

Espectro de necesidades

Libro Blanco

Situación: marzo de 2024

RESUMEN

Este libro blanco ofrece una visión del modelo no comercial "Espectro de necesidades" desarrollado originalmente por Daniel Hendling en la tradición de la Ciencia Abierta y Ciudadana. En el centro del documento están las cuestiones sobre la definición y delimitación de las necesidades, la posibilidad de incorporar los hallazgos sobre las necesidades a la comunicación y la interacción y si existe un "canon de necesidades" universal que pueda o deba formar parte de las consideraciones éticas. Además de un esbozo de los antecedentes teóricos, el documento se centra en particular en la función y los ámbitos de aplicación actuales del modelo.



CONTENIDO

| | |
|---|----|
| RESUMEN | 1 |
| CAMPO DE INVESTIGACIÓN | 3 |
| Origen | 3 |
| Desarrollo | 3 |
| Localización y demarcación | 4 |
| Ejemplos de aplicación | 4 |
| TEORÍA | 8 |
| Supuestos básicos | 8 |
| Estructura | 14 |
| FUNCIÓN | 15 |
| Gestión de proyectos | 16 |
| Gestión de conflictos | 18 |
| Motivación y desmotivación | 19 |
| Gestión del cambio | 19 |
| Particularidades en la aplicación de métodos ágiles | 19 |
| Desarrollo personal | 20 |
| PROYECTOS FINALIZADOS | 22 |
| CUESTIONES Y ÁREAS DE INVESTIGACIÓN | 22 |
| LITERATURA | 24 |

CAMPO DE INVESTIGACIÓN

Origen

El modelo se originó en la práctica, concretamente en el ámbito comercial de la gestión profesional de proyectos. Daniel Hendling y su empresa de consultoría HENDLING buscaban formas de ayudar a las personas a tomar conciencia de sus propias necesidades y a reflexionar y adaptar mejor su comportamiento y el de los demás a partir de este conocimiento. El objetivo era desarrollar un modelo que cumpliera este propósito de forma rápida y eficaz y que realmente funcionara. Los ámbitos de aplicación del modelo son

- Gestión de conflictos y mediación: afrontar mejor los sentimientos desagradables propios en un conflicto; mediar entre dos partes en conflicto.
- Gestión del cambio: ayudar a los afectados por el cambio a aceptarlo y superar la resistencia
- Desarrollo y motivación de equipos: diseñar estructuras, procesos y métodos de forma que las necesidades de todos los participantes puedan satisfacerse de la mejor manera posible en función de sus características individuales.

Pretende servir tanto de herramienta de autorreflexión para el desarrollo personal como de apoyo metodológico en la función directiva de la gestión de proyectos.

El modelo, desarrollado con el apoyo de Dejan Makovec, Anatol Rathbauer y Nina Tod, se ha aplicado con éxito en la práctica y se utiliza en diversas situaciones. También forma parte de diversos seminarios (por ejemplo, sobre liderazgo de equipos de proyecto, gestión de conflictos, gestión del cambio) tanto en el sector privado como en universidades.

Dado que el modelo se ha desarrollado a partir de la experiencia práctica, no se hace ninguna afirmación científica sobre él. Sin embargo, la empresa y las personas implicadas se esfuerzan por verlo, analizarlo y seguir desarrollándolo desde una perspectiva científica.

Desarrollo

El Espectro de las Necesidades surgió de la experiencia en gestión y de la consiguiente necesidad de una metodología que permitiera extraer conclusiones de la forma más rápida y eficaz posible sobre las causas de los sentimientos y acciones de las personas, contribuyendo así a una interacción constructiva. Los indicadores utilizados en el modelo se basaban en el supuesto de que las personas actúan de acuerdo con sus necesidades individuales. Las necesidades en el sentido del Espectro de Necesidades no son idénticas a los valores, los deseos o los procesos neuroquímicos, sino que representan el nivel tangible más bajo de los procesos psicológicos de toma de decisiones.

La identificación de las necesidades contenidas en el modelo y el trabajo con ellas precedieron a la creación del modelo y, por tanto, influyeron notablemente en su desarrollo. Por ejemplo, los grupos de necesidades anclados en el modelo no son más que los resultados prácticos sobre el tratamiento de las necesidades individuales. La agrupación de las necesidades fue seguida del desarrollo de la herramienta en línea, que permite registrar las necesidades de forma estructurada y ofrece una visión general aproximada del sistema de necesidades de una persona en etiquetas generalmente comprensibles mediante la asignación de la ponderación de las necesidades a los grupos.

Como efecto secundario, el uso de la herramienta en línea genera datos que se utilizan para mejorar continuamente el Espectro de Necesidades y la propia herramienta en línea con el fin de hacerla más precisa y autoexplicativa. En el futuro, un análisis de los datos debería ayudar a hacer afirmaciones más profundas de lo que es posible en la actualidad, pero mientras tanto la herramienta en línea es una herramienta probada para aplicar el Espectro de Necesidades en la práctica.

Localización y demarcación

En concreto, el modelo difiere del conocido modelo de jerarquía de necesidades de Maslow en que no prioriza las necesidades subyacentes de forma universal, sino que permite obtener una "imagen de necesidades" individual de cada persona. Las necesidades individuales pueden verse en relación con las demás e investigarse más a fondo. Por ejemplo, se plantea la cuestión de hasta qué punto las necesidades son más pronunciadas, más fuertes o más débiles en determinados grupos de personas, o hasta qué punto cambian en su expresión en la vida (por ejemplo, en caso de experiencias drásticas).

Además, el modelo no pretende ser un modelo de personalidad o tipo. La categorización en áreas de necesidad es una mera simplificación y sirve para poder abordar las necesidades individuales sin sentirse abrumado. Aunque las personas con muchas necesidades muy marcadas en un área determinada podrían etiquetarse como un "tipo" correspondiente, no debe entenderse como un "encasillamiento" categórico de las personas. Otros modelos dividen a las personas en tipos de personalidad, lo que puede ser un obstáculo tanto para la autorreflexión como para el diálogo.

Habría que investigar en qué medida las subáreas son realmente más pronunciadas. En la situación actual, el modelo parte de la base de que las necesidades individuales varían en intensidad.

Ejemplos de aplicación

En la reunión habitual del proyecto, había un compañero que llamaba repetidamente la atención con comentarios duros y despectivos. Su comportamiento deterioró el ambiente del equipo. La situación llegó a un punto crítico cuando, durante una reunión, el colega se levantó con la cara roja de ira, pronunció palabras insultantes, salió de la sala y cerró la puerta tras de sí dando un portazo.

A continuación, el jefe de proyecto utilizó el modelo del Espectro de Necesidades y el perfil de necesidades que había creado a partir de él para reflexionar, como primer paso, sobre qué sentimientos le provocaba a él mismo el comportamiento de su colega y, en concreto, qué necesidades podrían subyacer a ello. Visualizó sus necesidades como "botones que se pulsan".

Cuanto más claramente las visualizaba el jefe de proyecto, más disminuía la tensión inicial y le permitía aceptar la situación tal como era. Un efecto notable de observar las propias necesidades y cómo se expresan es que uno se calma y puede aceptar una situación más fácilmente, aunque sea insatisfactoria. En otras palabras, puede afrontarla mejor.

Una vez que el jefe de proyecto se había entendido suficientemente a sí mismo y, en consecuencia, se había calmado, se preguntó qué necesidades podría haber violado el colega enfadado o qué podría temer inconscientemente. En este punto, el modelo permitió "adivinar" posibles áreas de necesidad vulneradas y, en última instancia, necesidades sin tener que preguntar específicamente al colega. A partir de las ideas correspondientes, el jefe de proyecto estaba preparado para el diálogo y ya tenía en el bolsillo los primeros enfoques posibles para mejorar la situación.

Finalmente, el jefe de proyecto buscó el diálogo con el colega en cuestión. Al principio, señaló la molestia percibida por el colega, que ya parecía tranquilizarse con esta información, presumiblemente porque se sentía tenido en cuenta y respetado. A continuación, el jefe de proyecto empezó a explorar posibles áreas de necesidad con la ayuda del Espectro de Necesidades.

Cuanto más concretaba el gestor de proyectos las necesidades y exigencias de su colega, más se calmaba. De este modo, el gestor de proyectos pudo filtrar las distintas causas del enfado, y también diferenciar mejor el sentimiento de enfado en el diálogo. Resultó que el enfado era en realidad una mezcla de miedo, frustración y tristeza. Estos sentimientos habían surgido porque se habían irritado diversas necesidades en el ámbito del SISTEMA (miedo a la cancelación si el proyecto fracasaba), así como en el ámbito del NOSOTROS (conflictos tácitos).

El diálogo diferenciado sobre los distintos "botones pulsados" permitió adaptar mejor las estructuras y la comunicación del proyecto a las necesidades del colega en cuestión. También fue posible disipar los temores del colega, por ejemplo, pidiendo al Director General de la empresa que hablara con el equipo del proyecto y explicara que, aunque se sentiría decepcionado y triste si hubiera problemas con el proyecto o si al final fracasara, eso no le costaría el puesto a nadie.

Otro ejemplo, esta vez del ámbito privado, para ilustrar mejor el principio: un hijo olvidó cerrar la puerta del jardín de la casa de sus padres cuando llegó. Cuando el padre se percató de ello, se inició una discusión en la que el padre le dijo al hijo que él se creía más inteligente (debería saber algo así), que el hijo debía cerrar siempre la puerta con llave, que el padre era el amo de la casa y el anfitrión y que, por tanto, había que acatar sus normas. El hijo, por su parte, dijo que esa era una exigencia ridícula y que podría permitirse olvidarla de vez en cuando.

A continuación, el hijo elaboró un perfil de necesidades y analizó los "botones" que la situación y el comportamiento de su padre debían de haber "pulsado" en él. Se dio cuenta de que no entendía el significado y el propósito de esta petición, que restringiría sus libertades personales y que la forma en que el padre se lo comunicó fue percibida como autoritaria y, por tanto, despectiva. Esta toma de conciencia permitió al hijo calmarse y, en el siguiente paso, "adivinar" las necesidades potencialmente dolidas de su padre.

Entre otras cosas, señaló las necesidades de su padre en las áreas de CONTROL y ESTRUCTURA, que la falta de cierre probablemente había violado. El hijo le comentó a su padre que se había dado cuenta de su enfado y le preguntó si necesidades como el RESPETO o la SEGURIDAD podrían estar detrás de él. El padre respondió afirmativamente, se calmó ante la simpatía que le mostraban y le contó al hijo su destino en la guerra, cuando la casa de sus padres quedó reducida a escombros. Esta historia hizo que el hijo comprendiera suficientemente el deseo de su padre de tener la puerta del jardín cerrada, y pudo prometerle que pensaría en ello en el futuro. Al mismo tiempo, el padre pudo dar a su hijo la libertad que quería olvidar: al fin y al cabo, podía ocurrir.

Otra aplicación del modelo adopta la forma de autorreflexión guiada en seminarios, en los que los participantes crean un perfil de necesidades personales como primer paso. A continuación, el grupo debate las distintas características de las necesidades individuales y reflexiona sobre las aplicaciones prácticas en las que esta diversidad puede dar lugar a conflictos.

Un enfoque similar se adopta en las sesiones de coaching individual, en las que el coachee también reflexiona sobre su perfil de necesidades junto con el coach. Por supuesto, esto supone que el coachee también esté abierto a este tipo de reflexión; el caso del empleado del proyecto enfadado descrito anteriormente habría sido menos adecuado para ello.

En resumen, en la práctica se observan las siguientes conclusiones y efectos:

- La clara separación de los procesos/estrategias/experiencias de los sentimientos y necesidades permite tratar específicamente las respectivas necesidades individuales y concentrarse en ellas.
- Observar las propias necesidades - ya sea simplemente utilizando el modelo, creando un perfil de necesidades (véase la herramienta en línea) o haciendo que un coach las señale - conduce a que las personas implicadas se calmen y retomen un diálogo que puede haberse estancado.
- La mayoría de las personas que han estudiado el modelo hasta ahora opinan que la expresión de sus necesidades ha cambiado poco o nada a lo largo de su vida. Aquellos que en un principio sospechaban de posibles experiencias drásticas (traumas, maternidad/paternidad, pérdida de trabajo, etc.) como causa de un cambio posterior, llegaron a la conclusión en el proceso de reflexión posterior de que la expresión en última instancia ha cambiado poco o nada - pero que los sentimientos sobre el acontecimiento han quedado muy fuertemente grabados.
- A la gente le resulta útil reconocer que, aunque todas las personas tienen el mismo conjunto de necesidades, también tienen necesidades individuales diferentes, y que esto conduce inevitablemente a conflictos internos e interpersonales.

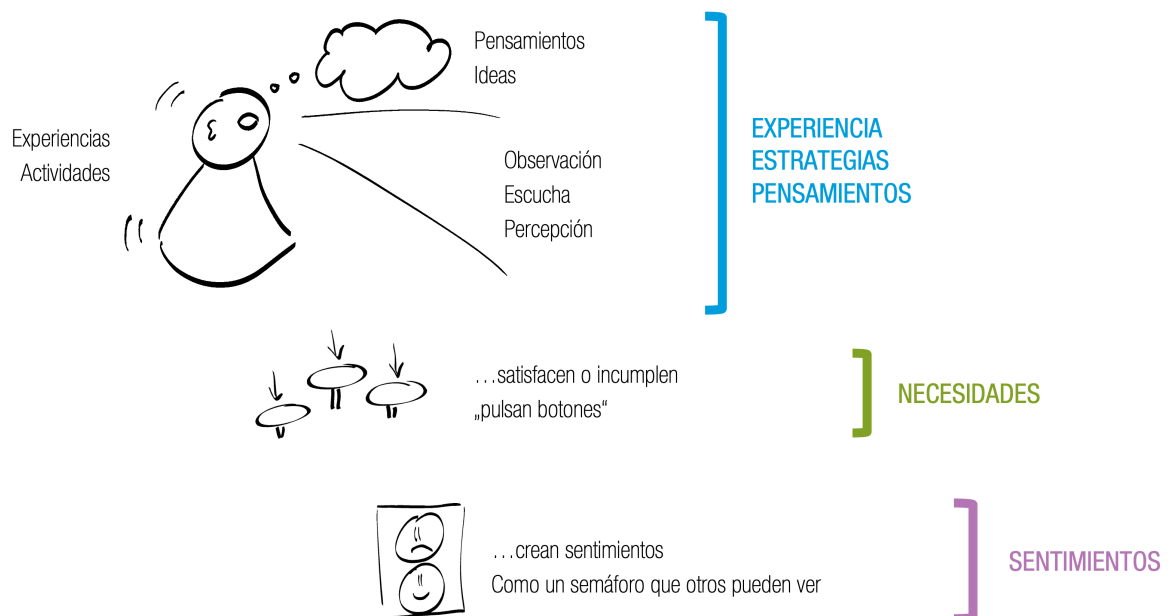
- Los participantes afirman que analizar el perfil de necesidades individuales puede ser muy informativo y útil no sólo en el trabajo del proyecto, sino también en otras ocasiones de la vida.
- Las personas que utilizan el Espectro de las Necesidades para ir más allá de su posición respectiva y de los intereses que la sustentan hasta el nivel de las necesidades personales e incorporarlas a un diálogo pueden restablecer con más éxito una capacidad mutua y renovada de diálogo en un conflicto y superar con más éxito la resistencia al cambio.

TEORÍA

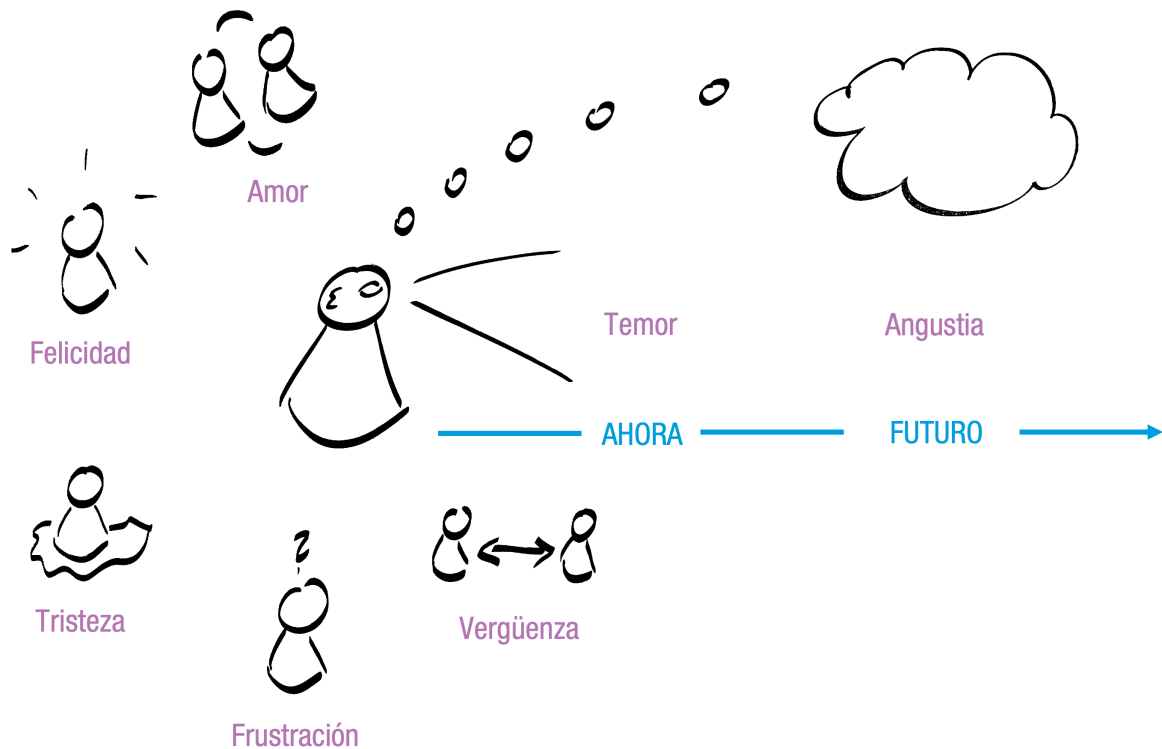
Supuestos básicos

Las necesidades contenidas en el modelo deben diferenciarse de otros dos elementos para comprender su funcionamiento.

- Experiencia, estrategias, reflexiones
- Necesita
- Sentimientos



Las emociones son los elementos más evidentes de percibir, porque se expresan -sólo a través del lenguaje corporal- y, por tanto, también son reconocibles para los demás. Puede imaginárselas como un semáforo que se ilumina de un color determinado cuando se satisface o se infringe una necesidad. Aquí se presuponen, entre otros, los siguientes sentimientos:



- La pena como expresión de una necesidad real insatisfecha sin perspectiva directa ni influencia en una posible satisfacción.
- La vergüenza como expresión del miedo al rechazo inminente o reacción al rechazo real (necesidades sociales, necesidades NOSOTROS).
- El miedo como expresión de la violación de una necesidad en el futuro inmediato
- El miedo como expresión de la amenaza inminente de violación de una necesidad
- La frustración como expresión de la incapacidad de influir (con éxito) en la satisfacción de una necesidad.
- La ira como sentimiento "acumulativo" (por ejemplo, miedo, frustración y tristeza) y expresión de una o varias necesidades que podrían ser real o potencialmente vulneradas con la perspectiva de poder influir en ello (por ejemplo, impedirlo).
- La alegría como expresión de una necesidad satisfecha
- El amor como expresión de una necesidad (supuesta o real) satisfecha en un sentido social (NOSOTROS-necesidades).

Las necesidades son tocadas por procesos internos y externos. Un proceso interno es un pensamiento, una idea, una imagen que nos formamos y que toca determinadas necesidades. Los procesos externos son experiencias sujetas a nuestra percepción: Cosas que nos ocurren. Si consideramos la satisfacción de necesidades, estos procesos pueden imaginarse como estrategias que tienen un efecto satisfactorio. Del mismo modo, hay experiencias reales

o imaginarias que incumplen una o varias de nuestras necesidades. En un conflicto, puede distinguirse entre la posición respectiva (actitud mental) de una de las partes del conflicto, el interés subyacente (que debe equipararse a un proceso o estado) y la necesidad asociada.

Las necesidades, los sentimientos y los procesos mencionados están vinculados mecánicamente: estos últimos son procesos internos o externos sobre los que se puede influir y que tienen un efecto sobre una necesidad. A su vez, este efecto crea un sentimiento agradable o desagradable. En este sentido, los sentimientos no deben entenderse como directamente influenciados, sino más bien como semáforos que indican un efecto. Del mismo modo, las necesidades no pueden influirse directamente y tienden a ser estáticas. Sin embargo, es útil y provechoso ser consciente de ellas -especialmente de sus características- para influir en el propio comportamiento y pensamientos en consecuencia.

Queda por investigar en qué medida cambia la expresión de las necesidades a lo largo de la vida. El modelo se basa en el supuesto de que las necesidades ya están desarrolladas en cierta medida al nacer y experimentan su expresión final en los primeros años de vida.

Se supone que las personas organizan su vida en torno a la satisfacción de sus necesidades (y, a su vez, evitando incumplirlas). La estructura del Espectro de Necesidades muestra que ninguna necesidad es más importante que otra. Las distintas características de las necesidades de cada individuo hacen que las personas tengan pensamientos y estrategias diferentes, lo que puede dificultar la convivencia. A este respecto, sin embargo, ninguna persona es "mejor" o "peor" que otra: debido a la diferente expresión de las necesidades, las personas eligen estrategias distintas, lo que puede dar lugar a conflictos, ya que éstos, a su vez, pueden vulnerar las necesidades de los demás.

También se supone que las personas se esfuerzan por experimentar sentimientos agradables con la mayor frecuencia posible y evitar los desagradables. Aquí es donde entra en juego el tema de la motivación.

Basándonos en la mecánica descrita, podemos imaginarnos una necesidad como un botón: si se toca mediante un proceso interno o externo, surge una sensación, ya sea desagradable o agradable. Por tanto, la idea de "pulsar los botones del otro" también encaja bien aquí.

El modelo surge originalmente del tratamiento de una situación conflictiva. Se pusieron de manifiesto contradicciones, como por ejemplo entre LIBERTAD y SEGURIDAD. Estas contradicciones entre las necesidades individuales tienen un efecto negativo en la otra persona debido a las diferentes estrategias elegidas en cada caso: se produce un conflicto interpersonal. La situación es similar con la resistencia a un cambio de situación: puede surgir si la nueva situación tiene un impacto negativo en las necesidades personales.

El modelo se desarrolló para afrontar mejor los conflictos y las resistencias en entornos de trabajo como un proyecto, concretamente para comprender mejor las necesidades de los implicados y poder hablar de ellas. Del mismo modo, ayuda a motivar creando situaciones o la perspectiva de situaciones que tengan un efecto positivo en las necesidades de los implicados. También puede utilizarse para la autorreflexión, con el fin de reconocer y

proteger mejor los "botones sensibles" de cada uno, en última instancia con el objetivo de ser más capaz de aceptar la adversidad inmutable.

El Espectro de Necesidades se basa en el supuesto de que cada persona tiene un complejo inherente de necesidades. El modelo pretende desglosar este complejo en necesidades individuales lo más granulares y discretas posible, y lo suficientemente comprensibles para que las personas puedan evaluarlas de forma independiente según su importancia percibida. Las ponderaciones obtenidas sirven luego como indicadores para trazar "tendencias de necesidades" más amplias, que representan agrupaciones de necesidades relacionadas.

El perfil creado de este modo no pretende ser un reflejo completo de la personalidad, sino más bien ofrecer enfoques para reconocer patrones en las complejas, y a veces contradictorias, redes de necesidades. Sin embargo, esto no debe verse como una debilidad, sino como un reconocimiento de la realidad de que las personas a menudo no son conscientes de por qué sienten como sienten y actúan como actúan.

Tanto las necesidades individuales como las tendencias de las necesidades forman parte de las áreas YO, NOSOTROS y SISTEMA a nivel macro. Éstas no guardan una relación jerárquica entre sí, sino que organizan las necesidades funcionalmente: las necesidades YO no salen de la esfera del individuo y no están referenciadas externamente. En cambio, las necesidades NOSOTROS implican directamente a una o varias personas o están relacionadas con su posición. Las necesidades SISTEMA no están directamente relacionadas con la persona o representan un cambio de enfoque de lo interno a lo externo, por ejemplo, la dimensión fisiológica de las necesidades personales.

Conocer las áreas en las que se producen las tendencias más marcadas permite responder de diversas maneras al comportamiento y los sentimientos propios o ajenos. Por ejemplo, se puede comprobar si las actividades se corresponden con las necesidades de la persona y cómo, o explorar las causas subyacentes de las emociones negativas. Se puede facilitar la influencia positiva en los comportamientos deseados o diseñar espacios de acción de forma que generen satisfacción al cubrir las áreas importantes de necesidad.



En el centro del modelo está siempre el enfoque en el individuo, en lugar de una categorización de tipo prefabricado o afirmaciones generales que deberían aplicarse universalmente a todas las personas. Las necesidades que conforman las áreas dominantes pueden ser completamente diferentes de una persona a otra y, por lo tanto, requieren enfoques distintos para abordarlas adecuadamente. Las tendencias ya mencionadas sirven de guía práctica para estas diferencias. Sin embargo, un análisis (propio) más profundo requiere un examen de las necesidades individuales. Esta es la razón de la división tripartita del sistema modelo, que pretende permitir tanto el trabajo analítico como el práctico con los conocimientos adquiridos.

Las necesidades se entienden en el modelo como cosas abstractas que son importantes para nosotros. En el modelo actual, todas las personas tienen el mismo conjunto de necesidades, pero éstas se expresan de forma diferente. Las necesidades fuertes pueden considerarse "botones" especialmente sensibles que pueden "pulsarse" fácilmente. En un sentido positivo, "pulsar" significa satisfacer una necesidad. El resultado directo es una sensación agradable. En sentido negativo, "pulsar" significa incumplir o desatender una necesidad. El resultado es una sensación

desagradable. Las "cosas que aprietan" incluyen todo lo que satisface u incumple una necesidad. Esto incluye tanto las actividades (lo que hago) como las percepciones y experiencias (lo que veo, oigo, experimento) y los pensamientos correspondientes. Los pensamientos por sí solos (imaginación personal, fantasía, ideas) también influyen en nuestras necesidades: pueden satisfacerlas u incumplirlas, al igual que las percepciones externas o las actividades reales.

Se puede influir en **los sentimientos** comprendiendo sus necesidades (por ejemplo, identificando el "botón" que está "pulsado o podría estarlo") y derivando la acción correspondiente. En el caso de un sentimiento negativo, significaría cambiar el estado que aprieta el botón. Este estado puede ser un estado del mundo exterior que se percibe, algo que se dice o incluso un pensamiento. Con estos pensamientos, también hay que diferenciar si el pensamiento se refiere a una realidad presente, percibida, o si es un pensamiento que se refiere al futuro.

Los sentimientos pueden ser agradables, como el amor, la alegría o el orgullo, o desagradables, como la tristeza, el miedo o la vergüenza. Los sentimientos agradables se desencadenan cuando se satisface una necesidad y los desagradables cuando se incumple una necesidad. Los sentimientos no pueden controlarse ni dominarse porque están vinculados mecánicamente a las necesidades. Los sentimientos se expresan verbalmente, con gestos y, en gran medida, con el lenguaje corporal.

Los valores tienen una gran variedad de connotaciones: conceptos completamente distintos se consideran "valor" en las distintas culturas, épocas y mentes. Las definiciones utilizadas por las ciencias sociales, los estudios culturales, la psicología y la filosofía al hablar de "valores" son casi igual de variadas. En el contexto de las necesidades humanas, el modelo del Espectro de Necesidades considera que los "valores" no son más que "estrategias"; pautas con las que las personas intentan satisfacer sus necesidades o evitar ofenderlas. Con ello no se pretende sustituir otras definiciones ni competir con ellas por su validez. Sin embargo, el concepto de valores en las distintas disciplinas es más compatible con la metodología y la incrustación teórica del campo respectivo y no debería utilizarse sin más para trabajar con el Espectro de Necesidades.

Estructura

La finalidad del Espectro de Necesidades -suponiendo que hayas hecho la distinción entre necesidades y sentimientos y estrategias/procesos descritos anteriormente- es responder a la pregunta "¿Qué necesidades tengo realmente?" y averiguar así qué es "una necesidad". El objetivo es reducir la complejidad de los sentimientos obteniendo posteriormente una estructura y una terminología concreta para tratar el espectro de necesidades.

La simplificación estructural consiste en dividir las necesidades en tres áreas. Sin embargo, estas tres áreas no se superponen, sino que deben entenderse como partes de un espectro. La división en tres áreas ya proporciona una visión general de las personas y sus necesidades: Se distingue entre el ámbito del individuo (las necesidades YO), el ámbito interpersonal (las necesidades NOSOTROS) y el sistema en el que nos movemos (las necesidades SISTEMA). Los conflictos pueden explicarse y analizarse únicamente en este nivel aproximadamente simplificado de la división tripartita. Además, esta simplificación nos permite profundizar en los ámbitos respectivos e identificar las necesidades que contienen.

Si observas a un solo individuo (el yo) y miras de cerca el núcleo más íntimo de este ser, las necesidades de la subárea ALMA están ocultas allí. Puedes visualizar esta ALMA como el núcleo más interno del Yo, que descansa en sí mismo y es uno consigo mismo. Visto a distancia, este YO es un elemento de la conciencia y se ve a sí mismo como un individuo en distinción de otros en la forma de una PERSONA espiritual que piensa y aprende. Las características e ideas de esta persona se expresan mediante la realización efectiva de sus intereses hacia el mundo exterior.

Desde un nivel superior, una persona que se realiza externamente entra inevitablemente en contacto con otras personas (el NOSOTROS). Aquí el modelo contiene inicialmente las necesidades de la PAREJA - la forma más cercana de conexión social. Si se añaden otras personas, surgen las correspondientes interacciones del EQUIPO como forma de conexión social más diversa. En un sentido aún más amplio, el modelo considera a todos los seres sociales en su comunidad en forma de SOCIEDAD.

Éstos, a su vez, pueden verse desde el exterior como la suma de partes individuales de un todo (el SISTEMA). Los elementos de la VIDA tienen que ver con la existencia *per se* y su preservación. Estos elementos interactúan entre sí y se influyen mutuamente. Se influyen mutuamente y, por tanto, ejercen un cierto CONTROL. En un sentido aún más amplio, todos los elementos siguen una determinada ESTRUCTURA, por lo que este orden superior (vida) de un sistema de muchos elementos se manifiesta en última instancia en forma de estabilidad absoluta en el sistema.

En este sentido, el espectro de necesidades también puede imaginarse como un círculo abstracto de necesidades que se cierra de nuevo en la interfaz entre la estabilidad en el sistema y la tranquilidad, partiendo de una concentración máxima en el interior del uno a través de la diversidad de los muchos y el sistema general del sistema.

FUNCIÓN

De acuerdo con su historia, el Espectro de Necesidades se concibe a sí mismo como una herramienta comunicativa de uso cotidiano privado y profesional, pero también como una forma de explorar el comportamiento humano. Los sistemas existentes dan a veces la impresión de basarse en una lógica inductiva y carecer de pruebas empíricas. El Espectro de Necesidades invierte este planteamiento y parte de indicadores registrables que, en primer lugar, crean una imagen del mundo de las necesidades de un individuo y, en el futuro, se utilizarán para proporcionar información a nivel social mediante el registro de muestras más amplias y estadísticamente relevantes.

El Espectro de las Necesidades no pretende proporcionar información de validez única sobre los paisajes psicológicos de los individuos. En este sentido, no pretende sustituir a campos enteros de la psicología, sino ser un enfoque alternativo a los modelos psicológicos existentes. Basado en la experiencia práctica, el Espectro de Necesidades está activamente abierto a la crítica y al cambio. Sus tesis se basan en la experiencia existente, en lugar de fundamentarse en hipótesis preconcebidas.

La página web www.spectrum-of-needs.com refleja continuamente el estado actual de la investigación y las modificaciones necesarias del modelo.

Como herramienta adicional, se ha desarrollado una herramienta en línea, que puede encontrarse en profile.spectrum-of-needs.com. En ella se enumeran las necesidades contenidas en el Espectro de Necesidades y te permite valorarlas en una escala de 1 a 5. Al utilizar la herramienta, no debes pensar necesariamente en lo importante que es para ti el tema respectivo en ese momento, sino en lo importante que es en tu vida en general. En el análisis, puedes plantearte una gran variedad de preguntas e intentar responderlas: ¿Qué área es la más pronunciada? ¿Qué conflictos pueden explicarse por ello? ¿Qué necesitas para estar motivado? ¿Qué áreas y necesidades están ya en conflicto? ¿Cómo interpretarían los demás el perfil?

En principio, la herramienta en línea disponible es suficiente para trabajar con el Espectro de Necesidades, pero para pruebas de campo de mayor envergadura puede utilizarse una hoja de pruebas revisada según directrices científicas.

El perfil de necesidades respectivo puede utilizarse de diferentes maneras. Si trabajas con otra persona, por ejemplo alguien a quien diriges o entrenas, puedes crear un perfil y reflexionar sobre él juntos. También es posible crear tu propio perfil y utilizarlo para seguir desarrollando tu propia personalidad.

El trabajo y el contacto con la gente son esenciales en cualquier actividad profesional. No sólo chocan personalidades, formas de trabajar y visiones de las cosas diferentes, sino también necesidades muy distintas. Todo el mundo se beneficia de la capacidad de incluir en su pensamiento las necesidades propias y ajenas. Gracias a ello, los conflictos pueden preverse y evitarse o resolverse rápidamente, lo que reduce la tensión emocional y agiliza los procesos.

La aplicación del Espectro de Necesidades ya ha demostrado su eficacia con directivos de empresas, consultores de gestión y gestores de proyectos, así como en la gestión de empleados y partes interesadas. En la gestión de proyectos, el modelo es tan útil para el trato orientado a los objetivos con los implicados directos y los externos como en la gestión del cambio como apoyo a los afectados en la aplicación del cambio.

Los directivos pueden entrenar la metodología del Espectro de Necesidades para reforzar sus habilidades en las áreas de liderazgo, cooperación y conflicto. En concreto, el Espectro de Necesidades puede ayudar a los directivos a entender de forma más consciente su propio estilo de liderazgo como instrumento de interacción interpersonal y a motivar mejor a los empleados para que experimenten su trabajo como satisfactorio a largo plazo.

El Espectro de las Necesidades puede entenderse, por tanto, como una teoría de la motivación y la mediación orientada a las necesidades. Se basa en el supuesto fundamental de que las necesidades, como fuente primaria de sentimientos, ejercen una influencia significativa en el comportamiento tanto en sentido positivo, en la cooperación, como en sentido negativo, en el conflicto, por lo que deberían ser el punto de partida de un liderazgo exitoso.

Los empleados se benefician de conocer y poder articular sus necesidades, porque sólo lo que se comunica abiertamente puede ser tenido en cuenta activamente por los demás. La expectativa razonable de que las propias necesidades serán reconocidas aumenta la motivación de los empleados y, si tiene éxito, transforma cada interacción profesional en una situación beneficiosa para todas las partes. Los empleados motivados rinden más y ellos mismos no se sienten forzados en su trabajo, sino que comprueban que sus necesidades están cubiertas.

Las interacciones no siempre son ideales, por muy buenas que sean las intenciones o por muy grande que sea el empeño. Si, a pesar de todo, estalla un conflicto, los empleados pueden esperar una mejor resolución de conflictos aplicando el Espectro de Necesidades a nivel de empresa que intercambiando acusaciones y justificaciones, a pesar del desequilibrio de poder siempre presente entre empresario y empleado.

Las ventajas del Espectro de Necesidades en un vistazo:

- Máximo progreso en el mínimo tiempo: ideal en un plazo limitado.
- Fácil de entender y aplicar: sin teorías complejas ni "técnicas" que practicar.
- Específicos, orientados y personalizados: nada de "café para todos".
- Restablece la capacidad de diálogo: aborda el conflicto en lugar de endulzarlo.

Gestión de proyectos

El Espectro de las Necesidades sirve para ofrecer una imagen clara de lo que es una necesidad y permitir que las necesidades se identifiquen claramente en la comunicación. Al crear el modelo, se tuvo cuidado de no incluir ningún sentimiento, característica, actividad o estrategia que sirviera para satisfacer una necesidad, pero que no fuera una necesidad.

Como es importante no perder tiempo en los proyectos, el modelo también sirve para identificar rápidamente las necesidades que deben tenerse en cuenta en cada caso. En un conflicto, el objetivo es encontrar las necesidades que se ven incumplidas o heridas. A la hora de plantearse cómo motivar a alguien, es útil conocer las necesidades fuertes para saber por dónde empezar.

El conjunto de necesidades es el mismo para todas las personas. Las necesidades sólo difieren en el grado en que se expresan. Con un poco de apertura, todas las personas, independientemente de su edad, cultura, etc., pueden compartir sus necesidades.

En la **gestión de las partes** interesadas, el espectro de necesidades puede ayudar a reducir la resistencia existente identificando las necesidades de las partes interesadas e incorporándolas a sus propias actividades. En este caso, el éxito tampoco se basa en la manipulación, sino en la capacidad de "ofrecer" a la otra parte algo que tenga un valor percibido para ella. La evaluación de los distintos componentes de un proyecto, por ejemplo, suele diferir fundamentalmente de una persona a otra debido a las distintas necesidades individuales. Sin embargo, lo que a usted le parece irrelevante puede ser exactamente lo que la otra persona considere un valor añadido decisivo.

A la hora de dirigir y desarrollar un **equipo**, puede ser importante organizarse en función de las necesidades de sus miembros. En los conflictos, el objetivo es ser capaz de dialogar rápidamente. Los cambios pueden ser dolorosos si "tocan botones". Y la motivación también surge cuando los empleados obtienen lo que necesitan.

En la **formación**, puede ser útil organizar un equipo de manera que se tengan en cuenta en la medida de lo posible las respectivas estructuras de necesidades de cada uno de sus miembros. En teoría, se podría atraer conscientemente al proyecto a determinados "tipos de necesidades" y excluir a otros. O crear un entorno que se adapte a las diferentes estructuras de necesidades de los miembros del equipo. Por ejemplo, un equipo virtual tiene un efecto diferente sobre determinadas necesidades que un equipo que se sienta junto.

En la **fase de tormenta**, las diferencias se hacen reconocibles; los empleados rozan entre sí. Surgen conflictos ocultos y abiertos. El modelo puede ayudar de varias maneras. Como parte en el conflicto, puede ayudarle a ser consciente de sus propias necesidades ("conocer y comprender mis propios botones") y a articularlas y/o, al mismo tiempo, a comprender las necesidades de la otra parte en el conflicto. Si desempeñas un papel de facilitador como gestor de proyectos, actúas como mediador entre las personas y puedes ayudar a todos a entender y hablar de sus propias necesidades. Como gestor de proyectos, en este punto es útil conocer tu propia estructura de necesidades para asegurarte de que tú mismo trabajas "en línea con tus necesidades".

En la **normalización, el** conocimiento de las diferentes estructuras de necesidades de las personas del equipo de proyecto puede ayudar a acordar unas "reglas del juego" en el equipo que se adapten en la medida de lo posible a todas las diferentes necesidades. Un ejemplo de ello es debatir el tema de la "confianza" dentro del equipo: ¿Qué necesidades generarían confianza en el equipo? ¿Qué obstaculizaría la confianza? Todos los pasos de planificación del proyecto (rendimiento/alcance, calidad, plazos, recursos, costes, comunicación, riesgos, organización, etc.) pueden llevarse a cabo de acuerdo con las necesidades si se conocen las diferentes estructuras de necesidades del equipo. Tampoco en este caso deben ignorarse sus propias necesidades como gestor de proyectos: ¿Qué "normas"

necesita en el equipo del proyecto para desempeñar su papel de gestor del proyecto sin incumplir o descuidar sus propias necesidades?

En la **fase de ejecución** entra en juego el tema de la "motivación". Si te aseguras de que todos los miembros de tu equipo están "satisfechos" según sus necesidades y además les ofreces la perspectiva de que sus necesidades se satisfagan en el futuro, generas motivación. Por el contrario, puedes evitar la desmotivación (o reaccionar en consecuencia) si sabes qué "botones se han pulsado" y por qué ha surgido la correspondiente desmotivación.

A la hora de **levantar la sesión**, también puedes elegir actividades que se correspondan con las diferentes estructuras de necesidades de las personas del equipo o, a la inversa, evitar cosas que puedan incumplir las necesidades de unos u otros.

Gestión de conflictos

Por su propia naturaleza, hay más conflictos en los proyectos que en las organizaciones de línea funcional. Al mismo tiempo, los gestores de proyectos no tienen tiempo para simplemente sentarse a resolver un conflicto, sino que necesitan las herramientas de gestión de conflictos adecuadas. El modelo de necesidades y los conocimientos asociados (por ejemplo, la diferenciación entre sentimientos, necesidades y cosas que afectan a las propias necesidades) pueden ayudar a gestionar los conflictos de forma más rápida y metódica. Como parte en el conflicto, puede ayudarte a entender mejor tus propios botones y a expresar tus deseos. Si quieres entender a la otra persona, es útil conocer su estructura de necesidades. En ambos casos, el objetivo es identificar los botones que se están pulsando en las respectivas partes para hablar de ellos abiertamente y encontrar juntos ideas sobre lo que podría hacerse mejor.

Si se actúa como moderador o mediador en una función de arbitraje, el modelo puede ayudar a dar a ambas partes del conflicto la empatía necesaria (es decir, mostrarles que ve y reconoce sus necesidades) y, posteriormente, hacer que las partes implicadas vuelvan a ser "capaces de dialogar". Si la otra persona es completamente incapaz de reconocer sus propias necesidades, también puedes utilizar el modelo para "adivinar" tu camino. Partiendo de las tres áreas principales, se puede adivinar "dónde aprieta el zapato" y, con el modelo, tener a mano una herramienta para averiguar con más precisión dónde se "aprieta un botón".

Un mecanismo interesante en los conflictos es que las personas se calman cuando sus necesidades son reconocidas, es decir, vistas. Hay personas que creen que la otra persona debe estar "dispuesta a abrirse" para volver a ser capaz de dialogar. El Espectro de Necesidades se basa en el supuesto de que se puede calmar a alguien que está "enloquecido" abordando activamente las posibles necesidades (basadas en las tres áreas principales). La persona en cuestión se calmará automáticamente, revelará un poco más sobre sí misma y volverá así a un estado de diálogo.

Motivación y desmotivación

La gente se esfuerza por satisfacer sus necesidades. Por supuesto, esto se aplica sobre todo a las necesidades más

acuciantes. Si se ofrece a alguien la perspectiva de satisfacer determinadas necesidades como resultado de un determinado comportamiento, se crea en la persona en cuestión la motivación para hacerlo. Las recompensas por el trabajo realizado también tienen un efecto motivador, siempre que estén alineadas con la estructura de necesidades respectivas de la persona en cuestión. Por el contrario, los proyectos a veces adolecen de falta de motivación. Aquí también entra en juego el modelo de necesidades. ¿Qué necesidades de la persona se ven incumplidas (o "no satisfechas") y qué tendría que hacer para cambiar esta situación?

Gestión del cambio

La gente tiene una resistencia natural al cambio. Al mismo tiempo, los proyectos en particular suelen implicar cambios. Cuando se trata de cambios, el modelo de necesidades puede ayudar a reducir la resistencia. La resistencia también puede surgir si determinadas necesidades se ven ofendidas por el cambio o si se vieran menos satisfechas en el futuro. Aplicando el modelo de necesidades o las habilidades sociales orientadas a las necesidades, es posible conseguir que los afectados también se sientan cómodos en la nueva situación de cambio. Por un lado, esto incluye reducir la resistencia (los estados de "pulsación de botones" se organizan de forma diferente) y generar motivación (ofreciendo la perspectiva de estados de satisfacción de necesidades).

Particularidades en la aplicación de métodos ágiles

Si se utilizan métodos ágiles en los proyectos, pueden tener distintos efectos en las necesidades de los implicados. En primer lugar, se puede considerar la introducción de métodos ágiles en los proyectos. ¿Qué necesidades se ven ya incumplidas por la introducción de los métodos? ¿Cómo se puede contrarrestar? Véase también el tema de la **gestión del cambio**. También está la aplicación de métodos ágiles en el propio proyecto. Aquí también se plantea la cuestión de cómo los distintos "tipos de necesidades" se enfrentan a los elementos respectivos. Aquí se pueden examinar determinados elementos desde la perspectiva de las respectivas áreas de necesidad y requisitos y obtener información al respecto:

- ¿Hasta qué punto se apoya o se comprende el uso de métodos ágiles?
- ¿Qué grado de confianza existe en el equipo de desarrollo?
- ¿Cuánta libertad de decisión tiene el equipo de desarrollo?
- ¿Cómo puede desarrollarse el producto de forma incremental?
- ¿Cuál es la importancia del producto final?
- ¿Qué cambios puedo esperar con el tiempo?
- ¿Qué tamaño tiene el equipo?
- ¿Qué experiencia tiene el equipo en la aplicación de métodos ágiles?
- ¿Hasta qué punto puede trabajar estrecha y directamente con el cliente?

Desarrollo personal

Cuando le pregunten: ¿Qué es importante para ti? ¿En el proyecto? ¿En tu trabajo? ¿En la vida? ¿Tiene que pensar en ello? ¿No se le ocurre nada suficiente o no sabe cómo expresarlo? Como responsable de un proyecto, es posible que desee plantear estas mismas preguntas a un miembro de su equipo. Pero, ¿cómo?

Puedes utilizar tú mismo el Espectro de Necesidades o utilizar una sencilla herramienta en línea para crear un perfil de necesidades que te informe mejor sobre tus necesidades. Las necesidades tienen distintas características: los "botones" tienen distintas sensibilidades. Si te fijas más en ellas, puedes aprender mucho sobre ti mismo, tus sentimientos en determinadas situaciones o durante ciertas actividades y comprometerte activamente con ellas. Las necesidades fuertes son las que son importantes para ti. Si están satisfechas, te sientes bien. Si se ven ofendidas, ocurre lo contrario, lo que puede suceder con mayor frecuencia con las necesidades fuertemente expresadas.

Las necesidades fuertes te hacen feliz o infeliz.

Si quieres ser más feliz, puede serte útil satisfacer estas necesidades. Cuantas más estrategias diferentes desarrolles para ello, más a menudo conseguirá satisfacer estas necesidades. Puedes hacerte la vida más fácil atendiendo a estas fuertes necesidades en caso de duda para mejorar tu propia actitud ante la vida. Hay que distinguir conscientemente entre las estrategias que utilizas internamente -es decir, puramente a través de tus pensamientos- y las que se expresan externamente a través de acciones activas y aquellas en las que haces algo junto con otras personas. Las necesidades fuertes son también aquellas en las que otras personas pueden desempeñar un papel para "hacerte feliz". Cuanto mejor conozcas tus necesidades, mejor podrás ayudar a otras personas a "hacerte feliz" comunicándoles lo que te gusta especialmente.

Por muy fácil que sea satisfacerte atendiendo a tus necesidades más fuertes, estas zonas también son muy sensibles. Aquí hay puntos delicados y cosas que pueden enfadarte, por ejemplo, si son diferentes de lo que deseas. Si las necesidades fuertemente expresadas no se satisfacen o son posiblemente desatendidas por culpa tuya o del exterior, puedes sentirte infeliz rápidamente. Si se vulnera una necesidad concreta, es probable que no sea la única. Como resultado, surgen varios sentimientos negativos difíciles de diferenciar y puedes elegir estrategias instintivas como la huida o el ataque para satisfacerlos. Presta atención a la medida en que estás satisfaciendo actualmente tus necesidades fuertes, especialmente si tienes sentimientos negativos. Hacia dentro con la ayuda de los pensamientos, hacia fuera a través de tus propias acciones o de actividades conjuntas con otras personas. Como la satisfacción de las necesidades fuertes te hace feliz, es probable que a menudo elijas estrategias para conseguirlo. Presta atención a si estas necesidades y las estrategias para satisfacerlas entran en conflicto con otras necesidades y estrategias. Esto se aplica tanto a ti mismo como a otras personas. Es posible que, al satisfacer algunas necesidades, te olvides de otras, tanto tuyas como de los demás. Por supuesto, esto no está prohibido. Pero debes ser consciente de ello para tener a mano las estrategias adecuadas cuando surjan conflictos internos o externos.

Unas necesidades poco desarrolladas conducen a una voluntad de compromiso o a una falta de estrategias para satisfacer las necesidades.

Cuanto más personas se reúnen, más diversas son sus necesidades. Cuanto más intensamente utilicen las personas diferentes estrategias para satisfacer necesidades diferentes, más potencial de conflicto habrá en la situación. Aquí

es donde merece la pena tener estrategias para satisfacer tus necesidades que sólo afecten ligeramente a los demás. Cosas que haces a solas, por ejemplo, o incluso sólo en tus pensamientos. Seguro que has oído la expresión "dejar de lado tus necesidades". Claro que no puedes hacerlo. Pero puedes elegir estrategias que requieran menos recursos o restrinjan menos el comportamiento de los demás.

Aquí es donde las necesidades menos pronunciadas pasan a primer plano. Hay menos demanda para satisfacerlas y, por tanto, es más fácil renunciar a estrategias para satisfacerlas. Por lo tanto, aquí es más fácil dar un paso atrás o posiblemente prescindir de cosas sin tener que recortar seriamente. Es bueno saber qué necesidades son débiles, ya que son las áreas en las que uno está más dispuesto a transigir. Esto puede ser útil en cuestiones como la elección de carrera o cuando se está rodeado de mucha gente.

Como la satisfacción de estas necesidades no es especialmente importante para ti, puede ocurrir que hayas desarrollado una cartera más reducida de posibles estrategias para satisfacerlas. Las necesidades menos pronunciadas siguen ahí y también quieren ser satisfechas. Por lo tanto, es posible que algunas de estas necesidades no estén suficientemente satisfechas, pero sólo tiene opciones limitadas para cambiar esta situación. En particular, si has "utilizado" principalmente a otras personas para satisfacerlas -es decir, no has aprendido a satisfacerlas por ti mismo o incluso internamente-, puede ser difícil encontrar la estrategia adecuada si se ha prestado muy poca atención a estas necesidades.

También es posible que, como esas necesidades no son especialmente importantes para ti, les prestes muy poca atención en otras personas. Las necesidades tienen características diferentes. Si alguien te dice que no eres empático, desconsiderado o ignorante, no significa que lo seas. Pero es probable que no hayas reconocido las necesidades de la otra persona. Tal vez porque tú simplemente no reconoces esas necesidades en la misma medida.

PROYECTOS FINALIZADOS

- **Caja de herramientas del espectro de necesidades;** Universidad de Ciencias Aplicadas del BFI de Viena 2019-2020.
- **Social Skills Sets for successful change management in transformation projects** (Tesis de licenciatura), Mario Illetschko; Universidad de Ciencias Aplicadas BFI Viena 2020.

CUESTIONES Y ÁREAS DE INVESTIGACIÓN

Las posibles investigaciones posteriores sobre las necesidades humanas a partir del Espectro de las Necesidades o de los métodos aplicados abarcan una gran variedad de campos científicos, como la sociología, la filosofía, la psicología, los estudios religiosos, las ciencias políticas, el derecho (filosofía del derecho), la medicina, la biología, etc.

A continuación figuran algunas preguntas y temas de investigación que podría ser interesante analizar científicamente.

Simple:

- **Prueba de posición**

"Conceptualización", asignación, exhaustividad

¿En qué medida son "universales", "inequívocos" o "completos" los términos etiquetados como necesidades en el Espectro de Necesidades?

- **Comparación o correlación con otros modelos**

Por ejemplo, el modelo Ikigai, el modelo de las fortalezas VIA, el modelo de las 4 orejas (S. v. Thun), el modelo de valores de Schwartz/Böhnke, la pirámide de necesidades de Maslow, los planteamientos de Carl Gustav Jung, el modelo de motivación de Steven Reiss, el Indicador de Tipo de Myers Briggs, la Teoría X+Y (McGregor), el modelo de puntos fuertes de Gallup, el modelo de estilo social de Tracom, el modelo de Barrett, el modelo de Patrones de Vida, el modelo de Riemann-Thomann, la psicodinámica, el Eneagrama, el perfil de personalidad DISG, el perfil de personalidad INSIGHTS Discovery, el Instrumento de Dominancia de Herrmann (H.D.I.)

¿Qué dicen estos otros modelos con respecto a las necesidades, dónde hay confirmaciones/paralelismos/suplementos y dónde hay contradicciones con el Espectro de Necesidades?

- **Las necesidades y la Stoa, Taoísmo y Budismo**

¿Qué elementos de la Estoa, el Taoísmo o el Budismo pueden explicarse a partir del modelo del Espectro de Necesidades o cómo se relacionan con el modelo? (confirmar/confirmar/contradecir)

- **Necesidades especialmente pronunciadas o perfiles/características típicas**

por ejemplo, género, cultura, geografía/localización, perspectiva histórica, trastornos (por ejemplo, Asperger, Borderline)

Por ejemplo, ¿tienen las mujeres ciertas necesidades especialmente pronunciadas en comparación con los hombres, existen perfiles típicos en diferentes culturas o regiones, pueden reconocerse perfiles típicos en ciertos trastornos o enfermedades mentales...?

Exigente:

- **Diferencias lingüísticas en la comprensión de los términos**
¿Qué importancia tienen los términos de necesidades contenidos en el Espectro de Necesidades para los hablantes nativos frente a las personas con una lengua materna extranjera?
- **Ética artificial, mecánica de juego y narración**
¿Hasta qué punto puede "implantarse" un sistema de necesidades y sentimientos en una máquina y hacerla así más humana, por ejemplo, o conseguir que la interacción con las personas sea más eficaz?
¿Cómo puede ayudar el modelo a desarrollar juegos que "satisfagan necesidades"? ¿En qué medida puede el modelo ayudar a que una narrativa sea "adecuada a las necesidades" y llegue así a un mayor número de personas?
- **Normas, moral, sistemas de valores, religión y derecho**
¿Qué normas/sistemas morales/de valores conocidos existen y cómo pueden explicarse a partir del Espectro de las Necesidades, por ejemplo, al examinar los mandamientos de diversas religiones o sistemas jurídicos?
- **Fisiología, investigación cerebral y lenguaje corporal**
¿Qué descubrimientos en el campo de la fisiología o la investigación cerebral muestran una conexión con el Espectro de Necesidades, por ejemplo, lo explican o lo contradicen?

Sofisticado:

- **Análisis políticos, históricos y sociológicos basados en el modelo**
¿Qué acontecimientos/corrientes/áreas del conocimiento políticas, sociológicas o históricas pueden explicarse/analizarse utilizando el Espectro de las Necesidades?
- **Sentimientos y necesidades: ¿Cómo se relacionan entre sí?**
¿Es posible determinar hasta qué punto ciertos sentimientos están directamente relacionados con determinadas necesidades? Por ejemplo, ¿puede la violación de cualquier necesidad generar también cualquier sentimiento desagradable, o determinados sentimientos violados generan determinados sentimientos? ¿Es posible extraer conclusiones directas sobre determinadas necesidades a partir de ciertos sentimientos?
- **Psicología Evolutiva y Pizarra en Blanco**
¿Hasta qué punto pueden explicarse evolutivamente las necesidades a partir del Espectro de Necesidades o, por el contrario, se "imprimen" a través de las experiencias, y por qué medios?

LITERATURA

La siguiente bibliografía puede ayudar a los científicos y a las personas interesadas a profundizar en los campos de investigación y aplicación relacionados temáticamente con el modelo.

Comparación o correlación con otros modelos

Mathews, Gordon. 1996 *¿Qué hace que la vida merezca la pena? How Japanese and Americans Make Sense of Their Worlds*. Berkely: University of California Press

Sone, Toshimasa; Nakaya, Naoki; Ohmori, Kaori; Shimazu, Taichi; Higashiguchi, Mizuka; Kakizaki, Masako; Kikuchi, Nobutaka; Kuriyama, Shinichi; Tsuji, Ichiro. 2008. Sense of Life Worth Living (Ikigai) and Mortality in Japan: Ohsaki Study. *Psychosomatic Medicine*, 70(6), 709-715. doi: 10.1097/PSY.0b013e31817e7e64

Snyder, C.R.; López, Shane J.. 2016 (2005). *Manual Oxford de Psicología Positiva*. 3ª edición, Nueva York: Oxford University Press

Peterson, Christopher; Seligman, Martin E. P.. 2004 *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification (Fortalezas y virtudes del carácter: manual y clasificación)*. Nueva York: Oxford University Press

Schulz von Thun, Friedemann. 1981. *Perturbaciones y aclaraciones. Psicología general de la comunicación. Miteinander reden Band 1*, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch

Schwartz, Shalom H.. 2006 A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. *Comparative Sociology*, 5(2-3), 137-82. doi: 10.1163/156913306778667357

Maslow, Abraham H..1943. Una teoría de la motivación humana. *Psychological Review*. 50(4), 370-396

Jung, Carl Gustav. 1921. *Tipos psicológicos*. Zurich: Rascher Verlag

Reiss, Steven. 2002 *¿Quién soy yo?: 16 deseos básicos que motivan nuestras acciones y definen nuestra personalidad*. Nueva York: Berkely Books

Briggs Myers, Isabel; Myers, Peter B..1995. *Gifts Differing: Understanding Personality Type*. Palo Alto: Davies-Black Publishing

Reynierse, James H. 2009 El caso contra la dinámica de tipos. *Journal of Psychological Type*, 69(1), 1-21

McGregor, Douglas. 1960 *El lado humano de la empresa*. Nueva York: McGraw-Hill Book Company

Kopelman, Richard E.; Prottas, David, J.; Walk, David W.. 2010. construct validation of a Theory X/Y Behaviour Scale. *Revista de Liderazgo y Desarrollo Organizativo*. 31(2), 120-135. doi: 10.1108/01437731011024385

Rath, Tom. 2007. *Strengths Finder 2.0: Descubra sus fortalezas Clifton*. Washington, D.C.: Gallup Press.

TRACOM GROUP. 2010. *SOCIAL STYLE® & Versatility for Facilitators Series: Universal SOCIAL STYLE & Enhanced Versatility Technical Report*. <https://tracom.com/resources/research-social-style-versatility-technical-report> (fecha de consulta: 13.03.2021)

Barrett, Richard. 2016. *gestión empresarial orientada al valor: herramientas de transformación cultural para el rendimiento y el beneficio*. Berlín: Springer Gabler

Gao, Jianjun; Ling, Haibin; Blasch, Erik; Pham, Khanh; Wang, Zhonghai; Chen, Genshe. 2013. patrón de vida de seguimiento de objetos WAMI basado en el seguimiento visual consciente del contexto y modelos de red de infusión. *Procesamiento de señales, fusión de sensores y reconocimiento de objetivos XXII*. 8745. doi: 10.1117/12.2015612

Fleisch, Nico H. 2020. *El cuarteto de la personalidad. El modelo Riemann-Thomann en las relaciones y los conflictos. Con un prólogo de Christoph Thomann sobre el desarrollo del modelo*. Berna: Haupt Verlag

Faller, Hermann; Lang, Hermann. 2010 (1998). *Psicología y sociología médicas*. 3ª edición, Berlín: Springer

Medizin Verlag

Rogers, Carl. 1951 *Client-Centred Therapy: Its Current Practice, Implications and Theory*. Boston: Houghton Mifflin

McClelland, David C.. 1987. *La motivación humana*. Nueva York: Cambridge University Press

Rosenberg, Marshall Bertram. 2015 (1999). *Comunicación no violenta: Un lenguaje de vida*. Encinitas, 3ª edición, CA: PuddleDancerPress

Las necesidades y la Stoa, Taoísmo y Budismo

Brennan, Tad. 2005 *La vida estoica: emociones, deberes y destino*. Oxford: Oxford University Press

Brooke, Christopher. 2012. *Philosophic Pride: Stoicism and Political Thought from Lipsius to Rousseau*. Princeton: Princeton University Press

Kohn, Livia. 2000 *Daoism Handbook*. Manual de Estudios Orientales. Cuarta sección, China Volumen 14, Leiden: Brill

Simon, Rainald. 2009 *Daodejing: El libro de la Vía y su efecto*. Stuttgart: Bibliotheca Reclam

Mair, Victor H.. 1994 *Wandering on the Way - Early Daoist Tales and Parables of Chuang Tzu*. Honolulu: University of Hawaii Press

Keown, Damien; Prebish, Charles S.. 2009 *Enciclopedia del Budismo*. Londres: Routledge

Frauwallner, Erich. 2009 (1956). *The Philosophy of Buddhism*. 5ª edición, Berlín: Akademie Verlag

Necesidades especialmente pronunciadas o perfiles/características típicos

Connell, Robert W. 1987 *GENDER & POWER: Society, the Person, and Sexual Politics*. Stanford: Stanford University press

Fellner, Astrid M.; Conrad, Anne; Moos, Jennifer J*. 2014. *¿Género en todas partes? Contribuciones a la investigación interdisciplinaria del género*. Ingbert: Röhrig Universitätsverlag.

Money, John; Ehrhardt, Anke A.. 1972 *Man & Woman, Boy & Girl: The Differentiation and Dimorphism of Gender Identity from Conception to Maturity*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, División de Población. *Informe sobre las migraciones internacionales 2016 2015: Aspectos destacados (ST/ESA/SER.A/375)*. Nueva York: Naciones Unidas

Kritz, Mary M.; Lim, Lean Lan; Zlotnik, Hania. 1992. *International Migration Systems: A Global Approach*. Nueva York: Oxford University Press

Giddens, Anthony. 1991 *Modernity and Self Identity. Self and Society in Late Modern Age*. Stanford: Stanford University Press

Hörning, Karl H.; Reuter, Julia. 2004. *Doing Culture: New Positions on the Relationship between Culture and Social Practice*. Bielefeld: transcript-Verlag

Groenemeyer, Axel; Mansel, Jürgen. 2003: *La etnización de los conflictos cotidianos*. Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Rousseau, Jean-Jacques. 1990 (1984). *Discurso sobre la desigualdad. Discours sur l'inégalité: Edición crítica del texto integral. Con todos los fragmentos y materiales complementarios recién editados, traducidos y anotados por Heinrich Meier, a partir de las ediciones y manuscritos originales*. 2ª edición, Zúrich: Ferdinand Schöningh

- Kreckel, Reinhard. 2004 (1992). *Sociología política de la desigualdad social*. 3ª edición, Fráncfort del Meno: Campus Verlag
- Bourdieu, Pierre. 1987. *Las sutiles diferencias: Crítica del juicio social*. Fráncfort del Meno: Suhrkamp
- Werlen, Benno. 2008 (2000). *Geografía social: Una introducción*. 3ª edición, Stuttgart: UTB
- Witzel, Frank; Saul, Fabian; Scraton, Paul; Kretschmer, Ulrike; Sievers, Frank; Jandl, Andreas; Lubkowitz, Anneke (eds.). 2020. *Psicogeografía*. Berlín: Matthes & Seitz
- Urry, John; Gregory, Derek (eds). 1985. *Social Relations and Spatial Structures*. Londres: Palgrave Macmillan
- Bohus, Martin. 2019 (2009). *Trastorno límite de la personalidad. Avances en psicoterapia*. Volumen 14. 2ª edición, Göttingen: Hogrefe Verlag
- Arens, Elisabeth A.; Stopsack, Malte; Spitzer, Carsten; Appel, Katja; Dudeck, Manuela; Völzke, Henry; Grabe, Hans Jürgen; Barnow, Sven. 2013. trastorno límite de la personalidad en cuatro grupos de edad diferentes: un estudio transversal de los residentes de la comunidad en Alemania. *Journal of Personality Disorders*, 27(2), 196-207. doi: 10.1521/pedi.2013.27.2.196
- Bölte, Sven. 2009 *Autismo. Espectro, causas, diagnóstico, intervención*. Mannheim: Huber
- Remschmidt, Helmut; Kamp-Becker, Inge. 2006. *Síndrome de Asperger: Manuales de trastornos mentales en niños y adolescentes*. Wiesbaden: Springer Verlag

Ética artificial, ludomecánica y narración

- Bostrom, Nick; Yudkowsky, Eliezer. 2014 *The Ethics of Artificial Intelligence (La ética de la inteligencia artificial)*. En: Frankish, Keith; Ramsey, William M. 2014. *The Cambridge Handbook of Artificial Intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press, 316-334. doi:10.1017/CBO9781139046855.020
- Miller, Keith W.; Taddeo, Mariarosaria. 2016. *The Ethics of Information Technologies: The Library of Essays on The Ethics of Emerging Technologies*. Londres: Routledge Taylor & Friends Group

Normas, moral, sistemas de valores, religión y derecho

- Düwell, Marcus; Hübenal, Christoph; Werner, Micha H.. 2013 (2002). *Manual de ética*. 3ª edición, Stuttgart: J. B. Metzler
- LaFollette, Hugh. 2020 (1997). *Ethics in Practice: An Anthology*. 5ª edición, Oxford: Wiley-Blackwell
- Popitz, Heinrich. 2006. *Las normas sociales*. Fráncfort del Meno: Suhrkamp
- Goffman, Erving. 2010(1959). *Todos jugamos al teatro: La autoexpresión en la vida cotidiana*. 8ª edición, Munich: Piper
- Gensicke, Thomas. 2006. *Juventud 2006: Una juventud pragmática bajo presión. 15º Estudio Shell sobre la Juventud*. Fischer Non-Fiction. 17213, Fráncfort del Meno: Fischer Verlag
- Smith Cantwell, William. 1981. *Towards a World Theology: Faith and the Comparative History of Religion*. Londres: Macmillan Press Ltd
- Bayer, Oswald; 1990 *Manual de Teología Sistemática*. Teología Volumen 1. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus
- Wrogemann, Henning. 2012. *Teología y hermenéutica interculturales. Cuestiones básicas, ejemplos actuales, perspectivas teóricas*. Textbook Intercultural Theology/Mission Studies Volume 1. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus
- Pojman, Louis P.; Fieser, James. 2016 (1990). *Ethics: Discovering Right and Wrong*. 8ª edición, Wadsworth:

Fisiología, investigación cerebral y lenguaje corporal

- Decety, Jean; Cacioppo, John T.. 2011 *Manual de neurociencia social*. Nueva York: Oxford University Press
- Brüne, Martin; Ribbert, Hedda; Schiefenovel, Wulf. 2003 *El cerebro social: evolución y patología*. Hoboken, Nueva Jersey: Wiley & Sons Ltd.
- Harmon-Jones, E.; Winkelman, P.. 2007 *Social Neuroscience: Integrating Biological and Psychological Explanations of Social Behaviour*. Nueva York: The Guilford Press
- Nummenmaa, Lauri; Glerean, Enrico; Hari, Riitta; Hietanen, Jari K.. 2014. Mapas corporales de las emociones. *Actas de la Academia Nacional de Ciencias Ene 2014*, 111(2), 646-651. doi:10.1037/emo0000624
- Binetti, Nicola; Harrison, Charlotte; Coutrot, Antoine; Johnston, Alan; Mareschal, Isabelle. 2016, online first. Pupil Dilation as an Index of Preferred Mutual Gaze Duration (La dilatación de la pupila como índice de la duración preferida de la mirada mutua). *Royal Society Open Science*, 3(7). doi:10.1098/rsos.160086
- Heinrich-Clauer, Vita. 2014. sobre la interacción de los mecanismos de defensa emocional y la tonicidad muscular. Interacción de los mecanismos de defensa emocional y la tonicidad. *Speech Voice Hearing*, 38(3), 114-119. doi:10.1055/S-0034-1387785

Análisis políticos, históricos y sociológicos basados en el modelo

- Luhmann, Niklas. 2000. *La política de la sociedad*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag
- Arendt, Hannah. 1985. *Poder y violencia*. Munich: Piper & Co Verlag
- Sofsky, Wolfgang; Paris, Rainer. 1991. *Figurationen sozialer Macht: Autorität, Stellvertretung, Koalition*. Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sears, David O.; Huddy, Leonie; Jervis, Robert. 2013 (2003). *Manual Oxford de Psicología Política*. 2ª edición, Oxford: Oxford University Press
- Galtung, Johan. 1975. *Structural Violence: Contributions to Peace and Conflict Research*. Reinbek cerca de Hamburgo: Rowohlt
- Lippert, Ekkehard; Prüfert, Andreas; Wachtler, Günther. 1997. *La seguridad en una sociedad insegura*. Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kaven, Carsten. 2006 *Cambio social y poder: comparación de los enfoques teóricos de Max Weber, Norbert Elias y Michel Foucault*. Marburg: Metropolis-Verlag

Sentimientos y necesidades: ¿Cómo se relacionan entre sí?

- Kappelhoff, Hermann; Bakels, Jan-Hendrik; Lehmann, Hauke; Schmitt, Christina (eds.). 2019. *emociones: Un manual interdisciplinario*. Stuttgart: J.B. Metzler.
- Harré, Roma; Parrott, Gerrod W.. 1996. *The Emotions: Social, Cultural and Biological Dimensions*. Thousand Oaks: SAGE Publications
- Merten, Jörk. 2003 *Introducción a la psicología de las emociones*. Stuttgart: Kohlhammer

Psicología Evolutiva y Pizarra en Blanco

- Dunbar, Robin; Barrett, Louise. 2007 *Oxford Handbook of Evolutionary Psychology*. Oxford: Oxford University Press
- Badcock, Christopher. 2000 *Evolutionary Psychology: A Critical Introduction*. Cambridge: Polity
- Barkow, Jerome H.; Tooby, John; Cosmides, Leda. 1992. *The Adapted Mind: Evolutionary Psychology and The Generation of Culture*. Oxford: Oxford University Press