

Determinación de estrategias de capacitación con base a las necesidades de motivación de McClelland

Verónica Ramírez Romero¹; José Arturo Bañuelos Arcos¹; Lizeth Monserrat Rengel Moreno¹; Fernando Solano Xala¹; Uriel Alejandro Morales Carrera²

Resumen

Existen múltiples perspectivas que analizan la teoría de motivación, siendo este un factor personal, sin embargo, no todas las organizaciones analizan los factores de motivación de sus colaboradores con el propósito de crear estrategias orientadas al desarrollo personal y organizacional.

El presente trabajo se realizó en una entidad financiera del estado de Veracruz, aplicando el test de McClelland a todo el personal de la sucursal, con un total de veinte respuestas, se realizó una revisión documental de talleres, cursos y diplomados asociados a los factores de motivación propuestos por el autor.

Como resultado del test el ochenta por ciento de la población tiene una orientación al logro y el resto afiliación, por lo que se propusieron para quienes tienen orientación en afiliación capacitación en sentido de pertenencia, y quienes están orientados al logro, temas de desarrollo personal y organizacional.

Palabras claves: Motivación, Desarrollo Empresarial, Estrategias.

I. Introducción

Uno de los problemas que se asocian a la motivación en las empresas, es la falta de crecimiento laboral, en los empleados existe un bajo nivel de motivación personal, generando como consecuencia un bajo nivel de productividad, falta de iniciativa y aburrimiento [1].

La mala comunicación es otra oportunidad de mejora para los diversos departamentos que componen las organizaciones, que al no ser oportuna, puede dañar la relación entre los miembros del equipo y por consiguiente

la colaboración, afecta en el trabajo en conjunto disminuyendo la confianza.

El seguimiento de las actividades y supervisión en el desempeño de los colaboradores muchas veces no son los adecuados por diferentes circunstancias, esto hace que al momento de realizarlos los colaboradores lo perciban como hostigamiento, esto debido a la mala aplicación de la supervisión, o no se encuentra correctamente calendarizado para tomar decisiones en el momento correcto.

Otro aspecto que puede afectar la confianza es la falta de identidad, y poco conocimiento en los procesos, esto genera un sentimiento de frustración, ya que en el momento de la realimentación regularmente se enfoca solamente en observaciones negativas y no se reconocen los logros individuales o en equipo, es importante incorporar estas oportunidades de interrelación y directa supervisor - colaborador para impulsar el aprendizaje y encontrar las oportunidades de desarrollo, hacer la planeación y dar seguimiento hasta resolverlas.

A través de los años, las pymes han cambiado en cuanto a sus objetivos, es por ello que, es preciso indagar sobre la motivación del personal, para identificar su estado. La motivación, la identidad, el liderazgo y la comunicación impactan no sólo a la empresa, sino también en la sociedad, originando una desestabilización en las metas corporativas que se asocian a la gestión estratégica de la misma.

De acuerdo a Jaramillo [2] la motivación se refiere a un proceso interno que impulsa al individuo, y este impulso, a su vez, se relaciona con algún evento interno o externo. Asimismo, Lazaric y Raybaut [3] exploraron el sistema

¹Documento recibido el 4 de abril de 2023. Este trabajo fue realizado en colaboración del Instituto Tecnológico Superior de Zongolica y el Colegio Interdisciplinario de Especialización A.C.

Verónica Ramírez Romero; estudiante de la maestría en administración estratégica (veroramrom.vrr@gmail.com)

José Arturo Bañuelos Arcos; estudiante de la maestría en administración estratégica (iblis.al.quadin@gmail.com)

Lizeth Monserrat Rengel Moreno; estudiante de la maestría en administración estratégica (lizethrengel95@gmail.com)

Fernando Solano Xala; estudiante de la maestría en administración estratégica (xala12046@gmail.com)

²Uriel Alejandro Morales Carrera; docente del Instituto Tecnológico Superior de Zongolica (uriel_ige@zongolica.tecnm.mx) Orcid: 0000-0002-4401-598X

de incentivos, demostrando que cuando los grupos son correctamente recompensados refuerzan motivos, es decir, se crean modelos dinámicos de la interacción entre motivación extrínseca e intrínseca.

García [4] realizó una investigación con dos entrevistas a empleados de diferentes empresas en Valladolid, donde se pretendía ver cómo influye la motivación y los aspectos económicos en los empleados. Fue así que concluyó que la retribución económica es un elemento importante, ya que representa el 45% de las respuestas de los entrevistados y que sería un motivo para abandonar el centro de trabajo, por otro lado, el 55% de los entrevistados abandonaría su trabajo por un mal ambiente laboral.

McClelland era un destacado estudiante de psicología que se cuestionaba sobre la motivación humana con un sentido más humanístico alejándose del conductismo contemporáneo a la época. Junto a Cols realizaron una labor investigadora cuyos primeros resultados experimentales se encuentran en The achievement motive para comprobar que había otras variables además de la percepción y el aprendizaje [5].

Para McClelland toda motivación se basa en la emoción y consiste, concretamente, en una expectativa de cambio en la condición afectiva. McClelland toma el afecto como base para los motivos por varias razones: por una parte, porque los estados emotivos de dolor y placer se pueden manipular experimentalmente cuando se trabaja con motivaciones, y por otra, porque el afecto brinda más elementos explicativos que otras teorías basadas en la reducción de las necesidades biológicas o en la estimulación intensa. En el siguiente cuadro se observan las categorías de motivación desarrolladas por el autor[6].

Tabla 1 Categoría de motivación

MCCLELLAND		
Afiliación	Logro	Poder
Deseo de pertenencia	Metas con alto nivel	Competitivas
Prefieren colaboración	Prefieren trabajar solos	Buscan controlar e influir en el comportamiento
Les incomoda situaciones que implican riesgos	Prefieren rodearse de expertos.	Quiere controlar e

y falta de certidumbre. Les gusta el contacto.	Resistentes al estrés.	influir a los demás. Disfruta de la competencia y gana. Disfruta del reconocimiento.
		

En un estudio realizado en Obregón se evaluaron los intereses de los trabajadores de las PyMES de acuerdo a la teoría de los factores motivacionales de logro, poder y afiliación de McClelland, realizado a través de un estudio transversal descriptivo en el que se aplicaron 17 ítems basados en esos factores, donde se observó que el factor de motivación predominante fue el logro con un 82.8% y el más bajo fue poder con un 40.4% respectivamente. El presente estudio tiene el objetivo de definir estrategias de desarrollo empresarial con base en las necesidades de motivación [7].

II. METODOLOGÍA

El tipo de investigación es descriptiva y cuantitativa. La población de estudio es una sucursal financiera del estado de Veracruz, con una población de estudio de veinte personas. El trabajo se desarrolló en tres etapas. Para la primera etapa se aplicó un cuestionario para identificar el perfil motivacional de McClelland con un total de 53 ítems (tabla 2).

Tabla 2. Variables de estudio del test de McClelland

Categoría	Variable (No. de ítem)	P1-Afiliación	P2-Poder	P3-Logro
Personal	Acompañamiento (1)	Amigo	Influencia	Conocido
	Emocional (3)	Disgusto	Perder	Fracaso
	Vida (6)	Hacer	Mandar	Luchar
	Habilidad (9)	Hacer	Ordenar	Obtener
	Capacidades (15)	Social	Liderar	Responsable
	Escuela (16)	Jugar	Organizar	Competir
	Actividad (18)	Caer bien	Capaz	Reto
	Vida (19)	Paz	Sobresalir	Realizar algo
	Actividad (20)	Compañía	Adquirir	Aprovechar

		as agradable	posición	har el tiempo
	Salud (24)	Malestar general	Náuseas	Buena salud
	Satisfacción (26)	Influyente	Ofender	Dar resultados
	Metas(29)	Recibir ayuda	Ganar respeto	Ser alguien de mérito
	Deseo (31)	Ser querido	Ser influyente	Tener éxito
	Vida (33)	Herir a los demás	Orden y control	Ser dedicado
	Estudiar (34)	Estar con otros	Influir en otros	Obtener recompensas
	Inhábil (40)	Me siento herido	Me disgusto	Trato de mejorar
	Disfrutar(41)	Mantener amistades	Autoridad sobre otros	Planes a largo plazo
	Emocional (43)	Oscuridad	Altura	Velocidad
	Deseo (44)	Aprobación	Dar órdenes	Lograr mis propósitos
	Orientación (46)	Amistad	Poder	Futuro
	Trabajos inconclusos (48)	Pido disculpas	Busco culpables	Busco mejorarlo
	Gustos (50)	Ayudar	Convencer	Planear
	Actividad (52)	Hacerlo con amigos	No me arrepiento	Me esfuerzo
Recreación	Pasa tiempo (2)	Conversación agradable	Buena discusión	Juegos de habilidad
	Reuniones (7)	Cumpleaños de amigos	Reunión política	Conferencia útil
	Viajes (45)	Visitar amigos	Sentirse importante	Conocer el mundo
Opinión	Pecado de Adán (4)	Relación afectiva	Falta voluntad	Irresponsabilidad
	Intercambio de ideas (5)	Evitar herir a otros	Control de la discusión	Escucha activa

	Materiales (10)	Cobre	Hierro	Oro
	Admiración hacia otros (12)	Su bondad	Saber escuchar	Su confianza
	Profesión (14)	Enfermera	Político	Negociante
	Significado del Sol (17)	Amor y vida	Dominio y poder	Actividad y energía
	Tiempo (25)	Lago en calma	Fuerza que domina	Pájaro que vuela
	Mujeres (32)	Cariñosa	Respetuosa	Independiente
	Religión(35)	Control	Un medio	Necesidad
	Logro (38)	Amabilidad	Influencia	Esfuerzo
	Moral(42)	Paz	Efectividad	Control
Social	Imágenes de personas (8)	Dos amigos	Jefe y empleado	Dos empresarios
	Conocimiento (11)	Colaborar con los demás	Defenderse	Tener recompensas
	Tendencias (13)	Ayudar al vencido	No demostrar que ha sido vencido	No darse por vencido
	Errores (22)	Se disgusta conmigo	Perder influencia	No quedo como quería
	Equipo(23)	Soy tranquilo	Tomo decisiones	Me anticipo
	Convivencia (27)	Hago amigos	Facilidad de palabra	Influyó al hablar
	Personas (28)	Me preocupo por los demás	Hago lo que me dicen	Trabajo por resultados
	Cualidades (30)	Agradar con chistes	Convencer	Aventajar con los demás
	Compañía(36)	Más amigable	Que me admira	Negociante famoso
	Compañía al viajar(37)	Un confidente	Alguien a quien dirigir	Alguien con quien opinar
	Jugar(39)	Gente agradable	Siempre y cuando gane	Personas hábiles

	Personas (47)	Ayudar	Mandar	Tener éxito
	Actividad diaria (49)	Ayudar a los demás	Dirigir	Que me dirijan
	Medios de comunicación (51)	Tener ratos de alegría	Aprender a discutir	La gente piense más
	Docentes(53)	Trato cordial	Controles estrictos	Metas de aprendizaje

En la segunda etapa se desarrolló una investigación documental de cursos, diplomados y talleres orientadas al sentido de pertenencia, influencia y liderazgo de McClelland obteniendo como producto cuadros descriptivos (tabla 3).

Tabla 3. Estrategias de motivación orientadas a la afiliación, poder y logro.

Motivación al Trabajo y Sentido de Pertenencia [8]	
Objetivos	Temas - Actividades
1. Reconocer la importancia de la motivación laboral 2. Identificar los medios disponibles para transmitir asertivamente los objetivos planteados para el desempeño de la empresa 3. Desarrollar el sentido de pertenencia de los empleados	Concepto de motivación • Clasificación • Importancia • Modelo de motivación. • Elementos del modelo de motivación. • Sentido de pertenencia. • Estrategias de persuasión. • Asertividad. • Importancia de la Comunicación • Mi actitud y el plan de vida personal. Ejercicios de autoevaluación. Ejercicio: la rueda de la vida. Ejercicio: el equilibrio personal Estrategias para la solución de problemas de motivación.

Sentido de Pertenencia [9]	
Objetivos	Temas - Actividades
1. Proporcionar el conocimiento necesario para desarrollar actitudes, valores positivos y voluntad para alcanzar metas particulares y comunes en un ambiente competitivo. 2. Desarrollar una metodología de fácil aplicación para crear valor y riqueza en su empresa o trabajo.	Concepto del trabajo y la trascendencia. • Comprender el oficio • Realidades actuales en los mercados: el cliente, el activo más importante. • Los diferentes estilos de trabajo: ¿Dónde me ubico? • Propósitos fundamentales de las personas que trabajan. • Responsabilidad. • Productividad. • Actitud, conocimiento y habilidad. • Regreso a lo básico. • La importancia de convertirse en un profesional en el oficio que se emprende.
Engagement: Compromiso en equipos de alto desempeño [10]	
Objetivos	Temas - Actividades
1. Obtener las herramientas prácticas para crear e integrar equipos de alto rendimiento que le permitan elevar la productividad empresarial. 2. Analizar cómo los equipos a diferencia de los grupos son creados con el concepto de efectividad, orientados a resultados. 3. Generar un ambiente de confianza que facilite la comunicación, fomenta la colaboración y el compromiso de equipo.	Concepto de trabajo en equipo • Características de un equipo de trabajo de alto desempeño pasos para obtener resultados en los equipos de trabajo • Por qué los equipos fallan • Las 5 disfunciones de los equipos de trabajo • Cómo superar las 5 disfunciones • Tipos de personalidad

	• La comunicación efectiva como base del trabajo en equipo • Tomar decisiones en equipo: el consenso • Sacar provecho de la diversidad • Sostener reuniones productivas • Sobre el manejo de conflictos y soluciones de problemas • Conclusiones y plan de acción
Cómo mantener comprometidos a tus colaboradores [11]	
Objetivos	Temas - Actividades
1. Plantear preguntas que les permitirán conocer mejor a su equipo y desarrollar su liderazgo.	Entender qué diferencia a los líderes inolvidables • La actitud del líder en conversaciones sinceras • Manejo de preguntas de descubrimiento • Herramienta CAPS: para conocer a tu equipo

Aumenta tu Nivel de Influencia Poder y Autoridad [12]	
Objetivos	Temas - Actividades
1. Desarrollar estrategias de Influencia en el liderazgo para Gestionar los Pensamientos, Sentimientos y Acciones de los Demás.	El proceso por el cual se adquiere o se pierde poder en las organizaciones. • Las consecuencias del poder sobre la eficacia del liderazgo. • Las fuentes principales de poder e influencia. • Las tácticas más eficaces de influencia

Habilidades de Impacto e Influencia [13]	
Objetivos	Temas - Actividades
1. Conocer las diferentes estrategias de impacto e influencia dentro de la organización que van desde conocer la organización hasta el establecimiento de relaciones interpersonales. 2. Aprender los elementos para “crear una visión”.	Conceptos, conocimientos y estrategias sugeridas, para el desarrollo de un plan personal.
Gestión del Poder, la Autoridad y la Influencia [14]	
Objetivos	Temas - Actividades
1. Interpretar el mundo de una forma novedosa hacer que estés atento/a a señales y comportamientos en la realidad que te rodea y los incorpores a tu forma de pensar lo cual puede cambiar tu manera de interpretar y reflexionar sobre tu realidad. 2. Desarrollo de habilidades y competencias relacionadas con la gestión del Poder y la Influencia.	Conceptos claves de Poder, Autoridad e Influencia. • Trabajaremos con ejemplos cotidianos que aporten los participantes y observaremos cómo puede influir en la toma de decisiones y en las decisiones de carrera.

Desarrollo personal [15]	
Objetivos	Temas - Actividades
1. Desarrollar el autoconocimiento, bajo el propósito de promover y conocer los verdaderos intereses y establecer metas esenciales para el crecimiento.	Analizar los aspectos conceptuales y generalidades del desarrollo personal. • Estudiar los postulados del modelo de desarrollo personal y profesional.

	• Comprender las fases del desarrollo personal. • Identificar las funciones de la teoría de la gestión de las emociones. • Aplicar técnicas sobre la inteligencia y gestión de las emociones. • Desarrollar un plan de acción para el mejoramiento de desarrollo personal.
Habilidades Directivas [16]	
Objetivos	Temas - Actividades
1. Adquirir un conjunto de habilidades directivas para mejorar su liderazgo organizacional a través del uso eficaz del tiempo..	El tiempo: Conceptualización y contexto. • Dificultades en la gestión del tiempo. • Leyes y principios en la gestión del tiempo. • Metodologías para gestionar el tiempo.
Competencias directivas [17]	
Objetivos	Temas - Actividades
1. Gestionar la dirección del personal para alcanzar los objetivos deseados de la organización.	• Coaching como herramienta de intervención de alto impacto. • Motivación laboral: El secreto de la productividad y bienestar organizacional.
Taller de Liderazgo estratégico [18]	
Objetivos	Temas - Actividades
1. Adquieran los conocimientos y herramientas que permitan liderar con eficacia las	• Las relaciones humanas en la organización. • Comunicación organizacional. • Persuasión.

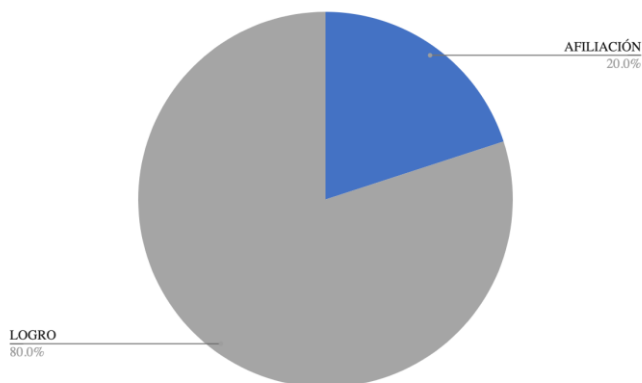
organizaciones a las que pertenecen.

• La creatividad del líder.

La última etapa consiste en definir las estrategias de motivación con base en los resultados de la primera etapa.

III. RESULTADOS

Como resultado del cuestionario de McClelland de los veinte participantes, dieciséis obtuvieron una calificación moderado en logro y cuatro moderada en afiliación.



Las personas con necesidad del logro requieren de realimentación positiva constantemente, disfrutar el trabajo en solitario o con personas altamente responsables.

Las personas con necesidad de afiliación, tienen un deseo de pertenencia, buscan crear relaciones interpersonales y amistosas, buscan ser aceptados por los demás y prefieren la cooperación a la competencia.

De acuerdo a los resultados del test de McClelland se determinaron los temas de capacitación para las personas que tienen orientación al logro, el tema es desarrollo personal [15], y el tema de sentido de pertenencia [9] para aquellos que su resultado fue afiliación.

IV. CONCLUSIÓN Y DISCUSIÓN

La motivación para McClelland se trabaja en base a las emociones, factor el cual es susceptible de modificar, pues esta condición depende de cómo estas son percibidas y asimiladas por cada persona.

Por medio de este trabajo de investigación ha sido posible llegar a la conclusión que la falta de crecimiento laboral y en ocasiones la disminución de la productividad, es debido a un bajo nivel de motivación por parte del colaborador, por diferentes factores, entre ellos un inadecuado estilo de liderazgo, que impactan directamente en la productividad y rentabilidad de la empresa, inherente a una mala comunicación, que

diezman la confianza.

De igual forma, la falta de apego a la identidad de la empresa, desconocimiento de su filosofía y una deficiente cultura organizacional, aunado al hecho de que no existe un reconocimiento ideal de los logros tanto individuales como de equipo, constante que es indispensable para que el capital humano se sienta valorado y parte de la empresa. Por ello, es que ha sido necesario definir estrategias de desarrollo empresarial con base en las necesidades de motivación analizadas como lo son las orientadas al logro y la afiliación. Siendo las primeras las cuales requieren de cursos enfocados al liderazgo estratégico, al desarrollo personal, a mejorar sus habilidades y competencias directivas. Y los colaboradores que así lo requieren cuyo resultado ha sido apegado a la motivación de afiliación deberán trabajar más en cursos o talleres en los que desarrolle más su sentido de pertenencia y motivación al trabajo.

RECONOCIMIENTO

Agradecemos al Dr. Pedro Cedillo Castillo director general del CIES por su revisión y asesoría.

REFERENCIAS

- [1] GDM. (s/f). 5 Problemas comunes de motivación y satisfacción laboral. Com.mx. Recuperado el 3 de abril de 2023, de <https://blog.gdm.com.mx/blog/problemas-comunes-de-motivacion-y-satisfaccion-laboral>
- [1] Jaramillo R. 2010. Clima Organizacional: Su relación con el factor Humano. Secretaria de Salud: Jefatura del departamento de capacitación y desarrollo de habilidades. Extraído de: <http://dgrh.salud.gob.mx/Formatos/MANUAL%20DEL%20>
- [2] Lazaric N., Raybaut A. 2013. Do incentive systems spur work motivation or inventors in high tech firms? A group-based perspective. Berlin Heidelberg: SpringerVerlag. J Evol Econ (2014) 24:135–157
- [3] García, V. (2012). La motivación laboral: estudio descriptivo de algunas variables. (Tesis publicada de Relaciones Laborales y Recursos Humanos). Universidad de Valladolid. Valladolid.
- [4] McClelland. D. C. (1987). Human Motivation. Cambridge: Cambridge University Press.
- [5] Perilla Toro, L. E. (1998). David C. McClelland. Revista Latinoamericana de Psicología, 30(3), 529-532.
- [6] [Hernández, C. G., Ávila, E. O., Nistal, M. T. F., Verduzco, R. O. F., & Miranda, M. M. C. (2015). Factores motivacionales que influyen en los trabajadores de las PYMES. CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica, 12(57), 22-31.
- [7] Taller sobre Motivación al Trabajo y Sentido de Pertenencia. (2023). <https://www.zigmaconsulting.com/>. Recuperado 14 de marzo de 2023, de <https://www.zigmaconsulting.com/export/calendario/pdf/298/373>
- [8] A. (2022, 4 octubre). Curso de Sentido de Pertenencia. First Consulting Group. <https://firstconsultinggroup.com.mx/curso-sentido-de-pertenencia/>
- [9] N. (s. f.). Engagement: Compromiso en Equipos de Alto Desempeño. <https://www.torrescapacita.mx/temas/Cursos/Engagement/Engagement.html>
- [10] Taller Engagement: Cómo mantener comprometidos a tus colaboradores. (2020, 20 marzo). APD Perú. <https://www.apdperu.org/taller-engagement-como-mantener-comprometidos-a-tus-colaboradores/>
- [11] Liderazgo Aumenta tu Nivel de Influencia Poder y Autoridad. (s. f.). UdeMy. <https://www.udemy.com/course/liderazgo-aumenta-tu-nivel-de-influencia-poder-y-autoridad>
- [12] Curso - Taller en Habilidades de Impacto e Influencia en Cuauhtémoc Ciudad de México - CDMX - Ciudad de México. (s. f.). <https://cursos.universia.net/mx/cursos/curso--taller-en-habilidades-de-impacto-e-influencia-cursos-C41775.html>
- [13] S. (2021, 14 junio). Curso de Gestión del Poder, la Autoridad y la Influencia. Formatalent Business School. <https://formatalent.com/curso-de-gestion-del-poder-la-autoridad-y-la-influencia/>
- [14] Curso de desarrollo personal. (s/f). Edutin.com. Recuperado el 3 de abril de 2023, de <https://edutin.com/curso-de-desarrollo-personal>.
- [15] Curso de liderazgo y habilidades directivas. (s/f). UTNBA Internacional. Recuperado el 3 de abril de 2023, de <https://utnba.centrodeelearning.com/detalle/curso/1982/curso-de-habilidades-directivas-i>
- [16] Diplomado en Competencias Directivas. (s/f). Anahuac.mx. Recuperado el 3 de abril de 2023, de <https://online.anahuac.mx/diplomados-en-linea/desarrollo-personal-profesional/competencias-directivas/>
- [17] Taller Liderazgo para Mejorar la Competitividad, el Desempeño Individual y del Equipo de Trabajo | Educación Continua Anáhuac. (2023, 17 abril). <https://www.anahuac.mx/mexico/educacioncontinua/desarrollo-humano/taller-liderazgo-para-mejorar-la-competitividad-el-desempe%C3%B1o-individual-y-del-equipo-de-trabajo>

Biografía Autor(es)

Verónica Ramírez Romero licenciada en relaciones internacionales (veroramrom.vrr@gmail.com)

José Arturo Bañuelos Arcos ingeniero industrial(iblis.al.quadin@gmail.com)

Lizeth Monserrat Rengel Moreno licenciada en administración de empresas (lizethrengel95@gmail.com)

Fernando Solano Xala licenciado en turismo (xala12046@gmail.com)

Dr. Uriel Alejandro Morales Carrera, docente del Instituto Tecnológico Superior de Zongolica, Candidato del Sistema Nacional de Investigadores.