



Vigilada Mineducación

COMPARATIVO DEL DREAM TEAM EN EQUIPOS COMERCIALES DE DOS
EMPRESAS LATINOAMERICANAS

Un acercamiento hacia el desarrollo de alto desempeño comercial

GUSTAVO ALEJANDRO GALLEGO HERNÁNDEZ

KAREN GLORIA MARÍA ROMERO HORNA

JUAN CARLOS VILLALOBOS MADRID

Trabajo de grado

Director: Francisco López PhD

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

MEDELLIN, ANTIOQUIA

2023

RESUMEN

Pregunta de investigación: ¿qué diferencias hay entre equipos comerciales con alto rendimiento y equipos comerciales con más alto potencial de desarrollo en dos empresas latinoamericanas: Laboratorios Dentaïd y SuperGiros? *Objetivo:* comparar los equipos comerciales con mejor rendimiento versus el equipo con más oportunidades de mejora de dos empresas latinoamericanas: Laboratorios Dentaïd y SuperGiros. *Método:* modalidad investigativa de corte cualitativo, bajo la metodología *dream team*, en la cual se buscaba comparar datos de dos equipos comerciales de las empresas latinoamericanas Dentaïd y SuperGiros, que permitieran encontrar similitudes y diferencias entre ellos. Se usaron como herramientas de recolección de información el test de personalidad 16 PF de Cattell y el cuestionario McClelland. *Resultados:* el presente trabajo investigativo evidencia que el tipo de actividad comercial y los sectores económicos de las compañías van de la mano con tipos o rasgos de personalidad definidos, por lo cual se encontró similitud entre los miembros de cada compañía, así como diferencias en su perfil motivacional.

Palabras clave: equipos de trabajo, *dream team*, rendimiento, rasgos de personalidad, motivación, organización, equipo comercial

ABSTRACT

Research question: What differences are there between high-performance commercial teams and commercial teams with the highest development potential in two Latin American companies: Dentaid Laboratories and SuperGiros? *Objective:* To compare the commercial equipment with better performance versus equipment with more improvement opportunities of two Latin American companies: Dentaid Laboratories and SuperGiros. *Method:* Qualitative research method, under the dream team methodology, in which it was sought to compare data from two commercial teams of the Latin American companies Dentaid and SuperGiros, to find similarities and differences among them. The Cattell 16 PF personality test and the McClelland questionnaire were used as data collection tools. *Results:* The present research work shows that the type of commercial activity and the economic sectors of the companies go hand in hand with defined types or personality traits, for which similarity was found between the members of each company, as well differences between in their motivational profile.

Keywords: work teams, dream team, performance, personality traits, motivation, organization, commercial team

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
2. JUSTIFICACIÓN	13
3. OBJETIVOS	15
3.1. OBJETIVO GENERAL	15
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
4. MARCO TEÓRICO	16
4.1. RASGOS DE PERSONALIDAD	19
4.2. MOTIVACIÓN	23
4.3. DESEMPEÑO	26
5. DISEÑO METODOLÓGICO	29
5.1. METODOLOGÍA	29
5.2. <i>DREAM TEAMS</i>	31
5.2.1. El impacto de los <i>dream teams</i>	33
5.2.2. Técnicas utilizadas para recolectar la información	34
6. DESARROLLO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	37
6.1. INFORME DE LA APLICACIÓN DEL TEST 16 PF EN EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO VERSUS EQUIPOS CON ALTO POTENCIAL DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS SUPERGIROS Y DENTAID	44
6.2. INFORME SOBRE LA FORMULACIÓN DEL TEST MCCLELLAND A EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO VERSUS EQUIPOS CON ALTO	

POTENCIAL DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS SUPERGIROS Y DENTAID	51
7. CONCLUSIONES	56
7.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	56
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
ANEXOS	71
ANEXO 1. Formato de consentimiento informado	71

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Muestra matriz colectiva Mc Clelland empresa Dentaaid	38
Tabla 2. Muestra matriz colectiva Mc Clelland empresa SuperGiros.....	39
Tabla 3. Muestra matriz colectiva 16 PF empresa SuperGiros.....	41
Tabla 4. Muestra matriz colectiva 16 PF empresa Dentaaid.....	42
Tabla 5. Conclusiones de la prueba 16PF empresas SuperGiros y Dentaaid.....	58
Tabla 6. Conclusiones de la prueba Mc Clelland empresas SuperGiros y Dentaaid..	59

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo centra su mirada en Laboratorios Dentaïd SAS (Dentaïd) y SuperGiros, dos empresas latinoamericanas que pertenecen a sectores económicos diferentes; sin embargo, pese a sus múltiples diferencias, tales como la estructura organizacional, el portafolio de servicios y el *core*, las dos comparten en sus respectivos equipos comerciales una conducta reiterativa que lleva a ambas compañías a alcanzar resultados excelentes y a consolidar equipos con oportunidades de mejora.

Dentaïd es una compañía global referente en investigación en salud bucal, que trabaja para mejorar la salud oral de las personas y que gracias, a su constante investigación e innovación, ofrece soluciones de última generación. Tiene presencia en 80 países alrededor del mundo, y su sede central está en Barcelona (España).

SuperGiros, por su parte, es una compañía colombiana cuyo *core* se divide entre servicio de giros postales nacionales e internacionales y apuestas permanentes con juegos de suerte. Su actividad le ha hecho acreedora, en el argot popular, a ser reconocida como la empresa de servicios más cercana al pueblo colombiano. Su sede principal está situada en Cali (Colombia).

Tal como se menciona al inicio del presente documento, en ambas compañías se evidencian conductas que demarcan una diferencia al interior de sus respectivos equipos comerciales, y que permiten, por un lado, que cada uno de ellos alcance

resultados de éxito y, por otro, otro contar con un sólido potencial de desarrollo en sus cumplimientos.

Al mismo tiempo, la diferencia entre ambos grupos no solo genera resultados alineados a las expectativas de la organización, sino también alta rotación de personal, no cumplimiento de objetivos y ausencia de compromiso institucional, entre otras características que generan impacto negativo en distintos procesos de la empresa.

En este orden de ideas, el propósito de la presente investigación es hacer una inmersión en el conocimiento de las dinámicas propias de los miembros de los equipos comerciales de Dentaid y SuperGiros, usando para ello la metodología *dream team*, para comparar las características motivacionales y los rasgos de personalidad del grupo de estudio de ambas compañías.

El enfoque cualitativo de esta investigación permite analizar resultados sin necesidad de disponer de datos numéricos, pero con rigurosidad en la información obtenida por medio de las herramientas de recolección de datos.

En la muestra seleccionada de cada compañía, de forma posterior a la implementación de las herramientas de recolección de información, a su tabulación y a su posterior análisis, se identifica una respuesta a la pregunta de investigación, acerca de qué diferencias hay entre los equipos comerciales con excelentes resultados y los equipos comerciales con más alto potencial de desarrollo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Muchas organizaciones tanto a nivel nacional como internacional han entendido que es necesario encontrar nuevas formas de reaccionar y de darles respuesta a las transformaciones tecnológicas, sanitarias, sociales y, sobre todo, a las nuevas formas hacer negocios. Las organizaciones tienen cada vez mayores desafíos para sostenerse en un mercado global altamente competido, lo cual ha traído como consecuencia que se generen cambios en todas las áreas enfocadas en alcanzar o mantener el éxito de la organización.

Numerosos estudios demuestran que el éxito de una compañía no se sustenta solo en su *good will*, en excelentes procesos, en los procedimientos y el *know how*, o en su amplio *check list* de valores corporativos. El éxito de una compañía radica en su talento humano, en el desarrollo constante de este y en qué tan alineada está con los factores organizacionales anteriormente mencionados. Los resultados de los objetivos estratégicos de cada compañía dependen de quiénes desarrollan las actividades, de los que hacen el trabajo, a quienes se les puede denominar los protagonistas de la escena, la gente, el talento humano. Por estas razones, es de vital importancia analizar el comportamiento, el desempeño y los resultados del talento humano, con el fin de identificar que se está haciendo bien y que oportunidades se encuentran en el proceso.

Adicional a lo anterior, para las organizaciones ha adquirido gran relevancia el conformar equipos de trabajo de alto desempeño, como una excelente opción que

les permite lograr mejores resultados, competitividad y eficiencia. Se puede considerar a los equipos de trabajo como uno de los valores fundamentales de una organización.

Para la presente investigación se han seleccionado dos empresas latinoamericanas: Dentaïd y SuperGiros, las cuales, pese a sus múltiples diferencias (sector económico, estructura organizacional, portafolio de servicios y *core*, entre otras), encontramos que comparten en sus equipos comerciales una conducta: son equipos con excelentes resultados, orientados al logro de objetivos y con grandes oportunidades de mejora.

Dentaïd es una compañía global referente en investigación en salud bucal, que trabaja para mejorar la salud bucal de las personas ofreciendo soluciones de última generación, a través de la investigación y la constante innovación; para ello, desarrolla soluciones por medios físicos, químicos o mecánicos, para la prevención y cuidado de patologías producidas por el *biofilm* bucal o de condiciones bucales producidas por otros factores. Si bien la sede central de Dentaïd está situada en Barcelona (España), la compañía cuenta con nueve filiales, en Chile, Perú, Colombia, Alemania, Italia, Bélgica, Holanda y Luxemburgo, y sus productos se distribuyen en 70 países alrededor del mundo.

SuperGiros, por su parte, es una compañía cuyo *core* está concentrado en dos líneas: 1) servicio de giros postales nacionales e internacionales y 2) apuestas permanentes y juegos de suerte. Su sede principal está en Cali (Valle del Cauca), y

a la fecha de publicación de la presente investigación contaba con 15 años de servicio. Tiene presencia en 28 de los 32 departamentos del territorio nacional, con más de 20.000 puntos de venta, y es considerada la empresa de servicios más cercana al pueblo colombiano.

Tanto en Dentaïd Colombia como en SuperGiros hemos identificado equipos con mentalidad ganadora, responsabilidad, orientación al logro y al cumplimiento de metas, y que están alineados con las políticas, procedimientos y procesos de las respectivas compañías, lo que se ve reflejado en excelentes resultados y en apoyo al crecimiento constante de la empresa. Asimismo, encontramos equipos con alta rotación de personal, no cumplimiento de objetivos, ausencia de compromiso institucional y sentido de pertenencia, individualismo, ausencia de trabajo en equipo y desmotivación del equipo.

Esta situación genera impacto negativo reflejado en el incremento de costos (inversiones en reclutamiento, entrenamiento, capacitación e incentivos), pérdida de ingresos (disminución en ventas), reproceso en el área de selección de personal y un proceso de construcción de relación con el cliente que resulta afectado, desde su adquisición hasta su retención.

Todo esto deriva en el no cumplimiento de indicadores, que se refleja directamente en la no rentabilidad del equipo y, por ende, en el estado de resultado; es decir, tiene un fuerte impacto en el P y G.

Por todo lo anterior, y en aras de analizar, observar y entender las dinámicas propias de los miembros de la organización con sus similitudes y diferencias, el presente trabajo se enfoca en la metodología *dream team*, comparando las características sociodemográficas y motivacionales y los rasgos de personalidad, a una muestra de cada organización, integrada por empleados miembros de equipos comerciales, divididos en dos grupos: el primero, el grupo de alto desempeño y resultados dentro de la organización y, el segundo, el grupo con más oportunidades.

Lo anterior fundamentado o acompañado la pregunta acerca de qué diferencias hay entre los equipos comerciales con excelentes resultados y los equipos comerciales con más alto potencial de desarrollo de Dentaid y de SuperGiros.

2. JUSTIFICACIÓN

Las personas que ocupan cargos directivos deben velar porque toda la organización funcione adecuadamente y porque todos los procesos se desarrollen de manera eficiente, para responder de manera ágil a las necesidades que plantea el entorno. De forma tal, se hace necesario usar herramientas gerenciales que no solo permitan analizar y comprender la esencia de sus equipos, sino poder guiarlos y acompañarlos hacia ser ese *dream team*, y contribuir así a que la organización sea más efectiva y a que los procesos fluyan a mayor velocidad.

Si bien SuperGiros y Dentaid tienen impacto en sectores distintos de la economía, el primero, en el sector de giros postales, apuestas permanentes y juegos de suerte y azar, y el segundo, en el sector Salud especializado en servicios e investigación odontológica, ambos tienen una fuerte enfoque comercial. Esto entendiendo que las divisiones, procesos o áreas comerciales son la columna vertebral de las compañías, ya que a través de ellos se generan los ingresos, que les dan soporte y rentabilidad y que permiten que las compañías subsistan.

La presencia de equipos de trabajo con bajo desempeño, que no cumplen sus objetivos comerciales, constituye un problema para toda organización, que impacta de forma negativa en sus distintos procesos, en el cumplimiento del plan estratégico general, en los ingresos y en el último renglón del P y G, lo que amerita una revisión de la estrategia comercial.

Por lo anterior, el presente trabajo enfocó sus esfuerzos en la comparación de las dinámicas y comportamientos de equipos comerciales exitosos versus aquellos que tienen altas oportunidades de mejora, según la metodología *dream team*.

Con el propósito de brindar un insumo que posibilite la ulterior construcción de estrategias de mejoramiento para la selección, desarrollo y retención del personal de ventas, se utilizaron las siguientes herramientas: un cuestionario de motivación de trabajo (CTM) y un test de personalidad.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Comparar los equipos comerciales con mejor rendimiento versus los equipos con más oportunidades de mejora de dos empresas latinoamericanas: Dentaaid y SuperGiros, con el propósito de brindar un insumo que pueda ser tenido en cuenta en los futuros procesos de selección, entrenamiento, desarrollo y compensación de los miembros de sus equipos comerciales.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contrastar dos grupos comerciales: uno con alto desempeño y otro con bajo desempeño tanto en Dentaaid como en SuperGiros.
- Conocer los rasgos de personalidad de los miembros de los equipos comerciales con mejor rendimiento versus el equipo con más oportunidades de mejora en Dentaaid y en SuperGiros.
- Conocer los perfiles motivacionales de los miembros de los equipos comerciales con mejor rendimiento versus el equipo con más oportunidades de mejora de Dentaaid y SuperGiros.

4. MARCO TEÓRICO

El siguiente marco teórico sustenta el proceso investigativo del presente trabajo, en el que se abordan conceptos tales como trabajo en equipo, organización, motivación, rasgos de personalidad, características socioemocionales y dirección comercial, y se profundiza en la metodología *dream team*.

Teniendo en cuenta la importancia que el presente trabajo les brinda a los colaboradores de una compañía, se considera pertinente iniciar el soporte teórico hablando sobre equipos de trabajo, Según Rico y otros (2010), la unión de personas enfocadas en el alcance de un objetivo común se puede denominar equipo de trabajo. Esta unión pone sobre la mesa diversidad de conocimientos, actitudes, habilidades y experiencias, que al integrarse confluyen en soluciones o respuestas a los problemas o temas planteados y que generan, a su vez, la potenciación de rendimiento y satisfacciones de los propios integrantes.

Según Tabash (2010), quien cita a Lussier y Achua (2005), se entiende el equipo de trabajo como: “Una unidad conformada por dos o más personas que tienen habilidades que les permite complementarse entre ellos, con un propósito común y expectativas de desempeño comunes” (p. 45).

Bayona y Heredia (2012) citan a Kozlowski e Ilgen (2006, p. 79), cuando definen los equipos de trabajo como:

a) Dos o más individuos que b) interactúen socialmente (cara a cara o de forma virtual); c) que posean uno o más objetivos comunes; d) se han reunido para desarrollar una tarea organizacional relevante; e) demuestren interdependencia con respecto a la carga de trabajo, objetivos y resultados; f) tengan diferentes roles y responsabilidades; y g) se encuentren inmersos en un sistema organizacional. (p. 123)

Según Lussier y Achua (2010), los equipos efectivos de trabajo, según su desempeño, calidad, productividad y rentabilidad, les dan cumplimiento a los objetivos planteados.

Katzembach y Smith (2019) definen un equipo como una realidad más bien simple, en el que sus características particulares combinadas convierten al equipo en una unidad de desempeño de mucho poder y versatilidad cuyos miembros pertenecen a una organización donde las metas que comparten van en pro del éxito de esta.

Robbins y Coulter (2005) consideran a la organización como la unión de personas enfocadas en una finalidad a la que se requiere llegar de manera exitosa o efectiva, y que dicha organización puede tener una estructura abierta o flexible, o normal, con cargos y roles bien definidos, en los que se identifica claramente quiénes son jefes y su figura de autoridad.

Según Griffin (2011), en la organización se emplean cuatro tipos de recursos:

financieros, humanos, físicos y de información, de acuerdo con el trabajo articulado de un grupo de personas en pro de alcanzar metas u objetivos claros.

Para Rudenstam y Holmberg (2014), la organización es un complejo de comunicaciones y relaciones inmersas en un grupo de seres humanos, con información, actitudes y objetivos que son fuente de su toma de decisiones.

Los equipos de trabajo que mueven las organizaciones deben tener una constante motivación, entendida como la agrupación de actitudes naturales y reacciones de los individuos que tienen presencia ante estímulos del entorno (Marín y otros, 1989).

Para Bassi y otros (2012), generar elementos de motivación acertados es importante para entender sus dinámicas socioemocionales. Por habilidades socioemocionales se entenderán aquellas que pertenecen al área del comportamiento o que surgen de los rasgos de la personalidad y que usualmente se consideran *blandas*.

Betancur y Restrepo (2019) afirman que el concepto de *dream team* es una metodología de trabajo fundamental en la conformación de equipos adhocráticos en las organizaciones.

La base de la metodología *dream team* está en la conformación de equipos bajo un criterio experto y objetivo, al seleccionar los miembros más notables de una

organización según su compromiso, interacción y rendimiento (Betancur y Restrepo, 2019).

Marín y Arboleda (2014) resaltan que el equipo de Estados Unidos en los Juegos Olímpicos de 1992, el *dream team* original, fue exitoso gracias a su capacidad de trabajo en equipo, apoyándose y aprovechando lo mejor de cada uno. Asimismo, ese constante co-impulso permitió explotar las fortalezas y habilidades propias y mejorarlas en la interacción con el propio equipo. Por medio de esta modalidad de trabajo, ese *dream team* logra enfrentar de manera efectiva las distintas situaciones o proyectos.

4.1. RASGOS DE PERSONALIDAD

Un rasgo se refiere a la tendencia de comportamiento de una persona. Este puede denotar desplazamientos psicológicos tales como actitudes, emociones, vías de pensamiento y percepciones que existen en los individuos, lo que da lugar a un determinado comportamiento. Un rasgo de personalidad es un conjunto de rasgos similares que ocurren y pueden variar de manera conjunta. Un tipo de personalidad es una agrupación de muchos rasgos que forman un arquetipo (Santos y otros, 2009).

Estudios primigenios de rasgos de personalidad colocan en evidencia que estos son comportamientos vitales para el funcionamiento de una organización (Organ & Lingl, 1995).

En la presente investigación se recogen los rasgos y las disposiciones de la psicología europea y norteamericana. Los análisis correlacionales de los instrumentos que miden los rasgos o disposiciones normalmente indicaban dos dimensiones: extroversión y neuroticismo; sin embargo, la abundante investigación de adjetivos de personalidad les agregó otras tres dimensiones: agradabilidad, escrupulosidad y apertura, que sumaron cinco dimensiones llamadas: *Las cinco grandes dimensiones de la personalidad*, de Laak (1996)¹:

- I Extroversión (Surgencia): afecto, gregarismo, asertividad, actividad, búsqueda de emociones, emociones positivas.
- II Agradabilidad (Simpatía): confianza, honradez, altruismo, cumplimiento, modestia, sensibilidad.
- III Consciencia (Conformidad, Seguridad): competencia, orden, obediencia, lucha por el logro, autodisciplina, reflexión.
- IV Neuroticismo (Estabilidad Emocional, Inquietud): Ansiedad, hostilidad colérica, depresión, timidez, impulsividad, vulnerabilidad.
- V Apertura a la Experiencia (Cultura, Intelecto, “Intelectancia”): fantasía, estética, sentimientos, acciones, ideas, valores. (p. 136)

Una publicación de Cárdenas (2016) pone de manifiesto que los rasgos clave de la personalidad influyen directamente en el estilo de mejor desempeño de venta y éxito de los vendedores.

¹ Denominadas OCEAN, por sus siglas en inglés *openness, conscience, extroversion, agreeableness and neuroticism*.

Teniendo en cuenta aspectos tales como el nivel de educación y la disposición laboral, es preciso preguntar por qué algunos vendedores tienen éxito y otros vendedores fracasan.

En una investigación, Martin (Semana, 2011) midió y analizó los cinco principales rasgos de los mejores vendedores de algunas de las compañías más importantes del mundo, por medio de test de personalidad.

Después de evaluar a 1000 vendedores, Martin (Semana, 2011) categorizó las respuestas de acuerdo con las ventas de cada uno y las dividió en: mejor desempeño, rendimiento medio y rendimiento por debajo del promedio.

Estos resultados arrojaron la conclusión de que los rasgos clave de la personalidad de un vendedor influyen directamente en el estilo de mejor desempeño de venta y, en última instancia, en su éxito (Semana, 2011).

Los siguientes son los siete rasgos clave que encontró Martin en los mejores vendedores (Semana, 2011):

1. **Modestia.** Contrario a los estereotipos convencionales de vendedores exitosos agresivos y egoístas, el 91% de los mejores vendedores marcó altas puntuaciones de modestia y humildad. Además, los resultados sugieren que los vendedores ostentosos, terminan alejando los clientes.

(...)

2. Conciencia. El 85% de los mejores vendedores tenían altos niveles de conciencia, que se describe como tener un fuerte sentido de responsabilidad y honestidad. Estos vendedores se toman su trabajo muy en serio y se sienten profundamente responsable de los resultados.

(...)

3. Control y orientación. El 84% de los vendedores de mejor desempeño están obsesionados con la consecución de metas y medir continuamente su desempeño en comparación con sus objetivos.

4. Curiosidad. La curiosidad puede ser descrita como el hambre de una persona por conocimientos e información. El 82% de los mejores vendedores mantiene los niveles de curiosidad muy alta. Los mejores vendedores son naturalmente más curiosos que sus colegas de menor rendimiento.

(...)

5. La falta de sociabilidad. Una de las diferencias más sorprendentes entre los mejores vendedores y los que se ubican en la parte inferior es su nivel de sociabilidad (preferencia por estar con la gente y amistad). En general, los que más venden son 30% menos sociables que los de rendimiento por debajo del promedio.

Los resultados del estudio indican que los vendedores excesivamente amables tienen dificultad para establecer el dominio sobre la venta y no logran que el cliente obedezca voluntariamente las recomendaciones del vendedor.

6. La falta de desaliento. Menos del 10% de los mejores vendedores fue clasificado con alto nivel de desaliento y abrumado por la tristeza. Por el

contrario, el 90% revelaron que experimentan tristeza de manera ocasional o poco frecuente.

Un alto porcentaje de los mejores vendedores se destacó en algún deporte durante su paso por el colegio. Según el autor del estudio, parece haber una correlación entre el deporte y el éxito de ventas, pues son capaces de manejar las decepciones emocionales, recuperarse de las pérdidas, y prepararse mentalmente para en una próxima oportunidad entrar a competir.

7. Falta de autoconciencia. La autoconciencia se define como la facilidad de sentirse avergonzado. El subproducto de un alto nivel de conciencia de sí mismo es la timidez y la inhibición. Menos del 5% de los vendedores de mejor desempeño presenta altos niveles de autoconciencia. (párrs. 5-16)

Del análisis de Martin lo anterior se concluye que los rasgos de personalidad pueden considerarse predictores válidos que podrían ser contraproducentes para la organización (Salgado, 2002).

4.2. MOTIVACIÓN

El pensamiento occidental tradicional se ha caracterizado por hacer un análisis de la conducta muy diferente al moderno. Los seres humanos, al estar dotados de razón, pueden elegir libremente. La razón dicta a la voluntad qué debe hacer en cada caso, y de ahí la responsabilidad de la conducta humana (Casallas, 2009).

Las motivaciones son la fuente de desarrollo de los pueblos y del crecimiento del ser humano. Los motivos canalizan la energía de los individuos hacia la consecución de metas importantes y hacen que se promuevan cambios y movimientos importantes de comportamientos y acciones específicos (Casallas, 2009).

La gestión organizacional, hasta finales de los años setenta, estaba enfocada en modelos administrativos y evaluaciones técnicas en los que se priorizaba la tarea o puesto de trabajo, y le concedía al empleado un estatus menor, con bajo aprovechamiento de su potencial (Casallas, 2009).

Los sistemas de evaluación en recursos humanos se preocupaban por evaluar factores de personalidad y por aplicar de escalas de aptitudes, como medios para evaluar y predecir un desempeño favorable en las organizaciones. Es entonces cuando surge la necesidad de implementar metodologías que se acercaran a los nuevos cambios en los medios de producción y que ofrecieran un alto grado de validez en la evaluación, selección y desarrollo de un bien que comenzaba a ser valorado como eje de gestión en las empresas (Casallas, 2009).

Surge entonces la propuesta de McClelland (1973), que buscaba identificar otras variables que predijeran el rendimiento laboral y que no estuvieran sesgadas por factores adicionales tales como género, raza o estatus económico. Este investigador propuso que, para obtener un mayor nivel de predicción en los empleados, era necesario observarlos directamente en los puestos de trabajo, con el fin de detectar las características que los hacían eficientes; además, que se debía

proponer un modelo comparativo que evaluara las características de las personas con un desempeño sobresaliente en el trabajo, frente a las características de aquellas que simplemente obtenían un rendimiento normal o por debajo del promedio.

McClelland (1973) planteó un modelo que debía seguir principios claros y definidos en función de una evaluación válida y objetiva.

Según McClelland (1973), en la vida real y en el trabajo rara vez se presentan condiciones como las propuestas en los test, y normalmente el mejor medio de predicción de lo que una persona puede y quiere hacer será lo que piense y haga espontáneamente en una situación no estructurada o lo que haya hecho en situaciones similares.

McClelland (1973) propone las siguientes motivaciones básicas en el ser humano que, en función de las organizaciones, se pueden definir como: logro, afiliación y poder o influencia.

Para fortalecer el conocimiento sobre la teoría de McClelland (1973), se identificaron fuentes tales como las siguientes, que se acercaran a su definición.

Según (Peiró, 2022). La teoría de McClelland es un modelo orientado a la motivación mayoritariamente dentro del ámbito empresarial y del campo de las

organizaciones. Su creador, David McClelland, hace hincapié en tres aspectos destacados: la motivación de afiliación, la de logro y la destinada al poder.

La teoría de las necesidades de McClelland, también conocida como: teoría de las tres necesidades, teoría de las necesidades adquiridas, teoría de las necesidades motivacionales y teoría de las necesidades aprendidas, es un modelo motivacional. De acuerdo con McClelland, estos motivadores no son innatos, sino que se aprenden normalmente tras la experiencia en el ámbito laboral, donde se va desarrollando una fuerte jerarquía en cada trabajador sobre sus propias necesidades. La necesidad que ocupa el primer lugar se denomina motivador dominante (Grupo Conforsa, s. f.).

4.3. DESEMPEÑO

El desempeño del vendedor y de las ventas en general son temas de gran interés en el campo de la investigación sobre la gestión de ventas, debido a su impacto directo en la rentabilidad de las organizaciones. Además, también deben ser tomadas en cuenta dos características: el individualismo y el colectivismo (Ross y otros, 2014).

El individualismo representa la independencia y singularidad de cada individuo dentro del contexto de sus derechos y relaciones con otros individuos. El colectivismo, por el contrario, antepone el bienestar del grupo. En términos generales, los individualistas tienden a anteponer las necesidades y metas propias a las de sus grupos internos. Los grupos internos se refieren a

afiliaciones tales como familiares, amigos y compañeros de trabajo. Los colectivistas, por el contrario, tienden a sentirse más obligados con las necesidades y objetivos de sus grupos internos (Oyserman y otros, 2002).

Tanto el individualismo como el colectivismo están íntimamente relacionados con una característica de personalidad individual. Es importante el lugar donde ocurren las cosas. Por ejemplo, vivir en una sociedad individualista, donde la noción de trabajo en equipo y la construcción de relaciones es muy valorada, es imperativo para los profesionales de ventas. Esto es importante para comprender cómo crear un entorno que les permita a los gerentes conectarse con los valores de los empleados para, en última instancia, fomentar resultados de desempeño positivos (Oyserman y otros, 2002).

Una característica propia del individualismo es el deseo de independencia (Oyserman y otros, 2002). El individualista desea libertad para tomar decisiones y lograr sus propios objetivos, persigue sus propios intereses. El colectivista, en cambio, es más sensible al contexto y más maleable a los intereses del grupo. Adicionalmente presenta menos interés de expresarse de manera independiente (Zou y otros, 2009). En conclusión, el individualista se ve, el colectivista nos ve.

Si bien se ha demostrado que el dinero, el reconocimiento y las promociones aumentan la satisfacción laboral, la noción de felicidad en el lugar de trabajo es igualmente importante, y los empleados pueden experimentar más satisfacción

en su trabajo, lo que en consecuencia puede mejorar su desempeño y, en última instancia, disminuir la rotación.

La selección del capital humano es un elemento esencial que debe enfocarse en estar alineado con las metas de la organización y las del individuo.

Es importante que los vendedores comprendan los valores y la cultura de la organización a la que prestan su servicio. A pesar de tratarse de aspectos subjetivos, esta consideración tendrá impacto directo en su desempeño laboral (Ross y otros, 2014).

Los vendedores individualistas demostrarán menos apego a las organizaciones donde trabajan, que los colectivistas. Esta supuesta falta de compromiso se asocia con una mayor rotación de personal de ventas y, por lo tanto, vinculada a un menor desempeño general de la fuerza de ventas.

En definitiva, surge la necesidad de conectarse de manera efectiva con los valores de la persona, a fin de fomentar resultados positivos en su desempeño laboral.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. METODOLOGÍA

El presente trabajo se desarrolla bajo una modalidad investigativa de corte cualitativo, acompañada por la metodología *dream team*, por medio de la cual se buscaba recolectar una cantidad significativa de datos proveniente de dos equipos comerciales de las empresas latinoamericanas, Dentaid y SuperGiros. De este modo, se pretendía hacer una interpretación y un análisis riguroso que permitiera darle respuesta a la pregunta de investigación formulada en este trabajo.

Como bien lo describe Reyes (2000):

La investigación cualitativa es un método y un arte para describir un grupo o una cultura. La tarea del científico es similar a la de un periodista que entrevista a personas reconocidas, revisa récords, considera la opinión de una persona sobre la opinión de la otra, busca los lazos entre intereses especiales y las organizaciones; y escribe la historia para un público concernido, así como también para sus colegas profesionales. (p. 80)

El análisis cualitativo les permite a las empresas y organizaciones, una vez analizados e interpretados sus datos, entender bastante acerca de sus procesos, de conocer sus riesgos, de su cultura organizacional, del mercado, de los procesos de ventas y de sus ventajas competitivas, entre otros.

En su artículo *La investigación cualitativa en marketing: El camino hacia una percepción social del mercado*, Moreno (2005) se refiere al uso de la metodología cualitativa como una segunda vía en los procesos investigativos en *marketing*, en el que se trata de mostrar las bondades de la metodología cualitativa en el área mercadológica, más que de hacer un enfrentamiento con el método cuantitativo, y se plantea la complementación de ambas metodologías en el logro de investigaciones de *marketing* de carácter integral, que cuenten con aportes significativos tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo.

Las investigaciones de carácter cualitativo desarrolladas en grupos focalizados tienen la ventaja de adentrarse en las vivencias de los sujetos depositarios de dichas evaluaciones, en el caso concreto agentes de ventas de dos compañías de corte netamente comercial SuperGiros y Dentaïd y es así como podemos llegar a sustraer su realidad empresarial, su desempeño laboral y su potencial.

Al respecto, Moreno (2005) plantea:

Esta realidad se entiende como el resultado de rituales históricos, comerciales y económicos; desarrollados por actores sociales empresarios, productores, consumidores, publicistas y por supuesto mercadólogos, entre otros; quienes desde sus visiones particulares propician la elaboración de constructos teóricos (que también pueden ser explicativos pero bajo el método inductivo), los cuales a su vez, dan cuenta de la realidad investigada desde una función social en la producción de conocimiento y en la búsqueda

de alternativas de solución a los problemas mercadológicos de la sociedad reinante. (p. 69)

Los métodos cualitativos son una herramienta poderosa en la investigación empresarial y permiten obtener datos a través de múltiples formas conversacionales y de interacción, que le permiten al investigador comprender los aspectos motivacionales del público objetivo y recopilar información detallada de los sujetos en función de sus respuestas, para adquirir una mejor comprensión de la dinámica de los grupos. Lo que se busca es el entender el porqué de las cosas e identificar las razones de los fenómenos y los sentimientos que influyen en la toma de decisiones y del actuar de las personas.

En este sentido, la presente investigación indaga tanto sobre las cualidades y características demográficas que envuelven el perfil de un vendedor exitoso o con más alto potencial como sobre las diferencias entre estos y los que tienen potencial de desarrollo.

El presente estudio se basa en encuestas como instrumento, que fueron diseñadas específicamente para los equipos de ventas analizados, de Dentaïd y SuperGiros.

5.2. DREAM TEAMS

Conceptualmente, el *dream team* surgió en 1992 con el equipo estadounidense de básquetbol que consiguió la medalla de oro de los Juegos Olímpicos de ese año.

Era un equipo compuesto por varias estrellas de la NBA, que, además de ser reconocidas por su talento, estaban alcanzando grandes resultados en sus carreras como jugadores profesionales (Rioja, 2022).

El capital humano es y será siempre el capital más importante de una empresa. Cada persona es única y tiene unas capacidades impresionantes que pueden aportar mucho a la compañía en cuestión.

Herranz y Aleixandre (2021) definen así el concepto de *dream team* a nivel empresarial:

La palabra “Dream Team” proviene del inglés y puede traducirse como “equipo soñado” o “equipo de ensueño”. Un Dream Team vendría a ser como el equipo perfecto de una empresa, aquel que todos los directivos quieren tener. Es decir, un equipo altamente productivo, cohesionado, participativo, implicado y con sentido de permanencia. Un equipo que no tiene problemas para comunicarse entre sí y que está perfectamente organizado para sacar adelante todo el trabajo pendiente. Pero, también, un equipo que conoce perfectamente cuáles son las debilidades y fortalezas de cada miembro y cómo reforzar las aptitudes positivas de cada empleado.

(párr. 3)

5.2.1. El impacto de los *dream teams*

Según Peña (2022):

La ecuación es sencilla: la innovación lleva a las empresas a ganar ventajas competitivas, a crecer, a generar más y mejorar las economías de sus países. Invertir en motivar a tu equipo, impulsarlo a que sea multidisciplinario, curioso, creativo y tecnológico, hace que los miembros enganchen sus objetivos personales con los de la empresa. Es así como conjugas una diversidad de personas, profesiones y estrategias por un objetivo en común. Y esto se puede lograr en cualquier industria y en cualquier sector. (párrs. 13-14)

Para Dancette (2009):

Formar un buen equipo consiste en encontrar el frágil equilibrio entre la diversidad de opiniones y las maneras de proceder, además de gestionar correctamente la conflictividad y provocar nuevos roces entre sus miembros para así fomentar continuamente la creatividad. (párr. 12)

Para Marín & Arboleda (2014) un *dream team* es aquel que tiene:

Capacidad para trabajar todos juntos y sacar lo mejor uno de otro. Esto también es lo que diferencia a un buen equipo de proyectos de uno de ensueño (...) cuando los miembros de su equipo mejoran su capacidad para aprovechar sus fortalezas innatas y aprenden como mejorar sus fortalezas

unos a otros, ellos podrán lidiar incluso con las situaciones más difíciles con las que se encuentren. (p. 1)

5.2.2. Técnicas utilizadas para recolectar la información

Para recolectar la información, se utilizaron dos técnicas, bajo la modalidad *dream team*: test de personalidad de 16 factores (16 PF), de Catell (Catell y otros, 1993), y la teoría de las necesidades, de McClelland (1973), que fueron aplicados a un universo de 60 funcionarios miembros de las áreas comerciales de DentaId y SuperGiros, y que se describen a continuación.

5.2.2.1. Test de personalidad de 16 factores (16 PF). Este test es uno de los instrumentos más utilizados para conocer la personalidad de un individuo, analizado desde diferentes enfoques dentro de las empresas: orientación profesional, mejoramiento continuo en los procesos con respecto al recurso humano, aseguramiento de ingresos y vetas y selección de personal (Catell y otros, 1993).

Esta prueba fue desarrollada por el psicólogo Raymond Cattell (Catell y otros, 1993), quien postuló que la personalidad está conformada en gran medida por 16 rasgos principales.

El test 16 FP (Catell y otros, 1993) consiste en un cuestionario de selección múltiple mediante el cual, a través de las respuestas de cada individuo, se busca identificar y evaluar rasgos de su personalidad enfocados en 16 aspectos:

- 1) Abstracción: imaginativo versus práctico.
- 2) Apreensión: preocupado versus confiado.
- 3) Dominio: contundente frente a sumiso.
- 4) Estabilidad emocional: calmado frente a nervioso.
- 5) Vivacidad: espontánea versus contenida.
- 6) Apertura al cambio: flexibilidad frente a apego a lo conocido.
- 7) Perfeccionismo: controlado frente a indisciplinado.
- 8) Privacidad: discreto versus abierto.
- 9) Razonamiento: abstracto frente a concreto.
- 10) Conciencia de las reglas: conforme versus no conforme.
- 11) Autosuficiencia: autosuficiente frente a dependiente.
- 12) Sensibilidad: corazón tierno frente a mente dura.
- 13) Audacia social: desinhibición frente a timidez.
- 14) Tensión: intrépido frente a relajado.
- 15) Vigilancia: suspicaz frente a confiado.
- 16) Calidez: extrovertido frente a reservado.

Los rasgos de personalidad se representan mediante un rango y la puntuación del individuo se sitúa en algún lugar del continuo entre los extremos más altos y más bajos. Las puntuaciones pueden interpretarse mediante distintos sistemas, dependiendo del motivo por el que se utilice el test (Catell y otros, 1993).

El 16 PF puede identificar problemas tales como la ansiedad, el ajuste de la conducta, problemas académicos, emocionales y sociales. Desde el punto de desarrollo organizacional, el instrumento se utiliza para seleccionar, desarrollar y motivar a las personas que hacen prosperar a las organizaciones (Catell y otros, 1993).

5.2.2.2. Teoría de las necesidades de McClelland. Como herramienta complementaria a la matriz de respuestas de la aplicación del cuestionario 16 PF, se aplicó la teoría de McClelland (1973), en los dos tipos de grupos en cada una de las dos empresas: el grupo de alto rendimiento y el grupo de alto potencial de desarrollo.

Para la aplicación de la prueba, se le entregó a cada participante un cuestionario con diferentes preguntas y respuestas de selección múltiple, con hoja de respuesta para rotular posteriormente la información y encajar el perfil motivacional de cada participante para luego agruparlos.

Con este cuestionario se pretende analizar los grupos de estudio en relación con las necesidades de poder, logro y afiliación.

6. DESARROLLO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con el fin de alcanzar el objetivo del presente trabajo de investigación, muy enfocado en comparar los equipos comerciales con más alto rendimiento y los equipos con más alto potencial de desarrollo de las dos empresas latinoamericanas objeto de estudio: Dentaïd y SuperGiros, de la mano de la metodología *dream team*, se le dio paso a la implementación de las dos herramientas descritas en el apartado anterior: el test 16 PF (Catell y otros, 1993) y el cuestionario McClelland (1973).

Ambos instrumentos le fueron aplicados rigurosamente a la muestra de cada una de las compañías: 30 funcionarios de Dentaïd y 30 funcionarios de SuperGiros, todos miembros de las áreas comerciales, lo cual era un requisito fundamental para hacer parte de este ejercicio de recolección de información.

Posterior a la implementación de las herramientas, se recabó el material recolectado para ser tabulado y así desarrollar las matrices de los test, las cuales se podrían analizar y realizar el informe técnico que sería el insumo fundamental para el presente trabajo.

A continuación, en la tabla 1 se presenta una muestra de la matriz colectiva McClelland (1973) de la empresa Dentaïd y en la tabla 2, una muestra de la matriz colectiva McClelland (1973), de la empresa SuperGiros, cada una de las cuales evidencia el siguiente ejercicio: 5 evaluados con alto rendimiento y 5 evaluados con alto potencial de desarrollo, en sus niveles de afiliación, poder y logro.

Tabla 1*Matriz colectiva McClelland de Dentaid*

Nombre del evaluado	Afiliación	Nivel	Poder	Niveles	Logro	Niveles	Alto rendimiento/alto potencial de desarrollo
Evaluado 1	9	Bajo	9	Bajo	35	Alta	Alto rendimiento
Evaluado 2	13	Bajo	8	Bajo	32	Alta	Alto rendimiento
Evaluado 3	14	Bajo	14	Bajo	25	Moderado	Alto rendimiento
Evaluado 4	10	Bajo	14	Bajo	29	Moderado	Alto rendimiento
Evaluado 5	19	Bajo	7	Bajo	27	Moderado	Alto rendimiento
Evaluado 25	15	Bajo	12	Bajo	26	Moderado	Alto potencial de desarrollo
Evaluado 26	9	Bajo	13	Bajo	31	Alta	Alto potencial de desarrollo
Evaluado 27	9	Bajo	15	Bajo	29	Moderado	Alto potencial de desarrollo
Evaluado 28	22	Moderado	10	Bajo	18	Baja	Alto potencial de desarrollo
Evaluado 29	15	Bajo	10	Bajo	28	Moderado	Alto potencial de desarrollo
Evaluado 30	22	Moderado	6	Bajo	25	Moderado	Alto potencial de desarrollo

Tabla 2*Matriz colectiva McClelland de SuperGiros*

Nombre del evaluado	Afiliación	Nivel	Poder	Niveles	Logro	Niveles	Alto rendimiento/alto potencial de desarrollo
Evaluado 1	20	Baja	9	Baja	24	Moderado	Alto rendimiento
Evaluado 2	15	Baja	8	Baja	32	Alto	Alto rendimiento
Evaluado 3	7	Baja	14	Baja	31	Alto	Alto rendimiento
Evaluado 4	17	Baja	14	Baja	19	Bajo	Alto rendimiento
Evaluado 5	11	Baja	7	Baja	32	Alto	Alto rendimiento
Evaluado 25	24	Moderada	12	Baja	18	Bajo	Alto potencial de desarrollo
Evaluado 26	11	Baja	13	Baja	34	Alto	Alto potencial de desarrollo
Evaluado 27	16	Baja	15	Baja	19	Bajo	Alto potencial de desarrollo
Evaluado 28	19	Baja	10	Baja	26	Moderado	Alto potencial de desarrollo
Evaluado 29	22	Moderada	10	Baja	19	Bajo	Alto potencial de desarrollo
Evaluado 30	14	Baja	6	Baja	26	Moderado	Alto potencial de desarrollo

A continuación, en la tabla 3 se presenta una muestra de la matriz colectiva test 16 PF de SuperGiros y en la tabla 4, una muestra de la matriz colectiva test 16 PF de Dentaid, cada una de las cuales evidencia el siguiente ejercicio: 1 evaluado con alto rendimiento y 1 evaluado con alto potencial de desarrollo, en sus 16 factores primario y sus 5 factores globales.

Tabla 3

Muestra de la matriz colectiva test 16 PF de SuperGiros

NOMBRE	COMPORTAMIENTO	FACTORES PRIMARIOS			FACTORES GLOBALES			
EVALUADO 1	ALTO RENDIMIENTO	Afabilidad	3	Fría, impersonal, distante	Extraversión	2	Introversión, socialmente inhibida	
		Razonamiento	1	De pensamiento concreto	Ansiedad	4,7	Imperturbable, con poca ansiedad	
		Estabilidad	4	Reactiva, emocionalmente cambiante	Dureza	8	Dura, firme, inflexible, fría, objetiva	
		Dominancia	4	Deferente, cooperadora, que evita conflictos	Independencia	4,2	Acomodatiza, acepta acuerdos, cede fácil	
		Animación	4	Seria, reprimida, cuidadosa	Autocontrol	4	No reprimida, sigue sus impulsos	
		Atención-norm	5	Inconformista, muy suya, indulgente				
		Atrevimiento	4	Tímida, temerosa, cohibida				
		Sensibilidad	4	Objetiva, nada sentimental, utilitaria				
		Vigilancia	6	Confada, sin sospechas, adaptable				
		Abstracción	7	Abstráda, imaginativa, idealista				
		Privacidad	7	Privada, calculadora, discreta, que no se abre				
		Apreñión	4	Segura, despreocupada, satisfecha				
		Apertura-camb	4	Tradicional, apegada a lo familiar				
		Autosuficiencia	7	Autosuficiente, individualista, solitaria				
		Perfeccionismo	5	Flexible, tolerante con el desorden o las faltas				
Tensión	7	Tensa, enérgica, impaciente, intranquila						
EVALUADO 20	ALTO POTENCIAL DE DESARROLLO	Afabilidad	3	Fría, impersonal, distante				
		Razonamiento	2	De pensamiento concreto	Extraversión	1,4	Introversión, socialmente inhibida	
		Estabilidad	4	Reactiva, emocionalmente cambiante	Ansiedad	2,3	Imperturbable, con poca ansiedad	
		Dominancia	3	Deferente, cooperadora, que evita conflictos	Dureza	5,8	Receptiva, de mente abierta, intuitiva	
		Animación	3	Seria, reprimida, cuidadosa	Independencia	2,3	Acomodatiza, acepta acuerdos, cede fácil	
		Atención-norm	4	Inconformista, muy suya, indulgente	Autocontrol	3	No reprimida, sigue sus impulsos	
		Atrevimiento	4	Tímida, temerosa, cohibida				
		Sensibilidad	4	Objetiva, nada sentimental, utilitaria				
		Vigilancia	5	Confada, sin sospechas, adaptable				
		Abstracción	7	Abstráda, imaginativa, idealista				
		Privacidad	6	Abierta, genuina, llana, natural				
		Apreñión	4	Segura, despreocupada, satisfecha				
		Apertura-camb	5	Tradicional, apegada a lo familiar				
		Autosuficiencia	7	Autosuficiente, individualista, solitaria				
		Perfeccionismo	4	Flexible, tolerante con el desorden o las faltas				
Tensión	4	Relajada, plácida, paciente						

Tabla 4

Muestra de la matriz colectiva test 16 PF de Dentaid

NOMBRE	COMPORTAMIENTO	FACTORES PRIMARIOS			FACTORES GLOBALES			
EVALUADO 1	ALTO RENDIMIENTO	Afabilidad	5	Fría, impersonal, distante	Extraversión	4,3	Introvertida, socialmente inhibida	
		Razonamiento	1	De pensamiento concreto	Ansiedad	5,6	Imperturbable, con poca ansiedad	
		Estabilidad	2	Reactiva, emocionalmente cambiante	Dureza	4,8	Receptiva, de mente abierta, intuitiva	
		Dominancia	2	Deferente, cooperadora, que evita conflictos	Independencia	2,2	Acomodaticia, acepta acuerdos, cede fácil	
		Animación	5	Seria, reprimida, cuidadosa	Autocontrol	3,7	No reprimida, sigue sus impulsos	
		Atención-normas	3	Inconformista, muy suya, indulgente				
		Atrevimiento	4	Tímida, temerosa, cohibida				
		Sensibilidad	3	Sensible, esteta, sentimental				
		Vigilancia	7	Vigilante, suspicaz, escéptica, precavida				
		Abstracción	7	Abstraída, imaginativo, idealista				
		Privacidad	6	Abierta, genuina, llana, natural				
		Aprensión	6	Segura, despreocupada, satisfecha				
		Apertura-cambio	7	Abierta al cambio, experimental, analítica				
		Autosuficiencia	7	Autosuficiente, individualista, solitaria				
Perfeccionismo	4	Flexible, tolerante con el desorden o las faltas						
EVALUADO 13	ALTO POTENCIAL DE DESARROLLO	Tensión	7	Tensa, enérgica, impaciente, intranquila				
		Afabilidad	3	Fría, impersonal, distante	Extraversión	2,9	Introvertida, socialmente inhibida	
		Razonamiento	1	De pensamiento concreto	Ansiedad	3,3	Imperturbable, con poca ansiedad	
		Estabilidad	4	Reactiva, emocionalmente cambiante	Dureza	6,9	Receptiva, de mente abierta, intuitiva	
		Dominancia	4	Deferente, cooperadora, que evita conflictos	Independencia	2,4	Acomodaticia, acepta acuerdos, cede fácil	
		Animación	4	Seria, reprimida, cuidadosa	Autocontrol	4,1	No reprimida, sigue sus impulsos	
		Atención-normas	6	Inconformista, muy suya, indulgente				
		Atrevimiento	4	Tímida, temerosa, cohibida				
		Sensibilidad	4	Objetiva, nada sentimental, utilitaria				
		Vigilancia	4	Confianza, sin sospechas, adaptable				
		Abstracción	7	Abstraída, imaginativo, idealista				
		Privacidad	4	Abierta, genuina, llana, natural				
		Aprensión	5	Segura, despreocupada, satisfecha				
		Apertura-cambio	4	Tradicional, apegada a lo familiar				
Autosuficiencia	7	Autosuficiente, individualista, solitaria						
Perfeccionismo	4	Flexible, tolerante con el desorden o las faltas						
Tensión	5	Relajada, plácida, paciente						

En el caso de Dentaïd, la aplicación de las herramientas de recolección de datos se presentó de manera virtual, ya que los funcionarios del área comercial se encontraban en el desarrollo de su actividad laboral en distintas ciudades de Colombia y Perú. Con autorización de las gerencias nacionales, la compañía brindó apoyo para que los funcionarios tomaran el espacio del desarrollo de los test, procedieran a escanear y al posterior envío de los test por medio digital.

En el caso de SuperGiros, la aplicación de las herramientas se hizo de manera presencial. Con autorización de la gerencia, los funcionarios fueron citados a un auditorio de conferencias, en el que se les brindó de primera mano orientación sobre el desarrollo de los test y sobre la finalidad de los mismos.

Los instrumentos aplicados a la muestra del presente trabajo, de las compañías Dentaïd y SuperGiros permitieron el desarrollo de cada matriz y del informe con los resultados de la actividad.

El objetivo general del presente trabajo era comparar los equipos comerciales con mejor rendimiento versus los equipos con más oportunidades de mejora de dos empresas latinoamericanas: Dentaïd y SuperGiros. En este orden de ideas, la implementación del test 16 PF y el test McClelland permitió analizar las características de cada subgrupo en cada una de estas organizaciones.

6.1. INFORME DE LA APLICACIÓN DEL TEST 16 PF EN EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO VERSUS EQUIPOS CON ALTO POTENCIAL DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS SUPERGIROS Y DENTAID

El presente informe plasma análisis sobre los resultados producto de la aplicación del test 16 PF en equipos de alto rendimiento versus equipos con alto potencial de desarrollo de las empresas SuperGiros y DentaId.

Una vez formulado el test de manera individual a los funcionarios de las compañías, las hojas de respuesta pasan por un proceso matemático en matrices individuales, que finaliza en una matriz global del grupo evaluado por cada compañía. Esta matriz permite revisar los niveles primarios de: afabilidad, razonamiento, estabilidad, dominancia, animación, atención-normas, atrevimiento, sensibilidad, vigilancia, abstracción, privacidad, aprensión, apertura-cambio, autosuficiencia, perfeccionismo y tensión, que conforman los 16 PF; además, son englobados en niveles secundarios de extraversión, ansiedad, dureza, independencia y autocontrol.

Todo lo anterior permite hacer el análisis que se presenta a continuación, para lo cual se adjunta evidencia de los test formulados, más las matrices individuales y la matriz resultante del ejercicio.

GRUPO 1

EMPRESA: SUPERGIROS

CANTIDAD DE EVALUADOS: 30

AÑO: 2022

Anotación preliminar: los miembros de la empresa SuperGiros evaluados en este test de personalidad presentan similitudes generales entre aquellos funcionarios con alto rendimiento y aquellos con alto potencial de desarrollo.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación de los test, y una vez efectuados los análisis respectivos, se obtienen las conclusiones que se presentan a continuación.

En el grupo de evaluados entre personas con alto rendimiento y aquellas con alto potencial de desarrollo, los porcentajes no tienen mayor relevancia en los niveles primarios y globales.

En el nivel *afabilidad*, se identifica que son personas que en algunas ocasiones establecen relaciones cercanas y de colaboración, pero que ante algunas situaciones prefieren involucrarse menos, por lo cual se podría pensar que son introvertidos o distantes.

La *capacidad de racionamiento* de estos evaluados está en niveles bajos, situándolos con una baja capacidad de razonamiento.

En el factor estabilidad, los evaluados se presentan en la escala intermedia; en ocasiones, pueden sentirse afectados por los sentimientos, pueden presentar

inseguridades o presentar ánimo volubles, y ante algunas situaciones se muestran maduros emocionalmente, estables y tranquilos.

En el rango de *dominancia*, se observa que 5 personas están en la escala intermedia, por lo que se puede pensar que son personas firmes e independientes, mientras los otros 10 son sujetos que se pueden mostrar como sumisos y conformistas, con un gran deseo de agradar a los demás.

Nivel animación: los candidatos presentan un nivel bajo, por lo que se piensa que cuentan con un estilo sobrio, serio y reflexivo en el momento de tomar decisiones.

Nivel atención a la norma: los encuestados se clasifican en un nivel intermedio, por lo cual en ocasiones pueden presentar una posición responsable e íntegra, pero en otras, pueden cuestionar u colocar resistencia en normas, políticas o directrices establecidas e impuestas.

Nivel atrevimiento: los encuestados se dejan ver como personas tímidas, precavidas o reprimidas ante algunas situaciones.

En el nivel *sensibilidad*, son personas objetivas, poco sentimentales. En este rango, 2 se mostraron como personas sensibles o sentimentales, abiertas o idealistas, las cuales buscan la comprensión y el afecto ajeno, mientras que si tienen niveles bajos son más desconfiadas y cautelosas.

En el *nivel vigilancia*, el 50% de los evaluados se muestran como personas confiadas, adaptables, las cuales suelen ser tolerantes o conformistas, mientras los demás evaluados se dejan ver como personas desconfiadas y precavidas.

En el *nivel abstracción*, los encuestados se muestran como personas creativas, imaginativas o extravagantes.

En el *nivel de privacidad*, la mayoría se dejan ver como personas ingenuas y con escasa habilidad para adaptar las propias expresiones a las situaciones sociales, y en ocasiones suelen manipular la imagen que transmiten a las personas, con el fin de generar una buena impresión.

Con respecto a *niveles de aprensión*, se piensa que son personas autoconfiadas, seguras de sí mismas y con personalidades serenas.

En el *nivel de apertura al cambio*, muestran un perfil convencional o conservador, mostrando aversión al cambio en dichas situaciones moldean el estilo y separan las normas y se disponen a vivir nuevas experiencias.

En el nivel de *autosuficiencia*, la escala es intermedia, dejándose ver como personas que se sienten bien sin compañía y que no suelen necesitar o pedir ayuda del otro.

En el nivel del *perfeccionismo*, muestran puntaje bajo, suelen tener estilos más flexibles y toleran fácilmente los errores.

En el *nivel de tensión*, están en un nivel intermedio. En ocasiones pueden estar tranquilos, pacientes y serenos, pero ante algunas situaciones pueden mostrarse ansiosos, irritables y nervioso.

GRUPO 2

EMPRESA: DENTAID

CANTIDAD DE EVALUADOS: 30

AÑO: 2022

Anotación preliminar: los miembros evaluados en este test de personalidad de la empresa Dentaaid presentan similitudes general entre aquellos funcionarios con alto rendimiento y aquellos con alto potencial de desarrollo.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación de los test, y una vez efectuados los análisis respectivos, se obtienen las conclusiones que se presentan a continuación.

En el grupo de evaluados con alto rendimiento y con alto potencial de desarrollo, los porcentajes no tienen mayor relevancia en los niveles primarios y globales.

En el nivel de *afabilidad*, se identifica que son personas que en algunas ocasiones establecen relaciones cercanas y de colaboración, pero que ante algunas situaciones prefieren involucrarse menos, por lo cual se puede pensar que son introvertidas o distantes.

La capacidad de *racionamiento* de estos evaluados está en niveles bajos, situándolos con una baja capacidad de razonamiento.

En el factor *estabilidad*, los evaluados se presentan en la escala baja. En ocasiones, pueden sentirse afectados por los sentimientos, pueden presentar inseguridades o presentar ánimo volubles.

En el *rango de dominancia*, este se observa en nivel bajo, donde los evaluados se pueden mostrar como sumisos y conformistas, con un gran deseo de agradar a los demás.

En el *nivel animación*, los candidatos presentan un nivel bajo, por lo cual se piensa que cuentan con un estilo sobrio, serio y reflexivo en el momento de tomar decisiones.

En cuanto al *nivel atención a la norma*, presentan un nivel intermedio, por lo cual en ocasiones pueden presentar una posición responsable e íntegra, pero en otras pueden cuestionar u colocar resistencia en normas o éticas establecidas o impuestas.

En el *nivel atrevimiento*, ante algunas situaciones se dejan ver como personas tímidas, precavidas o reprimidas. En este nivel, 6 evaluados presentaron un nivel intermedio, por lo cual se piensa que en algunas ocasiones son atrevidos, impulsivos o aventurados en la toma de decisiones.

En el *nivel sensibilidad*, el nivel de un 50% de los evaluados fue intermedio y alto, lo cual los hace ver como personas idealistas, abiertas, que buscan la comprensión y el afecto del otro, mientras el otro 50%, con puntuación baja, son personas que indican frialdad, escaso sentimentalismo y alto índice de desconfianza hacia los demás.

En el *nivel de vigilancia*, el 50% de los evaluados se mostraron como personas confiadas, adaptables, que suelen ser tolerantes o conformistas, mientras el otro 50% se mostraron como personas desconfiadas y precavidas.

En el *nivel de abstracción*, se mostraron como personas creativas, imaginativas o extravagantes.

En el *nivel de privacidad*, la mayoría se dejan ver como personas ingenuas y con escasa habilidad para adaptar las propias expresiones a las situaciones sociales, y en ocasiones suelen manipular la imagen que transmiten a las personas con el fin de generar una buena impresión.

Con respecto a *niveles de aprensión*, un 50% de los participantes en nivel bajo se dejan ver como personas autoconfiadas, seguras de sí mismas y con personalidades serenas, mientras que el otro 50% son personas inseguras, con afectación significativa ante las críticas y un ánimo depresivo.

En cambio en el *nivel de apertura*, el 50% del personal se puntuó en un nivel intermedio y alto, saben separar las normas establecidas y están abiertos a la vivencia de nuevas experiencias, mientras el otro 50% son más conservadores y muestran resistencia al cambio.

En el *nivel de autosuficiencia*, la escala es intermedia, dejándose ver como personas que se sienten bien sin compañía y que no suelen necesitar o pedir ayuda del otro.

En el *nivel del perfeccionismo*, con puntaje bajo, suelen tener estilos más flexibles, toleran fácilmente los errores.

En el *nivel de tensión*, están en un nivel intermedio. En ocasiones pueden estar tranquilos, pacientes y serenos, pero ante algunas situaciones pueden mostrarse ansiosos, irritables y nerviosos.

6.2. INFORME SOBRE LA FORMULACIÓN DEL TEST MCCLELLAND A EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO VERSUS EQUIPOS CON ALTO POTENCIAL DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS SUPERGIROS Y DENTAID

El presente informe plasma el análisis sobre los resultados producto de la formulación del test McClelland en equipos de alto rendimiento versus equipos con alto potencial de desarrollo de las empresas SuperGiros y Dentaïd.

A los funcionarios de las compañías se les formula el test de manera individual, posterior a la formulación, las hojas de respuesta pasan a un proceso matemático, que finaliza en una matriz global del grupo evaluado por cada compañía. Dicha matriz permite evaluar y hacerles el análisis correspondiente a las características mencionadas en cada grupo, bajo las categorías afiliación, poder y logro.

GRUPO 1

EMPRESA: SUPERGIROS

CANTIDAD DE EVALUADOS: 30

AÑO: 2022

Para la evaluación realizada al grupo SuperGiros se le formuló la prueba McClelland a 30 funcionarios de la compañía, los cuales fueron categorizados en dos grupos: grupo alto rendimiento y grupo con alto potencial de desarrollo. A partir de las respuestas de los encuestados, se obtienen los resultados que se describen a continuación.

- **Grupo de alto rendimiento**

La categoría de afiliación se presentó en un nivel bajo en 12 evaluados, y en 3 fue moderado. La categoría de poder se presentó en el nivel bajo en todos los evaluados y la categoría de logro fue alta en 4 evaluados y moderada en 11.

Para el grupo de alto rendimiento, se piensa que los evaluados presentan alta necesidad de motivación al logro, se preocupan por obtener resultados, desean cumplir la responsabilidad de su éxito o fracaso, les gusta correr riesgos, requieren retroalimentación inmediata, se orienta hacia la tarea, usualmente trabajan solos y con alto nivel de exigencia, y orientan sus actividades hacia el largo plazo.

- **Grupo de alto potencial de desarrollo**

La categoría de afiliación se presentó en un nivel bajo en 9 evaluados, y en 6 fue moderado. De 6 de estas personas se puede afirmar que su interés principal es establecer relaciones interpersonales cálidas y amistosas. Asimismo, toman sus decisiones con base en afectos y fobias, son sensible a la crítica y la asumen como un rechazo. La característica de poder se presentó en el nivel bajo en todos los evaluados.

La categoría del logro fue alta en 2 evaluados, moderada en 10, y baja en 3. Se afirma que, en su mayoría, estos evaluados presentan alta necesidad de motivación al logro, se preocupan por obtener resultados, desean cumplir la responsabilidad de su éxito o fracaso, les gusta correr riesgos, requieren retroalimentación inmediata, se orientan hacia la tarea, usualmente trabajan solos y con alto nivel de exigencia, y orientan sus actividades hacia el largo plazo.

GRUPO 2

EMPRESA: DENTAID

CANTIDAD DE EVALUADOS: 30

AÑO: 2022

Para la evaluación realizada al grupo Dentaïd se les formuló la prueba McClelland a 30 funcionarios de la compañía, los cuales fueron categorizadas en 2 grupos: grupo alto rendimiento y grupo con alto potencial de desarrollo. A partir de las respuestas de los encuestados, se obtienen los resultados que se describen a continuación.

- **Grupo de alto rendimiento**

La categoría de afiliación se presentó en un nivel bajo en 14 evaluados, y en 1 fue moderado. La categoría de poder se presentó en el nivel bajo en todos los evaluados, y la categoría de logro fue alta en 8 evaluados, moderada en 6 y baja en 1.

De este grupo, se piensa que los evaluados presentan alta necesidad de motivación al logro, se preocupan por obtener resultados, desean cumplir la responsabilidad de su éxito o fracaso, les gusta correr riesgos, requieren retroalimentación inmediata, se orientan hacia la tarea, usualmente trabajan solos y con alto nivel de exigencia, y orientan sus actividades hacia el largo plazo.

- **Grupo de alto potencial de desarrollo**

La categoría de afiliación se presentó en un nivel bajo en 12 evaluados, y en 3 fue moderado. Estas personas tienen intereses principalmente en establecer relaciones interpersonales cálidas y amistosas. Toman sus decisiones con base en afectos y fobias, son sensibles a la crítica y la asumen como un rechazo. La característica del poder se presentó en el nivel bajo en todos los evaluados.

La categoría del logro fue alta en 7 evaluados, moderada en 4 y baja en 4 evaluados. En estos predominan necesidades motivacionales de afiliación y pueden expresar que su interés principal es establecer relaciones interpersonales cálidas y amistosas.

En general, estos evaluados presentan alta necesidad de motivación al logro, se preocupan por obtener resultados, desean cumplir la responsabilidad de su éxito o fracaso, les gusta correr riesgos, requieren retroalimentación inmediata, se orientan hacia la tarea, usualmente trabajan solos y con alto nivel de exigencia, y orientan sus actividades hacia el largo plazo.

7. CONCLUSIONES

7.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Contrastar dos grupos comerciales: uno con alto y otro con bajo desempeño tanto en Dentaïd como en SuperGiros.

Después de aplicar los dos instrumentos: prueba de personalidad 16 PF y prueba de motivación de McClelland, concluimos que ambas compañías, a pesar de las diferencias de estructura y del sector económico al que pertenecen, comparten la misma problemática dentro de sus equipos comerciales.

- Conocer los rasgos de personalidad de los equipos comerciales con mejor rendimiento versus equipo con más oportunidades de mejora de Dentaïd y SuperGiros.

La identificación de estos rasgos de personalidad permitió identificar el talento humano que se debe retener, da insumos para diseñar planes de carrera y para motivar constantemente, para evitar su rotación o que la competencia se los lleve, poniendo así en situaciones complejas a la organización.

- Conocer las motivaciones características del desempeño de los equipos comerciales con mejor rendimiento versus equipo con más oportunidades de mejora de Dentaïd y SuperGiros.

Como empleadores o líderes de equipos comerciales, conocer las motivaciones de los colaboradores se convierte en una tarea de suma importancia para alinear los objetivos de las organizaciones con los objetivos laborales y personales de cada uno de los miembros del equipo.

Tener un equipo soñado, o *dream team*, no significa la llave del éxito. Para mantener a este equipo se requiere de ambas partes: empleado y empleador, un gran compromiso y alta reciprocidad, que permita que ambas partes se beneficien y que como fruto de ello se cumplan los objetivos de venta.

A continuación, en la tabla 5 se presentan las conclusiones de la prueba 16 PF para las empresas SuperGiros y Dentaïd, que contrastan las características identificadas en cada una de ellas, a partir de la aplicación de la prueba 16 PF, y en la tabla 6 el cuadro que contrasta las características identificadas a partir del presente trabajo en la muestra de las empresas estudio, a partir de la aplicación de la prueba McClelland.

Tabla 5*Conclusiones de la prueba 16 PF en las empresas SuperGiros y Dentaid*

Equipo de alto rendimiento <i>dream team</i>	Equipo con alto potencial de desarrollo
Establecen relaciones cercanas y de colaboración.	Se relacionan menos, son distantes y bajo nivel de colaboración
Se muestran maduros emocionalmente, estables y tranquilos.	En ocasiones se sienten afectados por los sentimientos, puede presentar inseguridades y ánimo voluble.
Firmes, independientes, atrevidos, impulsivos, aventurados en la toma de decisiones.	Sumisos conformistas, con gran deseo de agradar a los demás.
Posición muy responsable, íntegra y ética.	Cuestionador, resistente a las normas, directrices y políticas establecidas.
Abiertos, idealistas, sensibles o sentimentales.	Tímidos, precavidos, reprimidos, desconfiados, cautelosos.
Autoconfiados, seguros de sí mismos, serenos en el nivel de apertura al cambio.	Aversión al cambio, resistencia a vivir nuevas experiencias.
Alta capacidad de razonamiento.	Baja capacidad de razonamiento.

Tabla 6

Conclusiones de la prueba McClelland en las empresas SuperGiros y Dentaid

Equipo de alto rendimiento <i>dream team</i>	Equipo con alto potencial de desarrollo
Alta necesidad de motivación al logro.	Baja o intermedia necesidad de motivación al logro.
Se preocupa por el logro de resultados positivos en su gestión.	Interés bajo o intermedio en el logro de resultados.
Responsables de su éxito o fracaso.	Sensibles a la crítica, se sienten rechazados.
Asumen riesgos.	Toman decisiones basadas en sus miedos, fobias.
Requieren retroalimentación inmediata.	Bajo interés por la retroalimentación inmediata.
Orientado hacia el cumplimiento de la tarea.	En ocasiones cumple exactamente lo que se le indica.
Usualmente trabajan solos.	Necesidad de sentirse apreciado por el grupo.
Alto nivel de exigencia.	Bajo o intermedio nivel de exigencia.
Orientan sus actividades hacia el largo plazo.	Orientado hacia el logro de objetivos a corto plazo.

Luego de formulado el test 16 PF, se evidencia que tanto el tipo de actividad comercial como los sectores económicos de las compañías van de la mano con tipos o rasgos de personalidad definidos.

Esto tiene lógica si se considera que en sus procesos de selección interna las compañías determinan perfiles preestablecidos para los cargos que vayan a ser ocupados en diferentes niveles de la organización. Se evidencia similitud entre los miembros de cada compañía.

De la encuesta 16 PF, en cuanto al nivel de *afabilidad*, se identifica que los encuestados de ambas empresas, en los casos de alto rendimiento y potencial de desarrollo, son personas que se sienten cómodas estableciendo relaciones cercanas y de colaboración. No obstante, prefieren involucrarse menos, por lo cual se puede pensar que son introvertidas o distantes.

Se entiende que la actividad comercial requiere un nivel de relacionamiento con los clientes que traspase únicamente la relación transaccional, con la finalidad de fidelizarlos y mantenerlos en el tiempo.

En el factor estabilidad, los evaluados de la empresa SuperGiros se presentan en la escala intermedia, a diferencia de los evaluados de la empresa DentaId, que se presentan en la escala baja. Esto significa que en ocasiones pueden sentirse afectados por los sentimientos, pueden presentar inseguridades o presentar ánimo volubles. En el caso particular de DentaId, se corrobora esta información con la

salida a campo del equipo de supervisores, en donde se ha detectado que problemas o inconvenientes de carácter familiar desconcentran al equipo comercial e incluso dificultan el cumplimiento de los objetivos en ventas.

En el rango de dominancia, tanto en la empresa SuperGiros como en Dentaid se observa predominancia de la actitud sumisa y conformistas, con un gran deseo de agradar a los demás. Este resultado obedece a la identificación de colaboradores con alto potencial de desarrollo, quienes presentan dificultades para el cumplimiento de sus objetivos personales y grupales.

En el *nivel atención a la norma*, ambas empresas muestran un nivel intermedio, por lo cual en ocasiones pueden presentar una posición responsable e íntegra, pero en otras pueden cuestionar o colocar resistencia en normas, políticas o directrices establecidas e impuestas.

El cuestionamiento o resistencia a las normas se ha observado en ambas empresas cuando se han implementado nuevos sistemas de supervisión que involucran una mayor disciplina por parte de los equipos de ventas, así como en la aceptación de nuevos y retadores objetivos de venta.

Con respecto a *niveles de aprensión*, en ambas empresas se encuentran personas con características de autoconfianza y seguras de sí mismas.

En el *nivel de apertura al cambio*, muestran un perfil convencional o conservador mostrando aversión al cambio. Esta situación confirma lo que hemos encontrado en ambos equipos comerciales: una vez alcanzado un objetivo o reto, rápidamente alcanzan un estado de confort o mínimo esfuerzo, con lo cual los equipos con alto potencial de desarrollo tienen que lidiar constantemente.

En el *nivel de tensión*, ambas empresas se encuentran en un nivel intermedio. En ocasiones pueden estar tranquilos, pacientes y serenos, pero ante algunas situaciones pueden mostrarse ansiosos, irritables y nerviosos. Identificamos que esta situación se presenta cuando los equipos comerciales cumplen sus metas antes del cierre de mes y aún no lograron ese cometido, y empiezan a elevar su nivel de estrés, lo cual no es favorable para el empleado y su empleador.

En relación con los resultados del test McClelland, en la empresa Dentaid se evidencia que los dos grupos cuentan con motivaciones similares, con la diferencia de que el grupo de alto potencial de desarrollo es motivado por la afiliación, lo que los deja ver como personas sensibles y preocupadas por establecer relaciones sociales o sentirse apreciadas o aceptadas en un grupo, mientras que el grupo de alto rendimiento se enfoca solo en los resultados, y sus objetivos o motivaciones son alcanzar los propósitos.

En relación con SuperGiros, se concluye que los dos grupos cuentan con motivaciones similares, con la diferencia de que el grupo de alto potencial de desarrollo está motivado por la afiliación, lo que lo deja ver como personas sensibles

y preocupadas por establecer relaciones sociales o por sentirse apreciadas o aceptadas en un grupo, mientras que el grupo de alto rendimiento se enfoca solo en los resultados, y sus objetivos o motivaciones son alcanzar los propósitos.

En el grupo de alto rendimiento de SuperGiros, se piensa que los evaluados presentan alta necesidad de motivación al logro. Debido a su alto nivel de compromiso y su responsabilidad, se preocupan por obtener buenos resultados, usualmente trabajan solos y con alto nivel de exigencia, y orientan sus actividades hacia el largo plazo.

En el grupo de alto potencial de desarrollo de SuperGiros, en la categoría de afiliación se puede afirmar que sus intereses principales son establecer relaciones interpersonales cálidas y amistosas, presentan una alta sensibilidad a la crítica y la asumen como un rechazo. La característica de poder se presentó en el nivel bajo en todos los evaluados.

En relación con los resultados del test McClelland, en Dentaid se evidencia que los dos grupos cuentan con motivaciones similares, con la diferencia de que en el grupo de alto potencial de desarrollo son motivados por la afiliación, lo que los deja ver como personas preocupadas por establecer relaciones sociales o sentirse aceptados, mientras que el grupo de alto rendimiento se enfoca solo en los resultados.

En el grupo con alto potencial de desarrollo, tienen intereses principalmente por establecer relaciones amistosas, son sensible a la crítica y la asumen como un rechazo. La característica del poder se presentó en el nivel bajo en todos los evaluados.

En la categoría del logro predominan necesidades motivacionales de afiliación, y pueden expresar que su interés principal es establecer relaciones interpersonales cálidas y amistosas.

En general, estos evaluados presentan alta necesidad de motivación al logro, se preocupan por obtener resultados, desean cumplir con la responsabilidad de su éxito o fracaso, requieren retroalimentación inmediata para la enmienda, usualmente trabajan solos y con alto nivel de exigencia.

Como reflexión general, el presente trabajo ha permitido conocer las diferencias y similitudes de dos equipos comerciales tanto de SuperGiros como de DentaId, los cuales, a pesar de pertenecer ambas empresas a áreas económicas diferentes, presentan la misma problemática y los mismos retos y desafíos.

La caracterización del perfil del vendedor que debemos retener y motivar dentro de las organizaciones tendrá un impacto positivo en relación con los resultados; además, permitirá mejorar la eficiencia en los procesos de contrataciones.

Asimismo esta caracterización es un insumo para identificar los perfiles profesionales con los que se puede diseñar un plan de carrera dentro de la organización, pues contar con un equipo soñado, o *dream team*, no basta para garantizar la viabilidad de la operación comercial. Se requiere estar a la altura de estas personas y garantizarles que si se quedan dentro de las organizaciones podrán cumplir sus sueños personales y laborales.

Reconocer que el 50% de los equipos comerciales tanto de SuperGiros como de Dentaïd poseen un alto potencial de desarrollo se convierte en una gran oportunidad de crecimiento para las compañías estudiadas en el presente documento, y enfocar esta oportunidad en conocer más de cerca al talento humano, a esas personas que son fundamentales para cumplir los objetivos de venta.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bassi, M., Busso, M., Urzúa, S., y Vargas J. (2012). *Habilidades, educación y empleo en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo.
<https://dds.cepal.org/redesoc/publicacion?id=1894>
- Bayona Bohórquez, J. A., y Heredia Cruz, O. (2012). El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 121-132. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70208-5](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70208-5)
- Casallas Osorio, W. S. (2009). Identificación de competencias laborales de asesores comerciales en una compañía de aseguramiento y prestación de servicios de salud. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 27(1), 207-230.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3032480>
- Cattell, R. B., Cattell, A. K. S., y Cattell, H. E. P. (1993). *Cuestionarios de personalidad de 16 PF* (5ª. ed.). TEA.
- Cárdenas, R. (2 de mayo, 2016). Vendedores - La Personalidad del Vendedor. *DVentasit*. <https://www.ventasporpasos.com/2016/05/vendedores-la-personalidad-del-vendedor.html>
- Dancette, A. (1 de abril, 2009). 'Dream Teams': aprende a crear colaboraciones productivas. *Welcome to the Jungle*.
<https://www.welcometothejungle.com/es/articles/es-dream-teams-el-libro-que-te-ensena-a-crear-colaboraciones-productivas>
- Griffin, R. W. (2011). *Administración*. Cengage.
https://issuu.com/cengagelatam/docs/administracion_ricky_w_griffin_decim_a_edicion

- Grupo Conforsa (s. f.). La teoría de las necesidades de McClelland. *La motivación es un factor clave*. <https://www.miformaciongratis.com/blog-post/necesidades-de-mcclelland>
- Herranz, J. L., y Aleixandre, V. (30 de agosto, 2021). ¿Qué es un “dream team” y cómo conseguir que tu equipo lo sea? *Viviendo del cuento. Experiencias para empresas*. <https://www.viviendodelcuento.net/que-es-un-dream-team-y-como-conseguir-que-tu-equipo-lo-sea/>
- Katzenbach, J., & Smith, D. (2019). Katzenbach y Smith. *Praxis*. <https://www.praxisframework.org/es/library/katzenbach-and-smith>
- Kozlowski, S. & Ilgen, D. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7(3), 77-124.
- Laak, J. J. F. t. (1996). Las cinco grandes dimensiones de la personalidad. *Revista de Psicología de la PUCP*, 14(2), 128-181. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/psicologia/article/view/4566/45452>
- Lussier, R. N., y Achua, C. F. (2010). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (M. E. Teviño Rosales, trad.) (4ª. ed.). Cengage.
- Marín, J. M., Melgar, A., y Castaño, C. (1989). *Teoría y técnicas de desarrollo organizacional (Vol 3)*. Pan American Health Organization - PAHO. https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/10060/PSDCG-T10_v3.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Marín Hernández, H. N., y Arboleda Garcés, M. (2014). Equipos de docentes de alto rendimiento, una metodología *dream team* en la Institución Educativa Gimnasio La Salada- Segovia, Antioquia. [tesis de Maestría, Universidad

<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/31907>

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

Moreno G., M. C. (2005). La investigación cualitativa en marketing: el camino hacia una percepción social del mercado. *Revista Colombiana de Marketing*, 4(6), 68-85. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10900607>

Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-351. <https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9713963>

Oyserman, D., Coon, H. M., & Kemmelmeier, M. (2002). Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses. *Psychological Bulletin*, 128(1), 3-72. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.128.1.3>

Peiró, R. (3 de febrero, 2022). Teoría de McClelland. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-mcclelland.html>

Peña, A. (8 de noviembre, 2022). ¿Cómo es el dream team de los negocios? *Expansión*. <https://expansion.mx/opinion/2022/11/08/dream-team-negocios>

Restrepo, C., y Betancur, E. (2019). Preferencias en los estilos de liderazgo e intervención en el conflicto y su influencia en la productividad del equipo comercial de una empresa financiera en la ciudad de Medellín [tesis de Maestría, Universidad Eafit]. Repositorio Institucional. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/14340>

- Reyes, T. (2000). Métodos cualitativos de Investigación: Los grupos focales y el estudio de caso. *Fórum Empresarial*, 4(1), 74-87.
- Rico, R., Alcover de la Hera, C. M., y Tabernero, C. (2010). Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), 47-71. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231316501004.pdf>
- Rioja, R. (29 de julio, 2022). Barcelona '92 fue testigo del Dream Team, el mejor equipo de la historia del deporte. *20 minutos*. <https://www.20minutos.es/deportes/noticia/5035432/0/dream-team-juegos-olimpicos-barcelona/>
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración* (J. F. J. Dávila Martínez y M. Á. Sánchez Carrión, trads.) (8a. ed.). Pearson.
- Ross, L. E., Desiderio, K. P., Knudstrup, M., & Frino, M. G. (2014). Sales Teams or Salespersons: Performance Implications for Embracing Individualistic and Collectivistic Cultural Values in a Global Marketplace. *International Society for Performance Improvement*, 26(4), 53-73.
- Rudenstam, N.-G., & Holmberg, L. (2014). Inter-organizational cooperation: A rehabilitation project based on cooperation between health care and three social service agencies. *Health*, 6(5), 342-349. <https://doi.org/10.4236/health.2014.65050>
- Salgado, J. F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 117-125. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00198>

- Sánchez Gutiérrez, W. O. (2015). *La motivación según Mc Clelland y el rendimiento académico en estudiantes del I ciclo de pregrado de Educación Secundaria de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima Perú 2012* [tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos].
- Santos Torres, J., Rosario-Hernández, E., y Rodríguez Irizarry, A. (2009). Los comportamientos discrecionales y su relación con las actitudes de trabajo y los rasgos de personalidad desde el modelo de los cinco factores. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 28(2), 120-137.
- Semana (27 de julio, 2011). La personalidad de los mejores vendedores. <https://www.semana.com/trabajo-y-educacion/articulo/la-personalidad-mejores-vendedores/42538/>
- Tabash Méndez, A. (2010). *Factores de la Cultura Organizacional influyentes en la satisfacción laboral del personal administrativo de la Sede Regional Brunca, Campus Pérez Zeledón Universidad Nacional Costa Rica*. <https://repo.umc.cl/handle/umc/6334>
- Zou, X., Morris, M., Lau, I.-M., Tan, K.-P., Lee, S.-I., & Chiu, C.-y. (2009). Culture as Common Sense: Perceived Consensus Versus Personal Beliefs as Mechanisms of Cultural Influence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(4), 579-597. <https://doi.org/10.1037/a0016399>

ANEXOS

ANEXO 1. Formato de consentimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA EVALUACIÓN PSICOLÓGICA:

PARTICIPANTE ADULTO

Yo, _____, de _____ años de edad, acepto de manera voluntaria participar en el proceso de evaluación psicológica que será realizada por los estudiantes Karen Romero, Alejandro Gallego y Juan Carlos Vittalobos, de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT, Programa MBA.

La evaluación se realizará como parte del trabajo de grado, requisito para obtener título de MBA de los alumnos.

Me han informado que las condiciones del proceso de evaluación son las siguientes:

- Se considerarán, de acuerdo a las necesidades del caso, 1 sesión de evaluación.
- El proceso de evaluación no perjudicará la integridad del evaluado(a).
- El estudiante responsable del proceso de evaluación se compromete a no revelar la identidad del evaluado en ningún momento del proceso, ni después de finalizado el mismo.
- Los resultados de la evaluación serán discutidos en las clases correspondientes con fines de aprendizaje, manteniendo siempre el anonimato del evaluado(a).
- Al dar su consentimiento, el participante se compromete a culminar el proceso de evaluación, dada su importancia para la formación profesional del estudiante a cargo. Sin embargo, podrá solicitar no continuar con el proceso, previa comunicación con el alumno(a), para que éste no se perjudique.
- El estudiante responsable del proceso de evaluación podrá realizar una devolución oral de resultados, una vez terminado el proceso de evaluación, siempre y cuando cuenta con la autorización y asesoría del profesor del curso.

País (_____) Mes (_____) Día (_____) del año 2022

Firma del evaluado(a)

Firma del estudiante responsable

NOTA: DEBEN HACERSE DOS COPIAS DE ESTE DOCUMENTO. UNA QUEDARÁ EN PODER DE LA PERSONA EVALUADA Y OTRA EN PODER DEL ESTUDIANTE RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN.