

*Herramientas de coaching personal*

Francisco Yuste

Desclée de Brouwer. Bilbao 2010

ISBN: 978-84-330-2420-6

Esta obra está protegida por el derecho de autor y su reproducción y comunicación pública, en la modalidad puesta a disposición, se ha realizado en virtud del artículo 32.4 de la Ley de Propiedad Intelectual. Queda prohibida su posterior reproducción, distribución, transformación y comunicación pública en cualquier medio y de cualquier forma.

Francisco Yuste

herramientas de  
coaching  
personal



*Serendipit*

DESCLÉE DE BROUWER

© Francisco Yuste, 2010

© EDITORIAL DESCLÉE DE BROUWER, S.A., 2010

Henao, 6 - 48009 Bilbao

[www.edesclée.com](http://www.edesclée.com)

[info@edesclée.com](mailto:info@edesclée.com)

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley.

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos –[www.cedro.org](http://www.cedro.org)–), si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

*Impreso en España - Printed in Spain*

ISBN: 978-84-330-2420-6

Depósito Legal: BI-1951/2010

Impresión: RGM, S.A. - Urduliz

# 2

## HERRAMIENTA TÓTEM 2 La gráfica de Maslow

Teoría tan conocida como denostada. Abraham Harold Maslow (1908-1970) fue el más destacado teórico y organizador de la psicología humanista. Comenzó aplicando sus conocimientos de psicología sobre animales en la clínica donde trabajaba para pagarse sus estudios, y acabó centrando su atención en la cuestión de la creatividad en las artes y las ciencias.

Estudiando personas creativas, llegó a la conclusión de que éstas actuaban sobre la base de necesidades que en la mayor parte de los humanos se encuentran adormecidas y no se ven realizadas. Denominó a estas personas “auto realizadores” porque hacían realidad –llevaban a la práctica– sus poderes creativos humanos, en contraste con la mayor parte de las personas, que trabajaban sólo para satisfacer sus necesidades animales de alimentación, cobijo y seguridad. Maslow concluía que los genios creativos no eran seres humanos peculiares; todos poseemos talentos creativos latentes que podrían realizarse si no fuera por la inhibiciones sociales que nos son impuestas, lo que Gustavo Bertolotto llama con atino “educastración”.



El apelativo de humanista viene porque, al igual que los clásicos griegos, creían que “los valores para guiar la acción humana deben encontrarse dentro de la naturaleza de lo humano y en la propia realidad natural”, en contraposición a la psicología conductista que trataba a los seres humanos como si fueran cosas, robots programados, sin apreciar su subjetividad, conciencia y libre albedrío.

Según Maslow, el hombre busca –a lo largo de su vida– nuevas satisfacciones para sus necesidades no satisfechas, es decir, que nuestro comportamiento estaría guiado por la satisfacción de las necesidades que caracterizan a todo ser humano y que son distintas, biológicas y fundamentales, por lo que –según él– la aplicación de su teoría es universal, trascendiendo lugares y épocas. Podría aplicarse tanto a Marco Polo, como a Wiston Churchill o al Cid Campeador.

Vamos a ver qué nos dice el amigo Maslow. Distingue cinco grupos de necesidades:

**FISIOLÓGICAS:** que aspiran a garantizar la supervivencia, el alojamiento y el abrigo. Estudios recientes asignan estas funciones al hipotálamo, nuestro cerebro más primitivo, situado debajo del tálamo y encima de la hipófisis, conectado al encéfalo y a la médula espinal, actúa de nexo entre el sistema endocrino y el sistema nervioso. Controla la sed y el impulso de buscar agua. Controla la regulación de la temperatura interna del organismo, haciendo de termóstato y obligándonos a vestirnos más o menos según la temperatura exterior. Controla el hambre, en función –al parecer– del nivel de azúcar en la sangre, a más nivel menos hambre y viceversa. Controla la agresividad, como respuesta a una amenaza o sentirse vulnerable. Y por último, en su área dorsal se localiza el placer. Podemos concluir por tanto que regula los instintos básicos.



**SEGURIDAD:** de protección contra cualquier amenaza o peligro, ya sea poniéndonos a cubierto con una quietud bloqueada o a través de una huida; en caso de no tener la oportunidad de huida o percibir la amenaza como un reto, mediante la agresividad.

También seguridad de mantener lo conseguido. Ya bebo, quiero mantener la posibilidad de hacerlo cuando lo necesite. Ya como, quiero comer todos los días. Es decir, la seguridad de conservar.

Hasta aquí las necesidades que él denomina primarias, puesto que las asocia al ser humano como animal y en consecuencia las compartimos con ellos. A partir de aquí, las secundarias, algunas de las cuales son compartidas, pero en general no. Son las que nos dan la singularidad como seres humanos.

**SOCIALES** o de pertenencia. Pertenecer a un grupo social, tener amigos, estar en disposición de recibir afecto de los demás, notarse apoyado por la tribu referente.

**RECONOCIMIENTO** y después **LIDERAZGO**. Necesidad de estima, de ser apreciado y respetado por los otros en nuestras relaciones con los demás, en el sentido de ellos hacia mí. Dentro de estas mismas relaciones cuando es desde mí hacia ellos, sería singularizarme, ser distinto, ser único. Terminaríamos en querer dirigir la tribu, en que los demás hicieran lo que debe ser según mi criterio, es decir, liderazgo. Por último, en la relación que mantengo conmigo mismo –también liderazgo–, es decir, sentir la satisfacción de ser dueño de mis actos.

**AUTOREALIZACIÓN**, “de ser cada vez más uno mismo, de ser todo aquello que soy capaz de ser”, en palabras del propio Maslow. La autorrealización puede materializarse de forma diferente según los individuos; para unos, por ejemplo, a través de su éxito



profesional, para otros como padre o madre de familia, para otros, a través de actividades caritativas. En cualquier caso, subyace la actividad creativa fuera del ego, ya que de existir, nos lleva a la segunda, tercera y/o cuarta necesidad. Es decir, la creatividad como trascendencia a nosotros mismos, pero sin nosotros.

Nadie ha dicho que el concepto sea fácil. Por ejemplo, pensar en el éxito profesional, imaginándonos a nosotros mismos dando una conferencia multitudinaria, alimentaría más nuestra necesidad de pertenencia y reconocimiento, que de autorrealización. Si adecuáramos nuestro mensaje, pensando en la utilidad para los oyentes... bueno, esto empezaría a sonar mejor.

Otro doloroso ejemplo es hacer un proceso de *coaching* pensando lo bien que vamos a quedar con tal o cual herramienta como profesionales, en vez de pensar la utilidad que puede tener para nuestro *coachee*.

Cada una de las necesidades descritas tiene características sobre las que merece la pena reflexionar. La primera destacable es que **una necesidad no nace hasta que la anterior no se satisfice**. Esto, que en sentido estricto no es totalmente cierto, sí nos permite una regla nemotécnica de recordatorio, que aplicada a nivel práctico se entendería como que un individuo no sentiría la necesidad de pertenencia hasta que la de seguridad no empezase –al menos– a satisfacerse. Y a su vez, ésta no surgiría si las fisiológicas no estuvieran satisfechas. Y así sucesivamente.

Otra característica es que las dos primeras –las primarias– una vez satisfechas, no siguen creciendo. Es decir, tengo hambre y una vez saciada, no tengo más hambre. Bien es cierto que al cabo de un tiempo vuelvo a sentir la necesidad, pero nuevamente saciada, se agota.

Hay que hacer notar que cuando hablo de comer, beber o sexo, lo digo en sentido fisiológico y no social. Socialmente, el hombre es el único animal que puede beber aunque no tenga sed, por satisfacer precisamente la necesidad de pertenencia, que no la fisiológica propiamente dicha. Como comer o sexo. Esto ocurre, como hemos dicho, con las fisiológicas y las de seguridad.

La tercera característica es que la tercera y la cuarta necesidad no se satisfacen del todo. Lo que quiere decir que nuestra sed de pertenencia no se agota al sentirnos integrados en un grupo social, si no que tenemos la tendencia a pertenecer a más de un grupo social, sin satisfacción permanente. Podemos por ejemplo pertenecer (y sentirnos satisfechos con ello) a nuestra familia, pero esto no implica que podamos pertenecer al grupo “socios del Real Madrid” y además al grupo que tiene tarjeta “Visa”, a la asociación de antiguos alumnos y además a la Mutua Madrileña Automovilista... y así sucesivamente. En estudios sociológicos se prueba que en las sociedades occidentales hay más asociaciones que individuos (!).

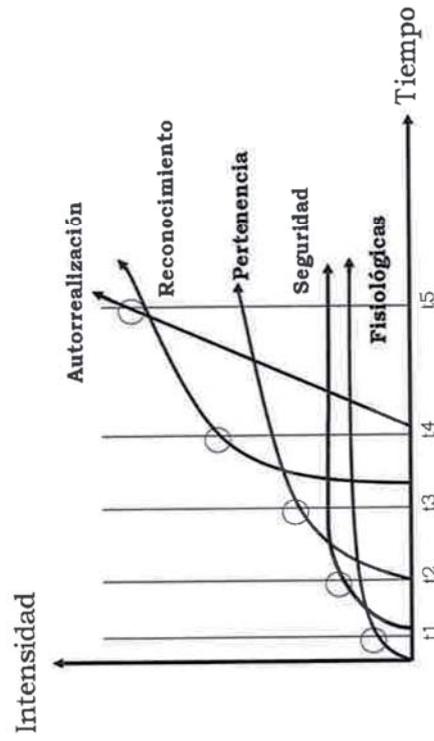
La cuarta característica es que las necesidades son universales en su aplicación y atemporales, es decir, se puede ver la conducta de cualquier persona, del presente o del pasado, con las gafas de Maslow e interpretar sus motivaciones íntimas.

Para Maslow, la mayoría de los humanos se encuentran enzarzados en satisfacer las dos primeras siguiendo su instinto animal, y la tercera y cuarta siguiendo su instinto social.

La cuarta necesidad no desaparece, ni tan siquiera su tendencia creciente. Nuestra sed de reconocimiento o liderazgo no parece

verse saciada nunca, siempre en crecimiento insatisfactorio. A más reconocimiento más sed. Esta necesidad es especialmente perversa por su propia naturaleza, obsérvese que hemos comentado que cuanto más se nos da, más necesitamos de ella. De hecho, conozco a un buen número de personas, ejecutivos, directivos, gerentes, profesionales independientes, hombres y mujeres, que siendo técnicos excelentes en sus respectivas áreas, son en mayor o menor medida sensibles a la borrachera que les produce el reconocimiento. Esta necesidad de reconocimiento se transforma en conductas vanidosas u orgullosas, e incluso en una despreciable soberbia. Es la principal enfermedad del coach. Está haciendo estragos en nuestra población profesional.

Veamos una gráfica clarificadora.



La gráfica plantea en el eje vertical la intensidad con la sentimos la necesidad, abajo poco y hacia arriba cada vez más. En el eje horizontal es el tiempo.

Si pudiéramos disponer de una máquina como aquellas viejas polaroid en las que la foto salía impresa en el momento de realizarla, pero de la marca Maslow, e hiciéramos fotos donde se obtuviera nuestra propia gráfica, podríamos tomar conciencia de cuál sería nuestra necesidad actual más potente y, una vez más, comprender qué es lo que más nos motiva.

En la gráfica precedente, alguien que estuviera en el tiempo t1 tendría abiertas las necesidades fisiológicas, que estarían sin satisfacer, en consecuencia su motivación estaría canalizada en obtener los recursos necesarios para satisfacer el hambre, la sed, el sueño, la temperatura corporal o sexo.

Sería el caso –triste ejemplo que la televisión nos ofrece con más frecuencia de la que sería deseable– de inmigrantes ilegales que alcanzan las costas españolas en pateras. A su llegada necesitan agua, comida, abrigo y desentumecer los miembros dormidos por las posiciones físicas obligadas durante el largo tiempo del inhóspito viaje. Están dispuestas a trabajar por poco más que la comida y un lugar donde dormir encima de una estera, en hábitáculos normalmente reservados a animales de granja.

Una persona en el momento t2 tendría satisfechas las necesidades fisiológicas y abiertas las necesidades de seguridad. Ellas serían las impulsoras de sus actos.

Manteniendo el ejemplo anterior, estaríamos con aquellos inmigrantes ilegales que ya ubicados, trabajan ocultos y sólo salen a los pueblos cercanos en grupos, en busca de prendas, utensilios y comida, al amparo de la protección que les brinda el propio grupo.



Lo más triste es que las sociedades avanzadas de cultura occidental tienen a más del 70% de sus miembros apegados a esta necesidad. El resto del mundo se debate cada día en las necesidades fisiológicas.

En el caso de que la persona "fotografiada" estuviese en el momento t3, tendría satisfechas las necesidades primarias, fisiológicas y de seguridad. Tendría abierta la necesidad de pertenencia, por lo que su energía se canalizaría en obtener la aceptación e integración en su grupo, en su "tribu" social que le sirve de referencia. En este sentido, es curioso observar cómo nos mimetizamos con los símbolos de nuestra tribu con el ánimo de ser aceptados. Las marcas juegan un papel fundamental en este aspecto. Gracias a ellas identificamos a los miembros de nuestra tribu, lo que nos transmite seguridad, o en el caso de observar a un miembro de una tribu diferente, nos transmite desconfianza. Si en un transporte público, a un ciudadano de a pie alguien se le acerca con su traje de chaqueta y corbata, la camisa con el anagrama de la marca de moda, la tranquilidad le llegaría suavemente. Si lleva la cabeza rapada, con una chaqueta de cuero con tachuelas, camiseta desarrapada, pantalones y botas militares, todo ello acompañado de cadenas decorativas y piercings, entonces le invade la desconfianza.

En el ejemplo de nuestro inmigrante, si la "foto maslow" fuese la suya en el momento t3, estaríamos ante un inmigrante más integrado socialmente en demanda de "papeles" que oficialicen su presencia.

En el momento t4 ya tenemos satisfechas las necesidades primarias y nos sentimos pertenecientes a nuestra tribu de referencia. Ahora queremos ser singulares dentro de nuestra tribu y aun

estando miméticamente vestidos, necesitamos que se nos conozca por nuestra identidad personal, no nos basta con pertenecer, queremos sentirnos especiales dentro del grupo. Empezamos a utilizar elementos que nos singularicen tanto en el atuendo personal, como en las conductas que dentro del grupo desarrollamos.

Sin embargo, no estamos salvados. Volver a las necesidades inferiores es un duro reencuentro, que a pesar de todo es habitual. ¿Qué ocurre cuando nos despiden? Se rompe la pertenencia, queda en juego la seguridad y nos preocupan las necesidades fisiológicas.

Recuerdo un caso particular al respecto. Estaba haciendo *coaching* con una profesora de una universidad privada ubicada a las afueras de Barcelona. Cuando llegué a la puerta de la universidad, un grupo de alumnos se manifestaba pacíficamente con pancartas en la puerta. Me abrí paso entre los alumnos, que amablemente me permitieron cruzar la puerta de acceso, y una vez en el despacho le pregunté a mi *coach* por el curioso recibimiento. Ella es la responsable de psicología en esa universidad y me contó que los alumnos estaban enfadados porque no se había contado con ellos a la hora de establecer las fechas de exámenes. Para alguien que, como yo, ha estudiado en una universidad pública, parecía una respuesta exagerada ante algo que, por otra parte, en nuestro caso era lo habitual, nadie nos pedía opinión sobre las fechas de examen. A mi *coach* le preocupaba la incidencia de la manifestación, aunque fuese pacífica. Como universidad privada, la publicación que pudiera hacerse no sería nada beneficiosa.

Hay que entender que estos alumnos tienen apellido com- puesto, y los numerosos coches aparcados en el parking de la universidad demostraban a las claras que estos muchachos tenían

ampliamente cubiertas sus necesidades primarias y también sus necesidades de pertenencia. Estaban de bruces en la necesidad de reconocimiento, precisamente la que la universidad no había satisfecho con su decisión unilateral.

Le propuse que aplicase Maslow y no supo interpretarme. Sugerí entonces que cerrase los aseos con la excusa de una avería o una inspección sanitaria. Se le iluminó la cara y marchó a gestionar el cierre con una sonrisa pintada en los labios. La huelga duró el tiempo en el que los alumnos tuvieron que atender sus necesidades más primarias. No era caso de utilizar el magnífico jardín que rodea la universidad, tenían que coger el coche y bajar a Barcelona, y claro, una vez allí no iban a volver a subir. Se acabó la manifestación, su preocupación y empezamos la sesión de *coaching*.

Por último, alguien que esté en el momento t5 experimenta la liberación de las necesidades anteriores y se enfrenta a la canalización de la energía hacia la satisfacción ajena, que no propia. Es el momento de fluir, de sentir el propósito de nuestra vida y dirigirnos sin vacilación a su ejecución, es el momento del desarrollo personal y del sentimiento íntimo de legado.

Sin embargo, las necesidades de Maslow nos atrapan como a una mosca en una tela de araña. Somos capaces de soltarnos de las primeras –fisiológicas– en nuestra sociedad occidental con relativa facilidad. Nos quedamos más enganchados en la seguridad (fíjese en la cantidad de seguros que tiene contratados, el coche, la casa o el de vida, y eso sin contar con aquellos que todavía no hemos terminado de pagar la hipoteca).

Es muy difícil soltarse de las de pertenencia, que puede generar situaciones patológicas. Por ejemplo las adolescentes aqueja-



das de anorexia, por querer tener cuerpos perfectos y poder ser aceptadas en los templos de la moda doméstica. Mire su cartera, ¿cuántas “pertenencias” tiene? El de carné de identidad, el de la seguridad social, el de conducir, del grupo sanguíneo, el del Atlético de Madrid, etc.

Y es prácticamente imposible desprenderse de las de reconocimiento, que provocan dudosas conductas, acogiéndonos a creencias cuestionables apoyadas en valores más que dudosos. No hay más que ver cuántas personas se esfuerzan en sus empresas de forma estéril y vacía, utilizándolas en ocasiones como escenarios de su propia capacidad como ejecutivos insignes. Y qué me dicen de la programación telebasura donde nos presentan personajes cuyos méritos nos hacen enrojecer. Se diría que cuanto más ascendemos, más nos enredamos. Más pegajosas son las necesidades.

Sólo existe una posibilidad de salirse de esta espiral, tomar conciencia de nuestro ego.

Este es un trabajo que específicamente se realiza en el desarrollo de los cursos de Inteligencia Emocional nivel II, la esencia de tomar conciencia de las limitaciones y ataduras que suponen el ego. Pero esa es otra historia.

Ahora bien, cuando tomas conciencia de ello –tarea que no es nada fácil aun conociendo los mecanismos de realización– y consigues evitar la espiral, esta nueva situación te otorga un nivel próspero y fértil de autorrealización y entonces tu eficiencia y creatividad fluyen, parece suficiente y en ese momento todo parece tener sentido, no sientes el esfuerzo y... las necesidades... ¡desaparecen!

Llegados a este punto sé que algunos lectores pensarán que he perdido el juicio. ¿Cómo vamos a subsistir sin comer? No, no digo esto. Digo que la necesidad de comer desaparece; que el hambre



ya no se siente. Que la energía ya no se canaliza para obtener alimento. Naturalmente debemos mantener nuestro organismo en funcionamiento, como una ley natural lógica. Veamos algunos ejemplos vividos probablemente por ustedes mismos.

Piensen, recuerden. Traigan a la conciencia aquella situación del pasado en la que la realización de una determinada actividad les llevó a tal grado de concentración que perdieron la conciencia del tiempo: no sentimos hambre, sed, cansancio, perdimos la conciencia de nosotros mismos, nuestra mente se calla –por fin– y entonces... ¡op!, libres.

Personalmente, cuando estoy en el jardín, podando, segando... me voy. Mi hija pequeña viene a buscarme con la misión de arrastrarme a la mesa: “¡Papá! ¿Es que hoy no vas a comer? ¡Son las cuatro de la tarde!”. Y es en ese momento cuando, al “despertar”, siento deseos de ir al baño, me duele la espalda, siento vacío en el estómago. Recuerdo la misma experiencia cuando hacía maquetas creativas o dibujaba. Todas ellas vivencias que nos permiten experimentar una autorrealización efímera.

La vivo gracias a Dios cada día, cuando en las clases hay momentos en los que la energía fluye y se respira en el ambiente, produciéndose una comunión con mis alumnos y el tiempo... se para.

Ahora bien, “cuidado con la obsesión autorrealizadora que muchas veces me lleva a erigir un monumento a mi propio yo, y entonces, más que escoger mi vida, estoy escogiéndome a mí, aun a riesgo de no vivir, ni vivirme”, como nos recuerda el jesuita y psicólogo español José Antonio García Monje. Esta magnífica frase debería estar grabada en piedra en el frontispicio de alguna que otra profesión, incluida la nuestra de coaches.



### Aplicación de Maslow a los deseos subconscientes.

Por último, añadir que hay una aplicación de Maslow muy bonita en *coaching*. En capítulos posteriores (Herramienta básica número tres, Tela de Araña) se les solicitará un trabajo con los deseos. Cuando lo finalicen, por favor vuelvan de nuevo a este capítulo y estaremos en condiciones de trabajarlos.

¿Ya han vuelto? Pues vamos allá. Para ello habría que tomar deseo a deseo de los cien escritos y cuestionarse qué necesidad desde el subconsciente provoca el deseo expresado por el consciente. En función de la honestidad a la hora de confeccionarlos, tendremos una mayor y más veraz aproximación a nuestras necesidades. Piense que **debajo de cada deseo, hay una necesidad**.

Esta frase en negrita, de apariencia inocua, es muy poderosa. Deseos hay millones. Cada persona podría expresar cientos de jándole tiempo para reflexionar. Sin embargo, según Maslow, necesidades sólo hay cinco. ¡Se da cuenta!, ¡sólo cinco! Y para colmo la última, para la gran mayoría, se nos escapa como humo entre las manos.

Una vez dotado a cada deseo escrito de la necesidad que lo sostiene y que ahora conocemos, podremos en el siguiente paso contarlas, y dado que hicimos cien –ve cómo era importante cien, ni uno más, ni uno menos– tendremos expresado en tanto por ciento el grado de necesidades abiertas. A esto lo llamamos la “foto Maslow”, y siguiendo su teoría podremos sacar sabrosas conclusiones de hacia adónde nos dirige nuestro subconsciente, podremos comprendernos mejor y entender por qué canalizamos nuestra energía en tal o cual destino real, en vez del destino formal, superficial que creíamos tener.



La segunda aplicación práctica (la primera es la foto Maslow) sería la aplicación en el mundo laboral. Si tomamos como cierta la última frase en negrita, podríamos satisfacer la necesidad de nuestro *coachee* sin tener por qué atender a sus deseos. No siga leyendo, piénselo un poquito.

He dicho laboral, pero podría ser personal, social... Satisfacer necesidades y no deseos de nuestra pareja, hijos, padres... "good food". Cuando satisfacemos deseos, sin cubrir la necesidad que subyace, estamos dándoles "fast food" y los dejamos insatisfechos, en búsqueda permanente.

Cuando hago *coaching* con empresarios o directivos, este punto en el que nos encontramos suele ser una píldora de liderazgo inolvidable y muy, muy útil por su efectividad. **Un líder no satisface deseos, satisface las necesidades** de sus liderados.

Es tan potente esta afirmación, que su aplicación resuelve problemas graves con una facilidad infantil.

Podríamos comentar anécdota tras anécdota, siempre con el mismo resultado. **Las quejas, las justificaciones y las resistencias a cambiar**, no son más que alarmas para un oído educado. Alarmas que nos deberían disponer a escuchar a nuestros interlocutores con un sonotone marca Maslow. Reflexionar sobre lo que realmente están demandando y abastecerles, satisfaciendo las necesidades que subyacen en sus quejas, justificaciones y resistencias. Así de fácil.

No es gratis, lo sé. Hace falta ensayar, ensayar y ensayar. Hacerlo un hábito. Que forme parte de nuestro modo natural de ser. Verá qué resultados.

Hemos dicho al principio de los comentarios sobre Maslow que es una teoría denostada. Sí. La teoría es muy ingeniosa, de hecho, concilia la existencia de necesidades idénticas para todos y

de fuentes de motivación diferentes para cada uno, en función de su situación personal. Pero no basta que sea ingeniosa. Las numerosas investigaciones efectuadas en los años setenta han demostrado que no bastan las cinco necesidades para cubrir las fuentes de motivación laboral. Tampoco nadie ha demostrado la correlación negativa que implica el modelo entre la fuerza de una necesidad y su satisfacción; para terminar, nadie ha confirmado la existencia de una estructura jerarquizada. Bien.

Haciendo justicia, Maslow fue el primero en proponer un análisis de resortes para la motivación. Y aún siendo simplista –algo que acepto–, su aplicación resulta sencilla y sus resultados extraordinarios. Quizás no sea suficiente, pero para empezar a practicar es inquestionable a mi juicio.

Las correcciones que han propuesto otros autores apoyándose en Maslow, enriquecen –aunque complican– su aplicación. Veamos.

Alderfer limita a tres las necesidades, a saber: existencia (conjunto de necesidades materiales, incluida la seguridad), relaciones (conjunto de necesidades sociales, con personas importantes para uno mismo) y growth (que podríamos traducir como necesidad de desarrollo de las competencias que se poseen). Alderfer no las organiza jerárquicamente, sino que están alineadas desde lo más concreto a lo más abstracto, pudiendo perfectamente estar activas de manera simultánea, no siendo necesario satisfacer una para que otra pase a ser motivadora. Hay que decir aquí que Maslow tampoco las trata como independientes y que para él también pueden coexistir simultáneamente. La jerarquía la propone basándose en la intensidad distinta con las que se viven. Recuerde la gráfica de Maslow, en los momentos t2, t3 ó t4 hay más necesidades abiertas o al menos en funcionamiento.

Murray propone una visión nueva. **Las necesidades se adquieren, no son innatas** en el sentido de que se activan mediante los contactos con el medio externo, caracterizándose cada individuo por un perfil de necesidades que le es propio. Detectó veinte, de las que cuatro son claves. Estas cuatro con las que McClelland tomó para desarrollar su propia teoría, a saber: necesidad de triunfo (de asumir riesgos, entendidos como retos, de asumir responsabilidades), necesidad de afiliación (aceptación por parte de los miembros del grupo, que nos otorga seguridad), necesidad de autonomía y necesidad de poder.

En fin, que como Maslow no pudo demostrar empíricamente su teoría, sus coetáneos le dieron de lo lindo –quizás por su origen humilde, quizás por sus experiencias iniciales como psicólogo de animales– y denostaron sus hipótesis. De hecho, cuando quiso demostrarla le salió una pirámide de población muy achatada, que terminó por darle nombre a la teoría. Cosas que pasan.