



Asociación de Psicología de Puerto Rico

PO Box 363435 San Juan, Puerto Rico 00936-3435

Tel. 787.751.7100 Fax 787.758.6467

www.asppr.net E-mail: info@asppr.net

Revista Puertorriqueña de Psicología
Volumen 15, 2004

- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rest, J. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*. New York: Preager.
- Rodríguez-Matos, J. M. (2001, Octubre 6). *Liderazgo educativo: De lo clásico a lo autóctono*. Ponencia presentada en la Asociación para el Desarrollo de la Supervisión y el Currículo (ASCD), Ponce, PR.
- Rodríguez-Matos, J. M., Gutiérrez-Blanco, L. C., & Morales, G. (2002). *Una lectura crítica de la administración educativa en Puerto Rico*. Manuscrito inédito, Río Piedras, PR.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Walker, D., & Lambert, L. (1995). Learning and leading theory: A century in the making. In L. Lambert, D. Walker, D. P. Zimmerman, J. E. Cooper, M. D. Lambert, M. E. Gardner & P. J. Slack (Eds.), *The constructivist leader*. New York: Columbia University Press.
- Willower, D. J., & Forsyth, P. B. (1999). A brief history of scholarship on educational administration. In J. Murphy & K.S. Louis (Eds.), *Handbook of research of educational administration*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Una Nueva Teoría de Motivación: El Modelo Antropológico de Juan Antonio Pérez López

Ana Teresa García Parra
Instituto Monteclaro, Río Grande

Resumen

En este artículo se esbozan diversas teorías de motivación como fondo para presentar la teoría de motivación del español Juan Antonio Pérez López (1997, 1998, 2002). Pérez López coincide con otros teóricos de la motivación al reconocer los componentes de motivación extrínseca e intrínseca, pero añade un tercer componente que es original suyo: la motivación trascendente. Esta se define como la fuerza que nos lleva a actuar fundado en las consecuencias de esa acción para otras personas. Aunque las tres dimensiones coexisten en la actuación humana, Pérez López señala que la calidad motivacional está determinada por la motivación trascendente. Se establecen las diferencias entre ésta y otras teorías.

Palabras clave: motivación; motivación trascendente; Juan Antonio Pérez López

Abstract

A review of different theories of motivation serves as backdrop for the presentation of the motivation theory developed in Spain by Juan Antonio Pérez López (1997, 1998, 2002). Pérez López agrees with other motivation theorists in that intrinsic and extrinsic motivation are important components of motivation, but he adds a third original component: transcendent motivation. The concept is defined as the force which impels humans to action, based on the consequences of a particular behavior for other people. Notwithstanding the three components coexist in human experience, Pérez López points that motivational quality is determined by transcendent motivation. Differences between Pérez López's theory and other motivation theories are established.

Keywords: motivation; transcendent motivation; Juan Antonio Pérez López

La actuación del ser humano se da siempre como consecuencia de una decisión. Esta decisión es, a su vez, consecuencia de un motivo o motivos. Esta realidad ha hecho del tema de la motivación una constante en la historia de las ideas. Que el ser humano actúa por alguna razón es evidente. El problema fundamental es que esa razón está más allá de la actuación observable, tiene un componente espiritual del que el mismo ser humano puede no ser consciente. Sin embargo, ese componente interior no es, por ello, menos real. Esto ha llevado a los estudiosos del tema a establecer una amplia gama de teorías motivacionales. Muchos de los estudiosos de la motivación han trabajado el tema a través de investigaciones de laboratorio con un componente altamente determinista. En los últimos años, otros han establecido manuales que pretenden algún tipo de manipulación de la conducta de las personas como es el caso de J. Rogers (2000) en su libro *Técnicas de influencia*. Lo cierto es que hablar de motivación es hablar de la conducta humana y, por lo tanto, la antropología de la que se parte influirá notablemente en el enfoque del tema que se maneje.

Rojas (1995), siguiendo a Madsen, distingue cuatro tipos de teorías sobre la motivación: En primer lugar se encuentran las teorías biológicas y materialistas que centran la motivación en la sexualidad y lo que de ella se deriva. En segundo lugar se encuentran las teorías psicológicas que proceden del conductismo, la psicología cognitiva y el psicoanálisis. Un tercer apartado incluye las teorías sociales. El cuarto grupo lo componen las teorías culturales que engloban las centradas en los valores y todo lo espiritual.

Strologo (1980) hace un estudio histórico de las teorías de motivación agrupándolas en (a) teorías psicofisiológicas, (b) teorías dinámicas psicoanalíticas y (c) orientaciones actuales (hemos de tener en cuenta que este estudio es de

1980) de la investigación motivacional que, según señala, proceden de las dos corrientes anteriores que buscan fundirse. Aunque este estudio es de 1980, es interesante ver que para ese momento ya habían aparecido las principales teorías sobre motivación que se siguen citando aún hoy en día. Más adelante presentaré otro estudio sobre motivación del año 2001. Si estudiamos la motivación en su dimensión más profunda, me parece que seguimos en este nivel que presenta Strologo. Explica este autor que los primeros estudios de motivación, a partir de la teoría de la evolución de Darwin rechazan “la opinión tradicional que tendía a establecer el primado racional del hombre respecto a los animales incluso en el ámbito de la motivación, considerando que solamente en los animales estaba determinada la conducta por los instintos, mientras que en el hombre se consideraba que la conducta estaba motivada racionalmente” (p. 181). Strologo presenta una panorámica de la historia de la teoría motivacional que engloba las corrientes de Freud, Jung, Adler y Hartmann, por mencionar algunos, y culmina con una larga cita de Ancona que presenta un esquema que reproduzco en la Figura 1 y que, a mi juicio, evidencia el carácter cíclico que ha tenido el estudio de la motivación y vuelve a destacar el componente racional del ser humano.

Este esquema es una confirmación de que, si los primeros teóricos de que habla Strologo se apartan del primado racional del ser humano, con el paso de los años, volvemos a la importancia de los motivos cognitivos – lo propio del ser humano es su racionalidad y su valoración para la actuación – el esquema de valores –. En otras palabras, volvemos a las teorías clásicas de inteligencia y voluntad.

Las teorías clásicas de motivación, siguiendo al pensamiento escolástico, establecen que el ser humano actúa por atracción hacia algo que considera un bien. Para un niño

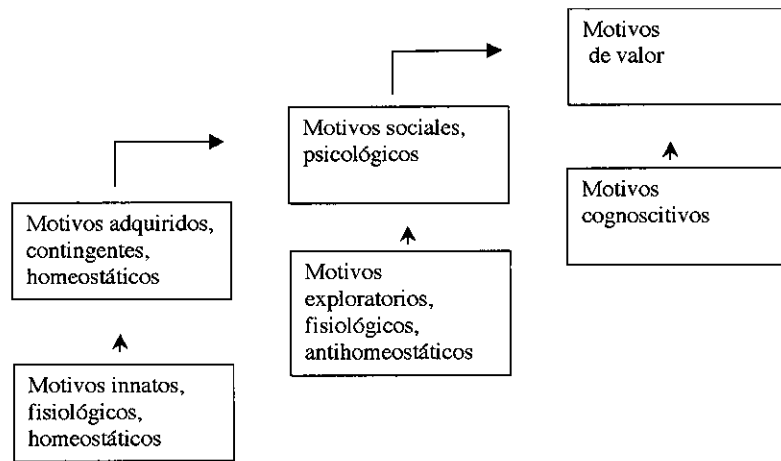


Figura 1.

Esquema de relaciones entre distintos tipos de motivación, presentado por Strologo (1980).

que se siente atraído por el color y movimiento de una llama de fuego, esa llama puede representarse como un bien, algo con lo que jugar. Si no tiene a nadie cerca que le impida acercarse a la llama, probablemente lo hará y, al quemarse, descubrirá que estaba equivocado, el fuego no es bueno para jugar y se alejará rápidamente de él. Este es un ejemplo sencillo de la diferencia entre bien percibido y bien real. Es conveniente entenderlo porque un aspecto importante de la motivación es que, al juzgar racionalmente sobre un asunto, no tenemos certeza absoluta de que algo es bueno. El ser humano no actúa en el vacío sino en una sociedad en la que nuestra actuación está influenciada por otras personas y nosotros influenciamos la actuación de otros. De aquí ha surgido el interés por estudiar la motivación aunque en algunos casos el triste objetivo sea lograr manipular las personas en beneficio propio.

En los últimos años, los estudios de liderazgo han sustituido a los de motivación. En el ámbito empresarial, por ejemplo, se mueven en la dirección del énfasis en valores; pero en todos ellos subsiste el planteamiento de *yo quiero recibir y para eso doy* que sigue centrado en la persona que actúa sin trascenderla (Blanchard & Shula, 1995; Covey, 1995; Maxwell, 2001; por mencionar algunos). Sin embargo, un teórico de las organizaciones español, Juan Antonio Pérez López, señala que la motivación tiene tres dimensiones que coexisten. Las dos primeras (motivación extrínseca e intrínseca) han sido ampliamente estudiadas. La tercera, que él denomina *motivación trascendente*, corresponde al cambio paradigmático que Pérez López propone para las organizaciones. En este artículo me propongo explicar este nuevo paradigma.

La motivación extrínseca e intrínseca

Desde el punto de vista psicológico, se han distinguido dos tipos de motivaciones: la extrínseca y la intrínseca. El *Diccionario de psicología* define **motivación** como “el proceso de energizar y/o mantener una conducta”; **motivación extrínseca** como “el deseo o empuje a actuar de cierta forma basado en las posibles recompensas externas que se puedan recibir como resultado”; y **motivación intrínseca** como “la motivación o deseo de hacer algo basada en el disfrute de la conducta en sí misma más que depender o requerir apoyo externo” (2003, originales en inglés traducidos por mí). Ambos tipos de motivación, la extrínseca y la intrínseca están enfocados en la persona que actúa. En el primer caso, su actuación está movida por agentes externos, en el segundo caso por agentes internos, pero ambas motivaciones tienen por objeto esa persona.

Huitt (2001) señala que parece haber un consenso entre los distintos textos de psicología en torno a que la motivación es un estado o condición interna (a veces descrita como necesidad, deseo o querer) que sirve para activar o energizar la conducta y darle dirección. Señala que las distintas teorías de motivación pueden categorizarse como extrínsecas (de fuera de la persona) o intrínsecas (internas a la persona).

Huitt presenta un esquema que recojo en la Figura 2 que clasifica las distintas fuentes de motivación que estudia en su trabajo según correspondan a motivación extrínseca o intrínseca.

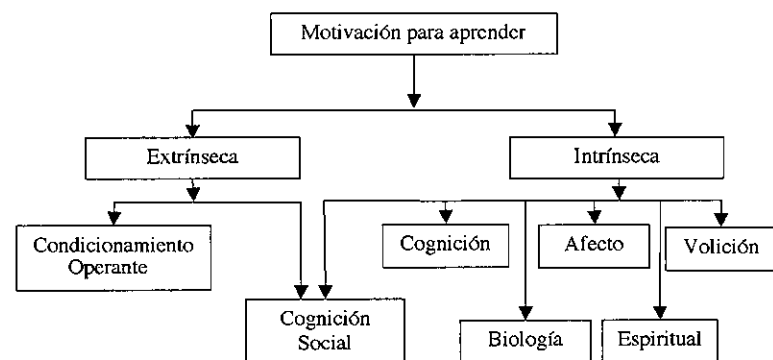


Figura 2.

Explicación de las fuentes de motivación (a partir de Huitt, W. 2001, original en inglés traducido por mí).

Expone Huitt una panorámica muy extensa de teorías y autores como por ejemplo: Piaget, Festinger, Heider, Weiner, Vroom, Freud, Ericsson, Sullivan, Adler, Jung, Leonard, Beauvais y Scholl, Bandura, Maslow, Allport, Frankl, James, Jung y Wilber, McClelland, Murray, Ames, Dweck, y Urda

y Maehr. A pesar la amplitud en el espectro de autores y de teorías, Huitt no abandona la clasificación de motivación en extrínseca e intrínseca. Considero que uno de los motivos por los que en estos momentos se utiliza poco el término “motivación” es que, en este nivel, no hay mucho más que decir. Los estudiosos actuales han acudido a otros conceptos como liderazgo, persuasión o valores, pero en el fondo siguen en el mismo nivel de profundidad. A mi juicio, no han podido entrever que hay un tercer aspecto de la motivación que trasciende a la persona motivada. Es este aspecto el que desarrolla Pérez López y que añade una dimensión cardinal porque tiene un fundamento antropológico que considera la parte espiritual del ser humano. Lo ve como una persona libre, capaz de conocer y amar, capaz de vivir la generosidad, la solidaridad, la magnanimidad.

La motivación en las organizaciones

Cuando se habla de una organización se hace en singular no obstante estar formada por diversos miembros. Esto es así porque lo propio de la organización es la actuación conjunta de sus miembros para el logro de unos fines comunes. Ese desempeño, en el caso de los seres humanos, por ser libres, supone el deseo por parte de cada uno de actuar en beneficio de la organización. Peter Drucker (1985) al hablar de las operaciones básicas de un gerente nos dice que una de sus funciones es motivar: lograr que las personas responsables de las distintas tareas se conviertan en un equipo. Esto lo consigue a través de las prácticas con las que trabaja y a través de sus relaciones con las personas con las que trabaja. Lo hace a través de las decisiones que toma respecto a sueldo, posición y promoción de las personas. Y lo hace a través de una comunicación constante, hacia y

desde sus subordinados, hacia y desde su superior, hacia y desde sus colegas.

La motivación que nos presenta Drucker hace referencia a factores como el dinero que son externos a la persona y, por lo tanto, corresponde a un tipo de motivación extrínseca. En 1999 el mismo Drucker, hablando de la dirección de “trabajadores informados” (*knowledge workers*) introduce un elemento de motivación que ya no es externo a la persona sino interno, la satisfacción por su trabajo. Se trata de motivación intrínseca:

Hemos sabido por cincuenta años que el dinero solo no motiva a actuar. La insatisfacción con el dinero desmotiva enormemente. La satisfacción con el dinero es, sin embargo, fundamentalmente un factor higiénico, como lo llamó Frederick Herzberg hace cuarenta años en su libro de 1959 *La motivación para trabajar*. Lo que motiva –y especialmente lo que motiva a trabajadores informados– es lo que motiva a los voluntarios. Los voluntarios, sabemos, tienen que lograr más satisfacción de su trabajo que los empleados a sueldo, precisamente porque no obtienen un cheque de paga. Necesitan, por encima de todo, el reto. Necesitan saber la misión de las organizaciones y creer en ella. Necesitan ver resultados (p. 20-21, original en inglés traducido por mí).

Estas citas de Drucker presentan a grandes rasgos, el concepto de motivación dentro de una organización prevaleciente en la cultura administrativa del mundo occidental. Sin embargo, muchas personas se sacrifican, laboran, siguiendo la terminología de Drucker, son voluntarias, por algo más que la satisfacción de lo que hacen.

Les mueve el bien que su trabajo procura a esas otras personas. Considero que Pérez López presenta un modelo motivacional que, al tener en cuenta este aspecto, trasciende la visión de Drucker. En un libro, publicado poco después de su muerte, señala Pérez López:

En el ser humano podemos distinguir tres diferentes fuentes de motivación. Son como tres principios distintos de movimiento, que empujan a la persona hacia la realización de cualquier acción concreta. La motivación total para ejecutar la acción es una resultante de estas tres fuerzas. Sin embargo, la distinción cualitativa entre ellas es necesaria, porque las leyes que rigen los respectivos comportamientos son distintas (1997, p. 17).

Me llama la atención que este planteamiento provenga de un profesor de administración de empresas. Pérez López perteneció a una institución educativa a la que acuden altos ejecutivos de multinacionales de todo el mundo para formarse en el mundo de las empresas. Y entiendo que el esquema que les ofrece Pérez López presenta una visión más completa del ser humano, una visión integral en la que se tienen en cuenta estos tres tipos distintos de motivación: motivación extrínseca, motivación intrínseca y motivación trascendente.

Pérez López reconoce el papel del dinero y otros factores externos, para motivar al ser humano. Es la **motivación extrínseca** que él define como: “aquel tipo de fuerza que empuja a la persona a realizar una acción debido a las recompensas (o castigos) unidos a la ejecución de la acción, debido, en definitiva, a la respuesta que va a provocar dicha acción desde el exterior” (1997, p. 17).

Al igual que lo hace Drucker, Pérez López reconoce también la necesidad del ser humano de lograr satisfacción

con su trabajo. Se trata de la **motivación intrínseca** y la define como “ese tipo de fuerza que atrae a una persona para que realice una acción determinada –o una tarea concreta-, a causa de la satisfacción que espera obtener por el hecho de ser el agente o realizador de esa acción.” (1997, p. 18).

Pero Pérez López añade un tercer factor que, a mi entender, no está presente en Drucker u otros estudiosos de la motivación dentro de las organizaciones. Pérez López le llama **motivación trascendente** y lo define como “ese tipo de fuerza que lleva a actuar a las personas debido a la utilidad – a las consecuencias – de sus acciones para otra u otras personas” (1997, p. 18). Con esta motivación, Pérez López ha introducido el concepto de *generosidad* o *espíritu de servicio* en el vocabulario de las organizaciones.

Para Llano Cifuentes (1998) –teórico mexicano que cita a Pérez López- esta triple dimensión de la motivación es requisito necesario para que un trabajo esté bien hecho: “habría de producir bienes materiales para mí; desencadenar un proceso endógeno de desarrollo personal, y aportar un servicio a la comunidad” (p. 198). Sin embargo, desde el punto de vista ético que es el enfoque del libro de Llano Cifuentes (*Dilemas éticos de la empresa contemporánea*), hay una clara jerarquía entre los tres tipos de motivaciones. Llano Cifuentes establece el mayor valor motivacional en la de servicio, es decir, la motivación trascendente que él prefiere llamar *transitiva*. A continuación pasa Llano Cifuentes a señalar que, desde el punto de vista ético, no necesariamente se sigue esta jerarquía pues entra en juego la intención de la persona: “Una motivación extrínseca a su trabajo para un trabajador determinado puede ser conseguir los recursos monetarios suficientes para su propia educación o la de sus hijos. En cambio, una motivación intrínseca para otro trabajador puede ser sólo placer sensible que ese trabajo le proporciona” (p. 199).

Nociones antropológicas

Para entender en profundidad el planteamiento organizacional de Pérez López (1991, 1997, 1998, 2002) es importante entender la antropología sobre la que está fundamentado. Considero que este es un factor diferenciador entre la teoría de Pérez López y otras teorías como la de Maslow (1954)¹, Herzberg (1966) o McGregor (1960), por mencionar algunas de las más conocidas. Como nos dice Pérez López:

En el fondo de cualquier teoría organizativa concreta siempre habrá algunas suposiciones implícitas acerca de lo que es un ser humano, cómo se motivan las acciones de los seres humanos, cómo y qué aprenden los seres humanos a través de sus procesos de acción y temas similares. Suposiciones diferentes, entre ellas las implícitas, llevan a teorías diferentes, es decir, diferentes formas de explicar el comportamiento humano; naturalmente, diferentes explicaciones llevan a diferentes prescripciones respecto a lo que hay que hacer para lograr un tipo de comportamiento deseado (Pérez López, 1997, p. 61).

Por ello, antes de desarrollar con detalle el modelo que plantea Pérez López, considero necesario adentrarme en esos supuestos antropológicos que subyacen a su teoría organizacional.

Elementos emotivos, racionales y volitivos

La noción de sentimientos que plantea Pérez López, los presenta como unos elementos constitutivos del ser humano,

subordinados, utilizando terminología aristotélico-tomista, a las potencias superiores (inteligencia y voluntad). En la metafísica clásica se estudian las propiedades del ser en cuanto a ser. De Torre en su *Compendio de filosofía* señala que la metafísica del ser humano “es el estudio metafísico de las operaciones *espirituales* del ser humano: inteligencia y libertad de elección” (1985, p. 98) y añade que la metafísica del hombre guía a las demás ciencias del hombre porque, mientras la primera estudia al hombre en cuanto a la totalidad de su ser, las demás ciencias estudian sólo un aspecto del hombre. Entre estas últimas cita concretamente la sociología, la filosofía del derecho, la psicología y la economía.

Yepes Stork y Aranguren Echevarría, en su libro *Fundamentos de antropología*, señalan que “los sentimientos son *perturbaciones de la subjetividad*. Precisamente porque son una *conciencia sensible de las tendencias*, tienen un valor cognoscitivo: «dicen» algo de la realidad que los provoca.” (2001, p. 47). Al igual que Pérez López, estos autores precisan una distinción entre la realidad con la que interactúa la persona y que ésta conoce a través de su capacidad racional y la forma como esta persona reacciona ante ella, que es el sentimiento. Señalan Yepes Stork y Aranguren Echevarría que:

Los sentimientos son importantes ya que intensifican las tendencias. Sin embargo, hoy se corre el peligro de que su valoración positiva sea excesiva, lo que conduciría a otorgarles la dirección de la conducta, tomándolos como criterio para la acción y buscándolos como fines en sí mismos. Esta actitud es lo que se llama *sentimentalismo* (Yepes Stork y Aranguren Echevarría, 2001, p. 49).

En el ser humano coexisten los sentimientos con la inteligencia y la voluntad, pero la pauta la deben tener estas

últimas que, ayudadas por los sentimientos, facilitan al ser humano actuar. Yepes Stork y Aranguren Echevarría explican que la afectividad humana “es una zona intermedia en la que se unen lo sensible y lo intelectual, y en la cual se comprueba que el hombre es verdaderamente unidad de cuerpo y alma” (2001, p. 45). Por eso hablar del papel de los sentimientos en la vida de una persona supone aislar un elemento que, en realidad, es parte de un ser unitario. Quiroga (2003) señala que “para entender los sentimientos humanos hay que operar siempre desde el principio de que no son fenómenos puramente animales, ni realidades exclusivamente espirituales; precisamente por eso son *humanos*: ni de bestias ni de ángeles” (p. 18). Esta visión unitaria contrasta con el esquema dualista del ser humano como compuesto de dos realidades distintas y ajenas entre sí. La antropología que presentan estos autores es la de una persona humana unitaria y compuesta de partes, unas ordenadas respecto de otras. El papel rector lo tienen aquellas potencias que son específicamente humanas: la inteligencia –por la que el ser humano conoce y cuyo fin es la verdad– y la voluntad –con la que decide y cuyo fin es el bien, sin olvidar que esta distinción es más teórica que práctica. En realidad, al igual que no decimos que *la pierna camina* sino que *el niño camina*, es también la persona la que *conoce y decide*.

Ética y libertad

Precisamente porque el ser humano es capaz de conducir su vida, tiene sentido hablar de libertad. Nos dice Quiroga (2003) que “cada uno hemos recibido el don de una vida humana irrepetible; pero la hemos recibido en germen; y hemos de desarrollarla a través de cada una de nuestras acciones” (p. 21). La ética es, según Pérez López y otros

autores, la llamada a conferir dirección a la conducta. Pero hablar de ética es necesariamente hablar de libertad ya que sólo pueden adquirir valoración moral aquellas actuaciones que sean libres:

Por supuesto que la concepción antropológica que está implícita en la teoría que hemos venido desarrollando es la de que el ser humano es libre y responsable y que, por ser libre, puede no hacer cosas por otra persona, pero, precisamente por serlo, puede usar esa libertad responsablemente y hacerlas (Pérez López, 1997, p. 32).

Hablar de libertad supone, nuevamente, precisar el sentido en el que Pérez López utiliza esta palabra: una libertad que supone sentido de responsabilidad. V. Frankl (1973) en su conocido libro, *El Hombre en busca del sentido*, señala la importancia que tiene que cada persona se cuestione sobre el sentido de su vida concreta y asuma la responsabilidad sobre ella. Frankl desarrolló su teoría mientras luchaba por sobrevivir en campos de concentración durante la Segunda Guerra Mundial. En aquel ambiente se dio cuenta de que, para ayudar a sus compañeros de prisión a sobrevivir, tenía que ayudarles a descubrir que su vida tenía sentido, un sentido que suponía una tarea que debía realizarse y que sólo esa persona podía llevar a término. No toca al ser humano determinar si vive o no, explica Frankl, sino utilizar el tiempo de vida que tenga para llevar a cabo esa tarea que da sentido a su vida.

Este concepto de libertad va más allá del concepto pragmático individualista de “libertad frente a otros” ya que supone una autodeterminación aún en medio de dificultades o inconvenientes. El psicólogo contemporáneo Paul Vitz (1996), destaca que:

El pensamiento moderno enfatiza el reduccionismo científico, determinismo materialista, e individualismo autónomo, mientras Frankl ha enfatizado la búsqueda de un sentido más alto, libertad de decisión [*freedom of will*] y compromiso interpersonal. Es por estas razones que Frankl puede verse como anticipando varios conceptos entendidos hoy como postmodernos (Vitz, 1996, p. 16, original en inglés traducido por mí).

La libertad tal como se entiende en el mundo anglosajón acaba reducida a una simple libertad de elección. Esta es una visión reduccionista. En contraposición a esta visión, Yepes Stork y Aranguren Echevarría estudian la libertad en sus múltiples dimensiones, entre ellas la que llaman *libertad constitutiva*. El ser humano tiene un espacio íntimo al que sólo deja entrar a quien quiere. En otras palabras, el ser humano se posee a sí mismo. Es a este espacio al que personas en cautiverio han acudido como baluarte frente al atropello físico. Como señalan estos autores: “esta libertad interior, que nos permite hablar de dignidad de la persona ya que desde ella queda claro que cada ser humano es la fuente de su actuar (un *quien*), es la base de los derechos humanos y del ordenamiento jurídico.” (2001, p. 122). Esta libertad constitutiva supone (a) dominio de la intimidad, (b) apertura hacia lo real y (c) actividad, ya que cada persona puede diseñar libremente su propia conducta.

La libertad no es el único elemento en el ser humano. Hemos visto que la persona es una unidad en la diversidad. Antes del uso de razón, el ser humano ya tiene unos elementos biológicos, genéticos. Después va adquiriendo otros, como los culturales. Por todo esto no es posible calificar la libertad humana como pura, carente de condiciones. Sin embargo, eso no significa que el ser humano esté determinado en su

actuación. Yepes Stork y Aranguren Echevarría (2001) hablan de una “libertad situada”, es decir, una libertad que parte de una situación determinada que en muchos momentos se puede ver como una presión para decidir en una dirección u otra. Como señala Vitz en una entrevista que le hicieron en 1999: “Necesitamos decir: ‘sí, tienes esa presión con la que lidiar. Ahora, brega con ella.’ Este es uno de los principales retos de la psicología contemporánea: ¿cómo volvemos a traer la responsabilidad sin violar la comprensión cada vez más profunda de las complejidades de la experiencia humana?” (Cromartie, 1999, p. 5, original en inglés traducido por mí). Para estos autores la libertad no se elimina por el entorno en que se encuentra la persona. Es algo que vemos suceder cada día, el ser humano se crece ante las dificultades y lucha por aquello que considera importante. Esta lucha, nos dice Frankl, es fundamental para entender la vida humana:

Considero un concepto erróneo y peligroso de salud mental asumir que lo que necesita el hombre en primer lugar es equilibrio o, como se le llama en biología, “homeostasis,” i.e., un estado sin tensión. Lo que realmente necesita el hombre no es un estado sin tensión sino más bien el esfuerzo y la lucha por alguna meta digna de él. Lo que necesita no es la descarga de tensiones a cualquier costo, sino la llamada de un sentido potencial esperando a ser llevado a cabo por él (1973, p. 166, original en inglés traducido por mí).

Cuando se olvida este aspecto de la libertad y se la ve sólo como capacidad de elección, el siguiente paso es considerar que una elección es siempre buena si es mía. Sin embargo, y ésta es otra dimensión importante de la libertad, el sentido común nos dice que esto no es así. Muchas veces

hemos tomado decisiones que luego consideramos que no fueran acertadas. Considerar que toda decisión es siempre buena porque es mía, poner a la persona como juez absoluto de la bondad de sus decisiones es un gran error y supondría la imposibilidad de educar. Si profundizamos en estas ideas, nos damos cuenta que, para acertar al elegir hemos de seguir unos criterios de elección correctos. Nos dicen Yepes Stork y Aranguren Echevarría que:

Entre el determinismo y la libertad se puede afirmar que algunas decisiones humanas son fruto de la libertad de elección; que la elección puede ser acertada o desacertada, porque podemos elegir bien, y mejorar nuestra condición, o mal, y equivocarnos respecto de lo que nos conviene. La espontaneidad no asegura que acertemos al elegir. Para lograrlo necesitamos unos criterios, de modo que las preferencias se lleven a cabo, no según las «ganas», sino respondiendo a un proyecto de vida concretado en ciertos valores, marcados por un determinado fin. Esos valores se aprenden mediante una educación: uno se encuentra situado dentro de una institución (por ejemplo, y sobre todo, la familia) y de una tradición. Y además, se aplican a la propia circunstancia concreta mediante la prudencia (2001, p. 127).

Mientras los demás seres tienden necesariamente hacia su fin, el ser humano tiende a su fin –que para Aristóteles es la felicidad- de forma voluntaria. No hay una libertad independiente de condicionamientos y éstos son consecuencia de la propia naturaleza humana y lo que la perfecciona. En otras palabras, el ser humano es libre porque en cada momento elige lo que le perfecciona. Pero no es libre para cambiar eso

que le perfecciona. En el mundo material esto se entiende muy bien si considero que, cuidar mi salud es el modo correcto de mejorar como persona física. Cuidar mi salud supone, en cuanto a la nutrición, tomar una dieta balanceada que tenga en cuenta las necesidades de mi organismo biológico. En el mundo interior, espiritual, pasa lo mismo aunque me sea más difícil visualizarlo. En ambos casos, porque soy libre, decido cuidar mi cuerpo, o decido desarrollar mi capacidad espiritual. Y, porque soy libre, doy cuenta, en primer lugar a mí misma, de cómo utilizo esa capacidad de decidir que tengo. Por eso no se puede separar la libertad de su hermana gemela: la responsabilidad. Porque el uso de esa libertad viene determinado por el bien que busco.

Este planteamiento es perfectamente cónsono con la motivación trascendente de Pérez López que busca el bien de otra u otras personas. En una organización, concebir la libertad como la capacidad de autodirigirse al servicio de otros supone un giro absoluto frente a una cultura que ve la libertad como “el derecho que yo tengo a que los demás no me impidan actuar como me dé la gana mientras no haga daño a nadie”. Más aún, al plantear la libertad desde una perspectiva de servicio a los demás se está promoviendo la unidad. Un adagio clásico dice: *divide y vencerás*. Si le doy la vuelta y en vez de verlo desde fuera, desde la perspectiva *del enemigo*, lo planteo desde la misma organización, podría decir que *si nos unimos, venceremos*. Esta es, a mi juicio, la tarea más importante que corresponde a un líder en una organización. Igual que la labor del director de orquesta, la del director, es una labor de unificar esfuerzos en una misma dirección. Se entiende que la motivación trascendente puede ser extremadamente eficaz en el logro de este objetivo.

La naturaleza humana

Es importante resaltar que la unidad se da en función de una finalidad común. “El modelo antropológico sustituye la satisfacción de las necesidades por la elección en razón de los fines, y de este modo pone de relieve la existencia de una condición humana, de una naturaleza propia y distinta a la de aquellos seres que se mueven exclusivamente por impulsos” (Altarejos, Rodríguez, & Fontrodona, 2002, p. 123). Estos autores introducen una palabra, “naturaleza” que ya ha aparecido varias veces y que necesita esclarecerse. El concepto naturaleza en la nomenclatura clásica hace referencia a “lo que algo es en cuanto a principio de operaciones”. En la filosofía griega, especialmente en Aristóteles, naturaleza corresponde a lo que es causado por el propio ser en contraposición a lo que puede tener otro tipo de causas, como por ejemplo el arte. Esta idea fue desarrollada posteriormente de forma que naturaleza pasó a ser considerado el *qué* es, mientras persona se refiere al *quién* es. De esa forma los *quienes*, por la naturaleza, se constituye en especie. En la época contemporánea se enfatiza la acción porque el enfoque es más fenomenológico. Al estudiar a la persona se la ve, no en términos metafísicos, buscando definir lo que es, sino desde un punto de vista fenomenológico describiendo lo que hace. Considero que ambos aspectos se complementan ya que la acción tiene una importancia muy grande porque el ser humano es un ser que se hace en el tiempo, es decir, que se perfecciona.

Wojtyla (Citado por Pérez López, 1998) plantea, a mi juicio, de forma muy acertada, la importancia de que la actuación del ser humano se ajuste a su naturaleza y explica el papel primordial de la razón en esa búsqueda del conocimiento de la realidad. En ello, señala Wojtyla, le va

su propio perfeccionamiento. El ser humano parte del conocimiento de su propia naturaleza para determinar la forma en que ésta debe desarrollarse a través de su actuación. Una actuación que está inmersa en el marco del orden universal y que será más acertada en la medida en que se ajuste a esa realidad con la que interactúa.

Yepes Stork señala que “la naturaleza del hombre es precisamente la condición de posibilidad del despliegue del hombre hacia su bien final, que constituye su perfección” (2001, p. 77). El aspecto teleológico del actuar humano supone tener en cuenta los motivos de esa actuación. El proceso de decisión presume en el inicio ver el fin. Puesto que el ser humano decide, lo hace impulsado por algo que, en último término, desea lograr. Si ese algo que busca es egoísta, o si, por el contrario, lo que le mueve a actuar es el servicio a otros, la ayuda que puede prestar a los demás, esta intención afecta su decisión. La calidad motivacional no será la misma y su liderazgo se verá afectado. En este sentido es importante considerar los diversos factores que mueven a cada persona. Siguiendo a Pérez López, la calidad motivacional estará determinada por la motivación trascendente de la persona:

Precisamente la calidad motivacional de una persona viene determinada por la sensibilidad que esa persona tiene para ser movida por cada uno de aquellos tipos de motivos. Incluso en nuestro modo ordinario de expresarnos decimos que una persona es “muy humana” cuando juzgamos que tiene muy en cuenta lo que les ocurre a otras personas y está siempre dispuesta a ayudarlas –lo que implica que en su motivación pesa mucho la motivación trascendente-. Por el contrario, decimos que una persona es muy egoísta –poco

humana- cuando tan sólo busca en sus acciones la satisfacción propia, sin tener en cuenta el daño o las dificultades que pueda causar a los demás (1997, p. 44).

Estos planteamientos son, a mi juicio, muy distintos de la corriente actual de actuación dentro de las organizaciones. Actuación presidida por el enconado individualismo que permea al mundo occidental.

Las reflexiones filosófico-antropológicas que he desarrollado pueden ayudar a comprender mejor cómo la visión que tengamos del ser humano afecta nuestra conducta diaria, afecta las decisiones que tomamos y nos acercan o alejan de un planteamiento correcto del fin de nuestra actuación. “La libre voluntad es una facultad de la naturaleza humana, de la naturaleza concreta e individual, una facultad de la persona, gracias a la cual ella se hace buena o mala” (Wojtyla, 1998, p. 287). Esto supone tener en cuenta la ética como clave determinante de las propias decisiones. Una ética que está fundamentada en el concepto de libertad que he elaborado y de búsqueda del perfeccionamiento de la propia naturaleza como fin de la vida humana:

Mientras no se recupere el estudio de lo que la persona es, y su papel en la sociedad y en las organizaciones, parece difícil que lleguemos a encontrar respuestas adecuadas a la pregunta por el lugar de la ética. La verdadera solución pasa por advertir que toda técnica socioeconómica tiene, en el fondo, una doctrina antropológica: “la respuesta al ¿qué hacemos? ha de darse con el ¿qué somos? (Altarejos, Rodríguez, & Fontrodona, 2002, p. 118).

Los modelos organizacionales según Pérez López

Después de estudiar los fundamentos antropológicos de la teoría de Pérez López estoy en condiciones de presentar su modelo organizacional. Toda organización humana está compuesta por un conjunto de personas unidas por un objetivo común. Para lograr esa unidad de acción se requiere la participación organizada de todos sus miembros y esto supone que debe impartirse una dirección a esa labor. Esta dirección puede constar de una sola persona, puede realizarse de forma participativa por algunos de sus miembros o de forma colectiva por todos. En todos los casos, debe haber una dirección. Es importante considerar que, por tratarse de un conjunto de personas, cada una de ellas goza de libertad y, por lo tanto, debe *querer* contribuir a ese bien común que las agrupa. Esto siempre ha originado un reto para las personas responsables de la coordinación de esos esfuerzos. Los directores han comprendido que es necesario que todas las personas estén *motivadas* para el logro de esos fines que la organización se propone si desean tener éxito en su cometido.

Desde inicios del siglo XX ha habido muchos estudios realizados sobre la forma como funcionan las organizaciones buscando modelos que ayudaran a explicar y, por lo tanto, facilitaran entender y dirigir de forma eficiente ese trabajo (Barnard, 1971; Drucker, 1985; Herzberg, 1966; Homans, 1950; Likert, 1967; Taylor, 1912; por mencionar algunos). A finales de ese mismo siglo, Juan Antonio Pérez López, agrupó los distintos modelos organizacionales aplicándolos a la administración de empresas, aunque aclarando que eran igualmente válidos para otros tipos de organizaciones. Pérez López señala que hay tres paradigmas que agrupan las diversas teorías organizacionales; el paradigma mecanicista, el

psicosociológico y el antropológico. En la Figura 3 presento el esquema de Pérez López de esos tres paradigmas organizacionales. A continuación paso a explicar los tres paradigmas.

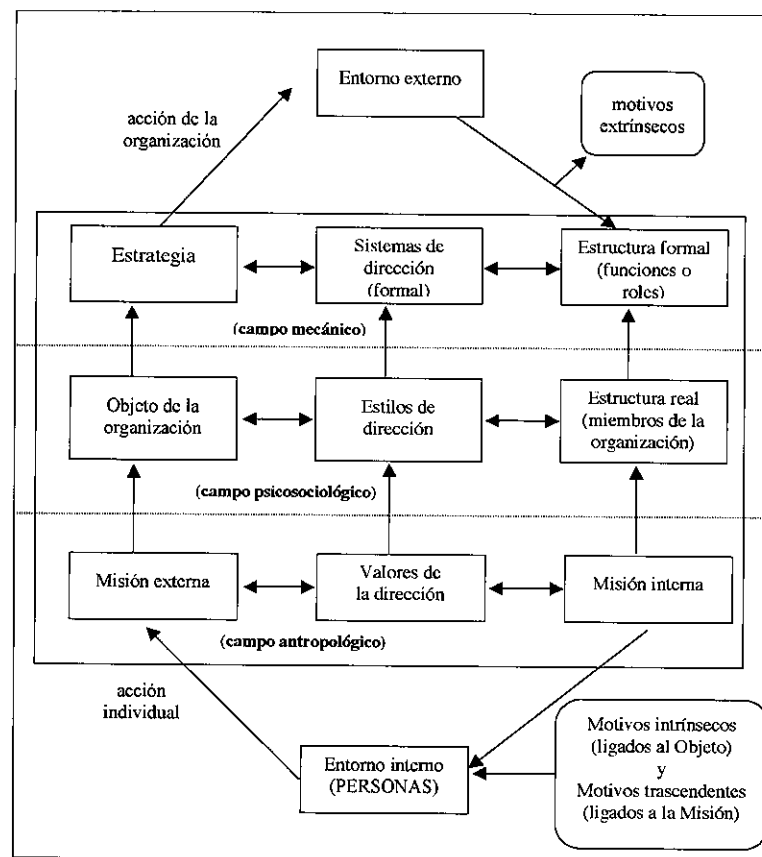


Figura 3.

Los tres modelos organizacionales, según Pérez López

El paradigma mecanicista

Al primer conjunto de modelos Pérez López le llamó **paradigma mecanicista**. En estos modelos, los seres humanos son motivados por factores externos como el dinero o el prestigio. Nos dice Pérez López que estos modelos:

Parten del supuesto de que la acción humana ha de ser explicada en función de las distintas *circunstancias externas* en que la persona actúa. Ello quiere decir que la *motivación* para actuar se origina en el impulso de las personas para conseguir una relación persona-entorno lo más acorde posible con las preferencias personales del sujeto. *Se supone siempre* que las preferencias de una persona vienen *dadas* con la propia persona y, por ello, los *cambios en la motivación* han de explicarse tan sólo en función de los cambios *en el entorno*. En definitiva, pues, *dada la persona*, el hecho de que actúe o no actúe y de que su acción sea una u otra dependerá tan sólo de las *circunstancias externas* concretas en que se encuentre (2002, p. 76-77).

El paradigma mecanicista sólo tiene en cuenta la **motivación extrínseca**. Esta motivación se da a un nivel formal de la organización, que es el que estudian estos modelos. Su visión es, por lo tanto, muy reducida. Las personas vienen caracterizadas por la función que desempeñan dentro de la organización y se las motiva con premios o castigos. El esquema de acción de la organización ideal en este paradigma viene representado por la Figura 4.

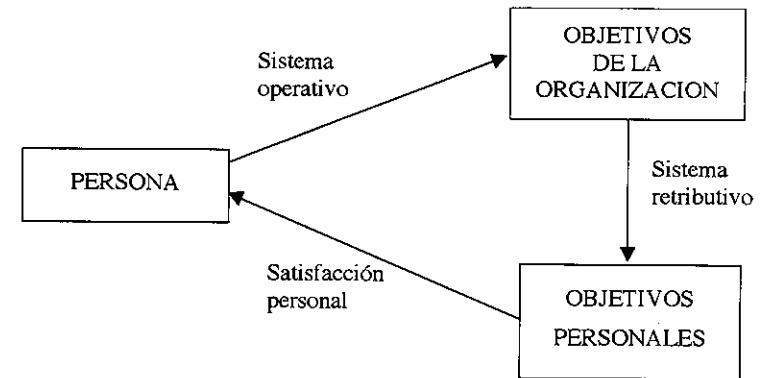


Figura 4.
Funcionamiento en el modelo mecanicista,
según Pérez López.

Como nos dice Pérez López, en el esquema mecanicista “los *sistemas* tendrían la propiedad de hacer coincidir la acción que maximiza el logro de los objetivos de la organización con aquella que maximiza la satisfacción personal” (Pérez López, 2002, p. 92).

El paradigma psicossociológico

Pronto se dieron cuenta los estudiosos de las organizaciones del carácter reductivo de estos modelos y de la necesidad de considerar lo que se llamó la *organización informal*. Esto da lugar a un nuevo paradigma, que Pérez López llama **paradigma psicossociológico**, que engloba al paradigma mecanicista y lo amplía para tener en cuenta, además de las motivaciones extrínsecas, las **motivaciones intrínsecas**.

La diferencia radical, según Pérez López, entre los modelos mecanicistas y los psicossociológicos es que los mecanicistas suponen que el problema de la motivación está en el diseño de

los sistemas organizacionales –nivel formal- mientras que el paradigma psicosociológico considera también el sistema espontáneo o informal que debe tener en cuenta los objetivos personales de las personas que componen la organización:

Las teorías basadas en este paradigma parten del supuesto de que la acción de las personas ha de ser explicitada en función del logro de unas *metas u objetivos personales*, y que estas metas u objetivos *no dependen tan sólo de las circunstancias externas* de las personas. Las personas, pues, tienen *motivaciones extrínsecas y motivaciones internas* y las organizaciones han de operar teniendo en cuenta explícitamente ambos tipos de motivaciones, pues pueden influir en ambas (Pérez López, 2002, p. 92).

La Figura 5 explica la forma como se considera la actuación humana dentro de este modelo donde “tiene una doble evaluación: esa acción puede ser más o menos adecuada para el logro de los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, más o menos adecuada para el logro de los objetivos de la propia persona que actúa” (Pérez López, 2002, p. 92).

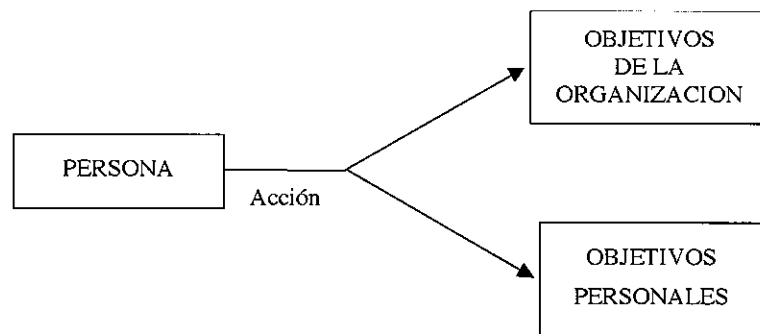


Figura 5.
Funcionamiento en el modelo psicosociológico,
según Pérez López.

En el esquema organizativo psicosociológico las personas tienen un modo de ser más allá de la función que ocupan en el organigrama y la forma como se relacionan unos con otros trasciende los procedimientos contemplados en manuales o reglas de la organización. McGregor (1960) plasmó esa diferencia cuando hablaba de la Teoría X, de corte mecanicista, y la Teoría Y, que correspondería al modelo psicosociológico.

En este paradigma se encuentra también la pirámide de Maslow (1954) que establece que el ser humano se mueve para satisfacer cinco tipos de necesidades que se encuentran en una pirámide jerárquica. En la base se hallan las necesidades fisiológicas, si seguimos subiendo, el siguiente tipo de necesidades son las de seguridad, luego vienen las sociales, las de autoestima y en la cúspide de la pirámide están las necesidades de autorrealización. Según Maslow, el ser humano sólo busca satisfacer necesidades de tipo superior cuando están satisfechas las de orden inferior.

Para Pérez López, la teoría de Maslow presenta dos dificultades. La primera enlaza con la antropología que, como ya hemos visto, es un factor que considero es clave para diferenciar el modelo antropológico de Pérez López de los otros. Hablando de la teoría de Maslow, nos dice Pérez López que “su inconveniente principal estriba en su falta de conexión con una concepción del ser humano –carencia de una teoría antropológica- que explique y dé sentido unitario a todo ese conjunto de realidades que los hombres buscan conseguir a través de sus acciones” (2002, p. 47). El modelo de Pérez López incluye esa dimensión antropológica porque “se apoya en los procesos más profundos del ser humano” (Pérez López, 2002, p. 128) que son los que generan motivación.

Respecto al segundo problema de la teoría de Maslow, explica Pérez López que el ser humano no se mueve a

satisfacer necesidades de orden superior únicamente cuando tiene satisfechas las de orden inferior. Por el contrario, muchas veces admiramos la conducta de una persona que actúan por motivos superiores sacrificando necesidades de orden inferior. Son “personas que suelen llamar la atención por la enorme calidad humana que se transparenta a través de su actuación” (Pérez López, 2002, p. 47).

El principal problema del paradigma psicociológico es que sólo tiene en cuenta los motivos internos de la persona que le afectan a ella misma. Pérez López señala que este paradigma “lleva implícito un pseudohumanismo que es, en ocasiones, más corrosivo que un mecanicismo meramente técnico que se limite a ignorar los planos psicológicos y morales de la persona” (2002, p. 101). No es suficiente, como afirman estos modelos, que los directivos realicen un esfuerzo de comunicación que funcione como instrumento para que las personas estén contentas.

El paradigma antropológico

Es aquí donde Pérez López introduce un tercer paradigma, el **paradigma antropológico** y un nuevo tipo de motivación: la **motivación trascendente**, que es una motivación interna pero que mira hacia las otras personas y no hacia el propio individuo:

Lo que explica el comportamiento humano dentro del paradigma antropológico son los llamados motivos trascendentes. Estos son aquellas consecuencias de una acción que afectan a personas diferentes a la que ejecuta la acción, en la medida en que esas consecuencias las persigue explícitamente el agente por el valor de dichas

consecuencias para aquellas otras personas que reciben la acción (Pérez López, 1997, p. 63).

El paradigma antropológico engloba los otros dos paradigmas. Para explicar la relación entre la motivación intrínseca y la trascendente voy a utilizar como ejemplo un estudiante. Educarlo es el objetivo del centro escolar. Hace algún tiempo, un alumno de kindergarten me decía que tal maestra no era buena porque le decía las cosas que hacía mal. Le gustaba más otra que nunca le llamaba la atención. Para el niño lo importante es la satisfacción inmediata. Sin embargo, sabemos que también es importante su satisfacción futura porque vaya mejorando su educación. He aquí una diferencia clara entre satisfacción a corto plazo, necesidad que se encuadraría en el enfoque psicociológico y la necesidad del alumno a largo plazo que es recibir una buena educación. En realidad es importante que el estudiante esté contento en su escuela, para que quiera ir a ser educado. Pero eventualmente comprenderá la importancia de lo que sus maestros le enseñen. Muchos recordamos con cariño a aquellos profesores de los que aprendimos mucho y con tristeza a aquellos que no supieron educarnos. No se puede prescindir de ninguno de los elementos: motivación extrínseca, intrínseca y trascendente. Por eso decimos que el paradigma antropológico engloba los anteriores.

La acción organizacional de acuerdo al modelo antropológico: La dimensión motivacional de la toma de decisiones

Una vez vistos a grandes rasgos los tres paradigmas organizacionales, quiero centrarme en el modelo antropológico y profundizar en la dimensión motivacional de las acciones de los directores o gerenciales. Pérez López

(1998) hace un análisis de la misión del directivo dividida en dos partes: lo que debe hacer un director para ser un buen profesional y lo que debe impulsarle a hacerlo.

En primer lugar podemos observar que la calidad profesional de un director o directora es juzgada por el conjunto del resultado de los logros organizacionales. Esto sucede sobre todo en la vertiente negativa. Cuando algo va mal en una organización se dirá que ese director no lo está haciendo bien. Este enfoque corresponde a un nivel mecanicista, en el que se mide la calidad del trabajo de acuerdo a los resultados. Es el caso de la llamada administración por objetivos donde se marcan unos objetivos y se evalúa el trabajo de esa persona sobre la base del logro de esos objetivos. Según Pérez López, este esquema corresponde a un planteamiento reduccionista:

Cuando un hombre de empresa sólo es capaz de mover a su gente a través de motivos económicos, es tan mal profesional como el médico que es incapaz de otra cosa que no sea atacar los síntomas que el enfermo le dice que tiene. Cuando el hombre de empresa es capaz de mover a las personas a través de los trabajos que les ofrece, ya está en otro nivel profesional; ya no es tan sólo un negociante, sino que es un directivo. Cuando es capaz de llegar a esos motivos más profundos, haciendo ver a sus subordinados el valor y el sentido de lo que están haciendo, cuando es capaz de transmitir la misión de la empresa en la que todos están embarcados, entonces, y sólo entonces, es un líder (1997, p. 84).

Quisiera, ahora, referirme al esquema que aparece en la Figura 3, el eje central del modelo antropológico señala los

mecanismos básicos de una organización. Pérez López los define de la siguiente forma:

1. Los *sistemas de dirección* “definen la operación de la organización en conjunto, traduciendo en tareas las operaciones necesarias para llevar a cabo una estrategia concreta (estructuración y planificación) y asegurándose de que se ejecutan las tareas (control)” (1997, p. 68). Nos movemos al nivel formal del esquema donde hay unos roles a desempeñar. Se refiere al *qué* de lo que se hace.
2. Los *estilos de dirección* representan “el modo concreto como se llevan a cabo las operaciones y se toman las decisiones, de forma que se ayude a los miembros de la organización a desarrollar aquellas habilidades y actitudes que pueden ser útiles para mejorar la competencia distintiva” (1997, p. 69). Los dos procesos que determinan el estilo de dirección son el de *comunicación* y el de *participación* en la toma de decisiones. Es importante aclarar que, para Pérez López, participar en la toma de decisiones no significa necesariamente que la decisión sea colectiva sino que todas las personas deben aportar a la decisión lo que puedan de acuerdo a su competencia y capacidad. En este nivel la motivación se mueve a un nivel fundamentalmente cognitivo. La persona se siente satisfecha con su trabajo porque comprende lo que está haciendo. Se refiere al *cómo*.
3. Los *valores de la dirección* representan “el peso otorgado a la hora de tomar decisiones a la satisfacción de las necesidades individuales de las personas afectadas por la decisión. En definitiva, los valores de la dirección expresan cómo se trata a las personas, y en virtud de qué criterios, al tomar decisiones” (1997,

p. 70). Este es el nivel más profundo ya que incide directamente sobre la afectividad de las personas. Muchas veces una persona se siente desmotivada porque ha visto como han tratado a un compañero de trabajo: *si le han hecho eso a Fulano, también me lo pueden hacer a mí*. En este nivel nos encontramos con el *para qué* se hace algo. En el ámbito externo, ante la población a la que se sirve, el *para qué* se refiere a la misión externa. Y en el ámbito interno, ante las personas que componen la organización se trata de la misión interna. La satisfacción de las necesidades de las personas supone tener en cuenta las necesidades reales a largo plazo como en el caso del niño es importante lograr que se eduque y no sólo que esté contento con la escuela.

Antes de proceder a explicar la forma concreta como un director o directora puede beneficiarse de este modelo quisiera profundizar en los diversos tipos de poder que plantea Pérez López en sus modelos. El estudio del poder corresponde a la necesidad de lograr que unas personas libres hagan algo en beneficio de un objetivo común. Yo recuerdo de mis años de escuela superior una actividad para la que debíamos preparar una función. Durante casi todo el tiempo que teníamos para prepararla, muchas de las compañeras presentamos diversas alternativas y, como todas queríamos hacer lo que teníamos en la cabeza, no logramos coordinar nada a tiempo. A la vuelta de los años me doy cuenta de que faltaba una líder en el grupo que fuera respetada por todas de modo que, aun cuando todas aportáramos ideas, pudiéramos unirnos en un planteamiento común. Se puede decir que, en aquella instancia, vivimos una anarquía con la consiguiente falta de eficiencia.

En un modelo mecanicista, el poder viene determinado por la capacidad del director de impartir premios o castigos. Es lo que Pérez López llama *poder coactivo*. En el modelo psicosociológico existe el *poder manipulativo* correspondiente a la capacidad que tiene un director de estimular comportamientos en otras personas a través de motivos intrínsecos. Por último, al nivel antropológico corresponde el *poder afectivo* que Pérez López llama *autoridad* y que supone en el director o directora su capacidad para estimular comportamientos en otras personas a través de motivos trascendentes (Pérez López, 1990).

Un director que tiene capacidad para imponer premios y castigos o que pueda tomar decisiones que afecten la satisfacción de una persona con el trabajo que realiza estará en los dos primeros niveles. Su capacidad de lograr mover a otras personas dependerá de la cantidad de poder que tenga. Pero cuando un director tiene autoridad, no necesita tanto poder:

El poder de una persona sobre otra persona expresa la capacidad de la primera para producir en la segunda las satisfacciones que está buscando. La autoridad de una persona sobre otra persona expresa, por el contrario, la confianza de esta última en la bondad de las decisiones de la primera, a pesar de que, por el momento, no alcance a anticipar las satisfacciones concretas que pueda llegar a alcanzar por el hecho de aceptarlas. En definitiva, una persona confiere autoridad a otra en la medida en que confía en que lo que ésta decida es mejor que lo que ella misma podría decidir, aunque no sepa por qué es mejor (Pérez López, 2002, p. 86).

Explica Pérez López que para que se pueda dar una relación de autoridad son necesarias dos características en el director. Por un lado debe tener competencia profesional. Cuando decimos, *no te preocupes que Fulano sabe de eso*, le estamos otorgando ese tipo de confianza. Pero no es suficiente que tenga esa competencia profesional. Asimismo debemos confiar en sus buenas intenciones. Es aquí donde entra la motivación trascendente. Si sabemos que esa persona obra buscando lo mejor para los demás, tendemos a fiarnos de ella. La motivación trascendente no se puede aparentar. Es el resultado de la reputación que se va adquiriendo y ésta, a su vez, es el resultado de las decisiones que esa persona va tomando y la forma como son percibidas por las demás personas.

Las teorías organizacionales que no tienen en cuenta el paradigma antropológico dejan fuera de su consideración el estudio de la motivación trascendente. En el modelo de Pérez López sin esta motivación no puede haber verdadero liderazgo:

El liderazgo de un directivo es el que lo impulsa a preocuparse no tan sólo de que se hagan ciertas cosas que convienen a la organización para que sea eficaz. Tampoco le basta con que esas cosas sean más o menos atractivas para las personas que han de realizarlas. Busca, sobre todo, conseguir que las personas actúen por motivación trascendente. Trata de mantener y acrecentar la unidad de la organización. El líder se preocupa de problemas como el desarrollo del sentido de responsabilidad en su gente, el que sean capaces de moverse por sentido del deber y otros similares. Intenta, en definitiva, enseñar a quienes dirige a valorar sus acciones en cuanto éstas afectan a otras personas,

para que sean capaces de autocontrolar su comportamiento, adaptándolo así a las necesidades de los usuarios de esas acciones (Pérez López, 1998, p. 95).

La motivación trascendente en el dirigente

Se ha dicho que dirigir es un arte. Considero que es mucho más que eso. Supone un esfuerzo continuo por parte del director para promover en las demás personas, seres libres que no obran de forma determinada, acciones que estén presididas por los tres tipos de motivaciones que hemos descrito. Pérez López plantea una serie de actuaciones por parte del líder para promover esta actitud en las personas que trabajan con él o ella.

En primer lugar, es necesario que el líder no sea obstáculo para que los demás puedan obrar por motivos trascendentes. Esto no es fácil de lograr pero es un primer punto a examinar en el directivo. Si un director o directora presiona mediante motivos extrínsecos a otras personas para que no hagan bien su trabajo; por ejemplo, cuando el director o directora pide resultados a corto plazo que impiden el logro de otros a largo plazo. Nos dice Pérez López que “un sistema de estímulos externos no debe nunca motivar hacia conductas que choquen con motivaciones de otro nivel” (Pérez López, 1998, p. 99).

En segundo lugar, un directivo debe transmitir a sus subordinados una valoración de sus acciones fundamentada en motivación trascendente. En otras palabras, debe hacer pensar a los que trabajan con él sobre las consecuencias de sus acciones en otras personas. Pérez López pone un ejemplo de su propia institución educativa:

En una ocasión, un director general de IESE habló con un profesor porque su plan docente no seguía

el calendario previsto, lo que redundaba en un sensible perjuicio del funcionamiento del centro. Le dijo lo siguiente: «Ayer cursaste esta nota manuscrita en relación con tus clases de la próxima semana. En primer lugar, debías haberla cursado hace una semana, ya que eso habría facilitado muchas cosas. En segundo lugar, la nota está escrita a mano. La secretaria, que es la responsable de enviar los programas al final del día, acabó llorando porque no podía leer tu nota y ya te habías marchado del centro». El profesor reaccionó magníficamente. Así pues, hay que ayudar a la gente a ver cuáles son las consecuencias de sus conductas. Para un director no es ninguna pérdida de tiempo comportarse como educador. Los buenos directores sacrifican su tiempo en favor de los empleados que no saben y no lo malgastan con aquellos que no quieren (Pérez López, 1998, p. 99-100).

El tercer aspecto que señala Pérez López es condición necesaria para la eficacia de los otros dos. Supone ejemplaridad en la actuación por parte del director. Un director que obra por motivos trascendentes está promoviendo entre los que le rodean ese mismo tipo de motivos. “La ejemplaridad en el comportamiento del directivo no es tan sólo el modo más eficaz de ayudar a otros a que actúen a su vez por motivación trascendente: en el fondo es el único modo de conseguirlo” (Pérez López, 1998, p. 102).

La motivación trascendente abre un nuevo panorama al estudio de la motivación. Supone tener en cuenta que el ser humano actúa en relación con las personas con las que se rodea y que esa actuación puede estar fundamentada en el deseo de ayudar a otras personas. Leonardo Polo (1997),

filósofo contemporáneo, narra el cuento de la Caperucita Roja, con el que todos disfrutamos de niños, desde la perspectiva del mito heroico. Expresa Polo que, en el mito heroico, hay siempre un héroe (la caperucita), una misión (llevar la cesta de comida) y un beneficiario que siempre es una persona distinta del héroe (la abuela). En el proceso de realizar la misión, siempre se presentan obstáculos (el lobo) que hay que superar. Espero que estas ideas nos ayuden a reflexionar sobre la forma como podemos superar los “lobos” que cada día nos quieren impedir vivir y promover a nuestro alrededor esta tercera dimensión motivacional que nos presenta Pérez López: la motivación trascendente.

Notas

¹ Algunas diferencias entre la teoría de Maslow y la teoría de Pérez López se presentan a continuación. El primer punto en el que difieren las teorías es que para Maslow, las necesidades forman una jerarquía en la que, la desaparición de una supone abrir la puerta a otra. Aunque no se puede decir que Maslow considere que este proceso se da por medio de un mecanismo automático, sin embargo, presenta una fuerte tendencia determinista. Como si se dejaran de sentir las necesidades por razones ajenas a la decisión personal. Esto contrasta con el concepto de libertad que plantea Pérez López en su teoría. El ser humano ejerce un control real sobre las necesidades que en cada momento decide cubrir. Las huelgas de hambre pueden ser un ejemplo de cómo una persona decide no satisfacer una necesidad inferior por un bien que considera superior. El segundo aspecto es que las necesidades de que habla Maslow hacen referencia a la propia persona. Pertenecen, por lo tanto, a lo que se suele llamar motivación extrínseca e intrínseca. Pérez López añade otro elemento motivacional: la motivación trascendente que no mira hacia las necesidades de la propia persona sino a las necesidades de otras personas. Por último cabe señalar que Maslow no se interesa por una serie de conceptos antropológicos a mi juicio importantes para estudiar la forma como el ser humano decide. Podemos señalar entre ellos los conceptos de fin, naturaleza y deber. La teoría de Maslow tiene una exposición altamente pragmática. Por ejemplo, para Maslow lo importante es satisfacer unas

necesidades pero no expone la importancia de cumplir unos deberes. En este aspecto es significativo comprender bien el estudio antropológico de Pérez López que incide directamente sobre la forma como presenta los tres elementos motivacionales (extrínseco, intrínseco y trascendente). La motivación trascendente destaca la fuerza que para una persona puede tener como elemento de calidad motivacional el beneficio de otros sobre el propio.

Referencias

- Altarejos, F., Rodríguez, A., & Fontrodona, J. (2002). *Retos educativos de la globalización. Hacia una sociedad solidaria*. Manuscrito no publicado. Universidad de Navarra, España.
- Barnard, C. I. (1971). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (Publicado por primera vez en 1938).
- Blanchard, K., & Shula, D. (1995). *Everyone's a coach*. New York: Harper Business.
- Covey, S. R. (1995). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Ediciones Paidós. (Publicado por primera vez en 1990).
- Cromartie, M. (Jan/Feb 1999). Freud analyzed. A conversation with Paul Vitz. *Books & Culture*. Retrieved from <http://www.christianitytoday.com/bc/9b1/9b1030.html>
- De Torre, J. M. (1985). *Compendio de filosofía*. (2da ed.). México: Editora de Revistas, S. A. de C. V.
- Diccionario de psicología* (2003). Recuperada el 30 de noviembre de 2003 de <http://allpsych.com/dictionary/>

- Drucker, P. F. (1985). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper Business.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. New York: Harper & Row.
- Frankl, V. E. (1973). *Man's search for meaning: An introduction to Logotherapy*. New York: Pocket Books. (Publicado por primera vez en 1959).
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World.
- Homans, J. G. (1950). *The human group*. New York: Harcourt Brace.
- Huitt, W. (Abril 2001). Motivation. Recuperada el 29 de noviembre de 2003 de <http://chiron.valdosta.edu/whuitt/col/motivation/motivate.html>
- Llano Cifuentes, C. (1998). *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Maxwell, J. C. (2001). *Developing the leader within you*. (2da ed. Rev.). Nashville, TN: Thomas Nelson.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Pérez López, J. A. (1990). El poder... ¿Para qué? *Cuadernos Empresa y Humanismo*, 29. Pamplona, España: Instituto Empresa y Humanismo. Universidad de Navarra.

- Pérez López, J. A. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Pérez López, J. A. (1997). *Liderazgo*. Barcelona: Ediciones Folio.
- Pérez López, J. A. (1998). *Liderazgo y ética en la dirección de empresas*. Bilbao, España: Ediciones Deusto.
- Pérez López, J. A. (2002). *Fundamentos de la dirección de empresas* (5ta ed.). Madrid: Ediciones Rialp. (Impreso por primera vez en 1993).
- Polo, L. (1997). *Ética. Hacia una versión moderna de los temas clásicos* (2da ed.). Madrid: Unión Editorial.
- Polo, L. (2001). *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*. Madrid: Rialp.
- Quiroga, F. R. (2003). *La madurez afectiva*. San José, Costa Rica: Ediciones Promesa.
- Rogers, J. (2000). *Técnicas de influencia*. Barcelona: Blume Empresa.
- Rojas, E. (1995). *La conquista de la voluntad*. (7ma ed.). Madrid: Ediciones Temas de Hoy.
- Roland, B., & Tirole, J. (Julio, 2003). Intrinsic and extrinsic motivation [Versión Electrónica]. *The Review of Economic Studies*, 70, 244, 489. Recuperada el 5 de noviembre de 2003 de ProQuest, Documento 375812961.

- Stacey, C. L., & DeMartino, M. F. (Eds.) (1963). *Understanding human motivation* (Rev. Ed.). Cleveland, OH: Howard Allen.
- Strogolo, E. (1980). La motivación: Perspectiva teórica. En *Enciclopedia temática de psicología*. (Vol. 1, pp. 176-220). Barcelona: Editorial Herder.
- Taylor, F. W. (1912). *The principles of scientific management*. New York: Harper's.
- Vitz, P. (1996). Back to human dignity. *The Intercollegiate Review*. Spring 1996. 15-23.
- Wojtyła, K. (1998). *Mi visión del hombre* (3ra ed.) Madrid: Ediciones Palabra.
- Yepes Stork, R., & Aranguren Echevarría, J. (2001). *Fundamentos de antropología. Un ideal de la excelencia humana* (5ta ed.) Pamplona, España: EUNSA.