

**Id:**

**Edad:**  **Sexo:**  **Fecha de aplicación:**

**Baremo:**

**Responsable de la aplicación:**

**Dimensión Autonomía-Afiliación**

**AUT** Autonomía

**AFI** Afiliación

**Dimensión Poder-Cooperación**

**POD** Poder

**COO** Cooperación

**Dimensión Logro-Hedonismo**

**LOG** Logro

**HED** Hedonismo

**Dimensión Exploración-Seguridad**

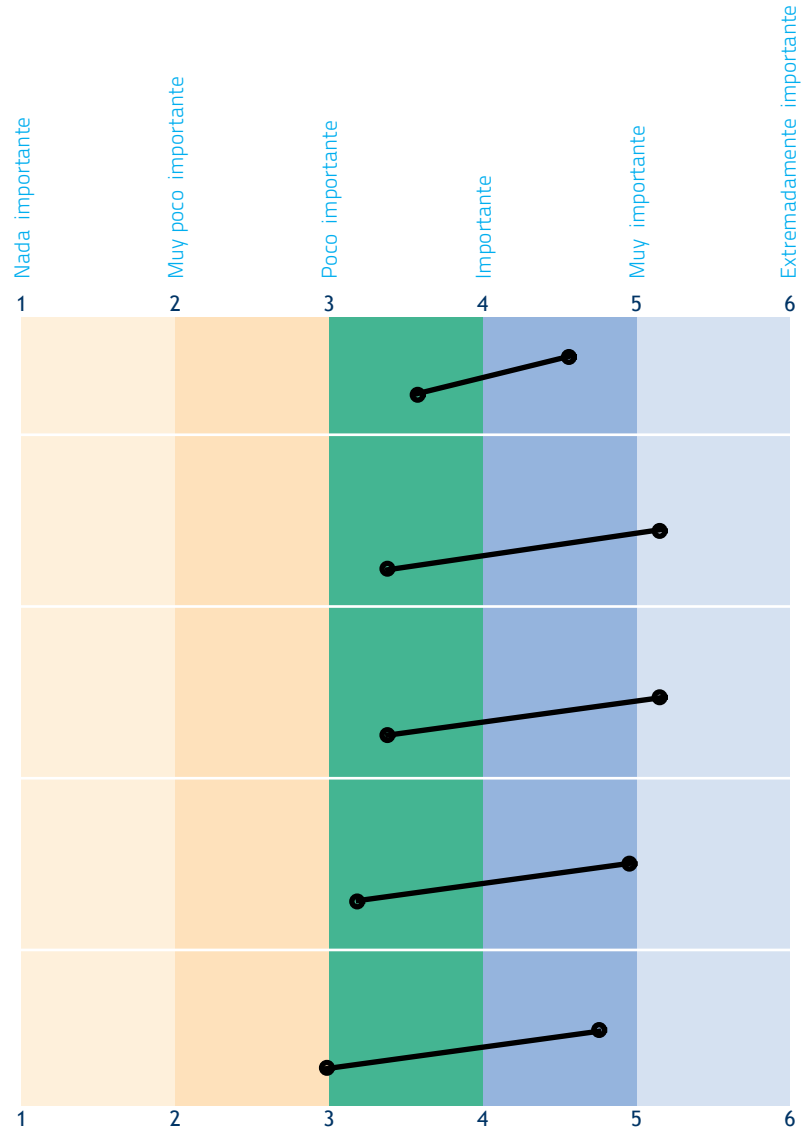
**EXP** Exploración

**SEG** Seguridad

**Dimensión Contribución-Conservación**

**CTR** Contribución

**CNS** Conservación



**Nota:** La representación gráfica está basada en la puntuación directa de cada escala expresada como el promedio de las respuestas a sus ítems.

Pc: (percentil), escala ordinal.

## INFORME INTERPRETATIVO

A continuación se presenta un informe para facilitar la interpretación de los resultados obtenidos por la persona en el **APM, *Análisis del Perfil Motivacional*** (Valderrama, Escorial y Luceño, 2015).

El APM es un cuestionario diseñado para evaluar el **perfil motivacional** de las personas con respecto a la actividad laboral. Los motivos son las causas o razones que impulsan, dirigen y seleccionan la conducta de las personas para alcanzar ciertas metas. La motivación de las personas en el ámbito laboral es el principal determinante de la conducta laboral, junto con la capacidad del trabajador y las condiciones situacionales.

El APM evalúa diversos motivos que pueden influir en el rendimiento y en otras conductas laborales. Se basa en el modelo Rueda de Motivos (Valderrama, 2010). Este modelo propone 10 dimensiones relativamente independientes entre sí, que se estructuran en dos áreas, Aproximación y Evitación, dando lugar a 5 motivos y otros 5 “contramotivos” que modulan o contrarrestan la expresión de los motivos opuestos:

- **Autonomía-Afiliación**
- **Poder-Cooperación**
- **Logro-Hedonismo**
- **Exploración-Seguridad**
- **Contribución-Conservación**

En este informe se exponen los objetivos que persiguen las personas impulsadas por cada motivo, sus necesidades y expectativas profesionales, las situaciones que intentan evitar, así como los valores que dirigen su conducta conscientemente. Además, se relaciona cada una de las dimensiones con las competencias a las que dan soporte, junto con los aspectos del clima y cultura organizacional a los que son más sensibles quienes destacan en cada una de ellas. Para cada dimensión también se ofrece una guía de desarrollo que incluye los puntos fuertes, las áreas de mejora y las pautas de desarrollo sugeridas.

En el perfil motivacional se incluyen las **puntuaciones directas** de la persona (sobre las cuales se basa la interpretación de la prueba y se confecciona el informe). Adicionalmente se indican también las puntuaciones **percentiles**, para aquellos casos en los que el profesional desee comparar los resultados del evaluado con los de otras personas de su misma edad. Recuérdese que la puntuación percentil expresa el porcentaje de personas de la muestra de tipificación que obtuvieron puntuaciones inferiores. Por ejemplo, un percentil de 70 significa que el 70% de las personas de su mismo grupo de edad obtuvieron puntuaciones inferiores en el APM.

## NOTA IMPORTANTE:

Este informe ha sido elaborado en base a las puntuaciones directas obtenidas en el APM por la persona evaluada.

Debe tenerse en cuenta que este informe se ha elaborado de forma automática a la vista de las respuestas dadas por la persona evaluada al cuestionario y atendiendo exclusivamente a las puntuaciones más destacadas. Su valoración e interpretación debe realizarse de forma conjunta con todos los datos adicionales provenientes de otras fuentes de información. Este informe debe considerarse como una fuente más de información. Ninguna decisión deberá basarse aisladamente en la información aquí contenida.

El profesional deberá contrastar las posibles sugerencias interpretativas mencionadas con el conjunto de información adicional disponible y determinar la idoneidad de estas afirmaciones. Se requerirá del profesional la integración de toda la información para hacer una interpretación más completa, todo ello, al objeto de lograr una evaluación lo más ajustada posible. El profesional, como resultado de sus consideraciones, podrá adaptar, añadir y cambiar los contenidos según sus propios criterios realizando así un informe definitivo. Por lo tanto, este informe debe considerarse como de carácter orientativo.

## RESULTADOS GLOBALES

Para tener una idea global del perfil motivacional del evaluado, hay que prestar atención a las dimensiones que han obtenido la mayor puntuación, puesto que serían reflejo de las preferencias que tienden a guiar su actuación. Estas tendencias serán más acusadas en la medida que sea mayor la diferencia entre los dos polos (motivo y “contramotivo”), es decir, cuanto más largas sean las líneas representadas en el gráfico.

En el caso de la persona evaluada, los motivos que obtienen una puntuación más elevada y caracterizan más a la persona son:

- Poder
- Logro
- Exploración

A continuación se detallan los resultados obtenidos en cada una de las dimensiones evaluadas por el APM.

## DIMENSIONES AUTONOMÍA - AFILIACIÓN

### **Autonomía**

*Expresa el grado en que la persona valora su independencia, prefiere seguir sus propios criterios y tomar decisiones por sí misma.*

### **Afiliación**

*Mide el grado de preferencia por estar con otros, formar parte de un grupo y sentirse aceptado.*

La puntuación obtenida sugeriría una motivación de autonomía alta. Este tipo de personas prefieren seguir su propio criterio y huyen de cualquier acuerdo grupal que asocien con el pensamiento gregario. Les gusta sentirse independientes, tomar sus propias decisiones, sentirse libres y autosuficientes.

Las personas con un deseo de autonomía se reafirman en sus elecciones y decisiones, pero también son capaces de reconocer sus errores, pues tienen confianza en sí mismas y se responsabilizan de sus decisiones. Las críticas les afectan poco porque dependen más de su propia opinión que de la externa.

A la hora de trabajar prefieren ser autónomas en la toma de decisiones, la organización de sus funciones y tareas y la forma de acometerlas. Valoran la independencia y la autonomía individual. Les gusta sentirse autosuficientes, sin necesitar la aprobación ni la colaboración de otros para poder hacer su trabajo. Son personas que se dirigen a sí mismas y que no necesitan supervisión.

Tienen aversión a las actitudes gregarias, los estilos sectarios de organización y el pensamiento grupal rígido que impida la identidad personal. Por ello se sentirán más cómodas en culturas organizacionales caracterizadas por la libertad, autonomía, flexibilidad y responsabilidad.

Resultará contraproducente marcarles de modo pormenorizado lo que tienen que hacer y cómo deben hacerlo. Puede que coincidan con el criterio general, pero necesitan sentir que lo hacen libremente, tras una evaluación individual e independiente de la información.

Las personas con una motivación de autonomía alta preferirán un estilo de dirección delegativo, que promueva la responsabilidad y la autonomía de los empleados.

Esta persona ha obtenido una puntuación media en el motivo de afiliación, lo que moderaría las características descritas anteriormente. Estos resultados sugerirían que la persona evaluada también valora la integración y el consenso en grupo, por lo que sería capaz de seguir la disciplina grupal y adaptar su comportamiento a las opiniones de los demás.

## GUÍA DE DESARROLLO

## COMPETENCIAS EN LAS QUE DESTACA

- Autonomía
- Autoconfianza

## PUNTOS FUERTES:

- Esta persona tiene independencia de criterio, lo que le permite ser autónoma en la toma de decisiones y realizar juicios individuales de las situaciones en las que se tiene que desenvolver.
- Asume responsabilidades de forma activa y tiene autoconfianza en su propio criterio y en su gestión en el ámbito profesional.
- No es dependiente de la aprobación de los demás.

## PUNTOS DÉBILES

- Una autonomía alta puede traer consigo un riesgo de conflicto y exclusión social en caso de formar parte de equipos de trabajo muy homogéneos y cohesionados.
- También puede provocar que la persona tienda a aislarse y a mantener su opinión a toda costa, dificultando llegar a acuerdos.

## PAUTAS DE DESARROLLO

- Desarrollar habilidades sociales y de comunicación empática.
- Explicar los propios puntos de vista, teniendo en cuenta las perspectivas de los demás.
- Transigir en asuntos poco importantes.
- Desarrollar una red de relaciones de apoyo.

## DIMENSIONES PODER - COOPERACIÓN

### Poder

*Mide el interés por dirigir a otros, competir y ganar, ascender, recibir admiración, tener popularidad y prestigio.*

### Cooperación

*Mide la preferencia por mantener relaciones igualitarias, evitando la inequidad, la distancia de poder, la rivalidad y el abuso de poder.*

Las personas con motivo de poder muy alto están interesadas en tener influencia y control sobre los demás, popularidad, admiración y prestigio, además de estatus y posición. Este es el caso de la persona evaluada.

Sus expectativas profesionales se centran en ascender en la jerarquía y obtener mayor retribución. Valora el prestigio, la imagen, el reconocimiento y el éxito social. Siente aversión a perder una competición, a la falta de reconocimiento y a la indisciplina. Necesita ocupar un cargo de mando, por lo que resultará contraproducente ubicar a esta persona en puestos de apoyo o servicio con poco nivel jerárquico.

Las personas con una fuerte motivación por el poder pueden llegar a ser buenos líderes, siempre que pongan los objetivos de la organización por delante de su beneficio personal.

A esta persona le motivará dirigir equipos, competir y ganar a otros, alcanzar popularidad y recibir admiración y reconocimiento. Su estilo de liderazgo tenderá a ser directivo/asertivo para asegurar el cumplimiento de las instrucciones.

Las culturas organizativas preferidas serán las jerárquicas, aquellas en las que existe una mayor distancia de poder entre el jefe y los colaboradores.

## GUÍA DE DESARROLLO

### COMPETENCIAS EN LAS QUE DESTACA

- Impacto e influencia
- Conciencia política
- Comprensión de la organización

### PUNTOS FUERTES

- Fuerte capacidad y motivación de liderazgo.
- Alta capacidad de influencia e impacto en la organización.

### PUNTOS DÉBILES

- Dificultades para colaborar con otros en un equipo sin diferencias de nivel jerárquico.
- Dificultades a la hora de fomentar la participación de los miembros del equipo.

Estas dificultades se contrarrestan por la preferencia por la cooperación que también muestra esta persona.

## PAUTAS DE DESARROLLO

Para directivos:

- Fomentar entre los miembros del equipo el respeto, la disponibilidad y la cooperación, dando ejemplo uno mismo.
- Reforzar sistemáticamente las actitudes de colaboración.
- Crear un clima de transparencia donde se comparta la información.
- Celebrar reuniones de equipo para “pensar conjuntamente”.
- Ayudar a los involucrados en un conflicto a encontrar soluciones “yo gano-tú ganas”.
- Fomentar la colaboración con otros departamentos.

#### Para miembros de un equipo:

- Compartir la información, los conocimientos y la experiencia con los compañeros.
- Colaborar de forma proactiva, tomando la iniciativa de apoyar a los compañeros cuando estén sobrecargados o cuando haya que resolver un problema.
- Tomar la iniciativa para realizar actividades o trabajos que pueden beneficiar a todo el equipo y que van más allá del propio cometido.
- Fomentar entre los miembros del equipo el respeto, la disponibilidad y la cooperación, dando ejemplo uno mismo.
- Afrontar los conflictos en el equipo con espíritu positivo.
- Ayudar a los nuevos compañeros a integrarse en el equipo y la compañía.

### **DIMENSIONES LOGRO - HEDONISMO**

#### **Logro**

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

#### **Hedonismo**

*Mide el grado en que la persona prefiere ahorrar esfuerzos y tensiones, evitando sacrificar su bienestar por perseguir metas.*

La persona evaluada ha obtenido una puntuación que sugiere un nivel de motivación de logro muy alto, lo que indicaría que la posibilidad de superar retos le estimula intensamente. Para las personas con alto motivo de logro es muy importante tener éxito profesional y sentirse eficaces en su desempeño diario. Para ello, procuran competir consigo mismos y con respecto

a un estándar de excelencia, lo que les convierte en personas muy autoexigentes.

Las personas con alta motivación de logro aspiran a tener éxito profesional y persiguen desarrollarse en dicho ámbito. Valoran principalmente la persistencia y el afán de superación de los propios límites para un desempeño excelente. La persona con logro muy alto tiene aversión al fracaso y genera sentimientos negativos ante la ineficiencia y los fallos propios o ajenos.

La alta autoexigencia que tienen estas personas hace recomendable que se les proporcione *feedback* positivo sobre su desempeño, para evitar que se estresen y se frustren. Por el contrario, es poco recomendable sobrecargarles de trabajo ya que por naturaleza tienden a asumir la responsabilidad de todo aquello que se les encomiende. Esta saturación podría conllevar un empeoramiento de su rendimiento.

Las personas con una motivación de logro muy alta responden muy bien a la dirección por objetivos (DPO), esto es, por logros a conseguir. Presentan una elevada orientación a los resultados, así como autoconfianza y persistencia en el desempeño de sus funciones. El optimismo les empuja a seguir tomando la iniciativa y asumiendo proyectos.

Como responsables de un equipo, este tipo de personas pueden tender a un estilo directivo “timonel”, planteando objetivos ambiciosos y marcando un ritmo rápido y exigente. Además, probablemente se sientan más cómodas en ambientes profesionales en los que se valore y se premie la asunción de retos exigentes y la consecución de buenos resultados.

## GUÍA DE DESARROLLO

### COMPETENCIAS EN LAS QUE DESTACA

- Orientación a los resultados
- Autoconfianza
- Persistencia
- Optimismo

### PUNTOS FUERTES

Presenta una elevada energía para la superación de obstáculos y una gran perseverancia para alcanzar sus objetivos. Disfruta mucho con el trabajo bien hecho y con la consecución de sus propósitos. Por todo ello, ofrece garantías de éxito en su desempeño profesional.

### PUNTOS DÉBILES

Esta persona podría presentar riesgo de:

- Sentirse frustrada y padecer estrés, enfermedades psicósomáticas y depresión. Esto sucede cuando las expectativas y las metas son inalcanzables o se excede en el esfuerzo.



- Ser intolerante consigo mismo y con los demás, debido a su necesidad de excelencia y eficiencia, lo que podría tener efectos negativos en el clima laboral.

## **PAUTAS DE DESARROLLO**

### **Para evitar el riesgo de estrés:**

- Recompensar (y recompensarse) suficientemente los esfuerzos realizados y los resultados positivos.
- Aprender a saborear y celebrar los logros.
- Descansar.
- Reducir la dosis de estrés.
- Fortalecer y cuidar las relaciones en el ámbito personal y profesional.

### **Para evitar estresar a los demás, se recomienda:**

- Bajar el nivel de exigencia cuando puede afectar al clima laboral.
- Desarrollar la tolerancia a los fallos propios y ajenos.

## **DIMENSIONES EXPLORACIÓN - SEGURIDAD**

### **Exploración**

*Expresa el grado en que la persona prefiere la novedad y la variedad, buscando aprender y descubrir nuevas formas de hacer las cosas.*

### **Seguridad**

*Indica el grado en que la persona busca mantener estabilidad en su entorno, evitando los cambios y la incertidumbre.*

El motivo de exploración mueve a las personas a aprender continuamente, mostrarse creativas y desarrollarse personalmente.

La persona evaluada ha obtenido una puntuación que sugiere un motivo de exploración muy alto, lo que indicaría que le motiva especialmente explorar el entorno, desarrollarse personalmente e innovar. En el trabajo valorará mucho las oportunidades de aprender, de disfrutar trabajando y de crear o poner en práctica maneras distintas de hacer las cosas, adquirir habilidades y conocimientos.

Su curiosidad y avidez por aprender hacen que necesite de un estímulo intelectual suficiente,

así como de una dosis importante de variedad en su trabajo. Las personas que presentan un motivo de exploración muy alto, como es el caso de la persona evaluada, tienden a sentirse mal cuando tienen que desempeñar trabajos rutinarios, donde los procedimientos y todas las respuestas estén dadas, especialmente cuando el conocimiento de dichos procedimientos ya no es nuevo y pueda resultarles aburrido.

Resultará contraproducente limitar sus opciones puesto que este tipo de personas necesitan tener la oportunidad de ir más allá de lo estipulado, aunque solamente sea para satisfacer su curiosidad. Si sienten que les frenan, pueden llegar a sentir frustración.

Cuando una persona con motivo de exploración muy alto gestiona personas, tenderá a adoptar un estilo de liderazgo participativo y a fomentar la diversidad en el equipo de trabajo para producir resultados novedosos. También preferirá este estilo en aquellas personas que le lideran, de modo que le permitan desarrollar y poner en práctica su creatividad.

Son personas con un gran talento creativo, flexibles, innovadoras, que se procuran un desarrollo profesional continuo y que tienen aptitudes para la gestión de cambios en la organización. Por ello, se sentirán cómodas en ambientes profesionales abiertos a la innovación, tolerantes con la diversidad, que ofrezcan oportunidades de desarrollar la creatividad y que estén abiertos a nuevas opciones.

## GUÍA DE DESARROLLO

### COMPETENCIAS EN LAS QUE DESTACA

- Creatividad
- Innovación
- Flexibilidad
- Apertura al aprendizaje
- Adaptación al cambio

### PUNTOS FUERTES

Es una persona con muy buenas aptitudes para la innovación y el uso de la creatividad en la gestión y en la solución de problemas. Disfruta aprendiendo y descubriendo cosas nuevas, por lo que es un valioso aliado en las situaciones en las que es necesario generar cambios por su disposición e iniciativa para probar nuevos productos y modos de hacer el trabajo.

### PUNTOS DÉBILES

Las personas con alto motivo de exploración pueden tener pensamientos y comportamientos tan creativos que les separen del "sentido común" del grupo, con riesgo de aislamiento social. Además podrían correr el riesgo de sufrir fracasos importantes como consecuencia de llevar a cabo acciones emprendedoras extremadamente intrépidas.

Su necesidad de variedad y estimulación podría traer consigo una dispersión de la atención y un descenso de la productividad. Ante proyectos o fases de proyectos que requieran de mayor nivel de ejecución y perseverancia pueden tener problemas para concentrarse en ello. Pueden ser personas poco estructuradas y poco respetuosas con los métodos y normas establecidos.

Esta persona muestra también un elevado motivo de logro, lo que contrarresta el riesgo de falta de productividad, compensándose con pragmatismo y muchas horas de dedicación.

## **PAUTAS DE DESARROLLO**

### **Para evitar la dispersión:**

- Establecer prioridades, planificar y organizar su trabajo.
- Asegurarse de terminar las cosas en plazo.
- Terminar lo que se empieza de manera íntegra, sin dejar cuestiones pendientes.
- Asegurar la calidad del trabajo.
- Gestionar los detalles.

### **Para disminuir el riesgo de aislamiento social:**

• Desarrollar habilidades de reformulación y comunicación positiva, de modo que sus aportaciones creativas no se vean como críticas al sistema.

### **Para evitar la asunción de riesgos excesivos:**

- Trabajar con prudencia y análisis racional de las probabilidades de éxito de las empresas que desea acometer.
- Seguir aquellos métodos establecidos que están funcionando bien.
- Anticipar los riesgos de los proyectos que se asumen. Programar acciones preventivas.

## **DIMENSIONES CONTRIBUCIÓN - CONSERVACIÓN**

### **Contribución**

*Expresa el deseo de ayudar a otros, contribuir a la sociedad y tener un impacto positivo en la vida de los demás.*

### **Conservación**

*Mide el deseo de protegerse uno mismo, ganar dinero y conservar los bienes materiales.*

La persona que tiene un motivo de contribución alto se mueve por ayudar a los demás. Busca sentirse útil, tener impacto positivo en la vida de otros y defender a los más débiles y a quienes se encuentran en situación de necesidad. Sus objetivos principales son proteger, cuidar o enseñar a los demás. Sus valores son el altruismo, la compasión y la entrega a los demás.

El motivo de contribución impulsa a comportarse de forma altruista, interesándose genuinamente en el bienestar de los demás y anteponiendo la satisfacción de sus necesidades a las propias.

A esta persona le motiva ayudar a los demás, tener impacto positivo en la vida de otros y sentirse útil. Le gusta enseñar y capacitar a otros y tiene la necesidad de compartir. Tiene un sentido de misión para contribuir a la sociedad y al bienestar de otros.

Por los resultados obtenidos en el motivo de contribución, es probable que prefiriera y presente un estilo de dirección inspirador, basado en valores. También destacará por su estilo capacitador (líder coach).

Esta persona puede encontrarse a gusto trabajando en instituciones que valoran y premian la aportación y el servicio a la sociedad (sanidad, educación, servicios sociales), así como en ONGs y otro tipo de organizaciones con fines sociales.

## GUÍA DE DESARROLLO

### COMPETENCIAS EN LAS QUE DESTACA

- Empatía
- Compromiso
- Servicio al cliente
- Desarrollo de personas
- Integridad

### PUNTOS FUERTES

- Tiene una gran capacidad para comprometerse y para crear lazos estables con la organización y con sus objetivos.
- Es capaz de anteponer los intereses de los demás a los suyos.
- En la vertiente del trato personal, posee buenas cualidades para el servicio al cliente, por su sensibilidad y empatía.

- Presenta un rasgo pronunciado de integridad en su modo de pensar y actuar.
- Destaca su competencia de desarrollo de personas, por lo que será un buen formador, mentor o *coach*.

### **PUNTOS DÉBILES**

- Puede tener tendencia al autosacrificio.
- Puede frustrarse en su relación con otras personas por sus altas expectativas.
- Puede ser objeto de exclusión o rechazo en entornos de trabajo poco honestos.

### **PAUTAS DE DESARROLLO**

#### **Para evitar el autosacrificio:**

- Desarrollar "egoísmo sano". Para poder dar a los demás, es necesario cuidarse y protegerse uno mismo.

#### **Para evitar la frustración:**

- Aprender a modular sus expectativas con respecto al mundo, desarrollar una visión más realista.
- Aprender a aceptar que las personas son imperfectas.

#### **Para evitar la exclusión social:**

- Evitar los ambientes tóxicos de trabajo (alta competitividad y poca integridad en los valores).
- Aprender a protegerse uno mismo.