

# La motivación en las relaciones de intercambio

Manuel Ortigueira Sánchez

Universidad de Sevilla

*La aportación esencial de este trabajo pertenece al campo de la tecnología de la motivación individual y colectiva, dentro del contexto de relaciones de intercambio de las organizaciones.*

*La base del artículo está formada por dos bloques de conocimiento: uno, algunas de las técnicas motivacionales de contenido y de proceso; otro, algunos de los metaprogramas de la NPL (Neurolinguistic Program) y de estudios empíricos sobre los mismos.*

*El autor operacionaliza (transforma en conocimiento útil) los dos bloques de conocimiento señalados. Y, para ello, diseña diversos tipos de instrumentos o modelos de estrategia de motivación: (1) diagramas causales de resortes motivacionales; (2) modelos de estrategia de amplio espectro (de mensaje y de discurso).*

*(Motivación / Diagramas causales / Modelos de amplio espectro).*

*The essential contribution of this work paper belongs to the field of the technology of the individual and collective motivation, inside the context of relationships of exchange of the organizations.*

*The fundament of the article is formed by two knowledge blocks: one, some of the motivation techniques (content and process); other, some of the metaprograms of the NPL (Neurolinguistic Program) and of empiric studies on the same ones.*

*The author makes operative (he becomes useful knowledge) the two signal knowledge blocks. And, for this, it designs several kinds of tools or models of motivation strategy: (1) causal diagrams of motivation springs; and (2) models of strategy of wide spectrum (message one and speech one).*

*(Motivation / Causal diagrams / Models of wide spectrum).*

## PLANTEAMIENTO GENERAL

Todos los directivos organizacionales, consciente o inconscientemente, buscan lo mismo en su actividad profesional cotidiana: el éxito. Y ese éxito lo alcanzan cuando son capaces de *dominar*, en mayor o menor grado, las innumerables *situaciones* a las que diariamente se enfrentan. Entre estas situaciones cabe destacar las vinculadas a las relaciones de intercambio, por el papel de extraordinaria relevancia que desempeñan en el cosmos productivo y del mercado.

Una de las *claves* fundamentales para lograr ese "dominio situacional", al que nos acabamos de referir, tiene que ver con el nivel de *conocimientos* y *habilidades* detentados por los responsables organizativos en materia de *motivación* individual y colectiva. Y ello cuando, para el control de la situación planteada, se hace necesario activar, estimular o ilusionar, a la persona o personas implicadas en la relación. Sin duda, la excelencia de cualquier relación de intercambio, no sólo está en función del estado de motivación propio, sino también del de nuestro interlocutor o interlocutores.

Con mejores o peores resultados todos hemos intentado, un mayor o menor número de veces,

motivar a los demás. En esa tarea hemos puesto en juego, probablemente, lo mejor de nuestras capacidades; y lo seguiremos haciendo así en el futuro. Ahora bien, el mundo avanza, se descubren e inventan nuevos sistemas de producción, nuevas tecnologías, nuevos procedimientos,... y, también, nuevos caminos para conseguir ilusionar a la gente con mayor efectividad.

En el presente trabajo, *ofrecemos* a los lectores el producto de nuestras reflexiones en orden a la *operacionalización del diseño de estrategias de motivación individual y colectiva*. Partiendo del cuerpo de conocimientos existentes en el campo de las teorías de motivación, tanto de proceso como de contenido, así como de *los conocimientos* alcanzados en el terreno del *proceso inconsciente de la información* (metaprogramas individuales y colectivos), *aportamos* toda una serie de *modelos de estrategia de motivación* (modelos de estrategia de amplio espectro, modelos integrados, discursos de amplio espectro), y ofrecemos un *camino para la adaptación de estos modelos a situaciones concretas* (diagramas causales de resortes motivacionales).

La motivación puede desempeñar el papel de un *medio* o el de un *fin*. Así, para un *directivo X* (motivador potencial) cuyo deseo es conseguir que sus “*comerciales*” (motivados potenciales) *augmenten las ventas (fin)*, la oferta de una *recompensa positiva* o negativa (*motivo*), representa un *medio*. Y, viceversa, para los “*comerciales*”: el *aumento de las ventas* es el camino (medio) para conseguir la *recompensa* positiva o evitar la negativa (*fin*).

El vehículo que permite el transporte de cualquier estrategia motivadora, no es otro que un modelo de comunicación instrumental; es decir, un modelo caracterizado por la presencia de uno o varios objetivos. Por ello, y con el fin de extraer el mayor provecho posible de dicha estrategia, creemos muy conveniente articularla dentro de un modelo general de intervención<sup>1</sup>. Así, en la *segunda etapa* del modelo Comunicador, que se ocupa de “*establecer y mantener una relación fuerte con la audiencia*”, a través del proceso de *calibración* u observación profunda del interlocutor/res, tal vez podamos encontrar algún atisbo de luz sobre las sensibilidades de estos intervinientes ante posibles estímulos motivadores. De igual modo, en la *tercera etapa*, dedicada al “*acopio de información sobre la situación presente*”, se podría favorecer, en algunos aspectos ilusionadores, la tarea de conocimiento de nuestros *partenaires*<sup>2</sup>. Asimismo, en la *cuarta etapa*, que trata de la “*determinación de los objetivos a alcanzar*”, se concreta “el fin”, o sea, el factor de la intervención que sirve de referente para la indagación de la estrategia motivadora (“el medio”) que se habrá de asociar a él. Por otra parte, en la *quinta etapa*, que contempla el “*acceso a los recursos*”, es posible que podamos, en ciertos casos y circunstancias, identificar algunos desencadenantes de los procesos de motivación de nuestro interlocutor. Y ya, en la *sexta etapa*, la “*intervención propiamente dicha*”, habremos de poner en juego todas las informaciones obtenidas, junto con los modelos operativos que aquí presentaremos, y buenas dosis de reflexión y genio creativo. Las etapas séptima y octava del modelo, salvo excepciones, tienen una conexión mayor con el fin de la intervención, que con el medio utilizado para alcanzarlo.

## DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN

Tal como acabamos de resaltar en los párrafos precedentes, la información es la base fundamental para poder llevar a cabo el diseño de cualquier tipo de estrategia, en general, y motivadora en particular. En nuestro caso, esa información tiene que ver con las respuestas a interrogantes más o menos parecidas a estas: ¿Cómo es nuestro interlocutor?, ¿cómo son nuestros interlocutores?

Es evidente que careciendo de determinadas informaciones sobre nuestro interlocutor/res, la formulación estratégica de naturaleza motivadora se convierte en una complicada tarea. Y esta es una situación muy frecuente, tanto en el campo de la motivación en el que nos estamos moviendo, como en muchos otros. En efecto, a la hora de aplicar el conocimiento científico o técnico a la realidad, nos encontramos con infinidad de limitaciones. Estas restricciones pueden provenir de carencias tan diversas e importantes como puedan ser el tiempo (necesario para obtener información), el poder, el entorno y las circunstancias (favorables o desfavorables), la habilidad humana, los medios económicos y financieros, etc<sup>3</sup>. De ahí que, como veremos, haya de abordarse sobre la base de ciertas hipótesis, más o menos plausibles, o bien, cuando las circunstancias lo permiten, poniendo en práctica el método “prueba y error”.

Para avanzar en dirección hacia el núcleo central del diseño estratégico que nos ocupa, hemos puesto a punto la “*Matriz de Resortes Motivacionales*” (tabla 1) que seguidamente pasaremos a detallar. En esta matriz recogemos diversas aportaciones teóricas, considerando las diferencias de matiz que existen entre algunos de sus dispositivos de motivación. Por razones diversas, esencialmente operativas, no hemos considerado algunas contribuciones excesivamente sofisticadas.

La *columna K1* de la matriz cumple una función meramente identificativa, en tanto que la *columna K2* se ocupa de referenciar los creadores de las teorías asociadas a los resortes motivacionales que se concretan en las dos colum-

nas siguientes (K3 y K4); y, también, algunos metaprogramas que poseen ciertos contenidos motivadores.

La *columna K3* de la matriz se destina a recoger aquellos resortes ilusionadores que representan recompensas de carácter positivo (premios), mientras que la *columna K4* condensa los resortes que se corresponden con recompensas negativas (castigos).

### EL METAPROGRAMA ATRACCIÓN- -REPULSIÓN

En la *Fila 1* situamos un grupo de “filtros” o metaprogramas que se identifican por dos polos, uno de *atracción* y otro de *repulsión*. Este grupo de rutinas se ocupa de dictar hacia qué tendemos las personas y de qué rehuimos. En efecto, los humanos nos comportamos girando en torno al deseo de alcanzar la felicidad, la satisfacción, el

**Tabla 1.-** Matriz de resortes motivacionales

K1 FILA	K2 TEORÍAS	K3 RESORTES (+)	K4 RESORTES (-)
F1	Metaprograma	ATRACCIÓN Busca de la felicidad.	REPULSIÓN Huida de la infelicidad.
F2	McClelland	LOGRO en la superación de sí mismo. Necsd. de superación satisfecha.	ESTANCAMIENTO En la superación de sí mismo. Necsd. de superac. insatisfecha.
F3	McClelland	AFILIACIÓN <i>o buena convivencia con el entorno.</i> Necsd. de conviv. entorno satisfecha	CRISPACIÓN <i>o mala convivenc. con el entorno.</i> Necsd. Conviv. Entorno insatisfecha.
F4	McClelland	PODER 1) <i>Control sobre los demás</i> , para el engrandecimiento propio o para el de la organización 2) <i>Nuestras decisiones y actuaciones tienen impacto sobre los demás.</i>  Necesidad de poder satisfecha.	IMPOTENCIA 1) <i>Falta de control sobre los demás</i> , para el engrandecimiento propio o para el de la organización 2) <i>Nuestras decisiones y actuaciones no tienen impacto sobre los demás.</i>  Necesidad de poder insatisfecha.
F5	Maslow, Porter (autoactualización), Adelfer (crecmento)	AUTO-REALIZACIÓN <i>o alcanzar aquello que uno puede ser.</i>  Necesidad de auto-realizc. Satisfecha	AUTO-IRREALIZACIÓN O incapacidad para alcanzar aquello que uno puede ser. Necsd. de auto-realizac. insatisfecha.
F6	Maslow, Adelfer (crecimiento)	ESTIMA O <i>autoestima</i> : confianza en sí mismo, competencia, suficiencia, dominio. O <i>respeto</i> : estima de los demás, prestigio, reconocimiento, buena imagen.  Necesidad de estima satisfecha.	DESESTIMA O <i>falta de autoestima</i> : carencia de confianza en sí mismo, incompetencia, insuficiencia, falta de dominio. O <i>falta de respeto</i> : desestima de los demás, desprestigio, falta de reconocimiento, nula o mala imagen. Necesidad de estima insatisfecha.
F7	Maslow, Porter, Adelfer (crecimiento)	PERTENENCIA A alguien o a algo (a un grupo). Amor. Necesidad de pertenencia satisfecha.	NO PERTENENCIA A alguien o a algo (a un grupo). Desamor. Nec. de pertenencia insatisfecha.
F8	Locke	FINALIDAD, FIN, OBJETIVO Establecido de modo participativo, aceptado plena y conscientemente, y sometido a un control de realización. Satisfacc. Conquista del objetivo.	NEBULOSA Inexistencia o borrosidad de finalidad, fin u objetivo. Exclusión de participación, inaceptabilidad, falta de control de Realización o resultados.
F9	Adams	EQUIDAD Alcanzada o restablecida. Necesidad de equidad satisfecha.	INEQUIDAD Percibida en una situación dada. Necesidad de equidad insatisfecha.
F10	Porter	AUTONOMÍA ALCANZADA. Independencia, libertad. Necesidad de autonomía satisfecha.	CARENCIA DE AUTONOMÍA Dependencia, encadenamiento. Necsd. de autonomía insatisfecha.
F11	Otros	IDENTIDAD Descubrimiento de quién soy, que hago aquí y adonde voy. Necesidad de identidad satisfecha.	ANONIMATO Ignorancia sobre quién soy, que hago aquí y adonde voy. Necsd. de identidad insatisfecha.
F12	Metaprograma: Activo	SOY LA PERSONA ADECUADA PARA ESTO	NO SOY LA PERSONA ADECUADA PARA ESTO
F13	Metaprograma: Pasivo	ME LO HAN PEDIDO	NO ME LO HAN PEDIDO
F14	Metaprograma: Posibilistas	ALTERNATIVAS, POSIBILIDADES	FALTA DE ALTERNATIVAS Y POSIBILIDADES.
F15	Metaprograma: “Necesaristas”	HACER LO QUE SE DEBE HACER	NO HACER LO QUE SE DEBE HACER

placer, y eliminar o esquivar la infelicidad, la insatisfacción, el dolor. Ahora bien, ante unos mismos estímulos, no todos reaccionamos del mismo modo; así, ante el peligro, hay quien se siente fuertemente atraído, seducido incluso, y hay quien se siente amedrentado o aterrorizado. En suma, cuando las personas nos activamos, nos motivamos, lo hacemos orientándonos preferentemente, bien sea hacia la atracción, bien sea hacia la repulsión. Para unos, su rutina impulsora dominante es la atracción, mientras que para otros es la repulsión.

La orientación o polarización a la que nos acabamos de referir, no significa que los individuos actúen siempre con total disciplina a una rutina concreta, sino que entre dos o más rutinas alternativas utilizables, hay una que estadísticamente, entre muchas experiencias, se manifiesta o advierte con un mayor peso, predisposición o presencia que las demás. Son muchos los empresarios y directivos que cuando cambian un proveedor A por otro B, tienen tendencia a justificar su decisión tomando como base todas las cosas "buenas" (motivaciones) que han encontrado en B (seriedad, garantías, calidades, precios, solvencia, dimensión, imagen, etc.); y, quien habla del proveedor, habla del coche, de la casa, del periódico, etc., etc. Ahora bien, esta inclinación no siempre se produce de manera tan rígida, tan invariante (al 100%), sino que tal vez veintiséis veces, de cada cien, su decisión esté motivada por todas las cosas "malas" del suministrador A que abandona (informal, poco solvente, precios abusivos, etc.); y, otro tanto sucede para el coche que deja, la casa que vende, el periódico que ya no compra, etc., etc.

Para clarificar más la polarización de que hablamos, propondremos el ejemplo cotidiano de dos personas relativamente gruesas que han decidido ponerse a dieta. Una, lo ha hecho para conseguir mejorar su salud, su movilidad y su estética (atracción); la otra, para reducir o eliminar los riesgos que la obesidad conlleva (repulsión). Ahora bien, estas dos rutinas (atracción y repulsión) no son únicas. Existen otras dos más que resultan de su integración: ATRACCIÓN→REPULSIÓN (ej.: *mejorar la salud y evitar los riesgos*) y REPULSIÓN→ATRACCIÓN (ej.:

evitar los riesgos y mejorar la salud). Y todavía es posible identificar una quinta rutina (variable) que está "instalada" en aquellas personas que, en igual proporción, unas veces se orientan hacia la atracción y otras hacia la repulsión.

Para identificar la rutina predominante que sigue una persona, dentro del conjunto de las cinco rutinas referenciadas (atracción y repulsión), es suficiente con obtener una muestra de respuestas a preguntas similares a estas: ¿Por qué cambió Vd. (casa, automóvil, ciudad, proveedor, etc., etc.)?, ¿qué quiere?, ¿qué busca?

Si la contestación se hace en términos positivos (de fines, de objetivos, de resultados, de beneficios, de eficiencia, de eficacia, de satisfacciones, de bienestar, de mejoras, de excelencia, de éxito, de dominio, de progreso, de avance, de conquista, etc.) estaremos en presencia de una persona orientada hacia la atracción. Y si la respuesta se centra en lo negativo ( lo que no se quiere o no se desea, lo que se intenta eliminar o eludir, lo que se rechaza o excluye), estaremos ante una persona direccionada hacia la repulsión.

En aquellas situaciones en las cuales carecemos de información sobre la rutina (atracción-repulsión) de nuestro interlocutor, o bien nos encontramos ante varios interlocutores, la estrategia motivadora se habrá de apoyar en una fórmula que nosotros denominaremos de "amplio espectro". Un *modelo de amplio espectro* es aquél que contiene elementos (submodelos) que se acoplan a personas con cualquier tipo de orientación. En nuestro caso ese modelo, obtenido por vía empírica<sup>4</sup>, es el siguiente:

M-1

ATRACCIÓN →→→ REPULSIÓN →→→ ATRACCIÓN Mejorar salud, movilidad y → Evitar riesgos, dificultades → Más sano/a, ágil estética (A) y fealdad (R) y guapo/a (A)
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**LA TRILOGÍA DE MCCLELLAND: LOGRO, AFILIACIÓN Y PODER**

Los resortes motivacionales aportados por los estudios de McClelland (McClelland y Burnham, 1980; McClelland, 1985) son más apropiados para los responsables organizacio-

nales del más alto nivel que para los niveles más bajos. La idea de la atracción y de la repulsión está latente en los tres instrumentos estimuladores que propone, particularmente cuando ofrece el concepto de "motivo" o resorte (McClelland, 1951).

**Fila F2: el logro**

En esta fila hemos ubicado el primer resorte motivacional original de McClelland: la necesidad de "logro", de *superación de sí mismo (SSM)*, de hacer bien las cosas. La toma de conciencia de una más o menos prolongada situación de "estancamiento (E)" (en los resultados, en las ventas, en las ganancias, etc.), puede generar la aparición de una necesidad de superación de sí mismo. Esta *necesidad de superación, insatisfecha*, se podría convertir, en el futuro más o menos inmediato o mediato, en una *necesidad de superación de sí mismo, satisfecha*. Estas dos situaciones de la necesidad de superación de sí mismo, guardan una estrecha relación con las orientaciones hacia la atracción y la repulsión que acabamos de considerar. Es más, se trata de *concreciones* de los polos correspondientes: la atracción (A) se puede concretar en el logro (SSM), y la repulsión (R) se puede concretar en el estancamiento (E). Como conse-

cuencia, la correspondencia entre estos resortes tiene un fundamento sobradamente lógico (tabla 2).

Indudablemente los modelos de estrategia motivacional contenidos en la columna K2 de la Tabla 2, contando con la información apropiada sobre nuestro interlocutor, podrían ser perfectamente utilizables. Como también lo sería el *modelo de amplio espectro* siguiente (tabla 3).

Con el fin de ilustrar el modelo de estrategia contenido en la tabla 3, propondremos el siguiente mensaje pedagógico que corresponde a una supuesta intervención:

M-2

"Este acuerdo (fin) nos permitiría superarnos hasta lo imprevisible (SSM), dejando atrás la rigidez de un sistema comercial que nos ha estado anulando (E), y abriría un amplio horizonte al desarrollo de nuestras capacidades (SSM)".

**Fila F3: la afiliación**

En F3 hemos situado un segundo resorte motivacional de McClelland: la necesidad de "afiliación (AF)", de *buena convivencia con el entorno (BCE)*, de llevarse bien y mantener relaciones positivas con las personas de ese entorno. La toma de conciencia de una más o menos prolongada situación de "crispación (CR)" (con el entorno externo: competencia, clientes, con

**Tabla 2.-** Correspondencia entre resortes motivacionales

K1	K2
<i>Metaprograma: Atracción – Repulsión</i>	<i>Resorte: Logro – Estancamiento</i>
ATRACCIÓN (A)	Superación de si mismo ( SSM ) Necesidad de SSM satisfecha (NSSMS)
REPULSIÓN (R)	Estancamiento ( E ) Necesidad de SSM insatisfecha (NSSMI)
ATRACCIÓN → REPULSIÓN (A→R)	( SSM → E ) = ( NSSMS → NSSMI )
REPULSIÓN→ATRACCIÓN (R→A)	( E → SSM ) = ( NSSMI → NSSMS )

**Tabla 3.-** El logro: modelo de amplio espectro

<i>GENERAL:</i>	<i>CONCRETO:</i>
(A→R→A) (Atrac. →Repuls.→Atrac.)	( SSM → E → SSM ) (Superación de si mismo --- Estancamiento --- Superación de si mismo) = ( NSSMS → NSSMI →NSSMS ) (Necesidad SSM satisfecha → Necesidad SSM insatisfecha → Necesidad SSM satisfecha)

sumidores, etc.; con el entorno interno: producción, distribución, finanzas, etc.), puede generar la aparición de la necesidad de una buena convivencia. Esta *necesidad de buena convivencia con el entorno "insatisfecha"* (NBCEI), se podría convertir en el futuro en una *necesidad de buena convivencia con el entorno "satisfecha"* (NBCES). Por tanto, la correspondencia con el metaprograma Atracción-Repulsión, vuelve a evidenciarse una vez más:  $AF=NBCES$  y  $CR=NBCEI$ , son claras *concreciones* de los polos *Atracción* y *Repulsión*, respectivamente, tal como sucede con el resorte "logro-estancamiento". Y, consiguientemente, las alternativas estratégicas utilizables, para el caso de poder contar con información apropiada sobre el interlocutor, serían las siguientes (tabla 4).

En el supuesto de que nuestra audiencia sea colectiva (dos o más interlocutores), o bien que no dispongamos de datos suficientes sobre nuestro único interlocutor, la aplicación de un modelo de "amplio espectro" ofrece excelentes posibilidades (tabla 5).

Un mensaje ajustado a la sintaxis del modelo contenido en la tabla 4, sería el siguiente:

M-3

"Si siguen estas reglas (fin) es seguro que se tranquilizará el equipo (BCE), nos olvidaremos de las convulsiones actuales (CR) y, por fin, todos podremos respirar y vivir (BCE)".

Dado que los resortes motivacionales de *logro* y *afiliación* son concreciones del metaprograma Atracción-Repulsión, cabe la posibilidad de su utilización conjunta. Para ello, es necesario contar, al menos, con algún atisbo de información que confirme la presencia de ambas necesidades en nuestro interlocutor/res. Los modelos integrados resultantes (A,R, A→R, R→A, A→R→A), podrían construirse según causalidades diferentes: una, supone que la "*consecución de una buena convivencia con el entorno*" es *premisa fundamental* para el "*logro de la superación de sí mismo*"; y, otra, viceversa (una vez lograda la superación de sí mismo, es posible conseguir una buena convivencia con el entorno). Un mensaje simplificado de *modelo integrado de estrategia motivacional de amplio espectro* es el siguiente:

M-4

"Si nos disciplinamos al plan propuesto (fin), seguro que se tranquilizará el equipo (BCE), lo cual nos permitirá superarnos hasta lo imprevisible (SSM) nos olvidaremos de las convulsiones actuales (CR) y de la rigidez del sistema comercial que nos ha venido anulando (E) y, por fin, todos podremos respirar y "vivir"(BCE), abriéndose un amplio horizonte para el desarrollo de nuestras capacidades (SSM)".

El modelo de estrategia del discurso precedente,  $(BCE+SSM \rightarrow CR+E \rightarrow BCE+SSM)$ , también podría descomponerse en dos submodelos de amplio espectro convenientemente *relacionados*:  $(BCE \rightarrow CR \rightarrow BCE) \rightarrow (SSM \rightarrow E \rightarrow SSM)$ .

**Tabla 4.-** La afiliación: alternativas estratégicas

K1	K2 <i>Resorte: Afiliación - Crispación</i>
ATRACCIÓN (A)	AFILIACIÓN (AF) Buena convivencia con el entorno (BCE). Necesidad de BCE satisfecha (NBCES).
REPULSIÓN (R)	CRISPACIÓN (CR) Mala convivencia con el entorno (MCE). Necesidad de BCE insatisfecha (NBCEI).
ATRACCIÓN → REPULSIÓN (A → R)	(AF → CR) = (NBCES → NBCEI)
REPULSIÓN → ATRACCIÓN (R → A)	(CR → AF) = (NBCEI → NBCES)

**Tabla 5.-** La afiliación: modelo de amplio espectro

<i>GENERAL:</i>	<i>CONCRETO:</i>
(A → R → A) (Atrac. → Repuls. → Atrac.)	(AF → CR → AF) (Afiliación o BCE → Crispación o MCE → Afiliación o BCE) = (NBCES → NBCEI → NBCES) Necesidad BCE satisfecha → Necesidad BCE insatisfecha → Necesidad BCE satisfecha.

De este modo, el mensaje resultante sería, más o menos, de este tipo:

M-5

“Si nos disciplinamos al plan propuesto (fin), seguro que se tranquilizará el equipo, nos olvidaremos de las convulsiones actuales y, por fin, todos podremos respirar y “vivir”. Y, entonces, nos superaremos hasta lo imprevisible, dejando atrás la rigidez de un sistema comercial que nos ha estado anulando, y se abrirá un amplio horizonte para el desarrollo de nuestras capacidades”.

NPDRS) → (IMPT = NPDR) → (PDR = NPDRS) . A continuación, ofrecemos un ejemplo pedagógico de mensaje inspirado en este modelo:

M-6

“Si acepta la oferta (fin), podrá *seleccionar* una gente que *hará lo que Vd. ordene* (PDR), y *dejará* de sufrir a los *ingobernables* de ahora (IMPT); en suma, que *ejercerá* una *influencia total sobre el personal* a sus órdenes (PDR), lo que será beneficioso para Vd. y para la empresa”.

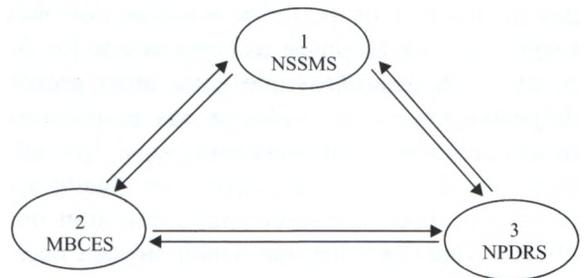
Fila F4: el poder

En esta fila proponemos el tercer resorte motivacional aportado por MacClelland: la necesidad de “*poder (PDR)*” o de *control sobre los demás (CSD)*, para el engrandecimiento propio o para el engrandecimiento de la organización. Y, también, otro enfoque del poder entendido como el efecto, consecuencia o impacto que tienen nuestras decisiones y actuaciones sobre los demás. La toma de conciencia de una situación de “*impotencia (IMPT)*”, de carencia o falta de dominio o control sobre los demás, o de falta de impacto de nuestras acciones y decisiones, puede hacer surgir la necesidad de poder. Esta *necesidad de poder “insatisfecha” (NPDR)*, se desea transformar en una *necesidad de poder “satisfecha” (NPDRS)*. Advertimos, de este modo, como también aquí se mantiene la correspondencia con el rey de los metaprogramas motivadores (Atracción-Repulsión). En efecto, *PDR=NPDRS* es una concreción posible del polo “*Atracción*”, e *IMT = NPDR* es una concreción posible del polo “*Repulsión*”. Por consiguiente, las alternativas estratégicas que se podrían construir para la utilización de este resorte, cuando se cuenta con información conveniente, serían las siguientes: 1) Atracción, (PDR) = (NPDRS); 2) Repulsión, (IMPT) = (NPDR); 3) Atracción → Repulsión, (PDR = NPDRS) → (IMPT = NPDR); 4) Repulsión → Atracción, (IMPT = NPDR) → (PDR = NPDRS).

Cuando nuestra intervención implica a varios interlocutores, o cuando no es satisfactoria la información disponible sobre el interlocutor único, el modelo recomendable de *estrategia de amplio espectro*, sería el siguiente: (PDR =

En este punto es necesario tener en cuenta que el resorte motivacional que estamos considerando, el “*poder*”, puede estar implicado, según una causalidad determinada, con los resortes motivacionales de “*afiliación*” y de “*logro*”. Así, por ejemplo, si se consigue un control efectivo sobre los demás (NPDRS), tal vez se podría llegar a una buena convivencia con el entorno (NBCES), para lograr, a continuación, la superación de sí mismo (NSSMS). En el grafo de la figura 1 se expresan todas las *relaciones causales posibles* (arcos) entre los tres *resortes motivacionales* (nudos) considerados.

Figura 1.- Diagrama causal de soportes motivacionales (I)



En el grafo que nos ocupa es posible identificar doce combinaciones estratégicas posibles (2-3, 1-3-2, 2-3-1, 2-1-3, 3-2-1, 3-1-2; 1-2, 1-3, 2-3, 2-1, 3-1, 3-2), entre las cuales podría haber alguna o algunas efectuales. Encontrarlas, es la *tarea del estratega*.

En lo que respecta a las estrategias construidas sobre una pareja de resortes (nudos) motivacionales, ya hemos visto dos modelos de diseño diferentes para el caso de la relación 2-1 (causa-efecto) del grafo de la figura 1. Estos modelos son los mensajes M-4 y M-5 prece-

dentos. Ahora bien, ¿qué modelo utilizar cuando la relación causal implica a los tres resortes<sup>3</sup>?

La utilización de un modelo integrado de estrategia motivacional de amplio espectro, semejante al mensaje M-4, podría resultar demasiado complejo para el interlocutor. Y es que la elevada e intrincada carga de componentes sería un tanto "indigerible" (BCE + SSM + PDR → CR + E + IMPT → BCE + SSM + PDR). De seguro que los árboles no dejarían ver el bosque. Ahora bien, el modelo se podría simplificar; bastaría, para ello, reducir la amplitud de su espectro<sup>6</sup>, dejando inalterada parte de su estructura: (BCE + SSM + PDR → CR + E + IMPT).

También podría resultar compleja la adopción de una estructura semejante a la del mensaje M-5 ((BCE → CR → BCE) → (SSM → E → SSM) → (PDR → IMPT → PDR)). Una simplificación, por la vía de la reducción del espectro nos conduciría a un modelo más asimilable: ((BCE → CR) → (SSM → E) → (PDR → IMPT)). En cualquier caso conviene no olvidar que la elección de las palabras del mensaje puede simplificar o complicar su asimilación.

Para finalizar, diremos que de las investigaciones de McClelland sobresalen conclusiones de un gran valor orientativo. Así, las necesidades de logro y de poder se suscitan con más fuerza entre los empresarios (seguidos de los directivos empresariales) que entre otros grupos de profesionales; sin embargo, sus necesidades de afiliación se manifiestan más bajas. Los responsables de puestos ejecutivos con fuerte necesidad de poder "institucional", muestran una eficacia superior a los que tienen elevada necesidad de afiliación. No obstante, los responsables con agudas necesidades de afiliación resultan especialmente aptos para el trabajo en equipo y las actividades de coordinación interdepartamental. Las personas movidas por el logro suelen ser especialmente eficaces en la toma de decisiones.

### LA TRILOGÍA JERÁRQUICA DE MASLOW (1963, 1979, 1987) AUTO-REALIZACIÓN, ESTIMA Y PERTENENCIA

Si bien nosotros nos limitamos a contemplar los tres niveles más elevados de la escala de ne-

cesidades de Maslow, tenemos que llamar la atención sobre el hecho de que en el contexto español actual, todavía las necesidades básicas (trabajo-sustento, seguridad en el puesto, seguridad en las condiciones laborales, etc.) pueden desempeñar un papel motivador relevante.

A diferencia de McClelland, cuya aportación se centra en unos resortes relacionados con empresarios, gerentes y directivos, Maslow aporta una teoría motivacional de vocación más general.

#### Fila F5: la auto-realización

Esta fila la destinamos a un singular resorte motivacional: la necesidad de "auto-realización" (AR), de *alcanzar aquello que uno puede ser*. Este resorte ha sido aportado por Maslow, Adelfer (asociado a la estima: crecimiento) y, de alguna manera, por Porter (auto-actualización). La toma de conciencia de una situación de "auto-irrealización" (AIR), de incapacidad para llegar o alcanzar aquello que uno puede ser, puede hacer surgir una necesidad de auto-realización. Y, esta *necesidad de auto-realización "insatisfecha"* (NARI), puede suscitar el deseo de convertirse en una *necesidad de auto-realización "satisfecha"* (NARS). Estas dos necesidades representan, como es lógico, claras concreciones de los polos del metaprograma "Atracción-Repulsión", respectivamente. Por lo tanto, las alternativas estratégicas que se pueden diseñar para el empleo de este resorte estimulador, son las siguientes: 1) Atracción, (NARS); 2) Repulsión, (NARI); 3) Atracción → Repulsión, (NARS) → (NARI); 4) Repulsión → Atracción, (NARI) → (NARS).

El modelo de estrategia de amplio espectro, para el supuesto de varios interlocutores o escasez de información, es el siguiente: (Atracción: AR = NARS) → (Repulsión: ARI = NARI) → (Atracción: AR = NARS).

Las áreas más importantes de influencia ligadas a la auto-realización son *los retos en el trabajo*, las *oportunidades de progreso*, las *oportunidades de creatividad* y la estimulación hacia la *conquista de realizaciones importantes*.

Un ejemplo pedagógico del modelo precedente, NARS → NARI → NARS, que toma

como apoyo las *oportunidades de progreso*, se concreta en el siguiente mensaje:

## M-7

“Si se compromete con nosotros (fin), la *presidencia*, para la cual es Vd. especialmente idóneo, *será suya* (AR); y, con ello dejará atrás los obstáculos e incomprensiones del pasado (ARI). Llegará a donde desea y merece llegar (AR)”.

## Fila F6: la estima

En esta fila hemos situado el resorte “*estima*”, que se descompone en dos manifestaciones: la *autoestima* y el *respeto*. Siguiendo la lógica de las filas precedentes, frente a estos resortes interpretados positivamente (columna K3), hemos contrapuesto sus correspondientes equivalentes negativos (columna K4: desestima; falta de autoestima, carencia de respeto). Igualmente, detallamos los atributos que conceptualizan tanto la autoestima y el respeto (confianza en sí mismo, competencia, suficiencia, dominio; estima de los demás, prestigio, reconocimiento, imagen), como la falta de autoestima y de respeto (carencia de confianza en sí mismo, incompetencia, insuficiencia, falta de dominio; desestima de los demás, desprestigio, falta de reconocimiento, nula o mala imagen). Todo ello, se puede condensar en dos polos: uno, la atracción o *necesidad de estima* “*satisfecha*”(NES); otro, la repulsión o *necesidad de estima* “*insatisfecha*” (NEI). Por consiguiente, las opciones estratégicas que se pueden diseñar con este resorte integrado, son las siguientes: 1) Atracción, (NES); 2) Repulsión, (NEI); 3) Atracción→Repulsión, (NES→NEI); 4) Repulsión→Atracción, (NEI→NES).

El modelo de estrategia de amplio espectro, para los casos que reiteradamente venimos considerando (varios interlocutores, carencia de información), es el siguiente: (Atracción: NES) → (Repulsión: NEI) → (Atracción: NES). A continuación ofrecemos el ejemplo de dos mensajes (M-8 y M-9) contruidos siguiendo este modelo de estrategia:

## M-8

“Si ponen Vds. en marcha esta política (fin), la notoriedad que generará les dará *prestigio, reconocimiento y visibilidad* en el sector (NES), y dejarán de ser unos *desconocidos sin nada* (NEI) todos les valorarán como “*alguien*” importante (NES)”.

## M-9

“La implicación en este *proyecto* (fin) le permitirá, además de demostrar su gran *competencia*, afianzar la *confianza en sí mismo* (NES) y se liberará de esta *situación desmoralizante*, donde su *suficiencia se desaprovecha* sin remedio (NEI) por fin, su *categoría tendrá el eco* que merece (NES)”.

La utilización conjunta de los soportes “*estima*” y “*auto-realización*”, es perfectamente viable dentro o fuera el imperativo de la jerarquía maslowiana. Partiendo de la hipótesis de que contemos con alguna luz sobre la presencia de ambas necesidades en nuestro interlocutor/ /res, los modelos integrados podrían ser del tipo “NES + NARS” (Atracción), “NEI + NARI” (Repulsión), “(NES+NARS) → (NEI+NARI)” (Atracción→Repulsión) y “(NEI + NARI) → (NES + NARS)” (Repulsión→Atracción). Si la causalidad que prevalece coincide con la lógica jerárquica, esto significa que la “*consecución de un buen nivel de estima*” (reconocimiento) es un *paso previo* para alcanzar la “*auto-realización*”.

También aquí, el *modelo integrado de estrategia de amplio espectro* podría plantearse según dos enfoques; uno, similar al utilizado en el mensaje M-4, es decir, “(NES+NARS)→(NEI+NARI)→(NES+NARS)”;

otro, semejante al empleado en el mensaje M-5, es decir, “(NES→NEI→NES)→(NARS→NARI→NARS)”. En el supuesto de que optemos por este segundo enfoque, el mensaje podría resultar como se indica en M-10:

## M-10

“Si se implica en esta *misión* (fin), tal como le ha sucedido a sus predecesores, su imagen se prestigiará al máximo (NES), dejará de ser invisible (NEI) y todos rendirán pleitesía a su competencia (NES). Y, obviamente, en estas condiciones, su accesibilidad a la presidencia de la institución está garantizada (NARS), los obstáculos del pasado desaparecerán casi de inmediato (NARI), y alcanzará, merecidamente, lo que siempre ha deseado (NARS)”.

## Fila F7: la pertenencia

Esta séptima fila de la Tabla 1 se destina a la necesidad de “*pertenencia*” (PT). Contempla el amor, la pertenencia a “*algo*”, a “*alguien*”, o a un grupo determinado. Frente a una *necesidad*

de pertenencia "insatisfecha" (NPTI), situación que se desea abandonar, contraponemos una necesidad de pertenencia "satisfecha" (NPTS) que se desea alcanzar. De este modo, y según la lógica que venimos utilizando, es posible diseñar varias alternativas estratégicas: 1) Atracción, (NPTS); 2) Repulsión, (NPTI); 3) Atracción→Repulsión, (NPTS→NPTI); 4) Repulsión→Atracción, (NPTI)→(NPTS).

El modelo de estrategia de amplio espectro, aplicable en los supuestos que con reiteración hemos referenciado, sería el siguiente: (Atracción: NPTS) →(Repulsión: NPTI) →(Atracción: NPTS). Un ejemplo pedagógico de este modelo viene expresado en el mensaje M-11:

M-11

"Este camino, si lo sigue (fin), le conducirá a entrar en el equipo de gerencia (NPTS) dejará de estar entre los parias (NPTI) y se integrará en la élite (NPTS)".

Interesa señalar que esta necesidad de pertenencia se podría concretar en "oportunidades de interacción social", "estabilidad dentro del grupo" o "fomento de la cooperación", entre otras.

Una vez más tenemos que resaltar la posibilidad de formulación de una estrategia conjunta del resorte "pertenencia" con el resorte "estima". Incluso, de una estrategia integrada tripartita "pertenencia→estima→auto-realización", que podría modelarse como sigue: (NPTS → NPTI → NPTS) → (NES → NEI → NES) →(NARS → NARI → NARS).

En este momento, cuando las estrategias motivacionales se han formulado dentro de cada una de las dos trilogías expuestas (McClelland y Maslow), un interrogante muy importante se podría plantear: *¿Es posible construir modelos integrados de estrategia que combinen resortes de ambas trilogías?*

Evidentemente, la respuesta es afirmativa, siempre y cuando hayamos percibido que en nuestro/s interlocutor/res están latentes necesidades que conceptualmente se identifican con resortes de ambas estructuras. Por ejemplo, puede que hayamos identificado necesidades de pertenencia (Maslow) y de afiliación o buena convivencia (McClelland). La clave aquí está en determinar la causalidad existente entre las dos

o más necesidades identificadas, al objeto de construir el modelo con la sintaxis apropiada.

**LOCKE : EL OBJETIVO U OBJETIVOS**

En la fila F8 presentamos el resorte aportado por Locke (1968, 1984). Para este autor la motivación y el rendimiento aumentan cuando las personas se plantean de modo participativo unos objetivos (finalidad, fines, metas), o cuando tales objetivos, aunque difíciles, son plenamente aceptados, y existe un control sobre su grado de cobertura o realización.

Nosotros hemos contrapuesto al estímulo positivo (columna K3) de los objetivos (OBJTV) el estímulo negativo de la inexistencia o borrosidad de objetivos (NBLs). De este modo, los modelos de estrategia motivacional que se pueden formular son los siguientes: 1) Atracción, (OBJTV); 2) Repulsión, (NBLs); 3) Atracción→Repulsión, (OBJTV →NBLs); 4) Repulsión →Atracción, (NBLs → OBJTV).

El modelo de amplio espectro, adoptaría en este caso, la siguiente estructura: (Atracción: OBJTV) → (Repulsión: NBLs) → (Atracción: OBJTV). Un ejemplo pedagógico de mensaje ajustado a este modelo es el siguiente (M-12):

M-12

"En el caso de que Vd. acepte nuestra oferta (fin), tendrá la posibilidad de dirigir la zona de ventas X según los principios de dirección participativa por objetivos (Atracción), con lo cual se olvidará del caos en el que está actualmente metido, donde ningún viento a favor se puede aprovechar, porque nadie sabe adonde va (Repulsión). En su nueva zona X, tanto Vd. como sus colaboradores sabrán adonde van en cada momento, y cada uno tendrá su propio timón en las manos (Atracción)".

La posibilidad de formular estrategias conjuntas del resorte "Objetivos", con los seis resortes precedentes, es perfectamente viable, si las percepciones que tienen sobre su/s interlocutor/res así lo revela. Naturalmente, habría que definir la causalidad apropiada entre los resortes identificados. Las fórmulas para llevar a cabo el diseño de los correspondientes modelos integrados, serían del tipo M-4 o M-5.

**ADAMS: LA EQUIDAD**

En la fila F9 situamos un resorte de especial importancia, original de J.S. Adams (1965): la equidad. La toma de conciencia de una situación de “Inequidad” (INEQ), de injusticia hacia uno mismo, o hacia otros, puede generar una necesidad de “equidad” (EQD) o de justicia. Y, esta necesidad de equidad o justicia “insatisfecha” (NJI) puede suscitar el deseo de convertirse en una necesidad de equidad o justicia “satisfecha” (NJS). Ambas necesidades representan evidentes concreciones de los polos de repulsión y atracción, respectivamente, que venimos considerando. Por consiguiente, las alternativas estratégicas que se pueden poner a punto para este factor motivacional, son las siguientes: 1) Atracción, (NJS); 2) Repulsión, (NJI); 3) Atracción→Repulsión, (NJS→NJI); 4) Repulsión→Atracción, (NJI→NJS).

El modelo de estrategia de amplio espectro, utilizable en los supuestos ya referenciados, es el siguiente: (Atracción: NJS) → (Repulsión: NJI) → (Atracción: NJS).

Un ejemplo pedagógico del modelo precedente de amplio espectro, sería el siguiente (M-13):

M-13

“Si apoyan nuestro plan (fin), el sistema será más equitativo, para Vds. y para todos los cuantos se encuentran en su misma situación (NJS), y no tan injusto como el que han tenido que soportar y que tanto les ha enfurecido (NJI). Su hambre y su sed de justicia quedará más que satisfecha (NJS)”.

También con este resorte motivacional es posible formular estrategias conjuntas, tal como hemos indicado en el ítem 2.4. precedente. Un ejemplo podría ser el que pone en relación la equidad y la buena convivencia, (NJS → NJI → NJS) → (NBCS → NBCI → NBCS); es decir, que una vez que se han eliminado los abusos y agravios injustos del sistema retributivo, la buena convivencia se restablecerá en la organización.

**PORTER (1964,1968): LA AUTONOMÍA**

En la fila F10 hemos posicionado la autonomía, uno de las necesidades de la jerarquía

aportada por L. W. Porter. Este autor, tras revisar la aportación maslowiana, realiza algunos cambios en los niveles de la correspondiente escala. Así, introduce la necesidad de autonomía entre la estima y la auto-realización, y modifica parcialmente la nomenclatura: auto-actualización y confianza en lugar de auto-realización y seguridad, respectivamente.

Aplicando nuestra lógica hemos contrapuesto a la atracción, o necesidad de autonomía “satisfecha” (NAUTS), la repulsión, o necesidad de autonomía “insatisfecha” (NAUTI). De ahí que las alternativas estratégicas definibles, sean las siguientes: 1) Atracción, (NAUTS); 2) Repulsión, (NAUTI); Atracción→Repulsión, (NAUTS → NAUTI); 4) Repulsión→Atracción, (NAUTI → NAUTS). A su vez, el modelo de estrategia de amplio espectro sería el siguiente: (Atracción: NAUTS) → (Repulsión: NAUTI) → (Atracción: NAUTS). Y, un ejemplo pedagógico de este último modelo está contenido en el mensaje M-14 siguiente:

M-14

“Si Vd. acepta nuestra oferta (fin), le otorgaremos poderes notariales para que pueda llevar a cabo, con plena autonomía, la creación de nuestra filial en Portugal (NAUTS), con lo cual cambiará los controles actuales, las cadenas (NAUTI), por la libertad (NAUTS)”.

Naturalmente, la autonomía se trata de un resorte que puede utilizarse de manera combinada con otros dispositivos motivacionales, según diversas causalidades. Así, por ejemplo, una vez satisfecha la necesidad de autonomía, puede que sea posible satisfacer otras necesidades (auto-realización, logro, etc.). Los modelos integrados formulables están en función de las necesidades detectadas, o “presumibles”, según las circunstancias.

**LA IDENTIDAD**

En la fila F11 hemos situado la necesidad de “identidad”(Laborde, 1987): ¿quién soy?, ¿qué hago aquí?, ¿a dónde voy?

Son muchas las personas que tienen serios problemas de identidad. Esta necesidad puede suscitarse con ocasión de diversas circunstancias

o cambios a lo largo de la vida. Puede que una persona, en un contexto determinado, haya logrado respuestas claras a los interrogantes anteriores; pero, una traslación a otro entorno diferente, podría suscitar con fuerza el anonimato frente a sí misma, la carencia de identidad, la ignorancia de quién es en realidad. Nosotros hemos contrapuesto a la *necesidad de identidad "insatisfecha"* (NIDTI), la *necesidad de identidad "satisfecha"* (NIDTS). Con ello, las estrategias de motivación apoyadas en el resorte de la identidad, serían las siguientes: 1) Atracción, (NIDTS); 2) Repulsión, (NIDTI); 3) Atracción→Repulsión, (NIDTS→NIDTI).

En las condiciones ya indicadas para otros resortes, el modelo de estrategia de amplio espectro sería, en este caso, el siguiente: (Atracción: NIDTS) →(Repulsión: NIDTI) →(Atracción: NIDTS). El ejemplo pedagógico contenido en el mensaje M-15, permite ilustrar este modelo.

#### M-15

"La oferta que le proponemos (fin) , le permitirá recuperar el ambiente en el que estaba plenamente identificado (NIDTS), frente al actual que resulta mortífero para la identidad de cualquier occidental (NIDTI). Volvera a saber quién es y hacia donde camina (NIDTS)".

Sobra decir aquí que esta necesidad de identidad, siempre que esté latente con otras en nuestro/s interlocutor/res, podría utilizarse para construir un modelo integrado de los tipos que hemos propuesto en páginas anteriores.

#### METAPROGRAMAS: ACTIVO Y PASIVO, POSIBILIDADES Y NECESIDADES

Nos ha parecido muy oportuno contruir las estrategias de motivación, incorporando aquéllas rutinas o metaprogramas que a nuestro modo de ver poseen un papel estimulador significativo. Para ello, hemos tenido que plantearlos en coherencia con el metaprograma rey de la motivación, el Atracción-Repulsión (Sary, 1990).

#### Fila F12: activo

En esta fila recogemos una rutina que tiene que ver con una modalidad de compromiso que

las personas pueden tener ante la acción: la activa.

Las personas que militan en una rutina "activa" suelen iniciar, provocar o desencadenar la acción. Se comprometen con lo que hacen, porque así lo han querido y se sienten responsables. Su mayor estimulación tiene lugar cuando creen que "su forma de ser" encaja con el comportamiento hacia el cual se les pretende motivar, cuando se acoplan bien a "algo". También, cuando consideran que deben asumir el compromiso y la responsabilidad de ese "algo", cuando creen tener los conocimientos, habilidades o experiencias requeridas para ello. En suma, cuando son la persona "clave" para el éxito de aquello que se les propone.

Evidentemente, cuando un tipo activo cree no ser la persona "clave", su predisposición a comprometerse será nula o muy baja. Es más, puede que tienda a huir de ese compromiso como alma que lleva el diablo.

Considerando cuanto acabamos de decir, nosotros hemos contrapuesto en la fila 12 los dos tipos de creencia referenciados: una, "soy el hombre", *soy la clave (SLC)*, la que actúa de resorte positivo (Columna K3); otra, "no soy el hombre", *no soy la clave (NSLC)*, la que actúa de resorte negativo (Columna K4). A tenor de este planteamiento, las estrategias de motivación que se podrían plantear, en coherencia con el metaprograma atracción-repulsión, serían las siguientes: 1) Atracción, (SLC); 2) Repulsión, (NSLC); 3) Atracción-Repulsión, (SLC →NSLC); 4) Repulsión→Atracción, (NSLC→SLC). El modelo de amplio espectro sería el siguiente: (Atracción: SLC) → (Repulsión: NSLC) → (Atracción: SLC). Un ejemplo pedagógico de este modelo, se recoge en el mensaje M-16 siguiente:

#### M-16

"Para el puesto X que le proponemos (fin), su *preparación, edad y experiencia*, hacen de Vd. la persona *más conveniente (SLC)*, mientras que para su puesto actual, contamos con *gente de mejores perfiles (NSLC)*. No hay duda: *para X es Vd. el ideal (SLC)*".

Como es fácil imaginar la conjunción de modelo con otros resortes estimuladores habrá de generar sinergias motivacionales de indiscutible valor.

**Fila F13: pasivo**

Contrapunto de la rutina precedente es la modalidad de compromiso con la acción denominada "pasiva". Las personas pertenecientes a este tipo no suelen iniciar la acción, sino que siguen el movimiento. Su sentimiento de responsabilidad es bajo y su actitud distante, manteniéndose a la expectativa, a la espera. Su mayor ilusionamiento o activación, tiene lugar *cuando alguien se lo solicita, se lo pide, se lo ruega*. Y, cuanto más importante es ese alguien, esa persona o personas, más posibilidades habrá de conseguir su motivación.

En la fila 13 hemos contrapuesto dos mecanismos de activación : uno, el resorte positivo "me lo han pedido" (MHP); otro, el resorte negativo "nadie me lo ha pedido" (NMHP). Según esto, las estrategias de motivación formulables, serían las siguientes: 1) Atracción, (MHP); 2) Repulsión, (NMHP); 3) Atracción → Repulsión, (MHP→NMHP); 4) Repulsión →Atracción, (NMHP →MHP).

El modelo de amplio espectro sería el siguiente: (Atracción: MHP) → (Repulsión: NMHP) → (Atracción: MHP). Un ejemplo pedagógico de este modelo se detalla en el mensaje M-17 siguiente:

M-17

"En relación con el puesto X, tengo que decirle que no sólo soy yo quien le pide que acepte, sino que tengo aquí una carta del Presidente y otras de varios consejeros que también se lo solicitan (MHP); nadie le pide que siga con su responsabilidad actual (NMHP), pero sí que se haga cargo de ese importante puesto X".

Careciendo de información sobre la rutina activa o pasiva de nuestro interlocutor, es posible formular una estrategia conjunta del tipo (SLC + MHP) → (NSLC + NMHP) → (SLC + MHP), o mejor, menos intrincada, la simplificada (SLC + MHP) → (NSLC + NMHP), que detallamos en el mensaje M-18 siguiente:

M-18

"Para desempeñar el puesto X, es Vd. "el hombre" y además se lo pide el Presidente (SLC+MHP), en tanto que el puesto actual no se ajusta a su perfil y nadie le pide que continúe en él ( NSLC + NMHP).

Naturalmente, otras combinaciones estratégicas se podrían articular, en conjunción con otros resortes y rutinas motivadoras.

**Fila F14: posibilidades**

Si preguntamos a nuestros amigos y compañeros de trabajo el porqué han hecho tal o cual cosa, muchos nos responderán que lo hicieron motivados por la fuerza de sus propios deseos. Fueron las posibilidades lo que les lanzó a la acción, la búsqueda de nuevas y variadas alternativas, experiencias y caminos que en el mundo cotidiano se pueden presentar. Estas personas, los posibilistas, buscan siempre lo nuevo, lo desconocido, deseando indagar sobre todo aquello que podría acontecer, sobre las alternativas que se podrían crear.

La fuerza de esta rutina o metaprograma se bifurca en dos direcciones: una, el resorte positivo de la *existencia de posibilidades (PSB)*; otra, el resorte negativo de la carencia o *falta de posibilidades (FPSB)*. La correspondencia con los polos de atracción y repulsión del metaprograma de base, parecen claras. Por ello, las alternativas estratégicas que se podrían diseñar son las siguientes: 1) Atracción, (PSB); 2) Repulsión, (FPSB); 3) Atracción → Repulsión, (PSB → FPSB); 4) (FPSB → PSB).

El modelo de amplio espectro correspondiente a esta rutina sería el siguiente: (Atracción: PSB) → (Repulsión: FPSB) → (Atracción: PSB). Un ejemplo pedagógico se concreta en el mensaje M-19 siguiente:

M-19

"Si Vd. opta por "W" (fin), su rentabilidad en términos de alternativas y posibles será enorme, podrá elegir entre a, b, c,....., r, s, t, etc. (PSB), y si opta por "Z" se habrá metido en una boca de saco (FPSB), dejando los mil caminos que W pondrá al alcance de su mano (PSB)".

**Fila F15: necesidades**

De la pregunta formulada a amigos y compañeros de trabajo sobre el porqué han hecho tal o cual cosa no todas las respuestas van relacionarse con las posibilidades. Habrá muchos que contestarán que para llevar a cabo tales realizaciones *se motivaron por la fuerza de las necesidades*, mucho más que por la fuerza de sus propios deseos. Hicieron lo que consideraban que debían hacer, lo que se esperaba que hicieran: cumplir con su obligación. Estas personas desarrollan su vida , aceptando lo que esta les da, lo que encuentran por el camino. Por lo regular,



cuando necesitan trabajo, vivienda, dinero, o incluso esposa, suelen conformarse con lo que encuentran, con lo conocido y seguro. Estamos hablando de los "nesaristas", un tipo de personas que utilizan un metaprograma muy particular.

También aquí la fuerza de esta rutina se bifurca en dos direcciones: una, el resorte positivo de "hacer lo que se debe hacer" (HDH); otra, el resorte negativo de "no hacer lo que se debe hacer" (NHDH). Para ello, las alternativas estratégicas confeccionables, son las siguientes: 1) Atracción, (HDH); Repulsión, (NHDH); 3) Atracción → Repulsión, (HDH → NHDH); 4) Repulsión → Atracción, (NHDH → HDH).

El modelo de estrategia de amplio espectro sería (Atracción: HDH) → (Repulsión: NHDH) → (Atracción: HDH), cuyo ejemplo se plasma en M-20.

#### M-20

"La cifra que le ofertamos creemos que la debe Vd. aceptar (fin), y no sólo por las razones a, b, c, etc., sino porque, en la situación de la firma, es lo que debe hacer en beneficio de los trabajadores, de los accionistas, de los proveedores, de los clientes, de los directivos, etc. (HDH); no aceptar, significa asumir un riesgo propio de imprudentes y de poco inteligentes, lo que nadie espera de Vd., conociendo su historial (NHDH). Vender es cumplir su obligación para con todos y consigo mismo (HDH)"

Una estrategia combinada entre las rutinas de posibilidades y de necesidades puede ser factible. Por ejemplo, sería posible plantear de qué manera "haciendo lo que se debe hacer", se pueden alcanzar muchas posibilidades (HDA + PSB); y, de igual modo, de qué manera "no haciendo lo que se debe hacer" se puede llegar a una total "carencia de posibilidades" (NHDH + FPSB). Evidentemente, estas causalidades son conjugables en un modelo integrado, tal como se aprecia en la fórmula siguiente: (Atracción: HDH + PSB) → (Repulsión: NHDH + FPSB). Fórmula esta que se dilataría al considerar que la persona a quién se estimula para que "haga lo que debe hacer", es "el hombre ideal para hacerlo" y al que muchos solicitan que "haga lo que debe hacer". Al considerar otros resortes latentes en nuestro/s interlocutor/res, estas redes

de causalidades se pueden construir, para proceder, seguidamente a definir la estrategia motivadora global. Tema este del que nos ocuparemos seguidamente.

#### ESTRATEGIA MOTIVADORA GLOBAL

La puesta a punto de una estrategia motivadora global no sólo exige, como ya hemos dicho, obtener información sobre los posibles resortes contenidos en la tabla 1, y que puedan estar latentes en nuestro/s interlocutor/res. Es preciso, además, extraer información sobre la situación que estas personas viven, sobre el entorno en el que se mueven, sobre sus objetivos y limitaciones, sobre sus riesgos, amenazas y oportunidades, sobre sus fortalezas y debilidades. Y, con todo esto, es fundamental que razonemos imaginando que estamos en su lugar, asumiendo sus circunstancias actuales.

Hecho cuanto acabamos de decir, es posible que lleguemos a tener una base de *informaciones motivacionales ciertas*, y otras que permitirán formular *diversas hipótesis* suficientemente fundamentadas. A partir de estos dos puntos de apoyo es preciso poner a punto una red causal, sobre la cual diseñaremos el conjunto de mensajes motivadores a utilizar y su secuencia apropiada.

Seguidamente presentaremos un ejemplo real, experimentado con éxito, sobre el diseño de una estrategia global. Por razones de discreción el ejemplo se ha metaforizado.

♦ *La situación de partida.* Sabemos que nuestro interlocutor X es un *posibilista* en ejercicio. Esta rutina le hace desperdiciar una enorme cantidad de tiempo y esfuerzo en la *cobertura* de *pequeños y numerosos deseos*. Tal conducta *choca* frontalmente con su *entorno humano*, más interesado en que X se oriente a "hacer lo que debe hacer", aprovechando mejor su tiempo y su energía. Esta discordancia genera una situación de *mala convivencia* de X con su entorno, lo que introduce sensibles limitaciones en la *autonomía* de X. Así las cosas, presuponemos (*hipótesis*) que X no alcanza a sentirse plenamente *realizado*, ni a tener claro quién es y a donde va (*identidad*), siendo perso-

na con *capacidad* y dotes para abordar, con éxito, aquello que debería hacer. También es lógico suponer (hipótesis) que su *entorno* soporta el peso de una inmerecida *inequidad* cuyo origen se encuentra en su propio comportamiento.

*El diagrama causal.* Con la información disponible y las hipótesis planteadas, procederemos a diseñar el primer bosquejo de diagrama causal, tal como revela la figura 2.

Sobre la base del grafo de la figura 2 estudiaremos el desarrollo que convendría dar a cada uno de sus nudos. Esta operación, una vez realizada, nos conduce al diagrama causal de la figura 3.

*Los mensajes.* Tomando como referencia el diagrama causal desarrollado de la figura 3, formulamos los mensajes articuladores del discurso de motivación, tal como se aprecia en M-21.

M-21

“Sr. X, ¿sabe Vd. como percibo su situación? Para mi es Kafkiana, repleta de irracionalidad. Se asemeja a la de un prisionero que, viviendo una situación crispada en el interior de su celda, y disponiendo de la llave para salir, no está dispuesto a hacer el esfuerzo de abrir la puerta; y, no por miedo a la libertad, sino porque ese esfuerzo y ese tiempo lo dedica a jugar con las cucarachas que pululan por la mazmorra. Le están pidiendo a Vd. que abra la puerta, que haga lo que debe hacer (HDH), y es hombre con capacidad para hacerlo (SLC). Con ello, logrará un preciado título de “libertad” (SSM); será “alguien”(NIDTS), y no un anónimo número en una celda (NIDTI). Su entorno se asentará sobre la buena convivencia (NBCES) y no sobre la crispación como ahora (NBCEI). Será acreedor de prestigio y de respeto, por pertenecer a la élite de los hombres libres (NPTS); lo que no tienen los prisioneros que sólo pertenecen a la nada (NPTI). Y, con ese título de libertad, sus alternativas de acción serán enormes (PSB), muy superiores al juego con las cucarachas (FPSB). La acción elegida le conducirá al dinero, que le hará más autónomo y libre (NAUTS) y no un encadenado como hoy (NAUTI). Y, con el dinero, volverán a abrirse las puertas a nuevas alternativas (PSB). Entonces posiblemente se sentirá autorrealizado (NARS), y no irrealizado como ahora (NARI), y sentirá la sensación de alimentar de justicia (NJS) a quienes le pidieron que hiciera lo que debía hacer, frente a la injusticia de no haberlo hecho (NJJ). Creo que el esfuerzo de abrir la puerta merece la pena: significa actuar racionalmente (A) y no irracionalmente (R), alcanzar la felicidad (A) y abandonar la infelicidad (R)”.

Figura 2.- Diagrama causal

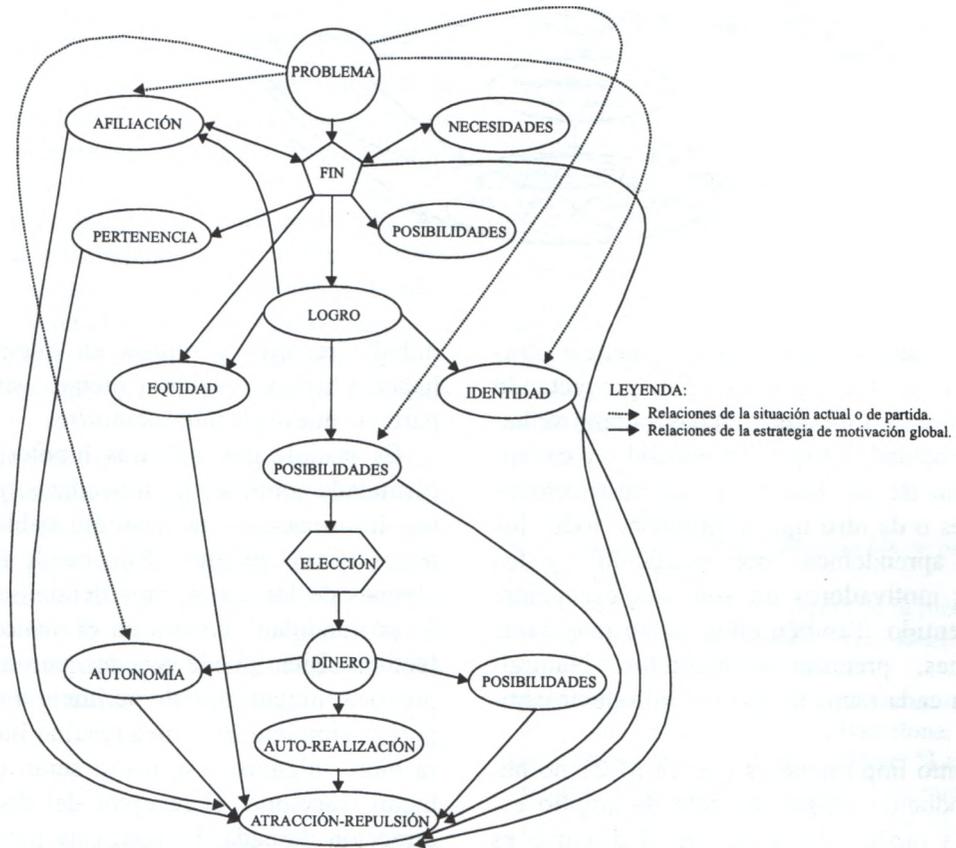
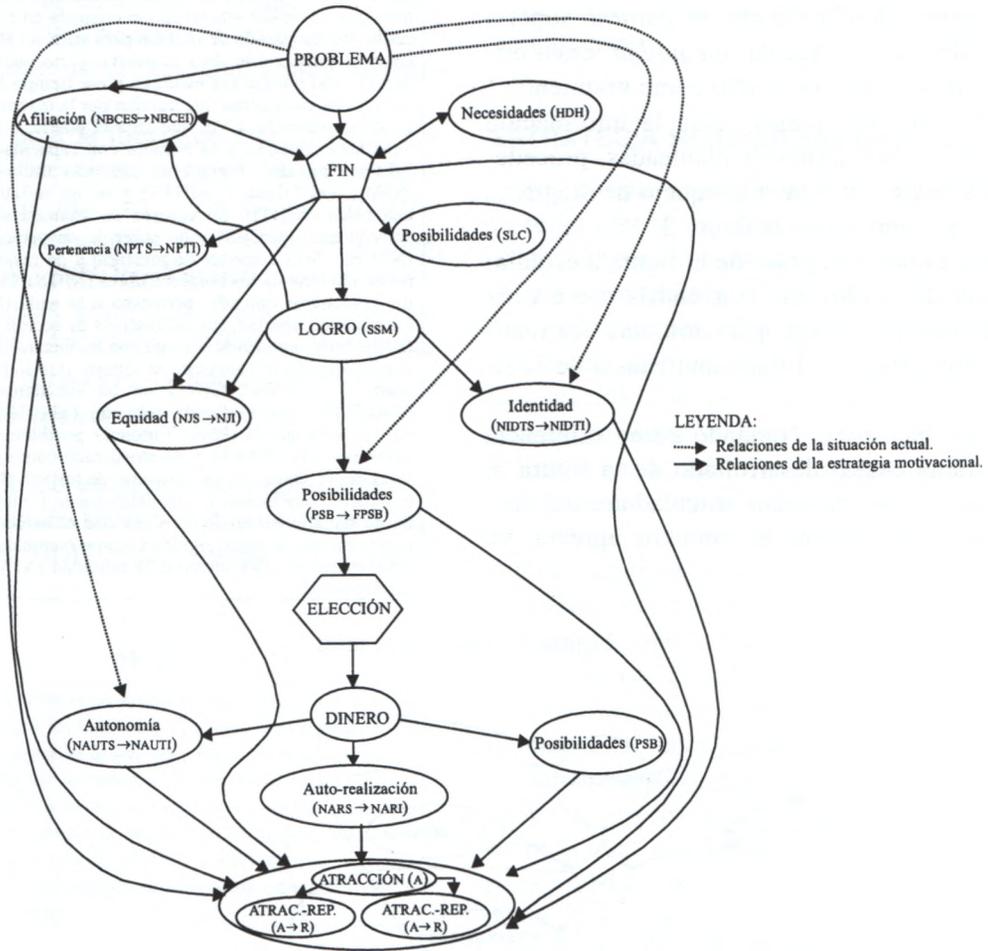


Figura 3.- Diagrama causal desarrollado



Como cabe suponer, sería posible plantear otras alternativas a M-21; por ejemplo, proyectando los mensajes en forma de “rachas”, como se hace en publicidad. Porque, en general, y excepción hecha de los casos en que restricciones temporales o de otro tipo lo impidan, todos los humanos aprendemos “por repetición”, y los estímulos motivadores no son una excepción<sup>7</sup> en este sentido. También ellos, salvo muy raras excepciones, precisan ser repetidos. Naturalmente, en cada racha se pueden introducir cambios.

Un punto importante es que en M-21 no hemos introducido ningún modelo de amplio espectro. La razón estriba en que el discurso es muy largo y contiene fuertes “cargas de profun-

didad” (resortes y rutinas en interacción). De haberlo hecho, resultaría menos asimilable por parte de nuestro/s interlocutor/res.

Es posible que nuestras hipótesis se hayan formulado sobre arenas movedizas, y que nuestras informaciones no sean tan fiables y consistentes como creíamos. Ello puede llevar a que algunas de las que hemos denominado “cargas de profundidad” no den en el blanco, sean inefectivas. Bien, puede suceder, pero ello no va a provocar ningún tipo de perjuicio a nuestro propósito, simplemente van a resultar inócuas. Ahora bien, algunos resortes sí serán efectivos, si harán reaccionar al receptor del discurso en la dirección deseada. Porque, este modelo de discurso, está confeccionado con la lógica de lo que

reiteradamente hemos calificado de “amplio espectro”. Por razones de claridad debemos decir que una cosa es un modelo de estrategia de amplio espectro al nivel de un mensaje (breve), y otra al nivel de un discurso formado por un número significativo de mensajes.

Si bien el discurso M-21 está elaborado deliberadamente en clave de metáfora, su correspondencia con muchas realidades es evidente. Así, bastaría colocar la palabra “familia” en el lugar de “entorno”, “ingeniero industrial” en sustitución de “título de libertad” y asociar los adjetivos “laborales” y “de progreso” a las palabras “alternativas”, para que el discurso cobre un total realismo. Sobran comentarios.

## CONSIDERACIONES FINALES

Para concluir nuestro trabajo quisiéramos plantear la última pregunta: ¿Qué es lo que realmente creemos haber aportado?

Hemos intentado, esencialmente, operacionalizar teorías motivacionales, transformarlas en conocimiento útil. Y, todos sabemos que el “conocimiento útil” es uno de los significados de la palabra “tecnología”. Así pues, nuestro aporte creemos que pertenece al campo de la tecnología de la motivación.

Por nuestra parte sólo podemos decir que continuaremos trabajando en el terreno motivacional, aplicando cuanto aquí acabamos de ofrecer y tratando de avanzar en pro de la mejora de esta tecnología. Estamos seguros de que ese avance es factible, y en esa tarea nos encontramos.

No podemos cerrar estas páginas sin señalar que la motivación es un camino, un medio para conseguir un fin. Pero, no se trata de un talismán mágico que garantice que ese fin siempre se logrará utilizando dicho medio. Existen fuerzas contra las que este instrumento no puede luchar. En estos casos, para conseguir el fin, es necesario seguir otros caminos diferentes.

## NOTAS

1. Véase el modelo “Comunicator”, Ortigueira Sánchez (2000).

2. Reflexionando sobre posibles respuestas a los interrogantes: ¿Cuáles pueden ser los deseos y necesidades de nuestro interlocutor/res? ¿Cuáles pueden ser sus motivaciones? La indagación indirecta o directa sobre sus experiencias pasadas, más o menos semejantes a la que se considera, podría arrojar mucha luz
3. Véase, sobre este particular, el artículo de M. O. Bouzada (1988).
4. Véase el trabajo de M. O. Bouzada (1993).
5. Por ejemplo, la combinación 2-1-3 (NBCES → NSSMS → NPDRS).
6. La reducción de espectro, tomando como base la investigación empírica de referencia (O. Bouzada, 1993) oscilaría en torno a un 7%.
7. Véase la investigación empírica de M. O. Bouzada (1993).

## BIBLIOGRAFÍA

- ABAD GUERRERO, I. (1995): *Los incentivos financieros y la motivación del personal: análisis empírico de las entidades financieras*. (Tesis doctoral). Universidad de Málaga.
- ADAMS, J.S. (1965): “Inequity in Social Exchange”, en L. Berkowitz: *Advances in Experiential Social Psychology*. New York: Academic Press.
- LABORDE, G. (1987): *Influencer avec intégrité*. París: InterEditions.
- LOCKE, E.A. (1968): “Toward a Theory of Task Motivation and Incentives”, *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 3, pp. 157-189.
- LOCKE, E.A. (1984): *Goal Setting: A Motivational Technique That Works*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- MCCLELLAND, D.C.; BURNHAM, D.H. (1980): “El poder es el gran motivador”, en J.M. Anzizo: *Motivación*, pp. 163-174. Bilbao: Deusto.
- MCCLELLAND, D.C. (1985): *Human Motivation*. Glenview, IL: Foresman and Company.
- MCCLELLAND, D.C. (1951): *Personality*, p. 466. New York: Dryden Press.
- MASLOW, A.H. (1963): *Motivación y personalidad*. Barcelona: Sagitario.
- MASLOW, A.H. (1979): “Teoría de la motivación humana”, en V.H. de Vroom y E.L. Deci: *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.
- MASLOW, A.H. (1987): *El hombre autorrealizado: hacia una psicología del ser*. Barcelona: Kairós.
- ORTIGUEIRA BOUZADA, M. (1988): “La ciencia, el tiempo, los recursos y el poder: un nuevo enfoque para la formación de universitarios en materia de gestión organizacional”, *JTCE*, (mayo-junio), pp. 93-97, 117-121.

ORTIGUEIRA BOUZADA, M. (1993): "La qualité dans la communication de l'Administration: nouvelles contributions", *Conference Annuelle du Groupe Européen D'Administration Publique*. Strasbourg: Ecole Nationale d'Administration (ENA). (Documento resumen de cuatro investigaciones empíricas).

PORTER, L.W. (1964): *Organizational Patterns of Managerial Job Attitudes*. New York: American Foundation for Management Research.

PORTER, L.W.; LAWLER, E. (1968): *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood: Irwin-Dorsey.

SARY, P. (1990): *La stratégie de la PNL dans l'entreprise*. París: Retz.

La Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa recibió este artículo para su publicación el 7 de noviembre de 1999.