1007/978-3-319-24612-3_557