



## **ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES**

**Identificación del motivador que prima en los colaboradores de la empresa Quala Ecuador S.A. basado en la teoría de MacClelland, a fin de realizar una selección efectiva de los futuros colaboradores**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
Para obtener el título de  
Psicóloga mención Organizacional

Profesor Guía:  
Andrés Moreno

Autor:  
**Paulina del Rocío Rivadeneira Apunte**

**2012**

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUIA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientado a sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación.”

Andrés Moreno  
Psicólogo Organizacional

### **DECLARACIÓN DEL AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Paulina del Rocío Rivadeneira Apunte

CI 1714265368

**AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi madre quien ha sido un eje fundamental para realizar mi trabajo de titulación que con su ejemplo me ha enseñado a enfrentar todas las dificultades que se presenten en la vida, incentivando en mí el deseo de superación. A Quala por abrirme las puertas para formar parte de esta gran empresa y permitirme aportar con el presente estudio y a mi profesor Guía que me ha acompañado en toda la elaboración de este proyecto de tesis.

## RESUMEN

El estudio de los motivadores de logro, poder y afiliación ilustrados a fondo por David Mc Clelland y la experiencia de la Compañía Quala Ecuador S.A. en los procesos actuales de selección de sus colaboradores, permite evidenciar la necesidad de identificar el motivador que prima en ellos y de complementar procesos de selección en base a la aplicación de herramientas que permitan observar las competencias y motivadores de los nuevos candidatos.

Tras un comportamiento específico existe un motivador para realizarlo, por lo que en un proceso de selección no basta con conocer únicamente las competencias de los candidatos sino los motivadores que le llevan a adquirir cierto tipo de conducta.

Para identificar el motivador predominante en los colaboradores actuales y complementar el proceso de selección de nuevos colaboradores, para el logro efectivo de un alto desempeño laboral, se elaboró inicialmente el perfil requerido y se correlacionaron los motivadores de logro, afiliación y poder con las evaluaciones de desempeño y las competencias corporativas de la empresa, vistas como los comportamientos que caracterizan a las personas y que garantizan el logro de los objetivos de la organización.

Posteriormente y habiendo analizado los test de personalidad, las técnicas de simulación y la guía de entrevista, se procedió a mantener reuniones de trabajo con un equipo de profesionales y colaboradores de la Compañía Quala Ecuador S.A., cuyos resultados integran varias de las propuestas planteadas al cierre del presente estudio.

Con la incorporación de la identificación del motivador de logro que es el que actualmente predomina en los colaboradores de Quala S.A., se integrarán a la empresa, nuevos colaboradores con un buen desempeño laboral y adaptación a la cultura.

## ABSTRACT

The study of the motivators of achievement, power and affiliation thoroughly illustrated by David McClelland and experience of the Company Quala Ecuador SA current processes for selecting their employees, makes evident the need to identify the motivational bonus to complement them and selection processes, with the reasons identified, based on the application of tools to observe the skills and motivations new candidates

After a specific behavior there is a reason to do it, so in a selection process not enough to know only the skills of the candidates, but also the reasons which lead him to get some type of behavior.

To identify the predominant motivating current employees and complement the process of selecting new partners, effective in achieving a high job performance, was originally produced the required profile and correlated to the achievement motive, affiliation and power assessments corporate performance and competence of the company, seen as the behaviors that characterize people and guarantee the achievement of the objectives of the organization.

Subsequently, having analyzed the personality test, simulation techniques and the interview guide, we proceeded to hold meetings with a team of professionals and employees of the Company Quala Ecuador SA, the results of integrating several of the proposals to close the present study.

With the addition of motivational achievement that is currently predominant contributors Quala SA, will join the company, new employees with high job performance.

## INDICE

<b>1. INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Selección de personal por Competencias...</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Proceso de selección.....</b>	<b>3</b>
1.1.1. Objetivos del proceso de selección.....	4
1.1.2. Fases del proceso de selección.....	5
1.1.2.1. Levantamiento del perfil requerido.....	5
1.1.2.2. Tipos de reclutamiento de personal.....	6
1.1.2.2.1. Reclutamiento interno.....	7
1.1.2.2.1.1. Ventajas del reclutamiento interno.....	7
1.1.2.2.1.2. Desventajas del reclutamiento interno.....	8
1.1.2.2.2. Reclutamiento externo.....	8
1.1.2.2.2.1. Ventajas del reclutamiento externo.....	9
1.1.2.2.2.2. Desventajas del reclutamiento externo.....	9
1.1.2.2.3. Reclutamiento mixto.....	9
1.1.2.3. Técnicas de selección.....	10
1.1.2.3.1. Test de personalidad.....	10
1.1.2.3.1.1. Test psicométricos.....	11
1.1.2.3.1.2. Test proyectivos.....	11
1.1.2.3.2. Técnicas de simulación.....	13
1.1.2.3.3. Entrevista de selección.....	14
1.1.2.3.3.1. Entrevista abierta.....	14
1.1.2.3.3.2. Entrevista estandarizada.....	14
1.1.2.3.3.3. Entrevista mixta.....	15
1.1.2.4. Contratación del personal.....	15
<b>1.2. Modelo de gestión por competencias.....</b>	<b>15</b>
1.2.1. ¿Qué es una competencia?.....	15
1.2.2. Clasificación de competencia.....	17
1.2.2.1. Competencias organizacionales.....	17
1.2.2.2. Competencias específicas por cargo.....	18
1.2.2.3. Competencias técnicas.....	18

<b>1.3. David Mc Clelland y su concepto de competencias</b> .....	18
<b>1.4. Quala Ecuador S.A.</b> .....	19
1.4.1 Competencias corpor ativas de Quala Ecuador S.A.....	20
1.4.2. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de competencias en Ecuador y qué herramientas se aplica?.....	23
<b>1.5. Importancia de las competencias en la selección efectiva de personal</b> .....	25

<b>Capítulo 2. La motivación y correlación de los Motivadores de los candidatos con las competencias corporativa</b> .....	27
<b>2.1. Definición de motivación</b> .....	28
<b>2.2. Diferenciación entre motivo y motivación</b> .....	30
<b>2.3. Tipos de motivación</b> .....	30
2.3.1. Necesidades de Maslow.....	30
2.3.2. Teoría X y Y.....	37
2.3.3. Teoría de motivación – higiene.....	39
2.3.4. Teoría de valencia expectativa de de Vroom.....	41
<b>2.4. Los motivos como determinantes de conducta</b> .....	44

<b>Capítulo 3. Teoría de las necesidades de Mc Clelland y su influencia en el desempeño laboral</b> .....	45
<b>3.1. Teoría de las necesidades</b> .....	45
<b>3.2. Determinación de las necesidades e Mac Clelland.</b> .....	48
<b>3.3. Motivos conscientes e inconscientes</b> .....	49
3.3.1. Motivos conscientes.....	50
3.3.2. Motivos inconscientes.....	51
<b>3.4. Tipo de necesidades según Mc Clelland</b> .....	51



3.4.1. Necesidad de logro.....	53
3.4.2. Necesidad de afiliación.....	56
3.4.3. Necesidad de poder.....	58
<b>Capítulo 4. Evaluación de desempeño.....</b>	<b>63</b>
<b>4.1. Definición de evaluación de desempeño .....</b>	<b>63</b>
<b>4.2. ¿Por qué evaluar el desempeño?.....</b>	<b>64</b>
<b>4.3. ¿Quiénes participan en la evaluación de desempeño?...</b>	<b>66</b>
<b>4.4. Beneficios de la evaluación de desempeño.....</b>	<b>66</b>
<b>4.5. Ventajas y desventajas de la evaluación de desempeño.</b>	<b>68</b>
<b>4.6. Métodos de evaluación de desempeño .....</b>	<b>69</b>
4.6.1. Método por resultados.....	69
4.6.2. Método basado en características.....	69
4.6.3. Método basado en comportamientos.....	69
<b>4.7. Evaluación de desempeño “Retroalimentación 360” .....</b>	<b>69</b>
4.7.1. ¿Cómo se utiliza la evaluación 360?.....	70
<b>4.8. Correlación de los motivadores con las competencias</b>	
<b>Corporativas .....</b>	<b>71</b>
<b>Capítulo 5. Complemento del proceso de selección en</b>	
<b>base a la aplicación de herramientas que permitan</b>	
<b>observar las competencias y motivadores de los</b>	
<b>candidatos.....</b>	<b>74</b>
<b>5.1. Muestra para la obtención de datos .....</b>	<b>74</b>
<b>5.2. Análisis e interpretación de datos .....</b>	<b>76</b>
<b>5.3. Identificación del motivador que prima en los</b>	
<b>colaboradores de Quala Ecuador S.A., para integrar a nuevos</b>	
<b>colaboradores con un alto desempeño laboral .....</b>	<b>84</b>

<b>5.4. Aplicación de herramientas que permita observar las competencias y motivadores de los candidatos.....</b>	<b>85</b>
5.4.1. Prueba de selección.....	85
5.4.2. Assessment center.....	92
5.4.3. Entrevista.....	97
<b>Conclusiones.....</b>	<b>98</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>100</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>102</b>

## INTRODUCCION

El principal reto de las organizaciones es mejorar el desempeño de sus colaboradores, la productividad de la organización depende de los recursos económicos, tecnológicos y principalmente de un talento humano altamente motivado, que actúe y se comporte de una determinada manera, dicho motivador interfiere en la ejecución de las acciones y por ende, en el desempeño de sus labores dentro de la organización.

Este primer acercamiento al tema de las motivaciones humanas, constituye el punto de partida de ésta investigación, para ello se propone como objetivo general: "Identificar el motivador que prima en los colaboradores de la empresa Quala Ecuador S.A., basado en la teoría de McClelland, a fin de realizar una selección efectiva, tendiente a lograr aun alto desempeño laboral".

A partir del objetivo general citado, se ha procedido a definir los siguientes objetivos específicos:

- Analizar la teoría de Mc Clelland y su influencia en el desempeño laboral
- Determinar el grado de influencia de logro, poder y afiliación en correlación con las competencias corporativas de la empresa Quala Ecuador S.A. en el proceso de selección de personal
- Integrar al proceso de selección, herramientas que permitan predecir el motivador que predomina en los candidatos.

El Proyecto contempla la organización y estructura de cinco acápite, cuya contextualización general abarca en un primer momento la selección de personal en base a las competencias; en el segundo capítulo se define claramente la motivación y se citan de manera general, los diferentes tipos de motivación; en un tercer acápite se estudian las teorías de las necesidades de McClellan desde sus antecedentes, la descripción de las necesidades de logro,

afiliación y poder, posteriormente se aclaran los motivos como determinantes de conducta.

El cuarto capítulo aborda la evaluación, beneficios y ventajas de la evaluación de desempeño, de inmediato se explican los métodos de evaluación de desempeño. Así mismo se analiza cómo se relaciona la evaluación de desempeño con la estrategia de la compañía Quala y de qué manera se correlacionan los motivadores con las competencias corporativas de dicha empresa.

El quinto capítulo está orientado a presentar una complementación del proceso de selección, en base a la aplicación de herramientas que permitan observar las competencias y motivadores de los candidatos.

Con los insumos recogidos se presenta finalmente una propuesta que integra la incorporación de herramientas en el proceso de selección que permita identificar el motivador de los nuevos candidatos, siendo acordes a la necesidad de la compañía.

De esta manera se identificará claramente el motivador que actualmente prima en los colaboradores de la empresa Quala Ecuador S.A., basado en la teoría de McClelland, a fin de realizar una selección efectiva de nuevos colaboradores.

Basado en ello la hipótesis del presente estudio está relacionada a que el proceso de selección en el que se indague el motivador que prima en el candidato, permitirá integrar a colaboradores con un alto desempeño laboral.

# CAPÍTULO 1

## Selección de Personal por competencia

### 1. Proceso de Selección

La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos en la que participan varios niveles de la organización, su propósito es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación, con el fin de sostener o aumentar el nivel de desempeño.

Puede definirse la selección de personal como “la elección de la persona de entre los candidatos reclutados, adecuada para el cargo existente en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral”. (Chiavenato 1999, p 113), Con este proceso se puede contar con personas eficientes apropiadas para el puesto.

Entre otras definiciones se puede mencionara como “Aquel proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo.”(Louart 1994, 112)

Desde hace muchos años atrás ya se realizaba la selección de personal, por ejemplo en la antigua Roma se prefería a los esclavos para los trabajos que impliquen mayor esfuerzo físico; para la primera y segunda guerra mundial por ejemplo, se realizaba un reclutamiento masivo y se segregaban los grupos en base a sus habilidades. Walter Bingham dirigía el comité asesor de clasificación de personal militar que se había formado, como respuesta a las necesidades de clasificación y entrenamiento del ejército. Una de las primeras misiones del comité fue desarrollar una prueba que pudiera clasificar a los nuevos reclutas en varias categorías, basándose en sus habilidades para aprender los deberes y responsabilidades de un soldado.

Durante las guerras mundiales, la selección de personal se utilizó también en la vida civil. El uso de pruebas psicológicas aplicadas al campo laboral aumentó considerablemente.

El ser humano es diferente el uno del otro, ya que cuenta con distintos comportamientos, habilidades y destrezas (personalidad, capacidad intelectual, aptitud, carácter entre otras) que conllevan a las personas a ver el mundo de diferente manera, el proceso de selección permite observar en los candidatos dichos aspectos, así como predecir el comportamiento de los mismos en diferentes situaciones futuras, para ello las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. Es importante considerar además que la selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos.

### **1.1.1. Objetivos del proceso de selección**

Según Chiavetano (1999 p. 37) El proceso de selección tiene como fin incorporar al mejor talento humano dentro de la compañía. Un proceso de selección bien estructurado permitirá predecir los comportamientos de las personas en las situaciones que se le presenten al momento de ocupar la posición, también a través de este proceso se logra conocer a las personas tanto personal como profesionalmente y de esa manera se define si el candidato se puede acoplar rápidamente a la cultura de la empresa y a las funciones a desempeñar y garantizar un proceso objetivo que fomente la participación de los demás niveles de la organización.

El contar con buen talento humano dentro de una organización facilita a la empresa alcanzar los objetivos planteados, evitando re procesos y una alta rotación, lo cual afecta directamente ya que no permita que los conocimientos permanezcan en el tiempo y se genere un clima laboral inadecuado frente a los demás colaboradores.

Tejero (2005) menciona que existen ciertos objetivos.

- Obtener una información lo más completa posible de los futuros trabajadores, para que sirva para su posterior dirección, integración y desarrollo.
- Fomentar la participación de los diferentes niveles jerárquicos en la incorporación e integración del nuevo personal, con el fin de lograr una mayor implicación de los responsables en los procesos relativos a los recursos humanos.
- Establecer un procedimiento de actuación que permita analizar y realizar el seguimiento de los procesos de selección, mejorando la relación coste/ beneficio

### **1.1.2. Fases del proceso de selección**

#### **1.1.2.1. Levantamiento del perfil requerido**

“En esta primera fase se debe determinar que tipo de persona se requiere para ello es importante definir previamente el puesto y las funciones del mismo” (Alonso y Rodríguez 2006 p. 49)

Para adoptar un proceso de selección que cubra las necesidades de la compañía se debe partir primeramente del conocimiento del negocio y del entorno de la empresa, es decir, tener claro hacia dónde quiere ir la empresa, cuáles son sus estrategias y con ello la necesidad de contar con una estructura laboral que le permita lograr su misión y visión, en base a ello se crea una necesidad de contratar personal, sea por el cubrimiento de la vacante por reemplazo o porque la estrategia de la compañía así lo requiere. Con ello es necesario contar con una descripción del cargo.

Chiavenato (1999, p. 36) menciona que la descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo

diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Se trata de un documento interno de la empresa donde se establecen las principales funciones, responsabilidades y tareas a desempeñar.

En base al descriptivo del cargo se puede definir el requerimiento de la posición conforme las actividades y responsabilidades claves del cargo, necesarias para que la persona logre cumplir el rol (pueden ser temas fundamentales o actividades asociadas a las responsabilidades claves de resultado). Con ello acompañados los comportamientos que se necesitan dentro de cada uno de los cargos mas conocidos como competencias, sumada la experiencia para desempeñarse adecuadamente.

Las competencias son “características subyacentes de un individuo que está causalmente relacionado a un estándar de efectividad o una performance superior en un trabajo o situación” (Alles 2005, p.22). Estas competencias o factores críticos predictores de éxito son habilidades y destrezas de las personas que pueden pronosticar el desempeño exitoso en el cargo y por ende, los candidatos los debe evidenciar. Para ello lo ideal es contar con una lista de competencias corporativas que permitan a todas las personas hablar en un mismo lenguaje en base a criterios comunes.

#### **1.1.2.2. Tipos de reclutamiento de personal**

Ya contando con el perfil de la posición pasamos a una siguiente instancia llamado reclutamiento de personal. “Es el proceso que consiste atraer talento en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas” autores (Mondy y Noe, 2005, p. 119).



El reclutamiento es un proceso importante dentro de la compañía, ya que permite atraer y obtener al talento humano que cumpla las necesidades de la compañía. El reclutamiento de personal surge cuando existe la necesidad de la empresa sea por rotación de personal o ampliación de planta, por estrategia del negocio.

Existen diversos tipos de reclutamiento de acuerdo Vértice. P (ed, 2004, p. 7) que para el presente estudio se ha recopilado en tres aspectos básicos:

#### **1.1.2.2.1. Reclutamiento Interno:**

Se basa en que la empresa recluta personal dentro de la compañía, es decir colaboradores que pueden ocupar la posición y cumplen los requerimientos del cargo. Para ello hay empresas que realizan una convocatoria a concurso o por otro lado se basan en el desempeño de las personas.

##### **1.1.2.2.1.1 Ventajas del reclutamiento interno:**

Vértice, P. (ed, 2004, p. 10) menciona varias de ellas:

- Permite a los colaboradores de la empresa, conocer las oportunidades de desarrollo.
- Se evitan gastos innecesarios en herramientas de reclutamiento, por lo tanto se logra una considerable disminución de costos.
- Mayor índice de validez en razón de que se conoce al candidato y su desempeño en la posición que desempeña en la actualidad, reduciendo así el margen de error.
- Se desarrolla un sano espíritu de competencia
- El proceso de inducción disminuye, ya que cuenta con el conocimiento de la cultura de la empresa.

#### **1.1.2.2.1.2. Desventajas del reclutamiento interno :**

- No permite conocer el mercado laboral
- Es posible que se genere una competencia negativa entre colaboradores cuando no se lo maneja de manera adecuada.
- Existe el riesgo de que la persona reclutada no rinda de la misma manera, generando una desmotivación en la persona y en el equipo de trabajo.
- Pueden surgir comentarios de que el reclutamiento no está siendo objetivo.

#### **1.1.2.2.2. Reclutamiento Externo:**

Este tipo de reclutamiento se da cuando se realiza la búsqueda de personas reclutadas fuera de la compañía, a través de varias herramientas como:

- Páginas web que rinda el servicio de reclutamiento y que permite obtener candidatos que se ajustan a un perfil específico publicado, el mismo que se lo obtiene a través de filtros. Esta herramienta se ha convertido en un referente para obtener la mayor cantidad de candidatos.
- Anuncios: Los anuncios en diversos medios ha sido una de las herramientas que se las ha aplicado hace tiempo atrás. Por ejemplo en periódicos de la región en donde se realiza la publicación con los requerimientos del cargo. Existen otros tipos de anuncios que se los aplica en un reclutamiento de campo, es decir que la empresa busca las personas en el terreno, dejando anuncios en lugares centrales como: Iglesias, parques, tiendas etc. Que permita llegar a las personas que generalmente no cuentan con acceso a los medios anteriormente detallados.
- Referidos: Son candidatos que se los obtiene a través de los colaboradores de la compañía o los mismos candidatos, en donde

refieren personas que conocen y que podrías participar en el proceso de selección.

- Contactos: Son contactos de redes de RRHH que se los obtiene con el tiempo, es decir que se implementa una base de datos que se las puede transmitir a todas las personas que forman parte de una red.
- Empresas externas RRHH: Existe una variedad de empresas externas que brindan el servicio de selección de personal y de reclutamiento, esto se lo realiza después de haber discutido con dicha empresa el perfil y lo que estamos requiriendo.

#### **1.1.2.2.1. Ventajas del reclutamiento externo:**

Vértice, P. (ed, 2004, p. 12) menciona:

- Es posible conocer cómo se encuentra el mercado laboral en cuanto a perfiles y rango salarial.
- Permite contar con personas que puedan aportar con aprendizajes externos, pues siempre hay que buscar la mejor forma de hacer las cosas.

#### **1.1.2.2.2. Desventajas del reclutamiento externo:**

- Se puede generar desmotivación en los colaboradores, por la consecuente disminución de desarrollo.
- Costos elevados en el reclutamiento de personal
- Se da a conocer al mercado, la rotación de la empresa.

#### **1.1.2.2.3. Reclutamiento Mixto:**

Se emplea las dos formas de reclutamiento mencionadas anteriormente. Es decir reclutamiento interno y reclutamiento externo.

### **1.1.2.3. Técnicas de selección**

Según Costa, K (1996, p.17) es un instrumento de medición psicológica que posee tres características fundamentales:

- Sirve de estímulo para extraer la conducta de un sujeto.
- Es rigurosamente estandarizado y se lo califica según reglas preestablecidas.
- Permite comparar estadísticamente la conducta de un sujeto con un grupo de sujetos de una población definida y clasificarla cuantitativa, cualitativa o tipológicamente.

#### **1.1.2.3.1. Test de personalidad**

Las pruebas de personalidad “permiten evaluar los patrones de conducta estable, si bien las pruebas de personalidad son herramientas valiosas, su creación es laboriosa y requiere capacitación para capacitarla” (Salkind, J 1999, p. 143).

Existen diversos test de personalidad los mismos que permiten dar una idea de los rasgos de personalidad y el carácter, tienen como objetivo medir una característica psicológica específica, o rasgos generales de la personalidad.

“La construcción del test debe encaminar a que el comportamiento ante determinado reactivo represente lo más exactamente posible el comportamiento del sujeto en situaciones cotidianas donde se pone en ejecución real la capacidad que el test pretende evaluar”. (Salkind, J 1999, p. 144).

Según Salkind, J (1999) Los test de personalidad se clasifican en test psicométricos y test proyectivos.

#### 1.1.2.3.1.1. **Test Psicométricos:**

Determina un valor a una cualidad o proceso psicológico y se lo aplica en el ámbito de la psicología laboral y clínica. Entre los test psicométricos mas conocidos tenemos:

- **Test de los 16 Factores de personalidad:** Prueba de 187 preguntas diseñada para obtener en un tiempo funcional de prueba información acerca de la posición de un individuo en la mayoría de los factores primarios de la personalidad, siendo estos: Calidez, Inteligencia, seguridad de si mismo, dominio, impulsividad, conformidad con el grupo, audacia, idealismo, suspicacia, imaginación, astucia, propensión a la culpa, rebeldía, autosuficiencia, impulsividad y ansiedad, y adicionalmente cuenta con una escala de distorsión, es decir si la persona mintió en su favor o en contra.

- **Test Personalidad Gordon:** evalúa la personalidad del individuo mediante 8 rasgos que son significativos en el funcionamiento diario de la persona, como son: Ascendencia, Responsabilidad, Estabilidad Emocional, Sociabilidad, Cautela, Originalidad, Relaciones personales y Vigor.

- **Test Inventario de personalidad de Ventas:** este test tiene como objetivo determinar la personalidad de vendedor que pueden tener las personas y por ende definir el perfil comercial. La forman 87 elementos que presentan situaciones profesionales y de la vida corriente en las que el sujeto puede proyectarse eligiendo la que le parece más adaptada.

#### 1.1.2.3.1.2. **Test Projectivos**

Parten de una hipótesis menos estructurada que pone a prueba la individualidad de la respuesta de cada persona para así presumir rasgos de su personalidad, la actividad proyectiva puede ser gráfica o narrativa. A continuación se detalla alguno de ellos:

- **Bender:** La prueba consiste en pedirle al sujeto que copie 9 figuras en un papel en blanco, según la muestra que se le proporciona y luego se analizan los resultados.

La autora entiende que la tarea del sujeto consiste en integrar primero el patrón estimular visual para después intentar reproducirlo. Entre ambos procesos median complejos sistemas sensoriales aferentes y eferentes, considerándose que un patrón anómalo de respuesta, es decir, unos trazos que se alejan del modelo original pueden suponer el indicio de un trastorno mental, neurológico o incluso emocional.

- **Mchover** la prueba consiste en entregar una hoja en blanco a la persona y solicitarle que realice un dibujo de una persona, con los resultados se observa el trazo, y cada uno de las partes del cuerpo dando una respectiva definición.

- **HTP:** El test de la casa/árbol/persona es un test proyectivo basado en la técnica gráfica del dibujo, a través del cual podemos realizar una evaluación global de la personalidad de la persona, su estado de ánimo, emocional, etc. La realización de dibujos es una forma de lenguaje simbólico que ayuda a expresar de manera bastante inconsciente los rasgos más íntimos de nuestra personalidad. Con los dibujos recreamos cuál es la manera de vernos a nosotros mismos, así como la forma que verdaderamente nos gustaría ser. Cada dibujo constituye un autorretrato proyectivo a diferente nivel: con el dibujo de la persona realizamos una autoimagen muy cercana a la conciencia, incluyendo los mecanismos de defensa que utilizamos en la vida cotidiana. En el de la casa proyectamos nuestra situación familiar y en el del árbol el concepto más profundo de nuestro Yo. Es un test muy valioso por el hecho de poder aplicarse a personas de todas las edades, desde niños a adultos.

- **Rochard** El test se utiliza principalmente para evaluar la personalidad. Consiste en una serie de 10 láminas que presentan manchas de tinta, las

cuales se caracterizan por su ambigüedad y falta de estructuración. El psicólogo pide al sujeto que diga qué podrían ser las imágenes que ve en las manchas, como cuando uno identifica cosas en las nubes o en las brasas. A partir de sus respuestas, el especialista puede establecer o contrastar hipótesis acerca del funcionamiento del sujeto.

#### **1.1.2.3.2. Técnicas de simulación**

La técnica de simulación mas conocida es el Assessment center (centro de evaluación) “Es una evaluación de tipo grupal o individual, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo” (Alles, M. 2005, p. 307).

Como lo menciona Alles, M. (2005 p.308) muchos métodos multidisciplinarios, el assessment center inicio en 1920, es decir en la primera guerra mundial en donde Alemania comienza a emplear diversos métodos de evaluación para contratar al cuerpo militar. Esta herramienta consistió en el empleo de simulaciones de actividades que se pueden presentar el momento de la guerra y tenía una duración de 2 a 3 días en donde se observaba ciertos comportamientos como la capacidad de liderar, en base a ello British War Office Selection Board inició en 1942 procesos de selección donde se evaluaba de forma clara la vocación para el liderar grupos por parte de los oficiales británicos.

Como base de desarrollo de la técnica se toma en cuenta los estudios de Henry Murray sobre la teoría de la personalidad (Harvard Psychological Clinic Study 1938). Henry Murray usa un método que será muy útil a la realización de Assessment Center. Decide evaluar a 50 individuos mediante medidas múltiples de evaluación, la observación de los comportamientos en grupo y la observación de diferentes tareas en condiciones diferentes, usando varios observadores.

De esta manera se asientan las bases del Assessment Center, cuyo objetivo de acuerdo a Martha Alles (2005, p. 307) es observar y predecir el comportamiento de las personas mediante la observación en varias tareas y contextos diferentes, existiendo siempre un observador que capte los comportamientos y pueda comparar con los requerimientos de la compañía.

#### **1.1.2.3.3. Entrevistas de selección**

El proceso de entrevista, es “una conversación que fluye persiguiendo un objetivo, donde el entrevistador y el candidato intercambian información”. Mondy y Noe (2005, p. 180)

Existen diversas formas de realizar una entrevista laboral; sin embargo cuando es llevada de la mejor manera permite profundizar y captar el perfil del candidato. El tipo de entrevistas que más se manejan en el ámbito laboral son:

##### **1.1.2.3.3.1. Entrevista abierta:**

Es una conversación entre el entrevistador y entrevistado, que percibe la obtención de información acerca del candidato. La mayor parte de la entrevista interviene el candidato, de esa manera el entrevistador recepta la información verbal y no verbal haciendo preguntas amplias que le permitan a la persona evaluado ampliar los datos que se le solicita y solamente interviene cuando requiere explicación o recabar información.

##### **1.1.2.3.3.2. Entrevista estandarizada**

Es una guía de entrevista en base a preguntas anteriormente establecidas y permite indagar en ciertos aspectos necesarios para el entrevistador, llevando a obtener información objetiva y específica.



#### **1.1.2.3.3.2. Entrevista Mixta**

Es el empleo de los dos tipos de entrevistas anteriormente mencionadas en donde se puede mantener una guía de entrevista, en donde se detallan ciertas preguntas o las áreas a explorar. Esta técnica es la más utilizada en la mayor parte de compañías

#### **1.1.2.4. Contratación del personal**

La contratación de personal es el cierre del proceso de selección, en donde se le informa al candidato que ha sido la persona seleccionada e implica la incorporación del nuevo colaborador cumpliendo ciertos requisitos que como compañía se solicita con el fin de cumplir la legislación laboral.

### **1.2. Modelo de Gestión por competencias**

La gestión por competencias cumple un papel importante en la dirección de personal ya que “aprender mas rápido de los rivales es la única ventaja competitiva sostenible” (Saracho, M. 2005, p. 125), por ello se vuelve necesario adaptar los elementos tradicionales de la dirección de recursos humanos (selección, formación, retribución.) al nuevo paradigma del conocimiento. “Las competencias laborales”

#### **1.2.1. ¿Qué es una competencia?**

Spencer y Spencer menciona que “una competencia es una característica profunda del ser humano que puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales y se le puede dividir en dos aspectos: un grupo que son menos complejas de descubrir y desarrollarlas como por ejemplo las destrezas y conocimientos y un segundo grupo que vendrían a ser la parte no visible o compleja que son las actitudes y valores.” (Alles, M. 2005 p. 135)

Con ello se puede definir que las competencias son habilidades, destrezas y actitudes que pueden predecir el comportamiento futuro de las personas.

Las competencias se construyen a lo largo de la vida influidas por el entorno y experiencias que atraviesa el ser humano, de esta manera la forma en como las personas actúan frente a diversas circunstancias son evidencias que conllevan a obtener información relevante de la presencia o ausencia de las competencias.

David C. McClelland Psicólogo fue contactado por Estados Unidos durante los años 60, ya que anteriormente había realizado un interesante análisis y aportación al Estudio de las Motivaciones, se le solicitó llevar a cabo un sistema con el fin de mejorar la selección del personal diplomático. El problema surgido en el Departamento de Estado fue que, después de las pruebas aptitudinales psicotécnicas a que eran sometidos los candidatos al puesto y su posterior incorporación al mismo, los resultados en el desempeño de la labor profesional no eran ni mucho menos satisfactorios. De ahí surgió la duda sobre la eficacia del modelo de selección aplicado, que propiciaron una indagación hacia un posible sistema mejorado.

Ante la propuesta, McClelland inició una investigación buscando grupos de Diplomáticos considerados “los mejores” y muestras de Diplomáticos calificados como “normales”. Analizó sus actuaciones utilizando la técnica de “Behavioural Event Interview” (Entrevista de incidentes críticos) y, después de analizar y sistematizar los resultados arrojados por las entrevistas, obtuvo una serie de características personales destacables en “los mejores”, que tan sólo se daban de una forma parcial en los individuos considerados “normales”. Este sistema arrollador fue el origen del ahora conocido Modelo de Selección por Competencias, entendiéndose por Competencia según McClelland aquellas características personales de un individuo que está relacionada de forma causal con un desempeño excelente en el puesto de trabajo que ocupa.

De acuerdo a Alles, M. (2005) emplea la clasificación de la competencia como un iceberg en dos grupos. Un grupo en el que se evidencia fácilmente y se las puede continuar desarrollar como por ejemplo los conocimientos y las destrezas y un segundo grupo que son los valores, actitudes, en si la personalidad. Con ello se puede concluir que se clasifica según su dificultad de detección.

La selección por competencias permite predecir en mayor porcentaje al colaborador adecuado para la posición a desempeñar, por lo que lo ideal es que las personas deben ocupar un puesto de trabajo sin haber dominado ciertas competencias y por ello existen nuevas técnicas que permiten conocer las competencias, desde las evidentes hasta las más complejas como son actitudes y valores. Por ello es importante en primera instancia tener claro las competencias básicas del cargo y afines a la organización en cuanto a cultura y estrategia del negocio. En segundo lugar definir las características que definen un desempeño superior y tercero tener claro las herramientas a emplear, con ello se logrará alinear al objetivo de la organización que es contar con gente competitiva para ser competitivo en el mercado, siendo sumamente importante el perfil del cargo en base competencias.

### **1.2.2. Clasificación de competencias**

Existen varios autores que clasifican de diversa forma las competencias; sin embargo el presente estudio se basa en Alles, M (2005. P.35) quien detalle una clasificación de tres tipos de competencias.

#### **1.2.2.1. Competencias Organizacionales**

Se derivan de la misión, visión y valores que sustentan el quehacer de la Organización. Se expresan en un conjunto de características personales y laborales que comparten todas las personas que trabajan en la organización, y en este sentido, puede hablarse de un perfil institucional para las personas que componen la comunidad laboral. Están referidas a comportamientos,

conocimientos y habilidades que son relevantes en el ámbito del trabajo y las relaciones humanas dentro de la Organización, por lo cual son necesarias para todos los cargos.

#### **1.2.2.2. Competencias Específicas por cargo**

Las Competencias Específicas de cargos son la adaptación de las competencias organizacionales a las necesidades de cada cargo y se orientan a mostrar habilidades, actitudes y conductas positivas para el logro de un trabajo satisfactorio y de resultados adecuados.

#### **1.2.2.3. Competencias Técnicas**

Las competencias técnicas son las habilidades y conocimientos que se requieren para cada cargo según sus necesidades operacionales o de procedimientos que éstos plantean. Las competencias técnicas se orientan a los requerimientos de las tareas de los cargos.

Las competencias técnicas varían entre grupos y niveles de cargo. Algunos ejemplos de competencias técnicas son manejo de Word y Excel en sus niveles básico, intermedio y avanzado; inglés, contabilidad, y diseño de páginas Web etc.

### **1.3. David McClelland y su concepto de Competencias**

David McClelland es considerado como un innovador del Management, recuperó sus teorías en un artículo titulado: “Desarrollo de competencias directivas”, ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial, escrito por las catedráticas españolas Isabel María Abad Guerrero y Ana María Castillo Clavero. David McClelland fue el primero en acuñar el término competencia en el año 1965. El resultado de sus investigaciones le llevó a afirmar que, para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los test psicológicos a los que se les sometía. McClelland decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de

las características propias de la persona --sus competencias-- que de sus conocimientos, currículum, experiencia y habilidades. Rápidamente este concepto fue adoptado por los departamentos de recursos humanos como forma de añadir valor a la empresa.

Alles (2005, p.25) indica que Mc Clelland dice que las competencias son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. Al tratarse de una percepción, el sujeto observador está sujeto a cierta subjetividad: puede interpretar lo que ve añadiendo o desechando información respecto del candidato. Esto puede sumar o restar oportunidades al candidato. En la actualidad sigue estudiándose las competencias para avanzar en su definición, clasificación (directivas o técnicas) y métodos de detección y evaluación (del tipo 360°).

#### **1.4. Quala S.A.**

Empresa multinacional Quala S.A, lleva trabajando en el Ecuador desde hace 8 años y ha sido reconocida por la firma internacional de investigación y consultoría gerencial Great Place To Work como la cuarta mejor empresa multinacional para trabajar en America Latina.

Quala con solo 8 años en Ecuador ha logrado consolidarse como una empresa innovadora y de gran conocimiento del consumidor local, facultades que le han permitido lograr una gran expansión a nivel nacional. Dentro de los productos que Quala Ecuador desarrolla y comercializa están marcas estrellas en el mercado como: BON ICE, YOGOSO, JUGOS YA, DOÑA GALLINA, SHAMPOO EGO, GEL EGO, SAVITAL Y FORTIDENT entre otras.

Quala se inició en Colombia hace 30 años y ha logrado posicionarse en 6 países de Latinoamérica: Colombia, República Dominicana, México, Brasil, Ecuador, Venezuela y Perú en donde ha logrado mantener vigentes marcas

líderes diferenciadas y relevantes que satisfacen los gustos y necesidades del consumidor local en los mercados con productos de consumo masivo.

#### 1.4.1. Competencias Corporativas de Quala Ecuador

Quala al ser una empresa que se enfoca al talento humano ha desarrollado catorce competencias corporativas, las mismas que han impactado a toda la compañía a nivel internacional y muchos de los procesos de recursos humanos se basan en estas competencias.

Tabla 1.1. Competencias Corporativas Quala

1.	<b>Transparencia e integridad</b>
2.	<b>Identificación con la compañía</b>
3.	<b>Claridad de propósito</b>
4.	<b>Análisis de problema</b>
5.	<b>Solución Innovadora y creativa de problemas</b>
6.	<b>Escucha adaptabilidad y flexibilidad</b>
7.	<b>Organización y Seguimiento</b>
8.	<b>Orientación al logro de resultados</b>
9.	<b>Mejoramiento Continuo</b>
10.	<b>Manejo óptimo de recursos</b>
11.	<b>Trabajo en equipo</b>
12.	<b>Influenciar a otros</b>
13.	<b>Dirigir y desarrollar a otros</b>
14.	<b>Experticia</b>

Fuente: Cartilla de Inducción Quala

##### a) **Transparencia e integridad**

Actúa permanentemente de acuerdo con sus convicciones y valores que son coherentes con los de la Organización, aún en situaciones difíciles, generando confianza y credibilidad tanto a nivel interno como externo.

##### b) **Identificación y compromiso con la compañía**

Demuestra un alto nivel de identificación con la cultura organizacional, así como con las metas del grupo y la organización poniéndolas por encima de sus intereses individuales generando un ambiente de trabajo positivo y entusiasta.

**c) Claridad de propósito**

Entiende la totalidad de una situación, fija clara y acertadamente los objetivos; visualiza el impacto de los eventos y cómo afectan los resultados. Ve clara y focalizadamente qué se requiere hacer y actúa de acuerdo con estas definiciones.

**d) Análisis de problemas**

Identifica proactivamente en todos los eventos, problemas y oportunidades de mejoramiento, con un permanente sentido crítico, estableciendo los factores claves, considerando y relacionando diversas variables.

**e) Solución innovadora y creativa de problemas**

Frente a los problemas plantea alternativas de acción aplicables, integrales y originales que agregan valor a su trabajo y crean nuevas oportunidades.

**f) Escucha, adaptabilidad y flexibilidad**

Escucha, valora y busca proactiva y genuinamente cuestionamientos y puntos de vista diferentes, interpretándolos con el propósito de generar la mejor alternativa. Adapta su propio enfoque y su forma de operar a medida que la situación lo requiera.

**g) Organización y seguimiento**

Realiza su trabajo siguiendo un ordenamiento secuencial en las actividades y hace seguimiento sistemático con verificación aleatoria para garantizar la obtención de los resultados eficientemente.

**h) Orientación al logro de resultados**

Actúa permanentemente en función de alcanzar y sobrepasar los resultados esperados, determinando e implementando las acciones necesarias y superando las situaciones adversas.

**i) Mejoramiento continuo**

Aprende activamente de los errores y éxitos propios, de los demás y del entorno, de manera continua, capitalizando la experiencia para que las nuevas acciones se vean enriquecidas buscando soluciones de raíz y liderando nuevas propuestas que lleven a un mejoramiento continuo personal, del área y de la Organización.

**j) Manejo óptimo de recursos**

Posee el criterio que le permite optimizar la relación costo beneficio, haciendo un manejo efectivo, racional y responsable de los recursos, logrando obtener permanentemente el máximo provecho de los mismos

**k) Trabajo en equipo**

Trabaja con objetivos comunes, tiene claridad y asume su responsabilidad en la consecución de los objetivos, coordinando sus actividades con los demás miembros y anteponiendo los intereses del equipo a los personales.

**l) Influcidar a otros**

Se relaciona y logra el compromiso y la máxima contribución de otros sobre los que no existe necesariamente autoridad formal para la obtención de un objetivo común.

**m) Dirigir y desarrollar a otros**

Inspira a otros para lograr altos niveles de desempeño, define y logra el compromiso con los resultados esperados, evalúa con objetividad, provee retroalimentación y reconocimiento, consolidando un equipo humano competente productivo, motivado y en permanente desarrollo.



#### **n) Experticia**

Posee el dominio técnico de los temas bajo su responsabilidad y provee la asesoría que sus colaboradores/clientes y compañeros requieren.

#### **1.4.2. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de Competencias en Ecuador y qué herramientas se aplica?**

El proceso de selección en Quala cuenta con varias etapas relacionado con la gestión por competencias, siendo un estándar internacional, es decir un proceso que se lo aplica de la misma forma en las diferentes filiales en donde se encuentra la empresa.

a) El primer paso es la realización de la requisición de personal en donde la persona que solicita la vacante llena un formato básico de su requerimiento, con ello se valida si la vacante forma parte de la planta aprobada por Quala.

b) Posteriormente se realiza una discusión del perfil con el jefe de la persona a contratar en donde se generan mayor información que permita lograr la contratación del personal idóneo. Dentro de este proceso se validan las competencias críticas del cargo basado en las catorce competencias corporativas, determinando los comportamientos que se requiere validar y contar con evidencias para cada una de ellas.

c) Con el levantamiento del perfil, se realiza el reclutamiento de personal, mediante el cual se invita a las personas que potencialmente puedan cubrir el puesto de trabajo a solicitar las vacantes existentes previstas. El análisis y la discusión que se genera nos orienta hacia las fuentes idóneas de reclutamiento internas o externas.

d) Se inician los filtros de selección, en donde se aplican varios test psicológicos y de inteligencia como el 16 PF, Factor G, Wais entre otras.

e) Las personas que pasan este filtro continúan a la realización de Assessment Center es una metodología de evaluación que integra técnicas y procedimientos de simulaciones de trabajo, relacionadas con problemas, dificultades y situaciones reales por medio de ejercicios grupales e individuales, enfocados a pronosticar y establecer el talento y las competencias de tipo gerencial, profesional o directivo.

La aplicación de este método se basa en la búsqueda del potencial de las personas y se utiliza principalmente en procesos de selección, promoción interna, evaluación, identificación de necesidades de formación, planes de carrera y desarrollo. Siendo una combinación de pruebas psicométricas, entrevistas y ejercicios vivenciales, que pueden ser tan básicos o profundos como las necesidades de la organización demanden y la imaginación del responsable lo permita.

Aunque pueden existir más participantes, un Assessment Center tiene básicamente tres actores principales: Evaluados, Administrador y Observadores.

Los Evaluados o Candidatos, pondrán a la vista sus capacidades, se someterán a una serie de pruebas, ejercicios y entrevistas, presentando evidencias documentales y conductuales de los recursos con que cuentan para lograr los objetivos que supone el puesto. Por su parte, el administrador y los observadores, analizarán toda esa colección de evidencias y, basados en sus conocimientos y experiencia, emitirán un juicio de valor sobre los primeros. El administrador juega un papel crucial, pues es quien se encargará de definir sus alcances, las pruebas que se emplearán, diseñará los ejercicios y controlará la evaluación hasta concluirla. De él depende el resultado y por consiguiente, la consecución de los objetivos planteados.

f) Las personas que pasan el Assessment inician el proceso de entrevistas por parte de RRHH en donde se validan los comportamientos observados en el assessment y las necesidades del cargo. Basado en cuatro aspectos:

estructura familiar, formación académica, experiencia laboral y finalmente el intereses que tendría la persona para vincularse a la compañía

g) Posteriormente se realiza una entrevista con el jefe inmediato de la posición y con la Gerencia de esos cargos.

h) Y finalmente una revisión de las referencias laborales relacionado con las competencias.

### **1.5. Importancia de las competencias en la selección efectiva de personal.**

Saracho (2005 p. 35) Los procesos de reclutamiento y selección tenían como función principal atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios para cubrir las posiciones vacantes en una organización; hoy la variable competencia cambia la visión de los procesos de reclutamiento y selección, ya que la dirección no sólo es la de buscar a una persona que ocupe un puesto de trabajo o de alentar a los postulantes para que pertenezcan a la organización sino el captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo, pero también que se ajuste a la organización en su conjunto. La formación por competencias contribuye a que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo. La formación por competencias privilegia el desarrollo de capacidades asociadas a la comprensión, conceptualización de lo que se hace, lo cual facilita el aprendizaje y la readaptación. Supera la dedicación al desarrollo de habilidades físicas al contener la base conceptual y sobre todo, dirigirse a los resultados y a las competencias que están detrás de los mismos.

Es probable que algunas de las competencias asociadas a ciertas áreas de desempeño sean totalmente transferibles a otras áreas; si tales competencias son reconocidas y certificadas, pueden acelerar las decisiones de promoción y

motivar, a quienes lo deseen, a realizar acciones de capacitación que les permitan ser elegibles para esas nuevas posiciones.

Saracho, (2005, p.31) La principal razón por la que se ha ido imponiendo la utilización del enfoque de competencias es que facilita la toma de decisiones en el área de recursos humanos y permite una actuación integrada de la gestión de recursos humanos ya que facilita el uso de un lenguaje común en la organización. Al hablar de comportamientos observables que permiten tener un buen rendimiento en el trabajo, es más fácil que la dirección de recursos humanos y el resto de la organización se pongan de acuerdo.

Así, cuando se utiliza el enfoque del rasgo, un directivo puede solicitar al departamento de formación un curso sobre liderazgo y puede recibir algo muy distinto a lo que deseaba, ya que el término liderazgo puede entenderse de muchas maneras. Por el contrario, al adoptar el enfoque de competencias, el directivo que solicita el curso y el departamento de formación se podrán poner fácilmente de acuerdo ya que ambos hablarán de los comportamientos que los asistentes al curso deberán ser capaces de llevar a cabo al finalizar el mismo. Segundo permite focalizar los esfuerzos de todas las personas de la organización hacia los resultados.

Las competencias reflejan los comportamientos que lleva a cabo una persona para obtener un rendimiento excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta. De esta forma, se pueden programar los sistemas de evaluación del personal de forma que se analicen los puntos débiles y fuertes de cada trabajador para diseñar las acciones más adecuadas y que puedan mejorar los resultados. Tercero se utiliza como predictor del comportamiento futuro de la persona dentro de la empresa su comportamiento pasado.

Cuando una persona ha sido capaz de llevar a cabo un determinado comportamiento, en unas condiciones dadas, se puede esperar que sea capaz

de repetir el mismo comportamiento en unas condiciones similares. Ahora bien, el utilizar el comportamiento pasado como predictor del futuro, no se puede entender como que una persona que no ha llevado a cabo un determinado comportamiento no sea capaz de hacerlo en un futuro; no se debe entender, en ningún momento, como que las personas somos incapaces de cambiar.

Por ello será preciso analizar detalladamente cada caso y decidir la actuación más adecuada en cada momento. Por otro lado, hay que tener en cuenta que las competencias son generalizables; esto es, que no es preciso que la persona haya llevado a cabo el comportamiento en cuestión en una situación exactamente igual, sino que el comportamiento que se ha llevado a cabo en una situación, se puede llevar a cabo, también en otra, más o menos similar, o más o menos distinta.

## CAPÍTULO 2

### **La Motivación y la correlación de los motivadores de los candidatos con las competencias corporativas**

#### **2.1. Definición de motivación**

La definición del concepto de motivación conduce a la búsqueda de explicaciones sobre las propias acciones humanas para identificar ¿qué es lo que motiva a las personas a hacer algo? y ¿cuáles son los aspectos que influyen en tal determinación? Toda acción humana se encuentra motivada por algo y a este algo lo podemos llamar motivo y es justamente el motivo lo que le impulsa a la persona a actuar de tal o cual forma, o al menos a disponerse a recibir un estímulo externo, a buscar de manera permanente una mejor situación y a obtener mejores logros profesionales y personales.

“La motivación es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin sobre esfuerzo adicional, por lo que la motivación esta relacionada directamente con las necesidades humanas; cuando un ser humano tiene una necesidad siente la motivación de satisfacerla” (Espada, M. 1998, p.3)

Todos los seres humanos desean tener éxito, pero ¿qué implica alcanzar el éxito?, ¿será que significa el alcance de la felicidad, concebida ésta como el alcance de la plenitud y dicha que se experimenta luego de alcanzar un logro y esa sensación continua de logros permanentes conducen al éxito?, si partimos de esta reflexión el éxito nace del mismo éxito, parte de un gran proyecto impulsado hacia una vida exitosa; en consecuencia, un minucioso estudio al interior del ser humano hará que crezca en él la motivación y esto a su vez hará que se eleve sus potencialidades; varios estudiosos afirman que la

mayoría de dificultades en las personas se presentan justamente cuando no nos damos la oportunidad de analizarnos a nosotros mismos.

Una vez superada esta primera fase de auto motivación que nace de una motivación interna, la persona estará presta a recibir la otra forma de motivación que es la externa y con estos insumos entonces estará presto a motivar a los seres que le rodean, lógicamente el nivel de intensidad de estos impulsos están condicionados por diversos factores como el grado de necesidad con la que se presenten, la naturaleza de las dificultades que surgen en torno al conglomerado social que rodea al individuo, los recursos con que se cuentan y el mismo sentimiento que pueda generar el proceso.

En este marco es preciso citar a Chiavenato, I. (1999), quien afirma que existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana. Estas son:

- a) **El comportamiento es causado.** Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) **El comportamiento es motivado.** Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) **El comportamiento está orientado hacia objetivos.** Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.”

Esta base constituye un elemento fundamental para la administración de personal de toda empresa, entonces se necesita investigar profundamente el tema y más aún, dominarlo, solo de esta manera la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

## **2.2. Diferenciación entre motivo y motivación**

Mc Clelland, D. y Solano (1989) La comprensión de la naturaleza de las emociones, su relación con el pensamiento racional y la forma en que éstas interactúan y condicionan los actos de los seres humanos, está dada desde que la persona toma conciencia de su yo individual. La motivación es un impulso que permite a los seres humanos a mantener cierta continuidad en una acción que le permita alcanzar algún objetivo, este impulso implica en el ser humano un motivo para cubrir una necesidad propia.

En consecuencia el motivo implica ese impulso que lleva a las personas a actuar de determinada manera; en muchas ocasiones los seres humanos nos preguntamos sobre las consecuencias de nuestras acciones, y los motivos que nos condujeron a realizar dichas acciones. La motivación como concepto implica cierta dificultad incluso para los psicólogos dada la necesaria descripción del impulso que existe detrás de un comportamiento humano, la motivación implica tensiones, necesidades, deseos, incomodidades, expectativas; de hecho existen entre el ser humano y su entorno algún desequilibrio o insatisfacción, lo cual ocasiona un determinado comportamiento en el alcance o no del logro esperado.

“La motivación constituye un proceso adaptativo dinámico e interno que impulsa al individuo a moverse y realizar ciertas acciones o conductas y a inhibir otras movido por sus impulsos, constituye el proceso de adaptación que energiza y dirige su comportamiento hacia un objetivo determinado” (Mc. Clelland, D. y Solano, p. 29)

## **2.3. Tipos de Motivación**

### **2.3.1. Necesidades de Maslow**

Amores (1998 p. 31) describe que Abraham Maslow en 1943 enunció la Teoría de la Motivación Humana en la que formula una jerarquía de necesidades



agrupadas en una pirámide. Afirma que “El ser humano tiene necesidades para poder sobrevivir y que éstas necesidades básicas y secundarias crecen y cambian a lo largo de toda su vida, pues mientras satisface las primeras, las otras, las secundarias pasan a predominar en su comportamiento, este destacado estudioso de las Teoría de las necesidades humanas” (Amoros, 1998, p. 81) Maslow plantea que el ser humano esta constituido y compuesto por un cuerpo físico, cuerpo sociológico y cuerpo espiritual y que cualquier repercusión o problema que ocurre en cualquiera de estos cuerpos repercute automáticamente sobre el resto de los cuerpos de la estructura.

Por esto Maslow propone dentro de su teoría el concepto de jerarquía, para así darle orden a las necesidades a nivel *del cuerpo físico, sociológico y espiritual*. plantea una clasificación de las necesidades humanas según su importancia, se trata de una pirámide que cuenta con cinco niveles, los cuatro primeros son llamados necesidades de déficit y el último nivel considerado como necesidad de autorrealización.

GRAFICO 2.1 Jerarquías de Necesidades



Fuente: Amoros E (1998) Comportamiento Humano (p 84).

Maslow desarrolló el concepto de jerarquía de necesidad como una alternativa que permite analizar la motivación como un conjunto de impulsos separados entre sí, esta concepción refleja una jerarquía en la que algunas necesidades

superiores se activan a medida de que se satisfagan ciertas necesidades inferiores; estas cinco necesidades están relacionadas entre sí.

Este autor otorga mayor prioridad a las necesidades inferiores o primarias, esto es a las fisiológicas, de seguridad, sociales y autoestima, por lo tanto éstas son más influyentes en la vida del ser humano que las necesidades superiores que se refieren a la autorrealización y la trascendencia.

Veamos con mayor detenimiento las premisas de las necesidades básicas de Maslow:

**a) Necesidades Fisiológicas:**

Se refiere a las necesidades consideradas como indispensables para el ser humano.

“Son las necesidades verdaderamente básicas de alimentos, agua, cobijo y sexo. La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas. Estas necesidades estaría asociadas con la supervivencia del organismo dentro de la cual estaría el concepto de homeostasis, el cual se refiere “ a los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado normal y constante, del riego sanguíneo” (*Maslow, 1954, p.85*)

Dentro de estas necesidades se encuentran las relacionadas con la sobrevivencia del individuo, es decir, las primordiales o elementales para la vida del ser humano, y se encuentran dentro de estas necesidades: alimentación, sea, abrigo, deseo sexual, respiración, reproducción, descanso o sueño, acariciar, amar, comportamiento maternal, mantenimiento de la temperatura corporal, homeostasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y un constante riego sanguíneo), alivio de dolor, etc.

Las necesidades fisiológicas pueden definirse a partir de tres características principales: origen somático, independencia relativa, y potencia.

- *Origen somático*: el adjetivo 'fisiológicas' va al hecho de que estas necesidades tienen un origen corporal, y en este sentido se diferencian del resto de las necesidades como las de seguridad, de amor, etc. En algunos casos, como en los clásicos ejemplos del hambre, la sed y el deseo sexual, hay una base somática localizada específicamente en ciertas partes del cuerpo, cosa que no sucede en otros casos como la necesidad de descanso, de sueño o las conductas maternas.

- *Independencia relativa*: las necesidades fisiológicas son relativamente independientes entre sí, así como con respecto a otras necesidades no fisiológicas y con respecto al conjunto del organismo. Con esto, es probable que Maslow haya querido decir que el hambre, la sed y el deseo sexual, por ejemplo, se satisfacen independientemente porque saciando la sed no se deja de estar hambriento, aunque puede hacer a estas necesidades momentáneamente más soportables.

- *Potencia*: Si una persona carece de alimento, seguridad, amor y estima, probablemente sentirá con mayor fuerza la ausencia del alimento antes que otra cosa, y por tanto intentará satisfacer en primer lugar la necesidad fisiológica. Las necesidades fisiológicas son, por tanto, las más potentes.

Así, si todas las necesidades están sin satisfacer, el organismo estará dominado por las necesidades fisiológicas.

#### **b) Necesidades de Seguridad:**

Maslow (1995) refiere que las necesidades de seguridad surgen una vez que las necesidades fisiológicas han sido satisfechas y se basan en la necesidad

de que el ser humano se sienta seguro y protegido como: seguridad física, empleo, ingreso económico, salud entre otras.

Este tipo de necesidades describen el afán del ser humano por dispensar su seguridad o protección, por cubrir éstas necesidades que otorgan confianza en su vida, el sentirse seguro, tener estabilidad, dependencia; las necesidades en muchas ocasiones son expresadas con acciones de miedo podría ser a lo desconocido, al caos, a la ambigüedad, a la confusión.

Las personas generalmente sienten miedo a perder su status, su independencia, el manejo de su vida; se muestra débil frente a las circunstancias que le resultan confusas o nuevas.

**c) Necesidades sociales:**

Maslow (1995) describe que las necesidades Son las necesidades afectivas que requiere el ser humano donde casi todo el mundo concede valor a las relaciones interpersonales y de interacción social se basa en dar y recibir afectos de las personas que le rodean.

Dentro de las necesidades de amor y de pertenencia se encuentran muchas necesidades orientadas de manera social; la necesidades de una relación íntima con otra persona, la necesidad de ser aceptado como miembro de un grupo organizado, la necesidad de un ambiente familiar, la necesidad de vivir en un vecindario familiar y la necesidad de participar en una acción de grupo trabajando para el bien común con otros. La existencia de esta necesidad está subordinada a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad. En nuestra vida cotidiana, presentamos estas necesidades en nuestros deseos de unión de pareja, de tener familias, en ser parte de una comunidad, a ser miembros de una iglesia o ser partes de un grupo social

**d) Necesidades de estima:**

Maslow (1984 p.95) define a esta necesidad en dos: necesidad alta de estima: respeto por uno mismo, confianza, competencia, logro, independencia; y, necesidad baja de estima: respeto de las demás personas, atención, reconocimiento, estatus.

Los seres humanos contamos con una necesidad o valoración alta de si mismo, llamada autoestima o estima por otros, por lo que a esta necesidad se la puede dividir en dos: primeramente el deseo de fuerza y confianza y segundo el deseo de reputación o prestigio, es decir el estatus y el como el ser humano le interesa verse hacia fuera. El satisfacer la necesidad de autoestima llevan a contar con mayor confianza

Maslow describió dos niveles de necesidades de estima: una alta y otra baja. La estima alta se refiere a la necesidad del respeto a uno mismo, el cuidado de nuestro yo y las necesidades de comunicación interna y auto comprensión que los individuos tenemos sobre nosotros mismos. Dentro de estos sentimientos propios nos encontramos con la confianza, competencia, maestría, logros, independencia y libertad.

La estima baja concierne al respeto de las demás personas y a la traslación de las necesidades de estima alta al resto de interacciones sociales. Maslow sitúa en esta escala la necesidad de atención, aprecio, reconocimiento, reputación, estatus, dignidad, fama, gloria, e incluso dominio sobre el resto de los individuos.

La carencia de estas necesidades se refleja en una baja autoestima y el complejo de inferioridad, al igual que el exceso de muchas de ellas, también es un origen de graves psicopatologías en muchos individuos.

**e) Autorrealización:**

Maslow (1995 p. 85) define que la autorrealización son las necesidades que ocupan un nivel superior, y se encuentran en la cima de la pirámide y cuando la necesidad ha sido satisfecha encuentran un sentido a la vida y esta se llega siempre y cuando los niveles anteriores han sido resueltos.

“Reflejan el deseo de la persona por crecer y desarrollar su potencial al máximo. La satisfacción de las necesidades de carencia es condición necesaria, pero no suficiente, para que el individuo logre la autorrealización” (Maslow, 1995, pag. 85)

Maslow otorga prioridad a las necesidades inferiores, ya que se trata de necesidades básicas, pues asegura que cuando una persona satisface sus necesidades inferiores, aunque sea de un modo relativo, ésta comienza a sentir necesidades superiores que son las que crean la motivación para satisfacerlas, en consecuencia, si las necesidades básicas no se satisfacen, las demás necesidades no existen para el sujeto.

Fuera de esta clasificación, Maslow reconoce la necesidad de saber y comprender y las necesidades estéticas. La necesidad de saber y comprender deriva de las necesidades básicas, del deseo de conocer las causas de los fenómenos y de hacer algo al respecto; y las necesidades estéticas se refieren a la necesidad de orden, de belleza, de simetría, de armonía, de llenar espacios vacíos, de completar cosas inconclusas y de crear estructuras. No todos llegan a la cima de la pirámide y muchos ni siquiera pueden satisfacer sus necesidades primarias.

### 2.3.2. Teoría X y Y

Esta fue desarrollada por Douglas Mc Gregor (Detroit – Estados Unidos), profesor universitario, en donde menciona a dos posiciones para observar a los individuos; una negativa denominada X y una positiva Y

#### **Teoría X**

Amore (1998 p. 73) define que en una concepción negativa del ser humano, parte de una antigua percepción del garrote y la idea de que la persona es mediocre por naturaleza y tiene tendencia al ocio. Esta Teoría se basa en los siguientes argumentos:

- El hombre es perezoso por naturaleza; evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- Al hombre le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro en la dependencia.
- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización.
- Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- Su dependencia lo hace incapaz de auto controlarse y auto disciplinarse: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la Teoría X refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como recursos o medios de producción y se limita a hacer que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la organización.

La teoría X representa el estilo de administración definido por la Administración Científica de Taylor, por la Teoría Clásica de Farol y por la Teoría de la

Burocracia de Weber. En diferentes etapas de la teoría administrativa: la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y la rutina de trabajo, por lo que la teoría X lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales.

“Siempre que el administrador imponga un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, está aplicando la teoría X” (Amore, 1998, p. 123)

El hecho de emplear una u otra forma, de manera enérgica y agresiva o suavemente, no establece diferencias, según Mc Gregor: Ambas son formas diferentes de aplicar la teoría X. en este mismo orden de ideas la teoría de las relaciones Humanas, con su carácter demagógico y manipulador es una aplicación suave, blanda y encubierta de la teoría X.

### **Teoría Y**

Cuenta con una posición más optimista del ser humano y por ende más moderna basada en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana.

La Teoría Y constituye “un medio de integración de los objetivos individuales con los de la organización, ésta Teoría otorga a la persona una fuente de satisfacción vinculada a la organización, pues los trabajadores adquieren un serio compromiso con su organización siempre y cuando se los recompense por dichos logros, su mayor recompensa constituye la satisfacción de su ego, entonces el sujeto no solamente adquiere oportunidades sino que las busca para el logro de sus mejores resultados al interior de la organización” (Amore, 1998, p.127)



Los empleados asumen el trabajo con creatividad e ingenio, no se requiere el castigo, la fuerza o la amenaza.

Esta Teoría se fundamenta en las siguientes premisas:

- A los seres humanos les agrada trabajar siempre que existan condiciones favorables
- Tratan de asumir responsabilidades que les lleven a cumplir el desarrollo de los objetivos de la compañía en la que laboran.
- El hombre promedio aprende, bajo ciertas condiciones, no solo a aceptar responsabilidad, sino también a buscarla.
- La capacidad de un alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas

Se sostiene entonces que el individuo por naturaleza no es prejuicioso ni poco agradable, las personas pueden ser creativas, tomar decisiones y para ello deben estar adecuadamente motivadas

La teoría Y propone un estilo de administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales; la teoría X propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo; la teoría Y es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual. Las dos teorías se oponen entre sí.

### **2.3.3. Teoría de motivación – higiene**

La motivación es lo que impulsa a una persona a actuar en determinada forma o al menos a estar predispuesta para presentar un comportamiento específico, esta necesidad de acción puede ser generada por un estímulo externo o puede generarse también por un estímulo interno en los procesos fisiológicos y de pensamiento.

En cuanto a esta teoría motivación – higiene propuso el psicólogo Frederick Herzberg. En 1950 junto a otros investigadores realizaron un estudio a 200 profesionales con el fin de observar los comportamientos y basarse en la pregunta ¿qué desean las personas de sus puestos de trabajo? , De esta manera clasifica a las respuestas en 16 categorías que se detalla en el gráfico.

Tabla 2.1. Respuestas de categoría

MOTIVADORES	FACTORES HIGIENICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logro</li> <li>• Reconocimiento</li> <li>• El trabajo en si</li> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Ascensos</li> <li>• Crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisión</li> <li>• Políticas de la empresa</li> <li>• Relación con el supervisor</li> <li>• Condiciones en lugar de trabajo</li> <li>• Relaciones con sus compañeros</li> <li>• Relación con subordinados</li> <li>• Vida personal</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Estatus</li> </ul>
Sumamente satisfecho	Neutral Sumamente insatisfecho

Fuente: Dirección moderna de organizaciones Joaquín Rodríguez Valencia pag. 146.

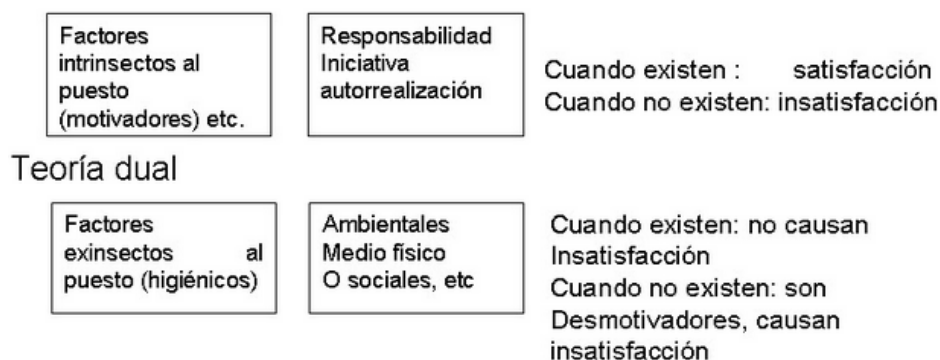
De esta manera se observa características (lado derecho) relacionada con los motivadores en el puesto de trabajo y por otra parte (lado derecho) satisfacción por el cargo, con ello se destacaron aspectos intrínsecos es decir que si se sentían bien con su trabajo se debe a factor internos, mientras que cuando estaban insatisfechos se debía a factores externos, como las políticas, seguridad, vida persona, estatutos, entre otras.

Herzberg caracterizó a los factores que crean la insatisfacción con el puesto como factores de higiene, si estos factores son adecuados, las personas no

estarán insatisfechas, pero tampoco se sentirán satisfechas; para motivar a la gente en sus puestos de trabajo.

Grafico 2.2. Teoría de Herzberg

Teoría de Herzberg basada en la higiene



Fuente: [http://rrhhmarialis.blogspot.com/2010\\_11\\_01\\_archive.html](http://rrhhmarialis.blogspot.com/2010_11_01_archive.html)

### 2.3.4. Teoría de la valencia expectativa de Vroom

Bernardez. M (2009 p. 728) detalla que es el primer modelo de motivación enfocada al entorno laboral, ésta se orienta al esfuerzo de la persona por alcanzar un alto desempeño y que una vez alcanzado sea recompensado, de esta manera su esfuerzo toma un gran valor. El autor cita tres aspectos fundamentales que viabilizan el logro de este objetivo: Valencia, Expectativa y Medios.

La primera se refiere a la inclinación y preferencia para recibir cierta recompensa, de esta manera para cada recompensa surge un valor determinado de valencia, esto en momento dado, sin embargo ésta puede variar en el tiempo conforme la satisfacción de las necesidades y al mismo tiempo el surgimiento de otras necesidades. La valencia puede ser positiva o negativa, en el primer caso surge un deseo por alcanzar un determinado resultado y en el segundo caso se tratará de huir de un determinado resultado final.

El factor referido a la Expectativa determina una relación entre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido en la realización de una tarea. La Expectativa asume el valor de 0 y 1 en total dependencia con su estimación sobre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido, si no se observa una coherencia y correspondencia entre ambos, el valor será 0 y viceversa.

El factor sobre los Medios, determina la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa. Los Medios asumen un valor 0 y 1, en este caso si su estimación sobre la obtención de recompensa es equitativa con su desempeño este factor tendrá una alta calificación y de lo contrario tendrá una calificación baja.

En consecuencia la motivación se expresa como la suma de los tres factores citados.

Este concepto traducido en un modelo matemático nos dice que la fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

Las conclusiones de Vroom refuerzan criterios muy importantes para los gerentes y las organizaciones que aplican sistemas de administración por objetivos y estímulos por resultados. Algunos de ellos son:

1. La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones de probabilidad de logro reales. Se trata de definir exigencias que representen auténticos desafíos, es decir, objetivos alcanzables, aunque con un esfuerzo adicional.
2. Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas de la gente. Ello requiere conocimiento de las

personas, su cultura e intereses, y un sistema de recompensas con multiplicidad de estímulos.

3. A su vez, Lyman W. Porter y Edward Lawler III, basándose en los descubrimientos de Vroom, lograron consolidar un modelo más completo. Según estos autores, la fuerza de la motivación está en función del valor que el sujeto le atribuye a la recompensa (aspecto ya visto por Vroom), más la cantidad de esfuerzo que la persona cree que deberá aplicar para lograrla. Aquí también es claro que la "cantidad" de esfuerzo se refiere a lo que la persona percibe subjetivamente como excesivo, adecuado o escaso. Habría que considerar el grado de seguridad que la persona tiene respecto de recibir o no la recompensa, habiendo alcanzado el resultado.

Grafico 2.3. Teoría de las expectativas



Fuente: <http://calidad.bizhosting.com/motivacion/clasicos.html>

## 2.4. Los motivos como determinantes de Conducta

Mc Clelland (1989, p. 125) delinque que los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos.

Mc Clelland (1989, p. 125) indica que, un motivador es algo que influye en la conducta de un individuo.

Existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana:

a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.

b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.

c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo. (Mc Clelland 1989, p. 145)

Mc Clelland habla de una “sociedad realizadora” para referirse a que en ciertas épocas y lugares florece la motivación de logros fuertemente apoyada por la sociedad, sus instituciones y sus mitos. Las culturas varían en su evaluación del dominio intelectual como vehículo de expresión de la competencia.

## CAPÍTULO 3

### **Teoría de las necesidades de Mc Clelland y su influencia en el desempeño laboral**

#### **3.1. Teoría de las necesidades**

La teoría de las necesidades fue dada a conocer desde su conceptualización y características, por David Mc Clelland, quien dedicó varios años al estudio de la motivación y su vínculo con determinadas conductas; este filósofo americano estudió diferentes etnias y luego focalizó sus estudios en el mundo de las organizaciones, en especial en cómo incidía la motivación en las conductas de liderazgo. “En 1961 estableció un modelo integral de necesidades humanas y los procesos motivacionales, en sus estudios sostiene que la motivación humana se compone de tres necesidades dominantes y que todos los individuos poseen: la necesidad de logro (N-Ach), la necesidad de poder (N-Pow) y la necesidad de afiliación (N-Affil)” (Mc Clelland, 1989, p.49)

Mc Clelland es reconocido por su investigación sobre la motivación de logro, sin embargo sus intereses de investigación abordaron también temas de personalidad, del conocimiento y de las competencias; es autor de varios libros entre ellos: “La Motivación” (1955), “La Sociedad Lograr “(1961), “Las Raíces de la Conciencia” (1964). En su artículo escrito en 1973 “The American Psychologist”, afirma que las pruebas de inteligencia y personalidad, exámenes habitualmente utilizados para la contratación, fueron excelentes predictores de la competencia y de la motivación humana. Uno de sus estudios desarrollados en 1998, consistió en demostrar que la selección rigurosa basada en la competencia podría predecir el rendimiento de los altos ejecutivos en una organización multinacional, hizo referencia a su desempeño en el trabajo.

Mc Clelland desarrolló un método para medir las necesidades humanas mediante el análisis de contenido del pensamiento imaginativo, investigó ampliamente la función de las necesidades de logro, poder y afiliación en el éxito profesional, el desarrollo económico y político, la salud, y el ajuste personal. Según manifiesta el autor, en la práctica “la mayoría de la gente tiene un motivo para cada grado significativamente mayor” (Mc Clelland, 1989, p.53). Otro estudio aborda su perspectiva por la motivación humana, ésta se refleja claramente en su libro “Estudio de la motivación humana”, en esta obra, el autor destaca “la forma en que los motivos difieren de otros determinantes de la acción y el modo en que se relacionan con otras variables de la motivación típica, tales como las emociones, los incentivos, los valores, las explicaciones causales, y los propósitos conscientes e inconscientes” (Mc Clelland, 1989, p.52)

Examina además el modo en que se adquieren los motivos, de dónde proceden y en qué se hallan basados. Los métodos alternativos de medición de la fuerza del motivo humano son también analizados por este estudioso de la motivación humana.

Mc Clelland (1989 p.53) dice que todos los métodos son evaluados detenidamente conforme a criterios reconocidos en lo que se refiere a una buena medición; de éste análisis se deduce la necesidad de distinguir entre motivos más o menos inconscientes y valores conscientes como determinantes de la conducta. Se trata de una obra en la que se integran desde los mecanismos fisiológicos de los impulsos animales, hasta los motivos subconscientes a que las personas atribuyen su propia conducta, con el fin de proporcionar una visión global y centrarse en los motivos humanos como determinantes de la acción, distinguiéndolos de otras variables, como emociones, incentivos, valores. Se aborda en profundidad la medición de los motivos, su origen y desarrollo, sus fuentes sociales. La motivación se refiere a los propósitos conscientes, a pensamientos íntimos, como: “me gustaría saber



tocar guitarra”, “quiero ser médico” o “estoy esforzándome por resolver este problema”.

Observando las conductas desde fuera, la motivación aborda las inferencias relativas a propósitos conscientes que hacemos a partir de la observación de conductas; el tema de la motivación tiene que ver con la forma en que la conducta se inicia, es activada, mantenida, dirigida e interrumpida; de otro modo la motivación tiene que ver con el por qué de la conducta en contraste con el cómo y el qué.

(Mc Clelland, 1989 p. 61) dice que al inferir sobre el propósito de una persona a partir de la observación de su conducta, se concluye lo que ella considera que era su propósito, se refiere a la “percepción”, entonces se deduce que sus deseos eran propósitos inconscientes y se difieren de lo que dan cuenta los deseos conscientes; si las personas no pueden explicar sus propósitos, las inferencias que hacemos sobre sus intereses, a partir de la observación de su conducta, pueden ser erróneas . Cualquier teoría general de la acción o de la personalidad, debe tomar en consideración los motivos, las destrezas los rasgos adaptativos de una persona y las cogniciones o esquemas

Algunos estudiosos del tema, al hablar de la “Teoría de las Necesidades”, exponen los factores de motivación, entre ellos: Maslow, Herzberg, Adkinson, McClallend. Las diferentes Teorías citan el orden en que las personas desean alcanzar logros en especial con relación a su trabajo. Cada teoría muestra la satisfacción de las necesidades más prioritarias que desean alcanzar las personas, siendo las mismas personas las que deciden cuál es su grado de satisfacción, comparando de manera consciente sus necesidades y circunstancias.

El análisis de las diversas teorías da paso a comparaciones críticas, a la emisión de opiniones comunes o en otros casos divergentes y sobre todo, a ubicarnos en el punto de partida del pensamiento de McClelland y su “Teoría

de las Necesidades”. La jerarquía de las “Necesidades de Maslow”, aborda una motivación en las personas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas de manera progresiva: Fisiología: respiración, alimentación, descanso, sexo, homeostasis; Seguridad: física, de empleo, recursos, de salud, moral, familiar; Afiliación: amistad, afecto, intimidad sexual; Reconocimiento: auto reconocimiento, confianza, respeto; éxito; Auto realización: moralidad, creatividad, espontaneidad, aceptación de hechos, resolución de problemas.

La Teoría de los dos factores de la motivación es desarrollada por Frederick Herzberg, quien afirma que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores, los factores higiénicos o de insatisfacción y los motivantes o satisfactores. La Teoría ERG la plantea Clayton Alderfer, quien está de acuerdo con Maslow en que la motivación de los trabajadores es una jerarquía de necesidades, sin embargo este autor añade que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

John W. Atkinson propone la Teoría de las tres necesidades, afirmando que las personas motivadas tienen tres impulsos:

- La necesidad del Logro
- La necesidad del Poder
- La necesidad de Afiliación

David Mc Clelland entra precisamente en esta discusión, señalando que el equilibrio de estos impulsos varían de una persona a otra, de acuerdo a las diferentes necesidades.

### **3.2. Determinación de las necesidades de Mc Clelland**

Al determinar las necesidades de las personas, Mc Clelland propone el Test de Apercepción Temática (TAT) tendencia humana a percibir más allá del objeto

de estímulo a percibir. El análisis de éste examen puede utilizarse para sugerir un tipo especial de trabajo para la persona que ha sido examinada. El sistema de puntuación desarrollado por Mc Clelland y John William Atkinson para el Test, se utiliza para la evaluación de la personalidad y la motivación.

(Mc Clelland, 1989 p. 156) menciona que para la elaboración del test TAT se le indica a la persona examinada una serie de láminas con dibujos ambiguos y se le pide que desarrolle una historia espontánea para cada cuadro, la persona examinada proyectará sus interpretaciones personales sobre el objeto que está percibiendo, en la historia proyectada por la persona examinada, sin duda se reflejarán sus propias necesidades.

El TAT ha tenido muchas críticas en el sentido de que las puntuaciones no se correlacionan con las medidas de auto-informe de logro, afiliación y poder, algunos autores afirman que las personas no expresan sus motivos sociales reales en los cuestionarios de auto informe, más bien emiten una visión distorsionada de sí misma, ésta visión corresponde a la socialmente deseable.

David McClelland y John Atkinson adaptaron a la técnica de Murray y al método de puntuación, tres necesidades específicas: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. “Mientras que a Murray le interesaba medir el conjunto de necesidades del individuo a McClelland y Atkinson les interesaba medir la relativa fuerza de estos motivos en la población en general”. (Larsen, R.J. y Buss, D.M. 2002, p.336)

### **3.3. Motivos conscientes e inconscientes**

“Todos los seres humanos nos encontramos en continua actividad, pero es necesario interrogarnos: ¿por qué se mueven las personas?, ¿a qué obedecen todas sus necesidades, deseos y actividades?, ¿por qué ese interés por una u otra cosa?, ¿por qué actúa de tal o cual manera?” El estudio de la motivación es justamente el intento de dar respuesta a estas interrogantes desde el enfoque de la psicología. Se trata de analizar los impulsos, tendencias y

estímulos que se presentan en la vida las personas y que las lleva de manera consciente o inconsciente a la acción”. (Mc Clelland, 1989, p.23)

¿Qué es una motivación? McClelland la definió como “una preocupación recurrente por alcanzar un estado - meta (satisfacción), basado en un incentivo natural que energiza, orienta y determina la conducta de un individuo”. (Mc Clelland, 1989, p.23)

Mc Clelland, (1989 p. 54) La conducta instintiva es la que no necesita de la voluntad de la persona, a diferencia de la conducta motivada que sí requiere que la persona tenga un motivo por el cual actuar, ésta se dirige de manera clara hacia una meta, el motivo es algo que le impulsa al individuo a actuar y se presenta como una tendencia, un deseo, una necesidad.

Por ejemplo una persona tiene el impulso o el deseo de ser médico, ésta actividad está motivada por algo, este algo es el motivo, en consecuencia el impulso y el deseo de la persona de ser médico, constituyen una conducta motiva.

### **3.3.1. Motivos conscientes**

Mc Clelland, (1989, p. 128) define que los motivos conscientes son los propósitos o deseos relacionados con la vida cotidiana. El deseo consciente de algo constituye una experiencia común que se da a diario en el individuo, se puede considerar como un propósito consciente el realizar, conseguir o hacer algo, aquello por lo que las personas se dicen a así mismas o que comunican a otras personas; lo que desea hacer la persona se relaciona directamente con lo que la persona realizará. Por ejemplo si una persona se encuentra en un parque de compra – venta de autos y desea comprarse un carro, la probabilidad de que se compre es muy alta.

### 3.3.2. Motivos inconscientes

Mc Clelland (1989, p. 126) menciona que desde el punto de vista de los teóricos la motivación y la conducta humana se encuentra guiada por los motivos que no son fácilmente accesibles. En este entorno cabe preguntarnos: ¿necesitamos preocuparnos por el modo en que los motivos inconscientes influyen en nuestra conducta cotidiana o podemos dar por supuesto que tales fenómenos solo tienen lugar bajo circunstancias muy extraordinarias?

La manifestación consciente del individuo es rechazada como carente de valor. El individuo pierde su derecho a ser creído.

### 3.4. Tipo de Necesidades según McClelland

(Mc Clelland, 1989 p. 35) Según sus estudios, la necesidad de logro, tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales, la necesidad de afiliación se presenta cuando la persona busca una estrecha asociación con los demás y la necesidad poder se refleja en el control que la persona quiere tener sobre su situación, ésta de cierta forma tiene relación con la forma en que las personas manejan el éxito y el fracaso. La presencia de estas tres motivaciones no es excluyente entre sí, se encuentran en distintas proporciones, de acuerdo al perfil de motivos:

Gráfico 3.1. Motivadores



Fuente: Valda, (2010, Cuál es la motivación de un líder)

“Las personas por lo general no están conscientes de sus motivaciones (el perfil de motivos se obtiene a través de un test proyectivo), sin embargo, éstas despiertan en las personas necesidades y preocupaciones que llevan a determinados comportamientos” (Mc Clellan 1989, p. 24)

La atención a esas necesidades satisface y energiza a las personas, éstas conductas se las va repitiendo de manera independiente de los resultados particulares que se busquen.

McClelland (1968, p. 24) destacó que la motivación de logro es la más importante para el éxito organizacional, sin embargo también reconoció el lado negativo del logro, al señalar la tendencia a hacer trampas y a marginar a los demás, en cierta forma, las personas con alto nivel de logro podría no importarles mucho los medios que utilicen para alcanzar sus metas.

McClelland (1968 p. 25) encontró que los líderes más eficaces eran motivados principalmente por el Poder y en especial por el Poder Socializado, éste tipo de Poder impulsa a las personas a ser un líder que puede tomar la iniciativa porque su contribución siempre irá a algo superior, el Poder tiene que ver con el impacto en los individuos y en especial en grupo entero, con un sentido de comunidad.

El Poder supera la etapa del Poder Personalizado y para alcanzar la satisfacción a partir del Poder Socializado, se necesita de amplios niveles de autocontrol y de madurez; el perfil ideal de motivos de un líder no es arbitrario y desde luego con ciertas distinciones, se puede identificar como medio–alto en Logro, medio–bajo en Afiliación y alto en Poder.

Murray-Atkinson-McClelland, hablan de los grandes motivos al mencionar a los tres tipos de necesidades. La necesidad de Logro se destaca por el deseo de hacer las cosas mejor, de tener éxito en la competición con un criterio de excelencia, de sentirse competente, se manejan incentivos de desafío y

variedad, surgen sentimientos de interés y sorpresa y se asocia con el estado subjetivo de ser curioso y exploratorio, existe la tendencia a buscar el éxito en las tareas que implican la evaluación del desempeño.

### **3.4.1. Necesidad de logro**

Mc Clelland (1989 p. 243) Se refiere al esfuerzo que realiza la persona por sobresalir, a su lucha por el éxito. A las personas motivadas con un alto nivel de logro, se las debe confiar proyectos con grandes retos, con metas difíciles, entregándoles una retroalimentación permanente, para ellas el dinero no es un motivador importante, solamente es una manera efectiva de retroalimentación si está vinculado a medidas claras de éxito, éstas personas disfrutan de las tareas con responsabilidad personal, desean realizar tareas difíciles y desafiantes en un alto nivel, alcanzando un estándar considerado de excelencia, en muchas ocasiones compitiendo contra ellas mismo.

“La activación de un motivo de logro prepara a la persona para que realice ciertas conductas y desarrolle tareas moderadamente desafiantes, sea persistente en estas tareas, persiga el éxito laboral y la actividad empresarial innovadora e independiente” (Mc Clelland, 1989, p.244)

McClelland (1989, p 244) afirma que la activación de un motivo de Logro prepara a la persona para que realice ciertas conductas: desarrolle tareas moderadamente desafiantes, persista en estas tareas y persiga el éxito laboral y la actividad empresarial innovadora e independiente. Se realizaron varios experimentos e investigaciones que llegaron a lo siguiente:

McClelland (1989, p 245) alude que siempre se interesó por la motivación de Logro en su laboratorio experimental ilustró con éxito, un aspecto de su teoría sobre el efecto del logro en la motivación de la gente, cuando afirma que mucha gente no posee esta fuerte necesidad de logro en su estrategia de

motivación, pero aquellas personas que poseen esta necesidad, demuestran una conducta en seleccionar y establecer metas.

McClelland (1989, p 245) en sus escritos se destaca varias pruebas para identificar las conductas de logro en las personas, por ejemplo señala el autor, que se les pidió a un grupo de voluntarios que lanzaran unos anillos sobre unas clavijas o estacas clavadas sobre el suelo, la distancia no fue estipulada, muchos de los voluntarios lanzaron los anillos de forma arbitraria, con distancias aleatorias, algunas veces estuvieron cerca, otras veces estuvieron lejos de la clavija. Sin embargo, un pequeño grupo de voluntarios, a los que McClelland sugirió luego que estaban fuertemente motivados por el nivel de logro, tomaron algunos cuidados para medir y probar las distancias y llevar a cabo un desafío ideal, no fácil; pero tampoco imposible.

Este paralelo se lo conoce en la biología como el principio de la sobrecarga, éste se lo aplica a los ejercicios para estar en forma; para desarrollar este tipo de ejercicios, se debe demandar un incremento en los niveles para no causar daño o fatiga. McClelland identificó la misma necesidad para un desafío balanceado en cuanto al enfoque para la gente motivada por el logro.

Para profundizar más en sus estudios, McClelland contrastó a la gente motivada por el logro con jugadores de juegos clandestinos, de esta manera confirmó una común pre-concepción que la persona como tomadores de grandes riesgos. Por el contrario, la persona motivada por logro, selecciona metas que ellos puedan alcanzar e influir con sus esfuerzos y habilidad, por cuanto la meta es considerada alcanzable. Esto lo determinó por medio de los resultados que, casi de manera invariable se presentan en el carácter hacedor de todas las personas con éxito en los negocios y los emprendedores. Por otra parte, en su obra "La Sociedad Ambiciosa", McClelland señala que la asociación entre el nivel de logro y la capacidad emprendedora tenía lugar en diversas culturas.



McClelland (1989, p 147) propuso otras características para las personas motivadas por el logro, al afirmar que para éstas personas, el logro es más importante que la recompensa material o financiera y da mayor satisfacción personal que recibir alabanza o reconocimiento, la recompensa financiera se considera como una medida de éxito y no como un fin en sí mismo, la seguridad es el primer agente motivador, no es estatus, la retroalimentación es esencial, porque ella permite medir el éxito y no por razones de reconocimiento, lo importante en este aspecto es que la retroalimentación es segura, de fuente fidedigna, cuantificable y basada en hechos reales. Estas personas están constantemente motivadas por el logro de mejoras, ello favorece las posiciones laborales y responsabilidades que naturalmente satisfagan sus necesidades, que ofrezcan flexibilidad y oportunidad, como por ejemplo las ventas, gerencia de negocios y roles de emprendedor.

McClelland (1989 p. 153) sostiene que la gente motivada por el logro hacen que la cosas sucedan y generen resultados, lo cual se extiende a través de organizar otras personas y recursos, estos tipos de personas demandan mucho de sus colaboradores, ya que sus prioridades son el logro de las metas sobre mucha variedad de intereses y necesidades de otras personas.

### **El patrón conductual de la persona motivada con el nivel de logro:**

- La persona con un fuerte motivo de logro desea triunfar en una tarea que supone un desafío.
- Tienen claramente definido el sentido del éxito y de la vergüenza, por ejemplo rendir mejor que los demás, rendir como nunca se ha rendido.
- La persona sabe que su rendimiento lleva a una evaluación favorable o desfavorable, lo cual le produce una reacción emocional de orgullo ante el éxito y de vergüenza ante el fracaso.
- Desean alcanzar sus metas aunque el mismo grupo lo rechace, para estas personas los factores geográficos incluso son secundarios, lo importante es la motivación de logro, pues el factor de logro es el centro de su atención y

lo consideran como el centro de desarrollo económico de un país, para éstas personas el Logro y la Afiliación son opuestos.

- Se proponen tener éxito y necesitan recibir retroalimentación positiva
- Evitan situaciones poco arriesgadas, creen que el éxito fácilmente alcanzado no es un logro genuino
- Prefieren proyectos de alto riesgo porque éstos resultan de alternativas posibles en lugar de un resultado de su propio esfuerzo.
- Tienen gustos de trabajar solos o con otros cumplidores de alto desempeño.
- Son los mejores líderes, a veces exigen demasiado de su personal.
- Asumen tareas retadoras con responsabilidad personal en el rendimiento
- Ensayan nuevas y eficaces maneras de hacer las cosas. Son innovadores y evitan la rutina.
- El motivo de Logro es un factor clave en el desarrollo económico.
- Manifiestan satisfacción por el trabajo
- Prefieren el trabajo que el ocio y evalúan sus empleos como interesantes
- Opinan que las personas con alto nivel de Logro, son más propensas a engañar. (Mc Clelland, 1989)

### **3.4.2. Necesidad de Afiliación**

El motivo de afiliación se define como el "establecimiento, mantenimiento o recuperación de una relación afectiva con otra persona o personas". (Mc Clelland, 1989, p. 357) Los estudios realizados sostienen que los empleados con un alto motivo de afiliación se desenvuelven mejor en un ambiente de cooperación, necesitan mantenerse en contacto con otras personas y prefieren tener trabajos que les genere relación con otras personas tratando de simpatizar a los demás.

Mc Clelland (1989 p. 357) también alude a la afiliación como la oportunidad de formar amistades y asociaciones, saludar, juntarse, vivir con otros, cooperar y conversar de forma sociable con otras personas, en todo caso el motivo de

Afiliación no debe confundirse, con la extroversión, la simpatía, la popularidad o la sociabilidad. Este tipo de motivación se refiere específicamente al deseo de establecer relaciones amistosas y cercanas con las demás personas, de relacionarse de manera adecuada al interior de la organización; McClelland creyó que una necesidad fuerte de Afiliación disminuye la capacidad de los gerentes para ser objetivos y para la toma de decisiones.

Las personas con alta motivación de afiliación, pueden ser menos populares que las que se esfuerzan poco por afiliarse, el motivo de Afiliación más bien se asocia con el miedo al rechazo interpersonal. Las personas con alto motivo de afiliación necesitan interactuar con otras personas y temen la desaprobación de los demás, buscan seguridad en la gente y se preocupan de saber la opinión que se tiene de ellos; este conjunto de características hacen que estas personas tengan un patrón de conducta que suele hacerles poco populares. De acuerdo con Atkinson, el motivo de afiliación se conceptualiza como la necesidad de ser aceptado socialmente y de tener seguridad en las relaciones interpersonales

Surge entonces, a partir de estos estudios e investigaciones, una conceptualización del motivo de afiliación que incluye tanto los aspectos positivos (la necesidad de estar en relaciones cálidas, íntimas y positivas) como los aspectos negativos (la necesidad ansiosa de establecer, mantener y recuperar las relaciones interpersonales).

El **patrón conductual característico** de las personas con motivo de afiliación elevado es el siguiente:

- Elevada participación en las conversaciones de pequeños grupos
- Eligen el estilo de vida y vivienda que les facilite el contacto social, más que el aislamiento.
- En la relación de pareja mantienen un compromiso mayor con su compañero.

- Buscan activamente contacto social con los demás, por ejemplo, realizan mayor número de visitas a sus amigos.
- En actividades de grupo eligen a compañeros y amigos, independientemente de que sean más o menos competentes en la tarea que se trate.
- Es más probable que establezcan relaciones amorosas
- Pasan menos tiempo solos que los que tienen necesidad de afiliación baja
- Evitan los comentarios susceptibles de promover divisiones en el grupo en que se encuentren.
- Desea gustar y ser aceptado por los demás, y da importancia a la interacción personal.
- Tiende a conformarse con las normas de su grupo de trabajo.
- Se esfuerza por hacer y preservar relaciones con una lata cantidad de confianza y comprensión mutua.
- Obviamente, se desempeña bien en situaciones de interacción con clientes y en servicio al cliente.
- Tienen un patrón de relaciones cálidas y personales (íntimas), incluso con personas que no consideran amigas, hacen uso de más adjetivos descriptivos positivos y evitan activamente hablar en términos negativos, también tienen puntuaciones más altas en los valores de "paz mundial" y "amistad verdadera", como expresión de su necesidad de estar en armonía a nivel interpersonal.
- Tienden a evitar conflictos, no entran en discusiones y también evitan los juegos competitivos.
- Les preocupa bastante lo que se piensa de ellas, resultando significativamente más ansiosas cuando son evaluadas.
- Son cálidas, sinceras y cariñosas. (Mc Clelland, 1989)

### **3.4.3. Necesidad de Poder**

El motivo de poder se define como el deseo de hacer que el mundo material y social se ajuste a la imagen o plan de uno. Winter lo define textualmente como:

"la necesidad de tener impacto, control o influencia sobre otra persona, grupo o el mundo en general". (Winter y Stewart, 1978, p. 53).

Mc Clelland (1989, p. 289.) dice que impacto permite iniciar y establecer el poder, mientras que el control ayuda a mantener el poder y finalmente la influencia, permite extender o recuperar el poder. Esos aspectos del poder muchas veces giran alrededor de necesidades de dominancia, reputación, status y posición.

El motivo de poder está caracterizado por la actividad crónica del sistema nervioso simpático expresado mediante niveles altos de presión sanguínea y liberación sostenida de catecolaminas (por ejemplo, epinefrina y norepinefrina), lo que hace típico que las personas con alto motivo de poder discuten más, se enfadan más, tienden a participar en deportes competitivos y tienen más dificultades para dormir de noche. Es importante resaltar que la activación simpática si es recompensada produce sensaciones de bienestar, pero si es inhibida puede provocar enfermedad física.

La necesidad de poder está identificado como "el deseo de tener impacto en las personas y de influir en ellas, teniendo el control de sus acciones, se refiere a la necesidad de conseguir que las personas se comporten de una manera que no lo harían" (Mc Clelland, 1989, p.289)

McClelland (1989 p. 290) cree que la administración debe proporcionar a las personas con gran necesidad de poder la oportunidad de dirigir a otros. La necesidad de poder es el deseo de tener un impacto y ejercer influencia. Los individuos con alta necesidad de poder disfrutan de estar "a cargo", luchar por influir en los demás y prefieren estar en situaciones competitivas y orientadas hacia la posición o estatus. Esta gente se agrupa en dos tipos: Poder personal y poder institucional. La gente con una alta necesidad de poder personal desea dirigir e influenciar a otras personas.

**Patrón conductual característico de las personas motivadas con un alto nivel de poder:**

- La gente de alto poder goza de la competencia y de las situaciones orientadas al estatus.
- Le gusta organizar los esfuerzos de otros para alcanzar las metas de la organización.
- Mientras que estas personas atraen a esta gente a los papeles de dilección, ellas pueden no poseer la flexibilidad requerida y las habilidades orientadas a la gente, necesarias.
- Los encargados con una alta necesidad de poder institucional tienden para ser eficaces que aquellos con una alta necesidad de poder personal
- Generalmente, las tres necesidades están presentes en cada individuo. Son formadas y adquiridas con el tiempo y la vivencia cultural del individuo y su experiencia de vida. Se puede utilizar el entrenamiento para modificar un perfil de necesidad. A diferencia de Maslow, McClelland no especifica ninguna etapa de transición entre las necesidades en el trabajo depende de la posición que cada individuo ocupa. La necesidad de logro y la necesidad de poder so típicas en las gerencias medias y de la plana mayor. (Mc Clelland 1989)

Los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, se esfuerzan por influenciarlos, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus, y tienden a interesarse más por el prestigio y la consecución de influencia sobre los demás, que en el desempeño eficaz.

Se identifica a continuación las respuestas de las personas conforme su nivel de necesidad.

<b>ALTO NIVEL DE NECESIDAD</b>	<b>RESULTADO</b>
De logro	Alto rendimiento
De afiliación	Mejor cooperación
De poder	Buena gestión

Como conductas activadas por el motivo de poder están: el liderazgo, la agresividad y las carreras influyentes y las pertenencias prestigiosas.

Se ha demostrado que las personas con alta motivación de poder tienden a buscar el reconocimiento en grupos humanos y encontrar una manera de hacerse visibles a los demás en un esfuerzo por lograr poder o influencia. Los estudios llevados a cabo con estudiantes evidencian como los alumnos con alta motivación de poder tienen más tendencia a discutir con los profesores y hacer comentarios en clase, de alguna manera hacerse notar públicamente. Los resultados de los estudios que han comparado la calidad de funcionamiento de grupos liderados por personas con alta o baja motivación de poder, demuestran que los grupos con líderes con alta motivación de poder adoptan decisiones más pobres, ya que se da un menor intercambio de información, toman en consideración menos estrategias alternativas y obtienen peores decisiones.

Estos resultados sugieren que la tendencia de las personas con alta motivación de poder de hacer que los demás se adhieran a sus planes, puede ser negativa para el funcionamiento del grupo. Las personas con alta motivación de poder son las que más hablan, más influyen en los otros participantes, y más animan a participar, sin embargo no son los más simpáticos y tampoco se los juzga como los que más contribuyen a hacer un buen trabajo y llegar a una buena conclusión.

En cuanto a la relación que existente entre el motivo de poder y la agresividad, hay que tomar en cuenta que la sociedad inhibe y controla los actos abiertos de agresividad, por lo que las manifestaciones agresivas del motivo de poder suelen expresarse mediante impulsos agresivos. En este sentido McClelland dice que “las personas con alta motivación de poder confiesan tener significativamente más impulsos violentos que las personas con bajo motivo de poder, lo que no indica, por ende, que actúen de esta forma, sino que sienten más deseos de hacerlo” (Mc Clelland, 1989, p. 301)

MC Clelland (1989, p. 302) La persona con alta motivación de poder se esfuerza por ser asertiva y ejercer influencia, pero a menudo se encuentra restringida por factores sociales. Cuando se prescinde de las inhibiciones sociales impuestas estas personas participan en más conductas agresivas. El alcohol, por ejemplo, que es una manera socialmente aceptada de liberarse de las inhibiciones impuestas, contribuye a la tendencia agresiva de las personas con alta motivación de poder, haciendo que sientan un aumento subjetivo de sus sensaciones de poder. Hay una serie de conductas que pueden dar la ilusión de mayor control y poder, como por ejemplo la toma de riesgos, la gesticulación y las posturas no verbales, el lenguaje abusivo, el uso de drogas, la conducción con exceso de velocidad y el alcohol.

El motivo de poder también ha sido relacionado con la búsqueda y ejercicio de puestos de responsabilidad en organizaciones voluntarias e instituciones. Winter llevo a cabo un estudio sobre los puestos de trabajo de personas de clase media y alta con mucha necesidad de poder, encontrando cierta correlación entre la alta motivación de poder y las siguientes profesiones: ejecutivo, profesor, psicólogo, periodista, clérigo y diplomático profesional. Para los autores, estas carreras tienen en común la posibilidad de dirigir la conducta de la gente de acuerdo con un plan preconcebido, además de que le otorgan a la persona las recompensas y castigos necesarios para influir en la conducta de los demás.



## CAPÍTULO 4

### Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño asumida como una práctica de recursos humanos que estima el rendimiento global del empleado en una organización, este proceso incluye al mismo tiempo una serie de herramientas y procedimientos sistemáticos, estructurados y permanentes para conocer a través de una valoración cuantitativa y cualitativa, el grado de eficacia del empleado.

La práctica de este proceso de evaluación tiene una extensa trayectoria en el tiempo, su necesaria e inevitable aplicación ha dado lugar a evaluaciones informales, lo cual conlleva a revisar de revisar dichos procedimientos para hacer de ésta actividad, una oportunidad para mejorar el desempeño de las personas, con ejercicios objetivos y coherentes con la misión y visión de las organizaciones.

#### 4.1. Definición de la evaluación de desempeño

Alles (2005, p.27) indica que es la identificación, medición y administración del desempeño de las personas en las organizaciones. La evaluación de desempeño aplicada a los empleados debe orientar hacia el futuro con el fin de disponer de todo el potencial humano en las empresas. La evaluación de desempeño constituye el instrumento base de medición y evaluación para garantizar los resultados de los recursos humanos de una organización, este procedimiento no es un fin en sí mismo sino un medio que permite a las organizaciones identificar las características laborales de sus empleados, el grado de absentismo, en qué medida es productiva el empleado y cómo podría mejorar a futuro, su rendimiento al interior de la empresa; en consecuencia, éste constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.

El objetivo de la evaluación de desempeño es “describir de manera precisa la forma en que el empleado realiza sus actividades en su puesto de trabajo, por ello la necesidad que tiene la organización, de contar con estándares y parámetros confiables de verificación; la evaluación de desempeño debe relacionarse estrictamente al puesto de trabajo, de lo contrario ésta carece de validez.” (Alles, 2005, p. 28)

#### **4.2. ¿Por qué evaluar el desempeño?**

Alles (2005, p. 27) alude que la evaluación de desempeño constituye una necesidad para todos los empleados de una organización, ésta cuando es justa y debidamente fundamentada es una excelente oportunidad para el desarrollo de las personas en sus puestos de trabajo, éste proceso les ayuda a comprender tanto sus fortalezas como su debilidades y a asumir con responsabilidad acciones de mejoramiento.

A través de la evaluación de desempeño la compañía alcanza una clara información sobre el grado de alcance de los resultados requeridos en sus subordinados, tomando en cuenta todos los factores y circunstancias imprevistas que surgieron durante todo el período que comprende dicha evaluación y que de manera ineludible surgen en los puestos de trabajo, en consecuencia el gerente deberá responder por la calidad de trabajo de sus subordinados.

Lo que las empresas se proponen al aplicar la evaluación de desempeño es lograr una gestión eficaz del rendimiento de sus empleados. El proceso de evaluación de desempeño llega a la organización, a los evaluadores y a los evaluados. La evaluación de desempeño en las organizaciones permite asumir de manera clara la importancia y significado de los puestos de trabajo y establecer un estilo de dirección común, se propone brindar a las personas los estímulos necesarios para lograr mejores resultados, asignando mayor valoración a sus contribuciones individuales, identificando el grado de

adecuación de las personas a los puestos de trabajo, procurando optimizar sus capacidades y manejando con mayor consistencia y sostenibilidad las decisiones que tienen que ver con la gestión de recursos humanos y que afectan directamente a los empleados.

El proceso de evaluación de desempeño para los evaluadores, surge como una forma de incentivar la comunicación y cooperación con el evaluado, procurando dar sentido a ésta actividad de evaluación interna, indicando a las personas sus aspectos fuertes y aquéllos aspectos que deben mejorar; a través de este proceso se entrega a los evaluados importante información sobre las prioridades y pautas para el desarrollo de su trabajo, se refuerza la equidad en relación con el reconocimiento de los esfuerzos individuales y se potencia las relaciones con los colaboradores.

Este proceso sistemático y permanente de evaluación orientada al mejoramiento de los recursos humanos de la empresa, se propone vincular a la persona al puesto de trabajo, a través del entrenamiento, la promoción, el estímulo al buen desempeño laboral, el mejoramiento de las relaciones interpersonales y el apoyo a su auto perfeccionamiento.

Alles, (2005, p. 30) manifiesta que el proceso de evaluación de desempeño basa su accionar en tres fases fundamentales: la primera consiste en permitir condiciones de medida del potencial del ser humano y de su plena aplicación a través del desarrollo eficiente y eficaz de sus funciones; este proceso identifica una segunda fase referida a la gestión de recursos humanos como un recurso básico y fundamental al interior de la organización; y, una tercera fase se enmarca en la entrega de oportunidades de crecimiento y condiciones de una efectiva participación a todos los miembros de la empresa, conforme los objetivos individuales y organizacionales.

### **4.3. ¿Quiénes participan en la evaluación de desempeño?**

La responsabilidad de conocer los avances y contribuciones de cada uno de los empleados en una organización y la urgencia de intervenir en los procesos de mejoramiento a través de la evaluación de desempeño, es atribuida a varios entes de la empresa conforme las políticas de personal definidas en la organización y la naturaleza de las actividades como el desarrollo del programa, procesamiento de la información, medición y seguimiento del desempeño humano.

El Departamento de Recursos Humanos es el ente central en este proceso, interviene como un órgano asesor de la administración en torno al capital humano; el desarrollo de un programa implica la participación de todos los niveles de la organización para cuyo fin la dirección nombra una comisión que es coordinada por el responsable de recursos humanos.

### **4.4. Beneficios de la evaluación de desempeño**

Alles (2005, p. 29) detalla que En la organización no es recomendable utilizar cualquier sistema para la evaluación de desempeño, el sistema debe ser válido y confiable, efectivo y plenamente aceptado, su enfoque se enmarcará en el diagnóstico del desempeño de los empleados para brindar retroalimentación a los empleados.

Los beneficios para el evaluado se basan en los siguientes aspectos fundamentales:

- La oportunidad que tiene el evaluado de conocer el grado de valoración que le otorga la empresa con respecto a su comportamiento y desempeño.
- El conocimiento de las expectativas del superior con relación a su desempeño, las posibles medidas para el mejoramiento laboral y los

criterios que servirán para evaluar su iniciativa en el desarrollo del trabajo.

- La posibilidad de autoevaluarse para alcanzar su auto desarrollo y autocontrol.
- El trabajo en equipo y la motivación personal en plena identificación con los objetivos de la organización.
- La promoción de una relación de justicia y equidad entre todos los miembros de la empresa.
- El estímulo para la entrega de los mejores esfuerzos y la práctica de valores, procurando una justa recompensa.
- La atención oportuna a sus problemas con criterios objetivos y fundamentados.
- El estímulo a su capacitación y promoción.
- Los superiores se benefician porque:
- Poseen mayores elementos de juicio a través de variables y factores específicos de valoración, para evaluar de manera más objetiva, el desempeño de sus empleados.
- Pueden asumir criterios fundamentados y tomar decisiones pertinentes para mejorar el comportamiento de las personas.
- Logran incentivar la comunicación y la comprensión del proceso de evaluación de desempeño al interior de sus organizaciones.
- Promueven la planificación y la organización de su trabajo en correspondencia con el entorno organizacional y con los objetivos de la empresa.

Los beneficios para la empresa en torno a la práctica de la evaluación de desempeño en las organizaciones son:

- Oportunidad de evaluar el potencial del recurso humano y valorar el grado de aporte que brinda el empleado a la empresa.

- Se facilita el proceso de selección e ingreso de los empleados a la empresa, así como la identificación de las condiciones necesarias para su perfeccionamiento y promoción.
- Se puede dinamizar la política de recursos humanos a través de oportunidades de crecimiento personal profesional, estimulando la productividad.
- Clarifica las obligaciones de los empleados y promueve la socialización de las obligaciones y derechos de los mismos.
- Se promueve el trabajo organizado y guiado con normas y procedimientos claros para su ejecución.
- Incentiva la participación general de los empleados en el análisis de problemas y el planteamiento de las soluciones para la toma de decisiones.

#### **4.5. Ventajas y desventajas de la evaluación de desempeño**

Alles (2005, p. 35) La evaluación de desempeño comprende no únicamente el desempeño en el cargo ocupado sino también el alcance de las metas y los objetivos.

Este proceso sistemático y permanente hace énfasis en el individuo que ocupa el cargo, por lo tanto el empleado debe asumir una actitud positiva no como una práctica punitiva sino como una oportunidad para dar a conocer sus potencialidades. Es aceptada tanto por el evaluado como por el evaluador, por ende asumida como un proceso necesario tanto para el mejoramiento del desempeño de la persona, como para el desarrollo de la organización. Se utiliza para mejorar la productividad del empleado en la organización, en términos de eficacia y eficiencia.

Se aplica un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. En determinados países de

alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

#### **4.6. Métodos de evaluación de desempeño**

##### **4.6.1. Método por resultado**

Alles, (2005, p. 34) indica que la evaluación del desempeño condujo a la creación de varios métodos para juzgar la forma en que el empleado realiza sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación; en el afán de innovar procesos sistemáticos de evaluación de desempeño procurando cubrir los inconvenientes surgidos en otros procesos.

##### **4.6.2. Método basado en características**

Alles (2005, p. 32) señala que este método se encuentra diseñado para poder medir hasta que punto un empleado posee algunas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo que la empresa considera importante.

##### **4.6.3. Método basado en comportamiento**

“Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala”. (Alles 2005, p. 33)

#### **4.7. Evaluación de desempeño “Retroalimentación 360”**

Alles (2005, p. 145) indica que esta evaluación se trata de un método de evaluación integral basado en la retroalimentación, su enfoque parte del supuesto que los empleados afectan con su desempeño a varios grupos de interés al interior de la organización. Su efecto abarca a todos

La evaluación de desempeño 360 surge como una herramienta útil para priorizar la importancia de evaluar el desempeño tanto del empleado como de la organización, esta metodología facilita la identificación de las fortalezas y necesidades de desarrollo de los empleados, requiriendo la información necesaria de todas las personas que interactúan con ellos; las personas por su parte, tienen interés en alcanzar un feedback sobre su labor siempre y cuando refleje de manera clara la percepción que tiene de sí mismo, así se podrá retroalimentar el desempeño de todo el círculo de contactos diarios del empleado, lo cual apoya el mejoramiento de su desempeño.

Un aspecto a tenerse en cuenta es el necesario enlace que debe existir entre el trabajo con los diferentes procesos de la organización que agrupan la efectividad en el desempeño con las compensaciones.

#### **4.7.1. ¿Cómo se utiliza la evaluación 360?**

Alles (2005, p. 150) hace referencia a que el número de evaluaciones puede ser pocas, entre tres o cuatro o incluso llegar hasta 25, con esta metodología las personas se evalúan de manera anónima, en una amplia variedad de habilidades y prácticas que son necesarias para un desempeño eficaz, luego se pasa a un análisis mediante el cruce de información para obtener información que sirve para identificar de manera clara el desvío.

Para obtener mejores resultados y mayor impacto de la Evaluación 360 y así ganar credibilidad, las empresas evalúan también a sus directivos, las personas con posiciones gerenciales, equipos, aquellos profesionales sin personal a cargo, la gente de ventas, los grupos de soporte son candidatos viables para la aplicación de la evaluación 360°, es claro que el desempeño de estas personas, es fundamental para la efectividad de su labor o de su área y para el desarrollo de la organización.



Los resultados de la Evaluación 360 promueve el establecimiento de políticas claras de reclutamiento del personal, se definen planes de capacitación y desarrollo, se identifica con mayor facilidad a las personas más exitosas y con mayores potenciales , proporciona información para la planeación del desarrollo individual y las fuentes de información veraces y objetivas sobre las áreas clave del desempeño que con otros métodos son difíciles de medir, como es el caso del liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la solución de problemas, etc.; y, simplifica la aplicación de retroalimentación formal para determinara las necesidades, evaluación y planeación del desarrollo de los recursos humanos.

#### **4.8. Correlación de los motivadores con las competencias corporativas**

El tema de la motivación correlacionada con la evaluación y la competencias corporativas promueve un extenso análisis sobre la identificación de las estrategias más efectivas a la hora de motiva a los empleados, algunos motivadores son el enriquecimiento del trabajo, los sistemas de evaluación del desempeño, los programas de incentivos.

Arnardo Ponce nos habla del “Mejor combustible motivacional” cuando afirma que una organización sin empleados motivados es como un vehículo sin combustible, ambos necesitan el combustible adecuado para funcionar de manera de la mejor manera. Pero muchas compañías invierten en las marcas equivocadas de “combustible” motivacional – sueldos, bonificaciones, ascensos y otros beneficios”.

Según este autor pareceré ser que los incentivos extrínsecos son la clave para motivar a los empleados sin embargo éstos bloquean los verdaderos detonantes de la motivación, por lo tanto un incremento de salarios o la prestación de nuevos servicios no motivarán a las personas para incrementar su productividad o realizar con mayor eficacia su trabajo, lo que en realidad genera motivación en los empleados son las recompensas intrínsecas,

asignación de responsabilidades que satisfacen las más profundas necesidades de las personas de enfrentar nuevos retos, crecer junto con la empresa, experimentar el logro de objetivos individuales y corporativos, así los empleados se automotivan y aceleran su ritmo de entrega máxima de sus potencialidades.

Todo proceso de evaluación de desempeño genera información fundamentada sobre el desarrollo tanto de las organizaciones como de las personas, lo importante es encontrar total alineación de las competencias corporativas con las competencias individuales, ¿cómo encontrar el punto de equilibrio entre colaboradores y organización y cuáles son los componentes técnicos y comportamentales de sus empleados? Las organizaciones se proponen en ocasiones desarrollar competencias técnicas y suelen olvidar que en los procesos de alineación es necesaria la comunicación entre las áreas.

Por otra parte las competencias corporativas son comportamientos que caracterizan a las personas y que garantizan el logro de los objetivos de la organización, estas competencias están dadas en las personas cuando:

- Actúan conforme sus convicciones y valores que son coherentes con los de la organización, incluso en situaciones difíciles, generando confianza y credibilidad.
- Se identifican con la cultura organización, con las metas del grupo y la organización, así como con sus intereses individuales generando de esta manera un ambiente adecuado de trabajo.
- Comprenden la totalidad de una situación interna, fija de manera clara los objetivos, visualiza el impacto de los eventos y la manera en que pueden afectar sus resultados.
- Identifican de manera proactiva los problemas y las oportunidades de mejoramientos, conoce con suficiente fundamento qué se requiere hacer y actúa conforme estos criterios y establece factores claves.

- Proponen alternativas de acción aplicaciones que generan valor a su trabajo y crea nuevas oportunidades y puntos de vista diferentes.
- Realizan un trabajo ordenado, secuencias y coherente con las estrategias de la organización.
- Aprenden de los demás y de sus propios errores, superando siempre las dificultades.

## **CAPITULO 5**

### **Complemento del proceso de selección en base a la aplicación de herramientas que permitan observar las competencias y motivadores de los candidatos.**

#### **5.1. Muestra para la obtención de datos**

Los procesos de selección liderados por el área de recursos humanos de Quala S.A., contempla en primer lugar la identificación de la necesidad real de cubrir la vacante para determinado puesto, luego se pasa a una etapa inicial de reclutamiento, para posteriormente pasar a una evaluación psicológica, empleando test descritos en el primer capítulo del presente estudio, cuando se aborda el tema de selección de personal en base a competencias.

Posteriormente se pasa a una siguiente etapa que se refiere al assessment, etapa que consiste en una evaluación grupal en donde se colocan casos que permiten evaluar comportamientos, para a continuación realizar entrevistas desde el área de recursos humanos, luego por parte del jefe inmediato y concluye este ciclo de entrevistas, con una entrevista dirigida por el jefe inmediato superior.

En el presente estudio justamente se propone introducir dentro de este proceso de selección herramientas que permitan identificar fácilmente los motivadores que tengan los candidatos para lo cual en primera instancia se requería entender cuales son los motivadores que priman en los colaboradores actuales de la compañía

Para la realización de la presente investigación y su respectiva recolección de datos, la metodología para la obtención de la muestra se basó en la estadística y métodos de investigación de Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández

Collado y Pilar Baptista, obteniendo una muestra de 132 personas que laboran dentro de la empresa Quala Ecuador S.A.

$$n = \frac{K^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + K^2 * p * q}$$

$$N = 320$$

$$K = 1,5$$

$$e = 5\%$$

$$p = 0,5\%$$

$$q = 0,5\%$$

$$n = 132 \text{ (muestra)}$$

Divididas por área de la siguiente manera:

$$Ksh = n/N = 320/132 = 0.41$$

AREA	MUESTRA
Administración y Finanzas	13
Unidad de Negocio	10
Cadena de Abastecimiento	47
Mercadeo	7
Investigación y Desarrollo	4
Ventas	41
RRHH	11
TOTAL	132

A esta muestra se realizará una correlación de los resultados obtenidos en la evaluación 360 con los motivadores definidos por MacClelland, con el fin de contar información acertada de las personas que trabajan dentro de la empresa Quala S.A. y sea un referente para los procesos de selección.

Adicionalmente se realizó encuestas a 35 Jefes de diversas áreas de la compañía de las diferentes áreas con el fin entender y tener como referencia cual es el perfil de motivador que busca la empresa, cuyos datos se reflejan en los cuadros estadísticos y la interpretación de los mismos presentados en el siguiente párrafo.

Como se detalla en capítulos anteriores Quala es una multinacional de consumo masivo que cuenta con productos líderes en el mercado. Las áreas de la compañía se encuentran estructuradas de la siguiente manera:

<b>CADENA DE ABASTECIMIENTO INTERNO</b>	<b>AREAS ADMINISTRATIVAS</b>	<b>VENTAS</b>
Producción	Mercadeo	Canal Detallista
Mantenimiento	Administración	Canal Clientes Especiales
Calidad	Investigación y Desarrollo	Canal Distribuidores
Distribución		Canal venta al paso
Compras		
Comercio Exterior		

## **5.2. Análisis e interpretación de datos**

En los cuadros de análisis se puede observar que existe un motivador, que prima en los colaboradores de la compañía.

La encuesta empleada (Anexo 1) consiste en que cada uno de los jefes seleccionados en la muestra (35 jefes) seleccionen en base a una pregunta la respuesta que prefieran tomando en cuenta el motivador que requieran de sus colaboradores.

Los resultados obtenidos han sido los siguientes:

	<b>1,- Ante los conflictos prefiero que mis colaboradores</b>	
A,	Concilien para mantener un buen ambiente.	8
B,	Que se enfoquen a encontrar soluciones rápidas sin pérdida de tiempo.	23
C,	A dejar en claro que tienen razones de peso y persisten hasta lograr que le den la razón.	4

	<b>2,- Prefiere que sus colaboradores se identifiquen con la siguiente frase:</b>	
A,	La gente olvidará lo rápido que hiciste el trabajo, pero siempre recordará lo bien que lo hizo	21
B,	No se puede trepar una escalera derribando a los demás.	5
C,	Aún si estas en el camino justo te pasarán si te quedas sentado.	2

	<b>3,- En las decisiones que tengan que tomar cuentan principalmente:</b>	
A,	El impacto que tienen en los resultados	22
B,	El impacto que tienen en los demás.	10
C,	El impacto que causan en las personas más importantes de la organización.	3

	<b>4,- Cuándo se fije metas busque que estas:</b>	
A,	Sean altas, que estén por encima de las habilidades actuales.	29
B,	Que estén en balance entre la vida laboral y familiar.	6
C,	Que le permitan ocupar posiciones importantes rápidamente.	

	<b>5,- Mi colaborador prefiera un tipo de trabajo que tenga:</b>	
A,	Posibilidad de promoción.	11
B,	Oportunidad para desarrollar sus habilidades y capacidades.	14
C,	Tareas interesantes, retroalimentación y reconocimiento sobre su desempeño profesional.	10

	<b>6,- Que el trabajo le ofrezca:</b>	
A,	Respeto y reconocimiento cuando hago las cosas bien..	12
B,	Posibilidad de tomar decisiones.	11
C,	Posibilidad de aprender cosas nuevas.	12

	<b>7,- Que sientan que el éxito se logra:</b>	
A,	Por los resultados que ha alcanzado.	18
B,	Por los comentarios que otros le hacen.	5
C,	Por las posiciones que ha alcanzado	12

	<b>8,- Su nivel de energía aumente cuando:</b>	
A,	Tenga confrontaciones con los demás.	7
B,	No logre los resultados que se ha propuesto	17
C,	No reconozcan sus aportes y contribuciones	11

	<b>9,- El éxito represente:</b>	
A,	Ser admirado y respetado por otros.	8
B,	Ganar dinero para alcanzar una posición económica destacadas	

C,	Lograr resultados consistentemente en el trabajo.	28
----	---	----

	<b>10.- Cuando cometa un error lo que más le preocupe sea:</b>	
A,	Que sus compañeros o colaboradores se den cuenta que no es lo que parece.	10
B,	Que los demás se disgusten con él	4
C,	Que el trabajo no le quede como el lo quería	21

	<b>11.- Triunfar signifique para el colaborador</b>	
A,	Desarrollarse y ser feliz con el trabajo que uno hace.	14
B,	Ganar dinero y lograr resultados.	7
C,	Ascender y ser reconocido por sus logros.	14

	<b>12.- En las acciones de la vida lo prioritario sea para el colaborador:</b>	
A,	Dedicación y responsabilidad.	15
B,	Orden y control.	8
C,	No sacrificar a los demás.	12

	<b>17.- Con los equipos que interactúe lo mas importante sea:</b>	
A,	Lograr objetivos con las personas.	13
B,	Argumentar y convencer a otros.	10
C,	Conocer las fortalezas de las personas que trabajan conmigo.	12

	<b>18.- Creo que lo primordial en el trabajo de un líder es:</b>	
A,	Tener sentido del largo plazo.	15
B,	Centrarse en los detalles para tener respuestas precisas cuando le preguntan	9
C,	Dar reconocimiento a los demás por un trabajo bien hecho.	11

Ya unificando cada una de las preguntas por motivador es decir segregándola por los motivadores de: logro, poder y afiliación los resultados han sido los siguientes:

## AFILIACION

1. Ante los conflictos prefiero que mis colaboradores	Concilien para mantener un buen ambiente.	8
2. Prefiere que sus colaboradores se identifiquen con la siguiente frase:	No se puede trepar una escalera derribando a los demás.	5
3. En las decisiones que tengan que tomar cuenten principalmente:	El impacto que tienen en los demás.	10
4,- Cuándo se fije metas busque que estas:	Que estén en balance entre la vida laboral y familiar.	6
5,- Mi colaborador prefiera un tipo de trabajo que tenga:	Tareas interesantes, retroalimentación y reconocimiento sobre su desempeño profesional.	10
6,- Que el trabajo le ofrezca:	Respeto y reconocimiento cuando hago las cosas bien.	12
7,- Que sientan que el éxito se logra:	Por los comentarios que otros le hacen.	5



8,- Su nivel de energía aumente cuando:	Tenga confrontaciones con los demás.	7
9- El éxito represente:	Ser admirado y respetado por otros.	8
10,- Cuando cometa un error lo que más le preocupe sea:	Que sus compañeros o colaboradores se den cuenta que no es lo que parece.	10
10,- Cuando cometa un error lo que más le preocupe sea:	Que los demás se disgusten con el	4
11,- Triunfar signifique para el colaborador	Desarrollarse y ser feliz con el trabajo que uno hace.	14
12,- En las acciones de la vida lo prioritario sea para el colaborador:	No sacrificar a los demás.	12
13,- Con los equipos que interactúe lo mas importante sea:	Conocer las fortalezas de las personas que trabajan conmigo.	12
14,- Creo que lo primordial en el trabajo de un líder es:	Dar reconocimiento a los demás por un trabajo bien hecho.	11
PROMEDIO		9

En las preguntas realizadas en el motivador de Afiliación el promedio de los resultados obtenidos es de 9. En donde la mayor calificación se encuentra en que triunfar signifique para los colaboradores desarrollarse y ser feliz con el trabajo que uno hace.

## PODER

1. Ante los conflictos prefiero que mis colaboradores	A dejar en claro que tienen razones de peso y persisten hasta lograr que le den la razón.	4
2. Prefiere que sus colaboradores se identifiquen con la siguiente frase:	Aún si estas en el camino justo te pasarán si te quedas sentado.	2
3. En las decisiones que tengan que tomar cuenten principalmente:	El impacto que causan en las personas más importantes de la organización.	3
4,- Cuándo se fije metas busque que estas:	Que le permitan ocupar posiciones importantes rápidamente.	0
5,- Mi colaborador prefiera un tipo de trabajo que tenga:	Posibilidad de promoción.	11
6,- Que el trabajo le ofrezca:	Posibilidad de tomar decisiones.	11
7,- Que sientan que el éxito se logra:	Por las posiciones que ha alcanzado	12
8,- Su nivel de energía aumente cuando:	No reconozcan sus aportes y contribuciones	11
9- El éxito represente:	Ganar dinero para alcanzar una posición económica destacadas	0
10,- Cuando cometa un error lo que más le preocupe sea:	Que sus compañeros o colaboradores se den cuenta que no es lo que parece.	10
11,- Triunfar signifique para el colaborador	Ganar dinero y lograr resultados.	7
12,- En las acciones de la vida lo prioritario sea para el colaborador:	Orden y control.	8

13.- Con los equipos que interactúe lo mas importante sea:	Argumentar y convencer a otros.	10
14.- Creo que lo primordial en el trabajo de un líder es:	Centrarse en los detalles para tener respuestas precisas cuando le preguntan	9
PROMEDIO		7

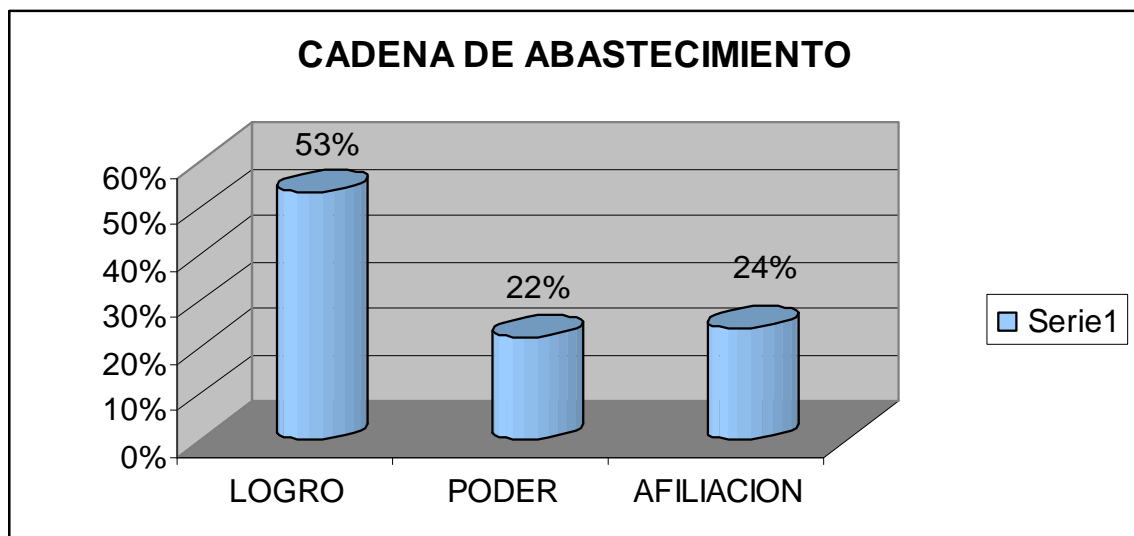
En las preguntas realizadas para el identificar el motivador de Poder se evidencia que en base a la encuesta es el motivador que menos peso tiene mostrando que en Quala no se requiere personas que piensen solamente ocupar posiciones importantes, que sean impositivas, y que el éxito signifique solamente ganar dinero.

## LOGRO

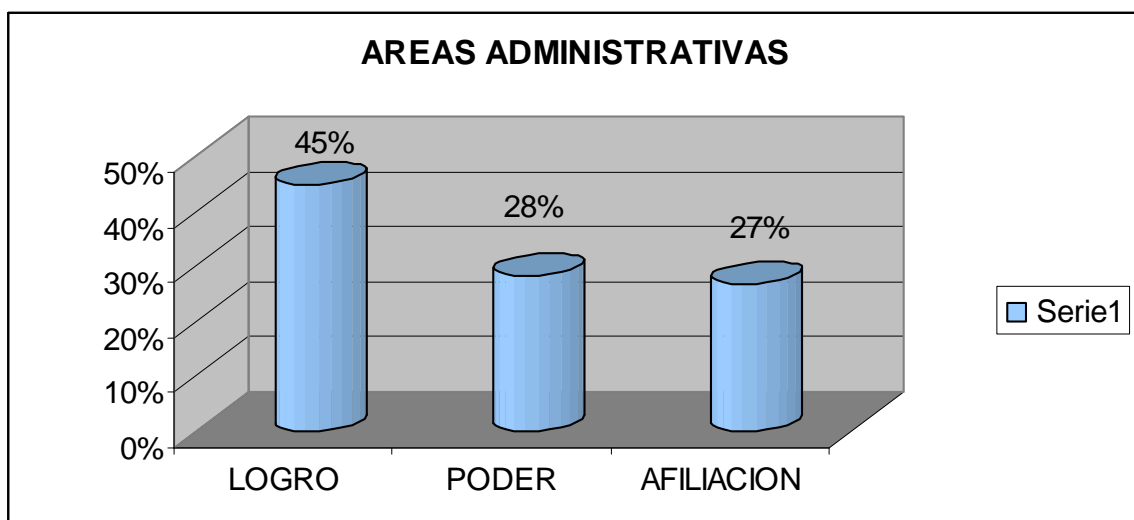
1. Ante los conflictos prefiero que mis colaboradores	Que se enfoquen a encontrar soluciones rápidas sin pérdida de tiempo.	23
2. Prefiere que sus colaboradores se identifiquen con la siguiente frase:	La gente olvidará lo rápido que hiciste el trabajo, pero siempre recordará lo bien que lo hizo	21
3. En las decisiones que tengan que tomar cuenten principalmente:	El impacto que tienen en los resultados	22
4.- Cuándo se fije metas busque que estas:	Sean altas, que estén por encima de las habilidades actuales.	29
5.- Mi colaborador prefiera un tipo de trabajo que tenga:	Oportunidad para desarrollar sus habilidades y capacidades.	14
6.- Que el trabajo le ofrezca:	Posibilidad de aprender cosas nuevas.	12
7.- Que sientan que el éxito se logra:	Por los resultados que ha alcanzado.	18
8.- Su nivel de energía aumente cuando:	No logre los resultados que se ha propuesto	17
9- El éxito represente:	Lograr resultados consistentemente en el trabajo.	28
10.- Cuando cometa un error lo que más le preocupe sea:	Que el trabajo no le quede como el lo quería	21
11.- Triunfar signifique para el colaborador	Ascender y ser reconocido por sus logros.	14
12.- En las acciones de la vida lo prioritario sea para el colaborador:	Dedicación y responsabilidad.	15
13.- Con los equipos que interactúe lo mas importante sea:	Lograr objetivos con las personas.	13
14.- Creo que lo primordial en el trabajo de un líder es:	Tener sentido del largo plazo.	15
PROMEDIO		19

En las preguntas realizadas para identificar el motivador de Logro el promedio es de 18,7 superior al de Afiliación y Poder en donde se evidencia un alto grado de autoexigencia, logro de los resultados propuestas, un elevado nivel de responsabilidad y que las decisiones que tome este en base al impacto que tiene en el resultado.

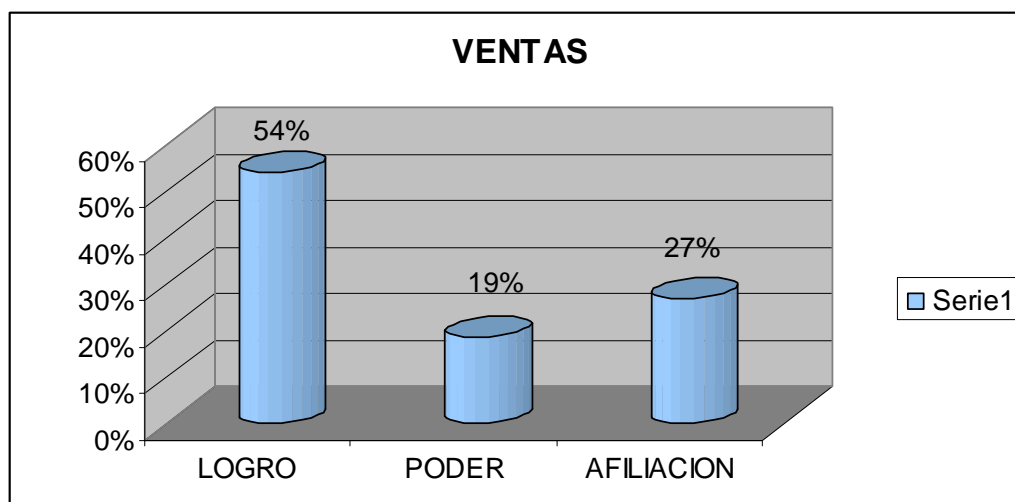
Si a los mismos resultados los evidencias por área se muestra lo siguiente:



El motivador que sobresale en el área de cadena de Abastecimiento es el Logro seguido por la afiliación y finalmente el Poder.



El motivador que prima en las áreas administrativas es el Logro seguido por Poder y finalmente Afiliación.



En el área de venta se evidencia un motivador por el logro de resultados, continuando con la afiliación y finalmente el Poder.

Con ello se puede observar que el logro es el primer motivador que sobresale en la compañía a pesar de que en Ventas sea mucho más marcadas que las dos restantes, esto debido a la dinámica del negocio y al cargo en si.

Adicionalmente para complementar la identificación de los motivadores de los colaboradores de Quala se analizó los resultados de la evaluación de desempeño basado en catorce competencias descritas en el capítulo 4 del presente estudio, esto con el fin de encontrar una relación entre el comportamiento y motivador de las personas y en base a un ranking de competencias determinar su importancia el impacto que tiene en el desempeño de las personas siendo los resultados los siguientes:

	COMPETENCIA	PUNTAJE GENERAL COMPAÑÍA
1	Transparencia e Integridad	4,26

2	Experticia	4,25
3	Manejo optimo de recursos	4,22
4	Identificación y compromiso con la compañía	4,19
5	Orientación al logro de resultados	4,1
6	Trabajo en equipo	4,1
7	Escucha Adaptabilidad y Flexibilidad	4,01
8	Influenciar a otros	4,01
9	Mejoramiento Continuo	3,99
10	Solución Innovadora y Creativa de Problemas	3,95
11	Dirigir y desarrollar a otros	3,95
12	Claridad de Propósito	3,94
13	Análisis de Problemas	3,92
14	Organización y Seguimiento	3,89

Si se va al detalle de cada una de estas competencias y comportamientos se ha podido realizar una correlación muy interesante con los comportamientos, existen tres competencias que tienen relación directa con los motivadores propuesto por Mc Cleland,

**Orientación al logro de resultados = Motivador Orientación al logro de resultados.**

En donde los comportamientos evidenciados son:

- Cuando las decisiones no dependen de el gestiona y promueve que se tome de forma oportuna
- Cumple consistentemente con las responsabilidades asignadas, en los tiempos y con las especificaciones definidas y logra superar las dificultades que se le presentan.
- Está dispuesto hacer un esfuerzo adicional en la consecución de resultados
- Los resultados con oportunidad y calidad asegurando el proceso
- Se autoimpone retos que van mas allá de las metas acordadas

### **Trabajo en Equipo = Motivador Afiliación**

Los comportamientos evidenciados en base a la evaluación 360 son:

- Conoce con claridad los objetivos del equipo y cual es su aporte para lograrlo
- Le da prioridad a los intereses del equipo sobre los individuales
- Promueve un ambiente positivo de colage, cooperación y confianza dentro del equipo.

### **Influenciar a otros = Poder**

Los comportamientos evidenciados en base a la evaluación 360 son:

- Se expresa de manera clara sencilla y comprensible hacia cualquier auditorio
- Transmite claramente la contribución que espera de los otros.
- Utiliza hechos, datos y argumentos claros para expresar sus ideas.
- Mide el impacto de lo que dice y hace en la motivación y compromiso de los otros.

Adicionalmente, se aplicó una Encuesta a treinta y cinco Jefes de la empresa Quala, la misma que se proponía identificar su preferencia con respecto al motivador de sus empleados, los resultados coincide con el ranquin presentado, pues se mencionan nuevamente las tres competencias: logro, poder, afiliación.

### **5.3. Identificación del motivador que prima en los colaboradores de Qua Ecuador S.A. para integrar a nuevos colaboradores con alto desempeño laboral.**

De los análisis realizados luego del estudio sobre la Identificación del motivador que prima en los colaboradores de la empresa Quala Ecuador S.A. basado en la teoría de Mc Clelland, a fin de realizar una selección efectiva, se deduce que el motivador que prima en los colaboradores de Quala es el logro de

resultados, por lo que corresponde identificarlo dentro del proceso de selección en las distintas etapas que maneja el área de recursos humanos de la empresa ello con el fin de evitar la rotación de personal de colaboradores que no se han adaptado a la cultura de la compañía y por ende a la dinámica que tiene la misma.

#### **5.4. Aplicación de herramientas que permitan observar las competencias y motivadores de los candidatos.**

El conjunto de inferencias llevadas a cabo en el trayecto de este estudio, fundamentadas en una información veraz y actualizada a través de un trabajo de investigación serio y sistemático, más la experiencia recogida por la autora al liderar procesos de selección en su campo laboral, conducen al planteamiento fundamentado de varias **propuestas** tendientes a mejorar los procesos de selección mediante una combinación de herramientas, en las que entra en juego la capacidad y experiencia de los responsables de seleccionar seres humanos competentes con un alto grado de motivación de logro. Se citan varias de ellas:

##### **5.4.1. Prueba de Selección**

Dentro de las pruebas de selección se puede aplicar una prueba proyectiva llamada Wartegg creada por Wartegg en 1940 y adaptado por C. Biedma y Pedro D.Alfonso en 1960 es un instrumento de gran riqueza proyectiva porque a una en si mismo una multiplicidad de recursos gráficos que en las distintas técnicas no siempre pueden verse integrados a excepción de la Técnica del Dibujo Libre que es también altamente proyectiva. A pesar de ser una prueba proyectiva creada hace varios años, apenas desde el año 2000 se la comenzó a emplear en el ámbito laboral y una de las precursoras es Telma de Moraes Psicologa Brasileira, graduada en la Universidad de Santos (Sao Paulo - Brasil), con especialización en Pruebas Proyectivas en el Instituto Sedes Sapientae de

Sao Paulo y Master en Psicología Clínica de Pareja y Familia, en la Universidad Santo Tomás (Bogotá, Colombia).

Sus estudios e investigaciones han sido dirigidos al tema de la simbología grafica. Tiene entrenamiento en Gestión de Selección y Capacitación, Assesment Center y Evaluación de Potencial. Introdujo el uso y aplicación de la prueba del Wartegg en Colombia y realizó la adaptación de la misma a nivel organizacional. Es traductora y co-autora del manual en español de esta Prueba Proyectiva.

Su formación clínica, aporta a la enseñanza de las Pruebas Proyectivas una perspectiva más conceptual y profunda en la transmisión del conocimiento, en el compromiso de la utilización de las herramientas y su experiencia en el área organizacional le permite estar perfectamente actualizada en los temas de la Gestión del Talento Humano e impactar con su nuevo concepto en el abordaje de la Selección y Desarrollo.

Actualmente

En el Ecuador existen pocas compañías en general multinacionales que aplican esta evaluación en el proceso de selección con diversos objetivos (comparar personalidad con las competencias, adaptación e incluso recursos intelectuales). Entre las empresas que aplican esta evaluación se puede mencionar: Arca, Grupo Fybecca, Adecco entre otras.

**Wartegg:** El test de Wartegg es un Test proyectivo grafico, fue ideada por Erik Wartegg en el año 1940 aproximadamente. Lo interesante y a la vez lo que marca una variancia con otras técnicas es que cada uno de los 8 cuadros posee un estímulo disparador diferente con el cual como consigna se le dirá al sujeto que con cada uno de ellos construya un dibujo, cada uno de estos cuadros activa en el sujeto una respuesta, su dibujo singular síntesis entre las representaciones y vivencias de su mundo interior y las que el estímulo despierta por su misma naturaleza. Así el fondo negro invita al sujeto a proyectar (poner en el afuera algo que corresponde al adentro, su ser interno) y



a la vez lo blanco y el estímulo allí impreso lo paraliza, lo hace reflexionar y organiza un poco esa proyección. (Anexo 2)

Telma De Moraes muestra un manual que guía en la interpretación de cada uno de los gráficos. A continuación se detalla una abstracción del mismo:

**PROYECCIÓN:** Es un proceso a través del cual el individuo expulsa de sí y localiza en el objeto, cualidades, sentimientos, deseos y estados afectivos propios.

Responde al estímulo del medio de acuerdo a sus vivencias y características propias. Para proyectar hay que dar un estímulo ambiguo – como una hoja blanca en el Mckover -.

El Wartegg - Trabaja con una simbología universal para poder interpretar. Es una prueba de complementación de dibujos. Utiliza las teorías Gestald y la teoría analítica Jung. Cada campo evalúa un arquetipo universal

### **CAMPO 1 - YO -**

Significa el YO, mi ego, cómo yo me posiciono frente al mundo y a los demás. Yo debo ser el centro de mi universo. Mi autoconcepto, mi autoimágen, mi capacidad de adaptación al medio. Buena capacidad de adaptación.

Lo esperado: - Un dibujo orgánico

- Que el punto esté en el centro.

- Cuando el punto está diluido, yo me siento como uno más del todo, del montón. Dificultad para reconocer mis limitaciones, persona insegura.

- **CAMPO 2 - AFECTIVIDAD -**

Nos da información de la forma afectiva de relacionarse con el mundo. La forma de ser con los demás. La actuación en las relaciones interpersonales.

Cuanto mayor escala filogenético del dibujo, mayor efectividad. Es diferente cuando se dibuja a una persona que cuando se dibuja a una pulga.

Lo esperado:       - Un orgánico  
                          - Una persona

**CAMPO 3 - PROYECTO DE VIDA –**

Informa respecto a la potencialidad, la voluntad, ambición, disposición para actuar y resolver. Establecimiento de metas.

Lo esperado:       - Un orgánico  
                          - Que el punto esté en el centro.

Buena capacidad de adaptación.

- Cuando dibujan algo ascendente hasta el final, hasta el límite, son personas ambiciosas.
- Cuando dibujan algo ascendente pero no hasta el límite, es una persona algo ambiciosa.
- Cuando dibujan subidas y bajadas, personas con dificultades para asumir cargos de liderazgo, pues prefieren las relaciones simétricas, de iguales. Necesitan reconocimiento y apoyo. Son personas inestables en los procesos de crecimiento, pueden cambiar de carrera y empleo.

#### **CAMPO 4 – MANEJO DE CONFLICTOS -**

Forma como la persona maneja los problemas, los conflictos. A nivel laboral evalúa cómo la gente maneja la presión, el estrés, los conflictos.

- Figuras rellenas, personas con tendencias depresivas para manejar sus problemas. Pueden llorar....
- Cuando completan el dibujo pero no lo rellenan, la persona se puede poner excitable frente a situaciones de estrés, es decir se puede poner mucho más activa.
- Cuando se alternan los cuadros, unos blancos y otros negros, la persona fluctúa entre respuestas depresivas y respuestas excitables.

#### **CAMPO 5 – ENERGIA -**

Campo de la energía vital, del dinamismo, de la agresividad, de la impulsividad; de la capacidad de logro, la capacidad para alcanzar metas y objetivos. Movilización de la energía para lograr un fin; canalización del dinamismo. Reacción frente a obstáculos, poder de decisión.

Generalmente allí están los instrumentos de trabajo con los que la persona se identifica.

Lo esperado: - Algo orientado hacia arriba y hacia la derecha. Una flecha.

Son personas que tienen un buen nivel de energía.

- Cuando dibuja una flecha, son personas que tienen un mayor nivel de energía que las personas que no las unen.

- Cuando dibuja más de una flecha, es una persona asertiva, logra alcanzar sus objetivos, pero a veces se puede dispersar.
- Punta redondeada, como paleta, persona asertiva, cautelosa, con mucho tacto social. Tiene diplomacia, prudencia y tacto para alcanzar las metas.
- Dibujo hacia abajo, como pedales, es una persona auto-agresiva, con dificultad para sacar sus cosas, su potencial, su habilidad. Tiende a somatizar mucho.

#### - **CAMPO 6 – RACIOCINIO**

Tiene que ver con el estilo de raciocinio de la persona, si es objetiva, subjetiva o sintética. Deseo de superación intelectual, de realización intelectual.

Tipos de pensamiento:

- Sintético: el que capta de lo global a lo particular. Cómo cuando se hacen figuras separadas pero en un mismo contexto, una cosa tiene que ver con la otra. Para un directivo es ideal, pues el liderazgo pide un tipo de pensamiento más sintético.
- Asociativo: se fija más en sus particularidades que en el todo. Mira las partes para completar el todo.

Si hay movimiento, es una persona que saca el máximo provecho de lo que tiene. El movimiento es bueno y máximo en este campo.

#### **CAMPO 7 MADUREZ SEXUAL**

Es el campo originariamente a la sexualidad. Importante en el área laboral, pues la madurez sexual se expresa en una cantidad

de comportamientos, que pueden volver la vida en relaciones agradables o no, y no solo en pareja sino al compañero del sexo opuesto.

Estar bien, madurez sexual, es estar satisfecho con su propio género, estar bien con su propio cuerpo, debo estar satisfecho con la opción sexual que haya elegido, ya sea el celibato, matrimonio, etc.

Las personas maduras sexualmente, logran establecer relaciones maduras con el sexo opuesto y el género con las otras personas. Son más empáticas, diplomáticas, sensibles y altruista en el trabajo.

A nivel laboral, la capacidad sensible y empática se traduce en servicio. La actitud de servicio es abrirme a los demás, disposición para colaborar con el otro.

**Lo esperado:**

- madurez sexual, cuando se respeta el puntillado. Cuando dibuja algo y el puntillado se ve aceptable. Utiliza el estímulo de una manera adecuada, lo que se ve puntillado.

- Flor.
- El rastro de una abeja.
- Un collar.
- Huellas en la arena.

**CAMPO 8 – VALORES**

Campo de la actitud frente a normas, reglas, valores. Conducta social, sentimiento frente a reglas, normas y valores. Compromiso frente al sistema normativo ético y moral. Cuando la persona es madura psicológicamente es más crítica, no acepta las normas

como nada, cuestiona. Tiene que entender las normas antes de aceptarlas.

#### **5.4.2. Assessment Center**

Dentro del assessment es decir en la evaluación grupal que tiene la compañía se propone incorporar un caso el cual vaya diseccionado a evaluar los motivadores y se los pondere en un formato estandarizado.

El caso se define Los Granjeros este se lo aplica en Quala pero con otros fines específicos como medir liderazgo y trabajo en equipo; sin embargo si lo direccionamos a evaluar los motivadores de las personas puede ser de gran utilidad como a continuación se detalla la propuesta.

#### **Objetivos**

Determinar mediante la realización del ejercicio la presencia de los comportamientos de las siguientes competencias

- Claridad de propósito
- Orientación al logro y resultados
- Organización y seguimiento
- Trabajo en equipo
- Influenciar a otros
- Escucha, adaptabilidad y flexibilidad
- Análisis de problemas

#### **Materiales**

- Cronometro
- Guía del evaluador, caso y solución del ejercicio para cada evaluador
- Información para cada uno de los participantes

**Tiempo:** es de 35 minutos para un grupo de 6 personas.

### **Instrucciones del juez o coordinador**

1. Su trabajo es hacer cumplir las reglas y juzgar la solución que dieron los equipos a la tarea.
2. Estudie cuidadosamente la hoja de instrucciones del equipo de trabajo y pregúnteles a los miembros del equipo si leyeron y tienen las instrucciones claras, y responda las preguntas que sean necesarias para empezar a trabajar.
3. Cuando el equipo de trabajo este listo, entréguele a cada miembro una parte de la información escrita.
4. Haga cumplir las reglas, no permita que los participantes escriban.
5. Si el grupo le dice que la tarea ha sido terminada, revise si la respuesta es o no correcta:
6. Si las respuestas son correctas, anote el tiempo que duró el equipo resolviendo la tarea y hágaselo saber al facilitador inmediatamente.
7. Con solo una respuesta incorrecta o una diferente, anuncie que la tarea es incompleta y que deben seguir trabajando hasta que acaben, o hasta que el coordinador de por terminada la actividad.

### **Instrucciones de los observadores y solución**

1. Su trabajo es observar el proceso de su grupo de trabajo, anotarlo y reportar sus observaciones al equipo.
2. No les de sus conclusiones ni sentimientos, simplemente describa lo que ve.
3. Lea la hoja de instrucciones del grupo de trabajo de los granjeros para que se familiarice con la tarea y las reglas. El equipo recibirá partes de información que les será útil para determinar quien maneja un camión y quien cultiva manzanas.
4. Use la siguiente guía, agregue lo que crea pertinente, y consulte la tabla de

5. soluciones como ayuda para su observación.

FORMATO DE CALIFICACIÓN DE MOTIVADORES								
Nombre Candidato:			Nombre observador:					
Cargo		No.	Fecha					
MOTIVADORES				Ejerc. 1		Total		
				1	2	3	4	
<b>ORIENTACIÓN AL LOGRO DE RESULTADOS</b>								
Es enérgico y decidido para sacar sus resultados adelante.								
Está dispuesto a hacer un esfuerzo adicional en la consecución de resultados								
Toma las decisiones con oportunidad y presiona para que se tomen las decisiones que requiere.								
Toma las decisiones con criterio y asume las consecuencias								
<b>AFILIACION</b>								
Promueve la cooperación y confianza del equipo.								
Discute abiertamente los desacuerdos y trabaja para solucionar los conflictos.								
Le da prioridad a los intereses del equipo sobre los personales.								
<b>PODER</b>								
Transmite con claridad cuál es el objetivo y la contribución que espera de los otros.								
Se expresa con claridad, firmeza y refleja seguridad personal.								

1. Deficiente    2. Aceptable    3. Satisfactorio    4. Satisfactorio



## INSTRUCCIONES DEL GRUPO DE TRABAJO

1. Cada miembro del grupo de trabajo va a recibir una tarjeta con información
2. La tarea del equipo, la van a tener clara al momento en que todos compartan la información solamente a través de la comunicación verbal.
3. Cuando crean que la tarea la ha completado, llame al facilitador
4. A los 30 minutos el facilitador revisará su tarea y si no ha sido completada contará con 5 minutos adicionales.
5. Las siguientes reglas serán tenidas en cuenta en esta actividad:
  - A partir del momento en que el grupo empiece a trabajar, los miembros del equipo pueden hablar entre ellos.
  - No pueden mostrar a los otros miembros del equipo el contenido de la información escrita que recibió, ni leerla textualmente, es decir, deberá abstraer la información y comunicarla al equipo.
  - No pueden escribir nada.
  - Usted tendrá 35 minutos para completar su tarea.

## INFORMACION DE LOS GRANJEROS

### PARTE A

- El Ferrari está entre los carros rojo y gris
- Cuál es el orden en qué están alineados los carros
- El Jaguar no tiene ningún carro a su derecha y está a continuación del carro negro
- El Williams es el segundo a la izquierda del Minardi

### PARTE B

- El carro gris esta al lado a la izquierda del Toyota
- El carro negro esta entre el Jaguar y el carro amarillo
- A la derecha del carro verde esta el Jordan
- En la pista se encuentran ocho carros de marcas y colores diferentes

### PARTE C

- El McLaren es el segundo a la izquierda del Ferrari y el primero a la derecha del carro azul
- El renault no tiene ningun carro a su izquierda y esta a la izquierda del carro verde
- El Toyota es el segundo a la derecha del carro crema y el segundo a la izquierda del carro marrón
- De qué color es cada uno de los carros

### **5.3 3. Entrevista**

En la entrevista se propone tener un cuestionario tipo con pregunta que se lleva a identificar el motivador. (Anexo 3)

## CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos del proyecto se ratifica que el recurso humano de una organización está integrado por los colaboradores cuyas necesidades e intereses influyen en su comportamiento y desempeño laboral, este grupo constituyen el elemento más importante de toda organización, lo cual redundará en la producción eficiente y eficaz de la empresa. En este sentido, el proceso de selección toma gran importancia al momento de escoger nuevos candidatos, pues entra en juego el predominio de un motivador que prima en los colaboradores para alcanzar un alto desempeño laboral.

Con esta base se puede concluir que:

- Se logró identificar al motivador de logro, como el elemento que prima en los colaboradores de la empresa Quala Ecuador, basado en las competencias corporativas y en la teoría de McClelland, en términos de procesos de selección y desempeño laboral.
- Se estableció la necesidad de complementar el proceso de selección, con nuevas herramientas que potencien el motivador de logro, para la selección efectiva de los colaboradores, tomando como punto de partida los elementos investigados en torno a la teoría de motivación de McClelland y las competencias corporativas de la empresa Quala Ecuador.
- Se obtuvo una explicación clara sobre la posibilidad de relacionar los motivadores con las competencias corporativas, con lo cual se pudo definir que motivadores permiten predecir un alto desempeño laboral en la organización.
- Se puede ratificar que la empresa Quala Ecuador cuenta con un proceso de selección que le permite identificar los motivadores y las

competencias que sobresalen en cada una de las áreas de la compañía, elementos de base para realizar la afinación necesaria al proceso de selección, procurando complementarlo con el motivador de logro.

- Para el análisis se consideraron los criterios de varios grupos, lo cual permitió obtener importantes elementos de juicio. Con los grupos encuestados se logró evidenciar un motivador de logro marcado en el área de ventas a comparación con las otras áreas.
  
- Este proyecto pretende no solamente comprobar de manera positiva la hipótesis planteada en la introducción sobre la confirmación de que “el proceso de selección en el que se indague el motivador que prima en el candidato, permitirá integrar a colaboradores con un alto desempeño laboral”, lo cual con el desarrollo de este estudio se alcanza una afirmación positiva, sin embargo las expectativas de este estudio van mas allá, con proposiciones concretas presentadas en la propuesta final, lo cual deja un precedente para futuras investigaciones donde se pueda validar si es efectiva o no la hipótesis comprobada de manera positiva en esta investigación

En el desarrollo de este trabajo se ha creado como se puede observar en los anexos, las herramientas dentro del proceso de selección entre ellas: casos de assessment center, guía de entrevista y apoyo en el test proyectivo Wartegg.

## REFERENCIAS

Alles, M. (2006). *Diccionario de preguntas gestión por competencias* (2da. Ed.) Buenos Aires: Granica

Alonso, M. y Rodríguez, P. (2006). *Selección de Personal la búsqueda del candidato adecuado* (págs. 87-189).

Amoros, E (1998) *Comportamiento Organizacional* (pág. 98)

Bernardes, M. (1998) *Desempeño Humano* (pá. 554)

Caracho, M. (2005) *Un Modelo General de Gestión por Competencias* (pág. 125)

Chiavenato, I. (2002). *Administración de Recursos Humanos*. (págs. 82-130).

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. 1ª ed. Bogotá: McGraw-Hill.

Costa, K (1996). *Manual de prueba de inteligencia y Aptitudes*, (pág.17)

Larsen, R.J. y Buss, D.M. (2002). *Personality Psychology: domains of knowledge about nature*, (page. 336)

Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. (págs. 87-100).

Moraes, T (2008) *Manual de Wartegg*(pág.1- 35)

Salkind, J (1999) *Métodos de Investigación* (págs. 143-144)

Simon, L y Dolan, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. 3ª ed.  
Madrid: McGraw-Hill.

Tejero, L. (2005). *Desarrollo del Factor Humano*. (pág. 107).

## ANEXO 1

### ENCUESTA

A continuación encontrará una serie de preguntas con tres opciones de respuesta. Tomando en cuenta los comportamientos requeridos dentro de su equipo de trabajo de acuerdo a su preferencia marque con una x

Area \_\_\_\_\_

	<b>1,- Ante los conflictos prefiero que mis colaboradores</b>	
A,	Concilien para mantener un buen ambiente.	
B,	Que se enfoquen a encontrar soluciones rápidas sin pérdida de tiempo.	
C,	A dejar en claro que tienen razones de peso y persisten hasta lograr que le den la razón.	

	<b>2,- Prefiere que sus colaboradores se identifiquen con la siguiente frase:</b>	
A,	La gente olvidará lo rápido que hiciste el trabajo, pero siempre recordará lo bien que lo hizo	
B,	No se puede trepar una escalera derribando a los demás.	
C,	Aún si estas en el camino justo te pasarán si te quedas sentado.	

	<b>3,- En las decisiones que tengan que tomar cuenten principalmente:</b>	
A,	El impacto que tienen en los resultados	
B,	El impacto que tienen en los demás.	
C,	El impacto que causan en las personas más importantes de la organización.	

	<b>4,- Cuándo se fije metas busque que estas:</b>	
A,	Sean altas, que estén por encima de las habilidades actuales.	
B,	Que estén en balance entre la vida laboral y familiar.	
C,	Que le permitan ocupar posiciones importantes rápidamente.	

	<b>5,- Mi colaborador prefiera un tipo de trabajo que tenga:</b>	
A,	Posibilidad de promoción.	
B,	Oportunidad para desarrollar sus habilidades y capacidades.	
C,	Tareas interesantes, retroalimentación y reconocimiento sobre su desempeño profesional.	

	<b>6,- Que el trabajo le ofrezca:</b>	
A,	Respeto y reconocimiento cuando hago las cosas bien..	
B,	Posibilidad de tomar decisiones.	
C,	Posibilidad de aprender cosas nuevas.	

	<b>7,- Que sientan que el éxito se logra:</b>	
--	---	--



A,	Por los resultados que ha alcanzado.	
B,	Por los comentarios que otros le hacen.	
C,	Por las posiciones que ha alcanzado	

	<b>8,- Su nivel de energía aumente cuando:</b>	
A,	Tenga confrontaciones con los demás.	
B,	No logre los resultados que se ha propuesto	
C,	No reconozcan sus aportes y contribuciones	

	<b>9,- El éxito represente:</b>	
A,	Ser admirado y respetado por otros.	
B,	Ganar dinero para alcanzar una posición económica destacadas	
C,	Lograr resultados consistentemente en el trabajo.	

	<b>10,- Cuando cometa un error lo que más le preocupe sea:</b>	
A,	Que sus compañeros o colaboradores se den cuenta que no es lo que parece.	
B,	Que los demás se disgusten con él	
C,	Que el trabajo no le quede como el lo quería	

	<b>11,- Triunfar signifique para el colaborador</b>	
A,	Desarrollarse y ser feliz con el trabajo que uno hace.	
B,	Ganar dinero y lograr resultados.	
C,	Ascender y ser reconocido por sus logros.	

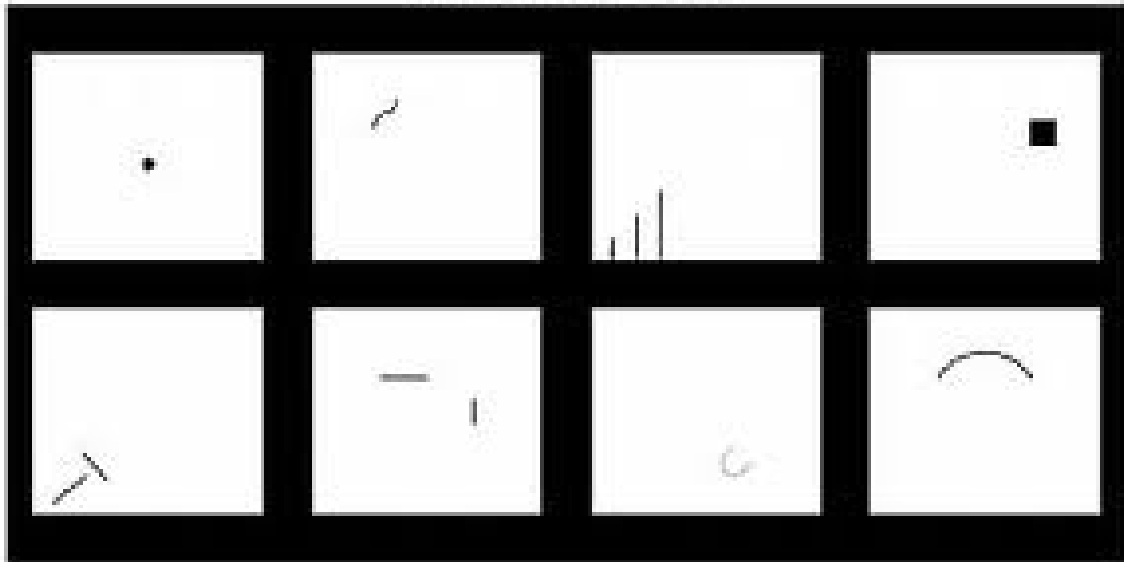
	<b>12,- En las acciones de la vida lo prioritario sea para el colaborador:</b>	
A,	Dedicación y responsabilidad.	
B,	Orden y control.	
C,	No sacrificar a los demás.	

	<b>17,- Con los equipos que interactúe lo mas importante sea:</b>	
A,	Lograr objetivos con las personas.	
B,	Argumentar y convencer a otros.	
C,	Conocer las fortalezas de las personas que trabajan conmigo.	

	<b>18,- Creo que lo primordial en el trabajo de un líder es:</b>	
A,	Tener sentido del largo plazo.	
B,	Centrarse en los detalles para tener respuestas precisas cuando le preguntan	
C,	Dar reconocimiento a los demás por un trabajo bien hecho.	

ANEXO 2

WARTEGG TEST



## ANEXO 3

## Guía de entrevista para observar motivador

<p><b>Orientación al logro de resultados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Cuál fue su principal logro? Por{que es un logro? Como lo consiguió? Qué obstáculos se le presentaron y Cómo los manejó?</b></li> <li>- <b>Cuénteme una situación en la que no haya cumplido a tiempo con un resultado, por que le sucedió? Cómo lo manejo?</b></li> <li>- <b>Cuénteme una situación en el que el resultado a obtener dependía de otros</b></li> <li>- <b>Cuál fue el resultado?</b></li> </ul>
<p><b>Afiliación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Describa un proyecto en el cual haya tenido que trabajar de manera interdisciplinaria</b></li> <li>- <b>¡Qué rol asumió{o? ¡Qué{e ideas planteadas por usted le llevaron a cavo?</b></li> <li>- <b>Cómo lo percibían los demás miembros?</b></li> </ul>
<p><b>Poder</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Describa una situación en la que logro que otras personas, que no fueran sus colaboradores, hicieran algo que usted quería Qué hizo? Qué fue acertado? Y que no?</b></li> <li>- <b>Describa una situación en la que haya tenido que persuadir a alguien complicado</b></li> </ul>