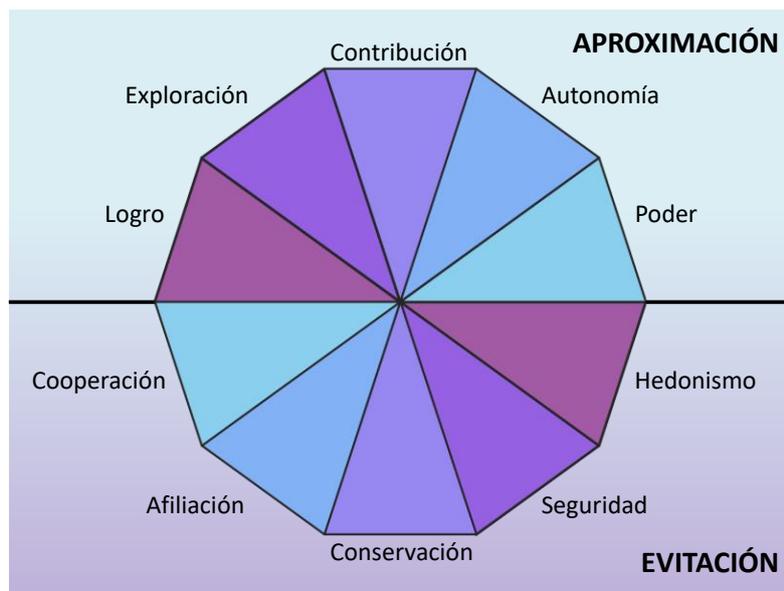


Los motivos laborales y el Análisis de Perfil Motivacional

La motivación es aquello que nos activa, que nos mueve a hacer determinadas cosas para lograr un objetivo. Cuando decimos que una persona está motivada para hacer una tarea, nos referimos a que ha encontrado un motivo, una razón, que la impulsa a emprender acciones que permitirán completar esa tarea.

Por tanto, los motivos son entendidos como las causas o razones que *nos mueven* hacia ciertas metas u objetivos. En este caso, nos interesa hablar de los motivos laborales, es decir, aquéllos orientan el comportamiento de las personas en su entorno de trabajo.

Una forma de entender y medir los motivos laborales es a través del cuestionario de Análisis de Perfil Motivacional (APM), elaborado por Valderrama, Escorial y Luceño (2015). Este cuestionario mide la orientación de las personas hacia un total de diez motivos laborales, que se reparten en una “rueda de motivos” en la cual hay cinco motivos de aproximación (autonomía, logro, poder, exploración y contribución) y cinco contramotivos de evitación (afiliación, hedonismo, cooperación, seguridad y conservación).



El APM informa sobre:

- Qué motiva a las personas
- Cuáles son sus objetivos en el trabajo
- Cuáles son sus expectativas y valores laborales
- Qué necesitan en un entorno laboral y qué evitan
- Qué estilo de dirección es más adecuado
- Qué resulta contraproducente para su rendimiento laboral
- En qué cultura organizativa encajan
- En qué competencias destacan

Por ello, las aplicaciones del APM van desde la orientación profesional hasta la selección, pasando por la gestión del talento y la investigación.

A continuación, se presenta una breve definición de cada motivo:

Autonomía

- Grado en que la persona valora su independencia, prefiere seguir sus propios criterios y tomar decisiones por sí misma.

Afiliación

- Grado de preferencia por estar con otros, formar parte de un grupo y sentirse aceptado.

Poder

- Interés por dirigir a otros, competir y ganar, ascender, recibir admiración, tener popularidad y prestigio.

Cooperación

- Deseo de mantener relaciones igualitarias, evitando la inequidad, la distancia de poder, la rivalidad y el abuso de poder.

Logro

- Grado en que a la persona le estimula superar retos, lograr el éxito profesional y alcanzar criterios de excelencia elevados.

Hedonismo

- Grado en que la persona prefiere ahorrar esfuerzos y tensiones, evitando sacrificar su bienestar por perseguir metas.

Exploración

- Grado en que la persona prefiera la novedad y la variedad, buscando aprender y descubrir nuevas formas de hacer las cosas.

Seguridad

- Grado en que la persona busca mantener estabilidad en su entorno, evitando los cambios y la incertidumbre.

Contribución

- Deseo de ayudar a otros, contribuir a la sociedad y tener impacto positivo en la vida de los demás.

Conservación

- Deseo de protegerse a uno mismo, ganar dinero y conservar los bienes materiales.

Descripción de perfiles motivacionales

Descripción de una persona con un nivel alto o muy alto de Autonomía	
Le motiva	Ser independiente, autosuficiente para hacer su trabajo.
Su objetivo	Seguir el propio criterio.
Sus expectativas	En el trabajo prefiere ser autónoma en la toma de decisiones, en la organización de sus funciones y tareas y en el modo de acometerlas.
Sus valores	Valora la independencia y la autonomía individual.
Necesita	Le gusta sentirse autosuficiente, sin necesitar la aprobación ni la colaboración de otros para poder hacer su trabajo.
Evita	Las actitudes gregarias, los estilos sectarios de organización o el pensamiento grupal rígido que impida la identidad personal.
Resulta contraproducente	Marcarle de modo pormenorizado lo que tiene que hacer y cómo debe hacerlo. Puede que coincida con el criterio general, pero necesita sentir que lo hace libremente, tras una evaluación individual e independiente de la información.
Estilo de dirección	Prefiere un estilo de dirección delegativo, que promueva la responsabilidad y la autonomía de los empleados. Es una persona que se dirige a sí misma y que no necesita supervisión.
Cultura en la que se encuentra cómoda	Las culturas con las que se identifica valoran los comportamientos autónomos, responsables, flexibles y la libertad de los individuos.
Competencias en las que destaca	Presenta buenas aptitudes para trabajar de modo autónomo y posee la autoconfianza necesaria para hacerlo.

Descripción de una persona con un nivel alto o muy alto de Afiliación	
Le motiva	Estar con otros, revivir afecto, ser aceptado.
Su objetivo	Lograr aceptación en el grupo, sentirse incluido.
Sus expectativas	En el trabajo prefiere pertenecer a un equipo y tomar decisiones en consenso de grupo.
Sus valores	Valora la armonía, la amistad y la cohesión.
Necesita	Tiene necesidad de aprobación.
Evita	El rechazo del grupo, el conflicto y la soledad.
Resulta contraproducente	Forzarle a tomar decisiones impopulares.
Estilo de dirección	Prefiere un estilo de dirección afiliativo, que proporcione apoyo socioemocional, promueva la creación de un clima de relaciones positivas, la armonía y el consenso de grupo.
Cultura en la que se encuentra cómoda	Aquellas que valoran la cohesión, el consenso y la armonía en las relaciones.
Competencias en las que destaca	Puede presentar buenas aptitudes para la comunicación, el trato con clientes y el desarrollo de relaciones interpersonales.

Descripción de una persona con un nivel alto o muy alto de Poder	
Le motiva	Dirigir a otros.
Su objetivo	Competir y ganar a otros, alcanzar popularidad, recibir admiración y reconocimiento.
Sus expectativas	Ascender en la jerarquía y obtener mayor retribución.
Sus valores	Valora el prestigio, la imagen, el reconocimiento, el éxito social.
Necesita	Reconocimiento, popularidad y sentirse al mando.
Evita	Perder, la falta de reconocimiento, la indisciplina.
Resulta contraproducente	Colocarlo en puestos de apoyo o servicio, con poco nivel jerárquico.
Estilo de dirección	Puede utilizar un estilo directivo o asertivo, que asegure el cumplimiento, o bien un estilo inspirador, si tiene también elevado el motivo de contribución.
Cultura en la que se encuentra cómoda	Las culturas que prefiere son jerárquicas, con mayor distancia de poder entre el jefe y colaboradores en función del nivel de este motivo.
Competencias en las que destaca	Destaca por su comprensión organizativa, impacto e influencia.

Descripción de una persona con un nivel alto o muy alto de Cooperación	
Le motiva	Desarrollar su trabajo en un contexto horizontal y de ayuda mutua.
Su objetivo	Construir conjuntamente con los demás.
Sus expectativas	Mantener relaciones de igualdad en su entorno, no ostentar poder ni someterse al poder de otros.
Sus valores	Valora la capacidad de colaboración, la cooperación en personas, tienen un gran sentido del ajusticia y la igualdad.
Necesita	Horizontalidad en las relaciones e igualitarismo.
Evita	La inequidad, los abusos de poder, la competitividad y las rivalidades destructivas y el juego político y de poder.
Resulta contraproducente	Aprovecharse de las personas que muestren alta motivación de cooperación, dado que lleva situaciones de injusticia y desequilibrio entre aportaciones y recompensas.
Estilo de dirección	Prefiere y desarrolla un estilo de liderazgo participativo, ya que lo considera óptimo para la aportación entre iguales.
Cultura en la que se encuentra cómoda	Las culturas con las que se identifica tienen estructuras horizontales y valorar la descentralización, la participación, la colaboración entre personas y el trabajo en equipo, y son pioneras en la gestión de la diversidad.
Competencias en las que destaca	Puede estar dotada para el trabajo en equipo, la colaboración y la gestión de la diversidad en los equipos.

Descripción de una persona con un nivel alto o muy alto de Logro	
Le motiva	La posibilidad de superar retos, tener éxito profesional y sentirse eficaz en su desempeño diario. Para ello, procura competir consigo misma y con respecto a un estándar de excelencia, lo que la convierte en una persona muy autoexigente.
Su objetivo	Competir y ganar contra un estándar de excelencia.
Sus expectativas	Tener éxito profesional y persigue desarrollarse en dicho ámbito.
Sus valores	Valora principalmente la persistencia y el afán de superación de los propios límites para un desempeño excelente.
Necesita	Reconocimiento de sus logros propio y externo sobre el que cimentar su autoestima.
Evita	El fracaso. Experimenta sentimientos negativos ante la ineficiencia y los fallos propios o ajenos.
Resulta contraproducente	Sobrecargar de trabajo a este tipo de personas, ya que por su naturaleza tienden a asumir la responsabilidad de todo aquello que se les encomiende y puede empeorar su rendimiento por saturación. Las personas con alto motivo de logro son muy autoexigentes, por lo que necesitan saber que lo están haciendo bien. Si se les limita el feedback positivo sobre su desempeño, pueden estresarse y frustrarse.
Estilo de dirección	Responde muy bien a la dirección por objetivos. Como responsable de un equipo, puede tender a un estilo directivo “timonel”, planteando objetivos ambiciosos y marcando un ritmo rápido y exigente.
Cultura en la que se encuentra cómoda	Las culturas que valoran y premian la asunción de retos y la consecución de buenos resultados.
Competencias en las que destaca	Presentan una alta orientación a los resultados, así como autoconfianza y persistencia en el desempeño de sus funciones. El optimismo les empuja a tomar la iniciativa y asumir proyectos.

Descripción de una persona con un nivel alto o muy alto de Hedonismo	
Le motiva	Placer, satisfacción, descanso.
Su objetivo	Ahorrar esfuerzos y evitar el estrés.
Sus expectativas	Disfrutar de equilibrio de vida personal-laboral.
Sus valores	Valora el disfrute y el relax. Valora más el viaje que la meta.
Necesita	Descanso, ocio, placer.
Evita	El sobreesfuerzo y el estrés.
Resulta contraproducente	Situarla en puestos que requieran alta productividad, esfuerzo y estrés.
Estilo de dirección	En caso de que llegue a ocupar un puesto directivo, su estilo puede ser delegativo, traspasando a su equipo la responsabilidad de las tareas que son de su competencia.
Cultura en la que se encuentra cómoda	Culturas lúdicas, en las que se pueda disfrutar trabajando, las que promueven la conciliación laboral-personal o en los contextos de poca exigencia laboral.
Competencias en las que destaca	Esta dimensión en sí misma no promueve el desarrollo de ninguna competencia laboral.

Descripción de una persona con un nivel alto o muy alto de Exploración	
Le motiva	Las oportunidades de aprender, de crear novedades o de emplear caminos distintos para hacer las cosas; tener ocasión de desarrollarse personalmente mediante el aprendizaje.
Su objetivo	Explorar el entorno, adquirir información nueva más allá de lo que le es conocido y saber cómo es el mundo.
Sus expectativas	En el trabajo espera aprender, adquirir habilidades y conocimientos y disfrutar trabajando.
Sus valores	Valora autorrealizarse, sentir que se desarrolla personalmente y ser capaz de innovar.
Necesita	Su curiosidad y avidez por aprender hacen que necesite de estímulo intelectual suficiente, así como de variedad en su trabajo.
Evita	Desempeñar trabajos rutinarios, donde los procedimientos y todas las respuestas estén dadas, especialmente cuando el conocimiento de dichos procedimientos ya no sea nuevo.
Resulta contraproducente	Limitar sus opciones; necesita poder ir más allá, aunque solamente sea para satisfacer su curiosidad. Si siente que le frenan, se frustra.
Estilo de dirección	Tiende a usar un estilo de liderazgo participativo, de modo que la variedad en el equipo de trabajo estimule la diversidad y la novedad de los resultados. Este es el estilo que prefiere también a la hora de ser dirigida, de modo que pueda dar rienda suelta a su creatividad.
Cultura en la que se encuentra cómoda	Culturas abiertas a la innovación, tolerantes con la diversidad, que ofrecen oportunidades de desarrollar la creatividad.
Competencias en las que destaca	Tiene un gran talento creativo; es flexible e innovadora, se procura un desarrollo profesional continuo y tiene actitudes para la gestión de los cambios en la organización.

Descripción de una persona con un nivel alto o muy alto de Seguridad	
Le motiva	Conseguir estabilidad y orden.
Su objetivo	Controlar el entorno, reducir la ambigüedad y la incertidumbre.
Sus expectativas	Tener un empleo estable, sin cambios de rol, métodos, tecnologías, lugares o condiciones de trabajo.
Sus valores	Valora el orden, la fiabilidad, la claridad y la calidad del trabajo.
Necesita	Control y seguridad.
Evita	Los cambios, la incertidumbre, los riesgos y las situaciones no estructuradas.
Resulta contraproducente	Abrumarlo con cambios, opciones o decisiones.
Estilo de dirección	Por su elevada necesidad de control, esta persona puede ejercer un estilo de liderazgo coercitivo (“ordeno y mando”) o utilizar la “microgestión”: implicarse ella misma en las tareas que deberían hacer sus colaboradores para asegurarse la calidad del resultado.
Cultura en la que se encuentra cómoda	Se encuentra cómoda en culturas burocráticas, funcionariales, donde priman las normas y la estabilidad
Competencias en las que destaca	Orden, minuciosidad, gestión del detalle y fiabilidad.

Descripción de una persona con un nivel alto o muy alto de Contribución	
Le motiva	Ayudar a otros es su motor principal. Le importa tener un impacto positivo en la vida de otros y sentir que es útil.
Su objetivo	Proteger y cuidar a los demás; una expresión de dichos motivos es el deseo de enseñar y capacitar a otros.
Sus expectativas	Espera contribuir a la sociedad y al bienestar de otros.
Sus valores	Considera muy importante ser altruista en sus comportamientos, ofrecer compasión y entrega para el bien de otros.
Necesita	Compartir y que sus actos tengan trascendencia.
Evita	El sufrimiento de otros, especialmente el sufrimiento sin un propósito.
Resulta contraproducente	Que sienta que se le está manipulando emocionalmente para sacrificarse más, precisamente porque es proclive a ello.
Estilo de dirección	Suele preferir y presentar un estilo de dirección inspirador, basado en valores. También destaca por su estilo capacitador (líder coach).
Cultura en la que se encuentra cómoda	Las culturas que valoran y premian la aportación y el servicio a la sociedad sanidad educación servicios sociales, así como las ONG y otras organizaciones con fines sociales.
Competencias en las que destaca	Puede presentar una fuerte empatía y capacidad de compromiso. Tiene vocación de servicio al cliente y puede estar especialmente dotada para el desarrollo de personas. Destaca también por su gran integridad.

Descripción de una persona con un nivel alto o muy alto de Conservación	
Le motiva	Acumular bienes materiales, aumentar y preservar sus propiedades, adquirir riqueza. Conservar su vida y defender sus intereses.
Su objetivo	Protegerse a sí misma y sus bienes.
Sus expectativas	Ganar dinero.
Sus valores	Valora la rentabilidad y la maximización del beneficio.
Necesita	Tiene la necesidad de acumular bienes para sí mismo.
Evita	Tiene miedo al peligro físico, a correr riesgos y a las pérdidas materiales.
Resulta contraproducente	Ubicarlo en puestos de servicio o ayuda a otros.
Estilo de dirección	Presenta un estilo de dirección orientado a maximizar la rentabilidad, sacrificando el bienestar personal de los trabajadores e incluso incurriendo en comportamientos de explotación.
Cultura en la que se encuentra cómoda	Culturas mercantilistas que valoran la rentabilidad empresarial y los incentivos económicos para recompensar el trabajo.
Competencias en las que destaca	Pueden ser buenos gestores económicos, destacando por su orientación a la rentabilidad.