

1

Calentando motores

1.1. Cinco historias ejemplares

Parece que las ciudades tienen mil ojos y pocas manos para ayudar. En las grandes urbes, el ser humano se vuelve un mero espectador de las tragedias ajenas. El individualismo que reina en ellas hace que sus habitantes pasen de largo ante personas tiradas en la calle, asistan a tragedias sin pensar en intervenir o disfruten de su bienestar ignorando a los que carecen de él. En enero de 2007, sin embargo, Wesley Autrey, un obrero de la construcción de Nueva York, demostró que en las ciudades también hay solidaridad entre desconocidos. Autrey esperaba junto a sus hijos a que llegara el metro cuando vio cómo un joven, víctima —como se supo después— de un ataque de epilepsia, caía a las vías. A pesar del riesgo, no dudó en saltar a socorrerlo. Es más: al ver que no podía subirlo a tiempo al andén, decidió poner al muchacho bocabajo y protegerlo con su cuerpo. Autrey y el joven socorrido se salvaron milagrosamente porque el tren se paró justo encima de ellos.

Por esas mismas fechas, el escritor Tom Hodgkinson hacía pequeños esfuerzos por promocionar su segundo libro: *Cómo ser libre*. Sus sacrificios a la hora de difundir su obra tenían que ser mínimos porque el autor había construido su nombre, su reputación y su carrera a partir del disfrute vital. La abnegación no era lo suyo. Era el fundador de la revista *The Idler* (el vago) que se publicaba de forma bianual (no sacaba a la luz más números por no sufrir) que, como su nombre indica, estaba dedicada al arte de no hacer nada.

Y es que la idea de Hodgkinson —cuyo primer libro tenía el explícito título de *Elogio de la pereza*— es devolver la dignidad a los hedonistas. Según este autor, las personas que disfrutan de las pequeñas cosas de la vida y no se estresan para ganar mucho dinero u obtener fama son individuos sanos que forman parte de la variedad humana. Él es uno de ellos: actualmente se dedica a tocar el ukelele y criar gallinas.

Alvin Straight también era un modesto granjero. Sin embargo, la película *Una historia verdadera* le hizo famoso al contar su hazaña: el buen hombre había recorrido cientos de kilómetros en su pequeña segadora para ir a ver a su hermano que había enfermado. En 1994, el año de su épica epopeya, Alvin era un viudo de setenta y tres años que vivía con su hija, aquejada de problemas de lenguaje. Además, tenía que preocuparse de su propia salud: acababa de pasar un tiempo en el hospital por culpa de un enfisema y problemas de cadera. A pesar de ello, cuando le informaron de que su hermano (con el que no hablaba desde hacía diez años) había sufrido un derrame y que podía quedarle poco tiempo de vida, no dudó en montarse en su tractor cortacésped e iniciar el camino hacia Wisconsin. No tenía mucho dinero, no tenía carné de conducir y el inverosímil método de transporte prometía crearle grandes problemas técnicos (como realmente ocurrió). Pero Alvin consiguió recorrer aquella gran distancia para hacer las paces con su hermano.

También se esforzó Tom Hadfield, aunque por razones distintas y a una edad mucho más temprana. Su objetivo era ganar mucho dinero y para eso creó un portal de fútbol en Internet (Soccer.net) que vendió cuatro años después por más de 25 millones de euros. La eclosión económica de la red hace que el de Hadfield no sea un caso aislado: fenómenos similares se han producido con otras empresas *online*. Lo que quizá le distingue sea la edad en la que consiguió su fortuna: creó Soccer.net con 13 años, usando el ordenador de sus padres y la vendió con 17. Su único problema fue deletrear ciertas palabras cuando negociaba por Internet por lo que pedía constantemente a su madre que le ayudara. Pero eso no impidió que sus adversarios le reconozcan como un tiburón de los negocios: su gran entrega al trabajo le convirtió en un rival muy competitivo. Dedicó mucha energía a su trabajo y hoy en día este niño prodigio es un

ejemplo para millones de jóvenes de todo el mundo que tratan de imitar su éxito.

El éxito del músico Billy Lee Tipton es más difícil de imitar. Antes de su muerte, en 1989, podría parecer que su labor vital no era demasiado particular. Había vivido de tocar el piano —acompañando a algunos de los grandes músicos de jazz de su época— se había casado tres veces y había tenido un hijo adoptivo. Pero esa vida sólo era un poco especial: muchas personas han vivido circunstancias similares. Sin embargo, cuando se hizo la autopsia de su cuerpo, salió a la luz la singularidad de este individuo. Porque su nombre real era Dorothy Tipton. “Billy Lee” era, en realidad, una mujer y se había hecho pasar por hombre desde los 19 años, cuando comprobó que sólo así podría vivir la vida que quería. Gracias a vivir disfrazada toda su vida, había podido enamorarse y vivir en pareja con mujeres dedicándose a su gran pasión: el jazz. Esa gran motivación le llevó a vivir una vida cotidiana de ocultaciones y secretos. Y tuvo suficiente fuerza como para tener éxito: ninguna de las mujeres ni de los músicos con los que compartió su vida le delató jamás.

1.2. El fantasma en la máquina

Estas cinco historias aparecieron en los medios de comunicación en un ámbito concreto (el mundo anglosajón) y en un corto periodo de tiempo (las dos últimas décadas). Son relatos similares en cierto sentido: en todos aparece una persona cuya fuerte motivación le empuja a hacer cosas sobresalientes. Sin embargo, el motor que mantiene el empuje de cada una de ellas es muy distinto y convierte alguno de los relatos en un motivo de asombro para todos nosotros. Muchos lectores de periódicos, cuando leyeron los casos de Wesley Autrey, Tom Hodgkinson, Alvin Straight, Tom Hadfield o Billy Lee Tipton, entendieron a sus protagonistas y se sintieron identificados con sus objetivos vitales. Pero otros reaccionaron con perplejidad: “Yo no me hubiera tirado... y menos con mis hijos al lado”, “Hay que esforzarse, no solo disfrutar”, “Qué forma más difícil de hacer las cosas”, “La infancia está para jugar, no para ganar dinero”, “No se puede engañar a los demás para conseguir los propios fines”...

Estos son algunos de los comentarios de incomprensión que se escuchan cuando se habla de estas historias. Y es que las motivaciones de los demás, las necesidades o los deseos que sirven para activar sus conductas, pueden resultar muy difíciles de entender. Por lo mismo, a los que nos rodean les puede costar comprender las nuestras. Sin embargo, ahí están. Estos acicates que nos llevan a dar lo mejor de nosotros mismos activándonos y dirigiéndonos hacia nuestro objetivo son esenciales y están presentes en todos los seres humanos. Lo que ocurre es que cada cual tenemos los nuestros y no se parecen a los de los que nos rodean.

¿Qué nos lleva a tener motivaciones tan diferentes? Para explicar este tema vamos a recurrir a un personaje clásico del tebeo español: Carpanta, el personaje creado por el dibujante José Escobar.

El nombre de nuestro protagonista procede de la voz coloquial “carpanta”, que significa¹ “hambre violenta”. Y efectivamente: saciar su voraz apetito es el único objetivo de Carpanta en todas sus historietas. Hay que tener en cuenta que el personaje nació en medio de una oscura posguerra y era el reflejo de una generación que había pasado mucha hambre.

En sus historias, nuestro protagonista siempre encuentra algún impedimento que le impide satisfacer su hambre canina. Pero en sus sueños consigue seguir todo el ciclo de una motivación sana que se podría establecer como motor vital y factor para una buena salud mental (Figura 1.1).

Carpanta parte de una **necesidad** fisiológica. Ésta crea un estado de excitación que impulsa al organismo a reducirla. De esta forma, nuestro protagonista siente un **impulso** psicológico: quiere recuperar su homeostasis, es decir, su estado interno de equilibrio. Se han disparado las alarmas que detectan la falta de alimento en su organismo y él tiene ganas de acallarlas.

Entonces es cuando este pobre hombre sueña que descubre ante sí un **incentivo**. Su historia de aprendizaje le dice que ese muslo de pollo disminuirá su hambre. La necesidad y el incentivo se han dado

¹ DRAE.

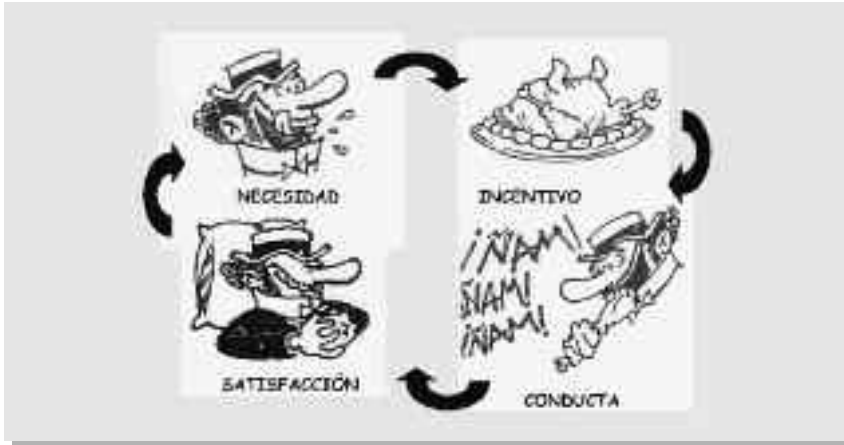


Figura 1.1 El ciclo de la motivación. Beatriz Valderrama.

juntos y Carpanta se siente poderosamente impulsado a darse el banquete.

Así que nuestro protagonista —en sus sueños— pone en marcha una **conducta**: devora el delicioso manjar. Está en el mundo onírico y nada va a impedir la satisfacción de sus necesidades fisiológicas. En cuanto ha aparecido el incentivo, ha sabido qué tenía que hacer para llevárselo al estómago.

Por último, viene la **satisfacción**. Estamos en el mundo de Morfeo y todo ha salido perfecto: Carpanta se ha dado un banquete y eso le convierte en un ser plenamente feliz. Desde luego, esto hace que desee repetir la experiencia: en cuanto vuelva a tener hambre, volverá a aparecer ese orondo pollo y...

Este sería el ciclo ideal de la motivación. Pero como ya hemos advertido, las historias en la vida real no son tan perfectas: ni siquiera en las tiras de Carpanta. A veces falla nuestro conocimiento de los motivos: no somos conscientes del hambre que tenemos o no identificamos la sensación como hambre. En otras ocasiones, los incentivos no aparecen. O no son alcanzables, por lo que bajan nuestras **expectativas**, es decir, la esperanza de alcanzarlos y, por ello, dejan de motivarnos. Puede suceder que los pasos que damos para alcanzar el incentivo no nos lleven al éxito. En ese caso se produce la **frustración**. Incluso, a veces, ejecutamos los actos adecua-

dos y alcanzamos nuestro objetivo, pero no nos produce la satisfacción que creíamos que alcanzaríamos.

Este libro trata de cómo encarar estos problemas. Pero, de momento, nos vamos a conformar con tener definidos estos factores que intervienen a la hora de formar una determinada motivación. Nuestro ejemplo ha sido el hambre, pero a lo largo del libro hablaremos de cómo intervienen esas variables en todas las motivaciones posibles de los seres humanos.

1.3. En la variedad está el gusto

Los cuatro elementos del ciclo de motivación (necesidad, incentivo, conducta y satisfacción) concurren para hacer de nosotros seres con motivaciones distintas, algo que, como especie, resulta muy adaptativo. La diversidad es necesaria porque la variabilidad es la materia prima de la evolución. Para que la selección natural pueda actuar sobre un carácter, tiene que haber varias opciones. Ronald Fisher, uno de los fundadores de la genética de poblaciones, demostró matemáticamente que cuantos más alelos existan para un gen, más probabilidad hay de que uno de ellos se imponga al resto. Esto implica que cuanto más variabilidad genética exista en una población, mayor será el ritmo de la evolución. Los seres humanos tenemos distintas motivaciones porque eso nos permite adaptarnos mejor a las diversas circunstancias que afrontamos.

Por ejemplo, las personas a las que el riesgo físico les sirve de acicate funcionan muy bien en determinadas circunstancias y se convierten en esos ámbitos en las “triunfadoras” en la lucha por la supervivencia. Podemos suponer que algo así ocurrió con el primer mono que bajó de un árbol: su audacia acabó siendo recompensada. Y después, a lo largo de toda la historia de la humanidad, en periodos de guerra, en deportes de riesgo o en ciertas situaciones límites, los que se arriesgan son los que mejor se adaptan. En muchos campos, el impulso hacia el peligro convierte a ciertas personas en triunfadores.

Los Premios Darwin se conceden a una persona que muere o elimina su posibilidad de reproducirse haciendo un favor a la especie

humana, ya que ha demostrado con su comportamiento que la perpetuación de sus genes sería una desgracia para la Humanidad. Estos premios nos demuestran que, a veces, carecer de instinto de conservación es poco adaptativo. Por ejemplo, uno de los “agraciados” murió pegando patadas a una máquina de refrescos que no devolvía el cambio y que acabó cayéndole encima. Otro fue víctima de su gran motivación para volar: consiguió elevarse en el aire durante más de dos kilómetros y medio con su coche —al que había incorporado un cohete de combustible sólido— aunque probablemente no lo llegó a disfrutar porque quedó inconsciente antes de despegar y morir despedazado durante el aterrizaje. Todos los ganadores de premios Darwin han muerto por arriesgarse demasiado.

En ciertas ocasiones, la atracción hacia el peligro puede resultar adaptativa. En otras circunstancias, puede resultar fatal. Y lo mismo podemos decir de todos los demás tipos de motores vitales.

Sin embargo, hasta hace unos años, en las ciencias humanas los investigadores parecían haber olvidado la importancia de la variabilidad. La tendencia general era la normalización: se analizaba el comportamiento general de los individuos y todo lo que estuviera fuera de la regla era sospechoso de ser patológico. En áreas tan importantes como la salud mental, la optimización de recursos humanos o la educación se olvidaba que el ambiente cambia y lo que en un momento puede resultar inadaptado adquiere valor evolutivo tiempo después.

Además, si hay algún terreno en el que la variedad sea la característica fundamental es el de la motivación. Las cinco historias con las que empezábamos este capítulo demuestran que se pueden conseguir grandes logros partiendo de acicates absolutamente distintos. El respeto por la variedad de objetivos vitales y la potenciación de la energía que proporciona cada una de las motivaciones es una de las novedades del enfoque que propongo a continuación. Este modelo, que sintetiza los distintos **motivos** o motores que empujan al ser humano a actuar, es un paso más en el camino que debe llevarnos a entender la diversidad y actuar en función de ella.

1.4. Todos estamos motivados

El nuevo modelo nació, de hecho, como un intento de conceptualizar algunos de los motores que ponen en marcha a las personas.

Si hacemos un recorrido por el capítulo de “Motivación” de los manuales de Psicología más habituales nos encontramos con que el modelo científico más reciente es el de Atkinson (1954) y McClelland (1962)² que recogen las necesidades o motivos de afiliación, logro y poder. Y también ocurre lo mismo en los manuales de áreas en las que la motivación es un asunto primordial: por ejemplo, cuando se habla en los tratados de psicoterapia de “recuperar la motivación de las personas depresivas” se aconsejan técnicas que contribuyan a que los pacientes recuperen el impulso hacia la consecución de objetivos relacionados con el logro o el control interno.

A muchos de los que trabajamos en estos temas nos surgían continuamente preguntas: ¿Qué ocurre con el resto de causas de la conducta humana? ¿Son más importantes —o más dignas de ser potenciadas— unas motivaciones que otras? ¿Por qué, por ejemplo, la necesidad de independencia vital, la búsqueda de justicia o el disfrute del placer sensorial son menos válidos como motores de nuestros actos? Muchos actos que nos parecen positivos están inspirados por motivos que no compartimos... ¿es funcional respetar sólo a aquellas personas que actúan con una motivación parecida a la nuestra?

Tras muchos años de trabajar en el desarrollo de profesionales y directivos, había observado un motivo importante que era poco tenido en cuenta y sin embargo me parecía que explicaba en muchas ocasiones los buenos resultados: el motivo de contribución de las personas altruistas. También observé que en el motivo de logro se solía incluir el deseo de hacer cosas nuevas y la apertura a nuevas experiencias. Sin embargo, nos encontramos con personas que tienen gran necesidad de superar retos, pero no son creativas, a la vez que personas con gran deseo de novedad, pero poca persistencia para realizar esfuerzos con el fin de alcanzar objetivos. Así, com-

² McClelland, D. C. (1989): *Estudio de la motivación Humana*, Madrid. Narcea.

prendí que el motivo al que llamé exploración tenía que ser distinto del motivo de logro. Había llegado a un modelo de cinco motivos. Como quería hacer un modelo completo y universal que supusiera un verdadero avance científico, y no un modelo personal a mi gusto, hice una revisión exhaustiva de los modelos existentes. Encontré los motivos de autonomía y seguridad. Me di cuenta de que eran opuestos a los de afiliación y exploración, por lo que me sumergí en un trabajo de investigación para encontrar los otros tres opuestos. De esta manera llegué a un modelo de diez posibles motivaciones de los seres humanos. En el Anexo 1 puede verse un cuadro con el soporte científico del modelo, que está siendo validado junto con un cuestionario de medida en la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid. En la figura siguiente se muestra el modelo en forma de rueda donde se representan los diez motivos.

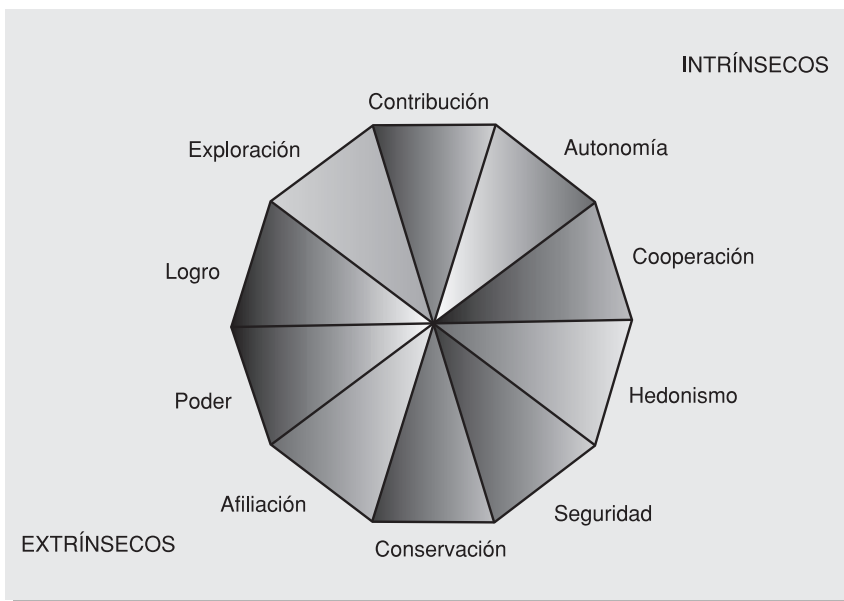


Figura 1.2 La Rueda de motivos. Beatriz Valderrama, 2008.

A lo largo de este libro iremos definiendo estos diez motores vitales. Cada uno de los capítulos irá dedicado a uno de estos diez motivos: se hablará de cuáles son los factores bioquímicos que lo sustentan, qué

incentivos lo activan, cómo ayudarse a uno mismo (y a los demás) a potenciarlo, cuáles son los obstáculos a los que se enfrentan los que se rigen por ese acicate y qué caminos recorren con más facilidad los que se sienten empujados por esa energía. En el Anexo 2 se incluye una síntesis de las características psicobiológicas de cada uno de los motivos.

Como ya he dicho, el modelo se basa en la variedad de la especie humana. Cada uno de nosotros tiene un determinado nivel potencial y un nivel real en cada una de esas áreas. Además, hay motivaciones que, de alguna manera, son contrapuestas, como se puede ver en este esquema:

Afiliación	Autonomía
Poder	Cooperación
Hedonismo	Logro
Seguridad	Exploración
Conservación	Contribución

Figura 1.3 Motivos y “contramotivos”. Beatriz Valderrama, 2008.

Por ejemplo, cuanto más busquemos la autonomía más lejos estaremos de la afiliación. Satisfacer nuestra necesidad de independencia (saber decir no, tomar las decisiones sin tener en cuenta las expectativas de los demás, defender nuestros intereses, etc.) nos hará ser progresivamente más libres, pero nos alejará de las otras personas. Al contrario: buscar el cariño de los demás nos ayudará a sentir

que un grupo de personas nos acoge, pero también significará renunciar a cierto grado de autogobierno.

Por eso, para conocernos a nosotros mismos y a las personas a las que queremos ayudar potenciando su motivación debemos empezar por ir descubriendo cuáles son nuestros motores. A lo largo de este libro, irás descubriendo que todos nos movemos por la vida con la ayuda de propulsores principales (los que más energía nos proporcionan) y motores auxiliares (que sólo se convierten en los impulsores fundamentales cuando fallan los primeros). Vamos a empezar a identificarlos.

1.5. Conoce tus motivos

Para identificar en pocos minutos nuestro potencial de motivación en cada uno de los campos del modelo se incluye a continuación un cuestionario de autocorrección. Si deseas mayor comodidad y obtener *feedback* sobre tu perfil de motivos, puedes complimentarlo *online* en la siguiente dirección:

www.altacapacidad.com/motivacioninteligente.htm

Evaluación de Motivos para Autodesarrollo (EMA)

© Beatriz Valderrama

En este inventario se presentan 18 preguntas relacionadas con aspectos motivacionales. En cada pregunta se ofrecen 10 posibles alternativas o respuestas. La tarea consiste en ordenar estas alternativas del 1 al 10, en función de tus preferencias, correspondiendo el 10 a la alternativa con la que más te identificas, el 9 a la siguiente y así sucesivamente hasta otorgar un 1 a la que menos tiene que ver contigo.

No hay respuestas mejores ni peores.

Trata de ser sincero y evita dar una respuesta en función de cómo te gustaría ser. El objetivo del cuestionario es conocerse mejor.

NO DEBEN REPETIRSE LOS NÚMEROS

Continúa

1. Lo que más me gusta en un trabajo	Orden
a. Tener buenas relaciones con los demás	
b. Coordinar o dirigir a otros	
c. Alcanzar objetivos difíciles	
d. Aprender o desarrollar nuevas capacidades	
e. Ayudar a los clientes o compañeros	
f. Tener autonomía e independencia de criterio	
g. Colaborar con otros sin relaciones jerárquicas	
h. Disfrutar con lo que hago y divertirme	
i. Trabajar con orden y claridad	
j. Ganar un buen sueldo	

2. Lo que más me disgusta en un trabajo	Orden
a. Los conflictos	
b. Que no se haga lo que digo	
c. La ineficiencia y pérdida de tiempo	
d. Hacer siempre lo mismo	
e. Hacer algo que contradice mis creencias y principios	
f. Tener que seguir las normas del grupo cuando no estoy de acuerdo	
g. Las relaciones de poder	
h. El esfuerzo sin recompensa	
i. Los cambios en los métodos y procedimientos	
j. Ganar poco o menos de lo que deseo	

Continúa

3. Creo que podría ser un BUEN...	Orden
a. Trabajador de equipo	
b. Directivo	
c. Especialista	
d. Creativo	
e. Formador	
f. Profesional independiente	
g. Profesional en red	
h. Compañero	
i. Funcionario	
j. Vendedor	

4. En igualdad de condiciones con mi trabajo actual, me cambiaría a otra empresa por:	Orden
a. Mejor ambiente de trabajo	
b. Un cargo de más categoría	
c. Nuevo reto profesional	
d. Más estímulo intelectual	
e. Fines sociales de la empresa	
f. Mayor autonomía	
g. Una organización más plana	
h. Mayor conciliación (mejor horario, teletrabajo,...)	
i. Más estabilidad en el empleo	
j. Mayor retribución	

Continúa

5. En mi epitafio me gustaría que pusiera	Orden
a. Le quisieron mucho	
b. Le siguieron muchos	
c. Alcanzó todo lo que se propuso	
d. Fue un gran descubridor	
e. Mejoró el mundo	
f. Vivió según su criterio	
g. Lucho por la igualdad	
h. Disfrutó todo lo que pudo	
i. Hizo lo que debía	
j. Acumuló una inmensa fortuna	

6. Personaje con quien me identifico	Orden
a. Charlot	
b. Napoleón	
c. Marie Curie	
d. Leonardo da Vinci	
e. Don Quijote	
f. Robinson Crusoe	
g. Gandhi	
h. Epicuro	
i. Kant (ordenado y metódico)	
j. Sancho Panza	

Continúa

7. Personaje que me gustaría ser	Orden
a. Actor	
b. Rey	
c. Héroe	
d. Inventor	
e. Santo	
f. Aventurero	
g. Revolucionario	
h. Vividor	
i. Persona normal	
j. Rico	

8. Mi mejor cualidad es	Orden
a. Simpatía	
b. Influencia	
c. Tesón	
d. Creatividad	
e. Lealtad	
f. Independencia	
g. Colaboración	
h. Capacidad de disfrute	
i. Orden	
j. Pragmatismo	

Continúa

9. Lo que menos me gusta de mí es que	Orden
a. Dependo de la aprobación de los demás	
b. Me gusta mandar	
c. Asumo mucha carga de trabajo	
d. Me disperso	
e. Me creo responsable de la felicidad de los demás	
f. No me integro fácilmente en grupos	
g. No acepto estructuras jerárquicas	
h. Evito los retos	
i. Me dan miedo los cambios	
j. Voy a lo mío	

10. Lo que más me estresa es	Orden
a. Los problemas de relación	
b. Cuando se cuestiona mi autoridad	
c. Los fallos en un proyecto	
d. La rutina	
e. Ver a la gente infeliz	
f. El conformismo	
g. Las luchas de poder	
h. Realizar un esfuerzo sin recompensa inmediata	
i. La incertidumbre ante los cambios	
j. Los riesgos para mi situación	

Continúa

11. No soporto	Orden
a. Las peleas	
b. La insubordinación	
c. Dejar las cosas a medias	
d. Las ideas preconcebidas	
e. Ver sufrir a alguien	
f. La presión del grupo	
g. Las manifestaciones de poder	
h. Las presiones para que trabaje más	
i. Las improvisaciones	
j. Que me quiten lo que es mío	

12. Elegiría para trabajar a	Orden
a. Un amigo	
b. Alguien influyente	
c. Un gran técnico	
d. Un creativo	
e. Un altruista volcado en los demás	
f. Trabajo mejor solo	
g. Una persona transparente y cooperativa	
h. Alguien con quien me lo pase bien	
i. Un metódico	
j. Una persona de mi confianza	

Continúa

13. Me cuesta más soportar a	Orden
a. Los que van a su aire	
b. Los que cuestionan mi autoridad	
c. Los que no se esfuerzan	
d. Los conformistas	
e. Los egocéntricos	
f. Los que “siguen al rebaño”	
g. Los que disfrutan ejerciendo el poder	
h. Los que presionan continuamente para hacer más	
i. Los que no siguen las normas y procedimientos establecidos	
j. Los que se creen muy buenos	

14. Me sentiría mal trabajando como	Orden
a. Policía	
b. Becario	
c. Funcionario	
d. Administrativo	
e. Vendedor	
f. Miembro de un equipo mediocre	
g. Director General	
h. “Explotado”	
i. Autónomo	
j. Asistente social	

Continúa

15. Si me tocase la lotería	Orden
a. Repartiría con familia y amigos	
b. Construiría un imperio financiero	
c. Seguiría trabajando en lo que me gusta	
d. Empezaría diversos proyectos	
e. Crearía una fundación con fines sociales	
f. Crearía un negocio propio para garantizarme un futuro independiente	
g. Me dedicaría a proyectos de colaboración en redes sociales	
h. Me dedicaría a disfrutar de la vida	
i. Invertiría en un plan de jubilación	
j. Haría inversiones sólidas y rentables	

16. Lo que más temo es	Orden
a. Ser rechazado	
b. Ser un don nadie	
c. Fracasar	
d. La rutina	
e. La injusticia	
f. El gregarismo	
g. Los abusos de poder	
h. Hacer sobreesfuerzos	
i. Los cambios	
j. Peligro físico	

Continúa

17. A veces soy demasiado	Orden
a. Dependiente	
b. Tirano	
c. Esforzado	
d. Disperso	
e. Mártir	
f. Solitario	
g. Poco competitivo	
h. Vago	
i. Temeroso	
j. Egoísta	

18. Lo que peor llevo en el trabajo es	Orden
a. Tener que tomar decisiones impopulares	
b. Tener que prestar servicio a alguien	
c. No poder terminar las cosas con calidad y en plazo	
d. No poder innovar en lo que hago	
e. Ver que se cometen injusticias	
f. Que me marquen de cerca lo que tengo que hacer	
g. Que otro se atribuya el mérito de mi trabajo	
h. Tener mucho trabajo	
i. Tener que soportar muchos cambios	
j. Que no me paguen lo que yo me merezco	

Continúa

AUTOCORRECCIÓN:

Traslada tu puntuación a la tabla siguiente. Suma el número de puntos de cada fila y anótalo en la casilla gris. Luego divide cada una de las puntuaciones entre 18 (el número de preguntas) y obtendrás una puntuación de 1 a 10:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18		/18
a																				
b																				
c																				
d																				
e																				
f																				
g																				
h																				
i																				
j																				

MI PERFIL MOTIVACIONAL:

Traslada tus puntuaciones al siguiente gráfico, teniendo en cuenta la clave de respuestas:

- a. Afiliación
- b. Poder
- c. Logro
- d. Exploración
- e. Contribución
- f. Autonomía
- g. Cooperación
- h. Hedonismo
- i. Seguridad
- j. Conservación

Continúa

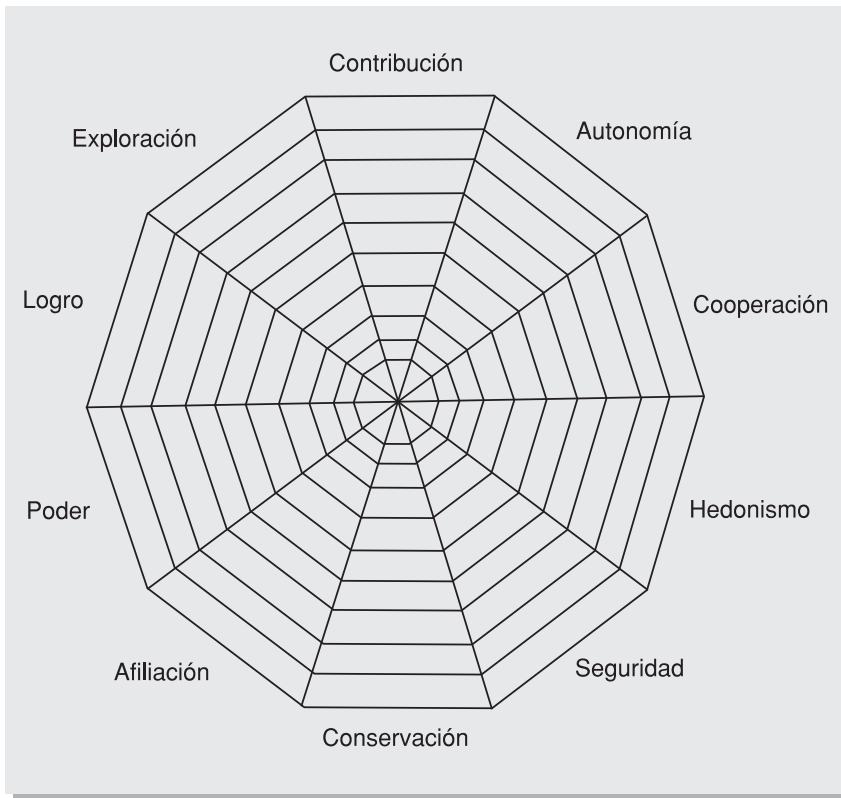


Figura 1.4 Gráfico del perfil motivacional.

1.6. *Cinecoaching* 1

A lo largo de este primer capítulo, hemos presentado la idea de la gran variedad de motivaciones y la importancia de entender que lo que mueve a los demás no tiene por qué ser aquello que a nosotros nos sirve para impulsarnos.

Para desarrollar esta idea, te sugerimos el visionado activo de una película: *Smoking Room* dirigida por J. D. Wallovits y Roger Gual. En ella se cuenta la historia de la filial española —de una empresa estadounidense— en la que se impone la prohibición de fumar. Los directivos no prevén un lugar para que los fumadores puedan seguir haciéndolo sin molestar a los demás, de modo que los empleados se

ven obligados a salir a la calle o a la azotea del edificio. Ramírez, un trabajador, considera la situación injusta y lidera una campaña de firmas para conseguir una *smoking room*. Las reacciones de los demás empleados y de los directivos acaban llevando el asunto hasta un final insospechado.

Lo que te proponemos es que te conviertas en un “analista de motivos”. Mientras ves la película, trata de averiguar qué impele a actuar de una determinada manera a cada uno de los protagonistas. Verás que la empresa de la película (al igual que ocurre en la vida real) presenta una gran variedad de motivaciones.

Por otra parte, el ejercicio te llevará a elaborar estrategias alternativas a las que adoptan los trabajadores y directivos de esa empresa. Teniendo en cuenta las motivaciones que has detectado, ¿cómo podría el Director enfocar la reunión que tiene con Ramírez hacia el final de la película? ¿Por qué es tan desastrosa su presunción de que éste actúa por interés económico? ¿Qué tipo de motivación podría usar el resto de los empleados para conseguir que el protagonista abandone su campaña de firmas?