
Tesis doctoral

Selección de Personal basada en la misión: Prosocial
Motivation Test (PMT)

María C. Córdoba



Aquesta tesi doctoral està subjecta a la licència [Reconeixement-
NoComercial-SenseObraDerivada 4.0 Internacional \(CC BY-NC-
ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Esta tesis doctoral está sujeta a la licencia [Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0
Internacional \(CC BY-NC-ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

This doctoral thesis is licensed under the [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0
International \(CC BY-NC-ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

**SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN LA MISIÓN:
PROSOCIAL MOTIVATION TEST (PMT)**



MARIA C. CÓRDOBA

Doctorado en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas

2017

Director: Dr. Miquel Bastons Prat

Co-Directora: Dra. Rejina Mary Selvam

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	17
I. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	21
1. Introducción y objetivos	21
1.1. Introducción	22
1.2. Justificación.....	24
1.3. Premisas de la investigación	26
1.4. Objetivos e hipótesis de la investigación	29
1.5. Planificación de la investigación.....	34
1.5.1. Documentación	34
1.5.2. Estructura	36
1.5.3. Fases.....	39
1.5.4. Metodología de la investigación	41
II. MARCO TEÓRICO	45
1. La misión en las organizaciones	51
1.1. El concepto de la misión	52
1.2. La dimensión formal	53
1.3. La dimensión dinámica	67
1.4. El “vacío de la misión”. La misión motivacional.....	71

2. Misión y motivaciones	73
2.1. Teoría de las motivaciones	75
2.2. La motivación prosocial y la misión	88
3. Selección de personal y motivación prosocial	95
3.1. Concepto de selección de personal.....	96
3.2. Modelos de selección de personal y paradigma organizacional	101
3.3. La cultura organizacional en los procesos de selección de personal. El ajuste persona-organización (P-O)	108
4. Conclusiones del Marco Teórico	122
III. CASO DE SYNTHON HISPANIA.....	125
1. Historia de Synthon.....	128
2. Un modelo organizativo basado en las personas y sus motivaciones	129
2.1. Misión de Synthon Hispania	130
2.2. Sistemas de gestión	132
3. Evaluación de la selección de personal en SHIS	136
3.1. El modelo tradicional de selección de personal	136
3.2. El modelo estratégico de selección de personal	137

IV. ESTUDIO EMPIRICO	141
1. Ámbito del estudio	144
2. Objetivos e hipótesis del estudio empírico	145
3. Procedimiento	147
3.1. Diseño metodológico	147
3.2. Recogida de los datos	156
3.3. Organización de los datos	163
3.4. Análisis de los datos	167
3.5. Presentación de resultados.....	200
V. CONCLUSIONES	211
VI. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS	225
1. Limitaciones de la investigación.....	225
2. Investigaciones futuras.....	227
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	233
ANEXOS	289

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Manual de competencias de Synthon Hispania.....	291
Anexo 2. Misión de Synthon.....	293
Anexo 3. Fases del proceso de selección en SHIS.....	294
Anexo 4. Plantilla definición del perfil	295
Anexo 5. Guía de entrevista.....	296
Anexo 6. DPM Índice apartado “Valencia”.....	298
Anexo 7. Diseño de la encuesta PMT.....	300
Anexo 8. Test Prosocial Motivation Test (PMT).....	301
Anexo 9. Mail de invitación a los candidatos.....	304
Anexo 10. Devolución de datos (PMT).....	305
Anexo 11. Mails invitación participación estudio 180°.....	306

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Objetivos e hipótesis de la investigación.....	32
Tabla 2. Objetivos y fuentes del estudio empírico.....	43
Tabla 3. Contenido común de la misión (Darbi, 2012).....	60
Tabla 4. Autores que analizan la declaración de la misión (Lombana, 2015).....	64
Tabla 5. Teoría de los factores motivacionales de Herzberg.....	79
Tabla 6. La teoría X y teoría Y de McGregor.....	81
Tabla 7. Modelo de Necesidades y Motivaciones (Pérez López, 1993). Propio.....	86
Tabla 8. Definiciones de selección de personal. Propio.....	99
Tabla 9. Correspondencia de paradigmas de empresa, motivos y competencias (Cardona y García-Lombardía, 2005).....	103
Tabla 10. Paradigmas y selección de personal. Propio.....	104
Tabla 11. Dimensiones del encaje persona-organización (P-O) y autores (Kristof's, 1996).....	111
Tabla 12. Relación entre misión y plan estratégico de SHIS.....	134
Tabla 13. Objetivos e hipótesis del marco empírico.....	146
Tabla 14. Tipos de variables.....	148
Tabla 15. Tipo de motivación, ítem y referencia en la literatura (Bastons et al., 2016).....	150
Tabla 16. Grupos, objetivos e hipótesis.....	152
Tabla 17. Composición del Grupo 1 (198 candidatos).....	153
Tabla 18. Composición del Grupo 2 (25 candidatos seleccionados).....	154
Tabla 19. Composición total del Grupo 3 (72 empleados de Synthon).....	155
Tabla 20. Composición parcial del Grupo 3 (25 managers/coordinadores).....	155

Tabla 21.Composición parcial del Grupo 3 (47 iguales).	156
Tabla 22.Fiabilidad y validez de las escalas (Bastons et al., 2016).	159
Tabla 23.Grupo, hipótesis, fuente y localización.....	162
Tabla 24.Clasificación de las variables según su influencia.....	164
Tabla 25.Clasificación de las variables según su medición.....	165
Tabla 26.Codificación de las variable, categoría y código.	166
Tabla 27.Composición Grupo 1.	168
Tabla 28.Composición Grupo 2.....	169
Tabla 29.Composición Grupo 3.....	170
Tabla 30.Composición Grupo 3.1. Parcial solo managers.....	171
Tabla 31.Composición Grupo 3.2. Parcial solo iguales.....	171
Tabla 32.Correlación entre variables motivación de los candidatos y selección.....	173
Tabla 33.Prueba t para verificar la importancia de relación entre motivaión prosocial y selección.....	174
Tabla 34.Correlación de Pearson entre variable motivación de los candidatos y selección..	175
Tabla 35.Análisis de Regresión Logística: relación entre selección y motivaciones.	176
Tabla 36.Correlación entre la motivación prosocial percibida por el candidato, y la valoración de su manager y dos de sus iguales.....	178
Tabla 37.Tipo de motivación e ítem.	181
Tabla 38.Correlación entre variables personales y motivación prosocial del Grupo 1	184
Tabla 39.Análisis de medias de autovaloración prosocial y género del Grupo 1	186
Tabla 40.Tipo de motivación prosocial e ítem.....	186

Tabla 41. Tipo de motivación prosocial, media por género ordenada del Grupo 1.....	187
Tabla 42. Análisis de medias de la variable nivel jerárquico y autovaloración prosocial del Grupo 1	191
Tabla 43. Correlación entre variables personales y motivación prosocial del Grupo 2.	193
Tabla 44. Códigos según tipo de motivación e ítem asociado.....	196
Tabla 45. Correlación entre variables personales y valoraciones prosociales (auto, managers e iguales), de los Grupos 2 y 3.....	198
Tabla 46. Resumen resultados de la relación entre factor sociodemográfico y motivación prosocial.....	204

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Impacto de la misión en los sistemas de gestión (Bart 1997, 16).....	28
Figura 2. Impacto de la misión (Bart et al., 2001, 19-34). Gráfico de creación propia.	30
Figura 3. Modelo de Ashridge, Campbell.....	59
Figura 4. Valores declarados en las Webs (Blasco, Córdoba y Cornejo, 2007)	62
Figura 5. Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992).....	69
Figura 6. Resumen de los principales modelos de la motivación. Propio. ... Error! Bookmark not defined.	
Figura 7. Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow.	78
Figura 8. Definición de Stakeholders (Freeman, 1984).....	87
Figura 9. Las tres dimensiones de la misión (Bastons et al., 2016).....	92
Figure 10. La calidad motivacional de las personas (Chinchilla y Moragas, 2009).	119
Figura 11. Misión, visión y valores de SHIS. Publicado en la intranet.	130
Figura 12. Plan estratégico Synthon Hispania, 2016. Publicado en la intranet.	133
Figure 13. Modelo de evaluación del desempeño Synthon.	135
Figure 14. Proceso de selección de Synthon Hispania, 2016.	138
Figura 15. Esquema de variables. Elaboración propia.....	163
Figura 16. Valoraciones medias de auto-motivación prosocial vs valoración de managers e iguales.	180
Figura 17. Valoraciones de motivación prosocial por evaluador.	182
Figura 18. Tipo de motivación y género del Grupo 1	185
Figura 19. Tipo de motivación prosocial y género del Grupo 1	189

Figura 20. Tipo de motivación y nivel jerárquico del Grupo 1	190
Figura 21. Análisis de media de la variable nivel jerárquico y autovaloración prosocial del Grupo 1	192
Figura 22. Análisis variable autovaloración de calidad motivacional y rango de edad del Grupo 2	194
Figura 23. Análisis de autovaloración según tipo de motivación y edad del Grupo 2	195

Fuentes y notas aclaratorias

La fuente de cada uno de los cuadros y tablas presentados en este estudio son en su mayoría de creación propia basada en la bibliografía revisada, o datos del estudio empírico, excepto algunos que aparecen en la publicación original o en las políticas de la compañía Synthon Hispania (incluido en el caso práctico).

La terminología que utilizamos para referirnos al colectivo sujeto al estudio es indistintamente empleado, trabajador o colaborador. Asimismo, cuando hablamos de motivación prosocial nos referimos a la motivación trascendente recogida en la teoría de Pérez López (1993), y motivación prosocial de Grant (2008), un tipo de motivación que va más allá de la motivación individual y que se centra en satisfacer las necesidades de “los otros”.

En cuanto a la base teórica utilizada para explicar la misión y la conexión de la misión con la motivación prosocial, partimos en gran medida de los estudios realizados por Rey (2011), y Bastons et al. (2016).

Los estudios que forman parte de la investigación empírica han sido realizados en la compañía farmacéutica Synthon Hispania, una filial del Grupo Holandés Synthon, en las fechas comprendidas entre junio de 2015 y noviembre de 2016.

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría dar las gracias a todos los que han contribuido directa e indirectamente en la confección de la tesis. A todos los que me han dado apoyo y me han guiado durante estos años. Me gustaría señalar que he disfrutado de cada momento de mi tesis doctoral.

En primer lugar me gustaría dar mi más sincero agradecimiento al director de la tesis, el Doctor Miquel Bastons y la Co-Directora Dra. Rejina Mary Selvam, que siempre han estado disponibles, y me han brindado su apoyo y dirección con toda profesionalidad, así como a la Universidad Internacional de Cataluña. En particular a Miquel por su paciencia conmigo.

También a Carlos Rey, que siempre se ha interesado por el estado de la tesis y que me ha invitado en varias ocasiones a presentar la evolución de la misma en los Simposios organizados por la Cátedra de Dirección por Misiones y Gobierno Corporativo, con los diferentes representantes de las empresas colaboradoras. Y todo porque realmente creía en el objetivo de la tesis y en definitiva en mí.

Y a Synthon que me ha autorizado para poder dar información de la compañía, y más concretamente a Vicenç Adell, el Director General de la empresa que me ha apoyado y se ha preocupado en todo momento.

También a mi gran amigo, el Doctor Ricardo Blasco, que se interesó por mi tesis desde el primer momento y me ha brindado su ayuda incondicional como siempre, revisando la tesis y aportando su punto de vista.

Finalmente, a lo más importante para mí en esta vida, mi familia. Mis padres, que siempre me preguntaban “¿Cómo lo llevas Mari?”, y a los que yo siempre les respondía “bien, mama o papa, bien, ya me queda poco...”. Mi hermana, que vive al lado mío y se quedaba con cuatro niños a la vez, dos de ellos bebés (sus dos hijos y mis dos hijas), porque yo estaba inspirada en ese momento, y necesitaba acabar ese párrafo que tanto me había costado. Pero sobre todo, mi máximo agradecimiento a mi marido Jaume por su cariño y paciencia, y a mis dos hijas Carla e Ivet que ya han conocido a su madre como la mamá trabajadora que además de cuidarles, por las noches después de contarles el cuento, continua “haciendo deberes” para conseguir su ilusión, finalizar su Tesis Doctoral. ¡Gracias a todos, de corazón!

I. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

I. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1. Introducción y objetivos

- 1.1. Introducción
- 1.2. Justificación
- 1.3. Premisas de la investigación
- 1.4. Objetivos e hipótesis de la investigación
- 1.5. Planificación de la investigación:
 - 1.5.1. Documentación
 - 1.5.2. Estructura
 - 1.5.3. Fases
 - 1.5.4. Metodología

En este primer capítulo expondremos el tema principal de la investigación, así como las razones que nos han llevado a escogerlo. A continuación comentaremos los objetivos que nos marcaremos y las hipótesis llevadas a cabo para dar respuesta a la investigación. Por último especificaremos cómo se ha planificado el trabajo y la metodología que seguiremos para llevarlo a cabo.

1.1. Introducción

El estudio que presentamos refleja un proceso de investigación centrado en la selección por motivación prosocial. Concretamente, analiza la relación entre misión y motivación prosocial, así como la existencia de la motivación prosocial como forma de motivación diferencial de las personas, y define un sistema de selección capaz de detectar y medir la existencia de motivación prosocial de los candidatos. Todo ello, partiendo de la base de que las personas y su motivación son la clave de éxito de las empresas, algo que ha sido durante años foco de multitud de investigaciones en el ámbito empresarial.

Y es que, para que una empresa pueda mantenerse en un mundo globalizado de cambios continuos y alta competitividad como el que vivimos a día de hoy, es necesario que cuente con las personas adecuadas, ya que el capital humano se ha convertido en el capital más importante de las empresas (el capital diferencial entre las empresas). Pero analizando la bibliografía enseguida nos damos cuenta de que encontrar a las personas adecuadas, es una preocupación tan antigua como la humanidad, y en cambio aún no está totalmente resuelta. Un ejemplo de selección de personal lo podemos encontrar en la Biblia donde Yavé selecciona a las personas más adecuadas para combatir y entregar a Madián a las manos de Gedeón:

"A la mañana siguiente, Jerobaal, que es Gedeón fue a acampar, con toda la gente que estaba con él, por encima de la fuente de Jarod. El campamento de Madián estaba debajo del de Gedeón al norte de las colinas de More, en el valle. Y dijo Yavé a Gedeón: "Es demasiada gente la que tienes contigo para que yo entregue en sus manos a Madián y se gloríe luego

Israel contra mí diciendo: "Ha sido mi mano la que me ha librado" Haz llegar esto a oídos de la gente: el que tema y tenga miedo que se vuelva y se retire". Veintidós mil hombres se volvieron y quedaron sólo diez mil. Yavé dijo a Gedeón: "Todavía es demasiada gente. Hazlos bajar al agua y allí te los seleccionaré; y aquel de quien yo te diga: Ese irá contigo, vaya; y todos aquellos de quienes te diga: Esos no irán contigo, que no vayan. Hizo bajar al agua Gedeón a la gente y dijo Yavé a Gedeón: 'Todos los que en su mano laman el agua con la lengua, como la lamen los perros ponlos aparte de los que para beber doblen su rodilla". Trescientos fueron los que al beber lamieron el agua en su mano, llevándola a la boca; todos los demás se arrodillaron para beber. Y dijo Yavé a Gedeón: "Con esos trescientos hombres que han lamido el agua os libentaré y entregaré a Madián en tus manos. Todos los demás que se vayan cada uno a su casa" (Jueces 7.1 a 7.7).

En este caso a través de la observación conductual de los candidatos se trataba de predecir el comportamiento de valentía de las personas que iban a combatir, pero esta necesidad (qué características deben tener los candidatos para ser los adecuados para el puesto) ha ido cambiando a lo largo de la historia. A día de hoy no es suficiente con que la persona tenga los comportamientos adecuados para llevar a cabo la tarea. Las empresas necesitan personas comprometidas con su misión, es decir, personas con una alta motivación prosocial capaz de preocuparse por los "otros", entre los que se incluyen los stakeholders. Por otra parte, si bien es verdad que los métodos de selección han ido evolucionando con ánimo de medir estas nuevas necesidades, a día de hoy aún cabe investigación que desarrolle nuevos métodos de selección capaz de dar respuesta a las mismas.

1.2. Justificación

El presente estudio pretende analizar la relación entre motivación y misión, y aportar un nuevo sistema de selección basado en la motivación prosocial que definimos como la única motivación, diferencial del resto de motivaciones (intrínseca y extrínseca), capaz de conectar con la misión de las organizaciones. El interés del tema se justifica principalmente por dos razones de diversa índole.

La primera razón se basa en un interés personal. Y es que en Synthon Hispania llevamos tiempo teniendo en cuenta en los diferentes sistemas de gestión, y en particular en el proceso de selección, las motivaciones de los empleados que forman parte de la organización, y más concretamente la motivación prosocial como pieza clave para que la empresa pueda alcanzar los objetivos definidos en su misión. Es algo que se ha ido descubriendo de forma intuitiva y a base de mucho esfuerzo y dedicación. Uno de los inconvenientes con los que nos encontramos fue cómo medir la motivación prosocial en los procesos de selección. El mercado ofrecía distintos tipos de test que medían aspectos relacionados con la motivación, como test de valores, test de competencias, test psicológicos, pero no una técnica concreta que midiera la calidad motivacional, es decir, el peso de la motivación prosocial sobre el resto de motivaciones (motivación intrínseca y motivación extrínseca). Estoy convencida de que lo que presentamos en este trabajo puede ayudar a muchas compañías con cultura de empresa similar, es decir, empresas que creen realmente en el capital humano y en su motivación como la clave para alcanzar su misión.

La segunda razón de nuestra investigación está muy ligada a un cierto “vacío” en la literatura en la conexión entre misión y motivación. Y es que revisando la literatura comprobamos que, a pesar de que hay organizaciones con una misión muy bien definida (dimensión formal o declaración de la misión), e incluso muy bien difundida, en algunos casos, la minoría, además con medidores para comprobar el grado de consecución de la misión (dimensión dinámica), en la práctica no acaban de tener el éxito esperado. Es decir, en la práctica, en las empresas, no se comprueban en este tipo de organizaciones mejores resultados que otras con un grado de desarrollo de la misión inferior. Con este trabajo de investigación intentamos mostrar cómo esta desconexión se genera por la falta de una parte fundamental de la misión, como es la dimensión motora o motivacional compuesta por la motivación prosocial de los miembros que forman parte de la organización. Basado en distintos estudios, que destacan que la motivación prosocial es capaz de generar compromiso con la misión, defendemos que las organizaciones deben preocuparse de que las personas que la integran tengan una determinada calidad motivacional (Pérez López, 1993). Es decir, que la motivación prosocial, definida como aquella que va más allá de uno mismo y se preocupa por los demás, sea significativamente superior al resto de motivaciones que también están presentes. En este sentido, el proceso de selección se convierte en un sistema de gestión clave en las compañías, ya que es el momento idóneo para asegurar que los empleados que se incorporen estén comprometidos con la misión. Es muy claro que las empresas necesitan personas capacitadas, con habilidades y con deseos de conseguir los objetivos de la organización a la que pertenecen. Para medir estos parámetros en los procesos de selección de personal existen multitud de técnicas que en muchas ocasiones se utilizan de manera

combinada. Pero, ¿cómo medir aquello que hace a las personas de la organización conectar con la misión de la empresa?, es decir, ¿cómo medir la motivación prosocial en los procesos de selección? A día de hoy existen técnicas de selección que hacen referencia a comportamientos prosociales, pero no se ha encontrado ninguna técnica de selección que mida la calidad motivacional, y más concretamente el peso de la motivación prosocial dentro de la misma.

La presente investigación trata de manifestar la importancia de medir la motivación prosocial en los sistemas de gestión de personal, y aporta una técnica de selección nueva capaz de detectar la calidad motivacional de los candidatos incluyendo la motivación prosocial. Se trataría de una propuesta de un nuevo instrumento o técnica de selección que da respuesta a nuevas necesidades actuales.

1.3. Premisas de la investigación

El presente trabajo de investigación se basa en el modelo organizacional antropológico de Pérez López (1993), recogido por Rey (2016) en el modelo tridimensional de la misión y Bastons et al. (2016). Partimos de la idea de que la misión tiene tres dimensiones fundamentales, una dimensión formal (el qué), una dimensión dinámica (el cómo), y una nueva dimensión, la dimensión motora, que sería el motor de las anteriores, y que consiste en la motivación trascendente (Pérez López, 1993) o motivación prosocial (Grant, 2008a).

Partimos de una teoría de la misión que va más allá de las teorías organizativas clásicas (Rosanas, 2009) y que trata de evitar el fracaso de la misión en el mundo empresarial (Cardona & Rey, 2008) considerando las motivaciones prosociales de los miembros de la empresa como parte constitutiva y esencial de la misión (Rey, 2016).

Existen multitud de estudios que consideran imprescindible el desarrollo de la misión para el buen funcionamiento de la organización (Drucker, 1974; Want, 1986; Bart, 1998), pero en realidad este reconocimiento de la misión no es efectivo, es decir no ha generado los resultados esperados (Campbell & Nash, 1992, 80-86). En la práctica, el desarrollo de la misión tiene un escaso impacto sobre el comportamiento de los empleados, y un efecto no significativo en los resultados económicos (Pearce & David, 1987,112; Bart, 1997, 12-14; Bartkus & Glassman, 2008). Esta falta de efectividad da lugar al “fracaso o vacío de la misión” en el mundo empresarial (Cardona & Rey, 2008). Las publicaciones de Rey (2016) y Bastons et al., (2016) van en la línea de cubrir este “fallo” o “vacío” de falta de compromiso con la misión. Ambas publicaciones tratan de buscar el “sentido de la misión” (Campbell & Nash 1992, 29) incorporando además del “fit” o encaje entre valores personales y valores organizacionales, la motivación trascendente o prosocial. Un tipo de motivación, la motivación prosocial, definida como aquella que va más allá de la motivación individual y que se centra en satisfacer las necesidades de “los otros”. Paralelamente son varios los estudios que demuestran que el éxito o fracaso de la misión en la empresa se debe, en gran medida, al alineamiento entre misión y los sistemas de gestión (Drucker, 1974, 74; Pearce, 1982, 15; Bart, 1997, 16; Wright 2002, 43). Uno de los principales autores (Bart, 1997)

define nueve subsistemas de gestión en los que la misión debe tener un impacto significativo entre los que se encuentra el proceso de selección de personal o reclutamiento (ver figura 1), tema central de nuestra investigación.



Figura 1. Impacto de la misión en los sistemas de gestión (Bart 1997, 16).

Así pues, nuestra investigación se centra en la necesidad de alinear el sistema de gestión de la selección con la misión. Para ello, partimos de la idea de que el proceso de selección debe tener en cuenta la calidad motivacional de las personas que formarán parte de las organizaciones (Pérez López, 1993). Más concretamente destacamos la necesidad de medir en los procesos de selección, el peso de la motivación prosocial respecto al resto de motivaciones (extrínseca e intrínseca) de los candidatos que se presentan en los procesos de

selección. Pensamos que medir la motivación prosocial en los candidatos es en parte lo que ayuda a corregir el "vacío" de la misión, puesto que será la motivación prosocial de las personas que participan en los procesos de selección el "motor" para conseguir los objetivos de la empresa.

1.4. Objetivos e hipótesis de la investigación

Partiendo del "vacío o fallo de la misión", la presente investigación tiene como objetivo principal acotar este gap incorporando la motivación prosocial en la selección de personal.

Consideramos que si nos aseguramos que las personas que formarán parte de las organizaciones poseen una clara orientación hacia los stakeholders, que son los que reciben los efectos de la actividad de los empleados (Freeman, 1984; Freeman & Reed, 1983), es decir, poseen una alta motivación prosocial, estamos asegurando un mayor compromiso con la misión. En este sentido, un alto compromiso de los empleados con la misión comportará un mayor impacto en el comportamiento, y a su vez un mayor impacto en los resultados de la empresa (Bart et al., 2001, 19-34) (ver figura 2).



Figura 2. Impacto de la misión (Bart et al., 2001, 19-34). Gráfico de creación propia.

Partiendo de que el compromiso es la condición principal para el desarrollo de una misión efectiva (Bart et al., 2001, 20), y dado que la motivación prosocial de las personas de la empresa influye de forma positiva y significativa en el desarrollo del compromiso de los empleados con la misión (Rey, 2016), se han planteado los objetivos e hipótesis del presente estudio. Bajo la necesidad de incorporar en la misión la motivación prosocial, intentamos demostrar que la motivación prosocial, tal y como señalan autores como Grant, es una motivación diferencial del resto de motivaciones como son la extrínseca y la intrínseca. Si esto es así, y bajo la premisa de que las personas con un alto grado de motivación prosocial tienen un mayor compromiso con la misión, cabe diseñar un sistema de selección capaz de identificar el grado de motivación prosocial de las personas que participan en los procesos de selección, coherente con la misión.

Algunas preguntas de partida que marcarán nuestros objetivos son: ¿existe la motivación prosocial diferenciada del resto de motivaciones?, ¿es posible medir la

motivación prosocial en los procesos de selección?, ¿existe relación entre el grado de motivación prosocial con otras variables como género, edad o nivel jerárquico? Respondiendo a estas preguntas queremos documentar las cuestiones relativas a la selección por misiones. Por ello, además del objetivo general, planteamos objetivos para las dos partes de las que se compone nuestra investigación: el marco teórico y el estudio empírico, así como diferentes hipótesis para cada uno de los objetivos definidos del estudio empírico (ver tabla 1).

Tabla 1. Objetivos e hipótesis de la investigación.

Objetivo General	
Aportar un sistema de selección de personal capaz de medir la calidad motivacional o peso de la motivación prosocial, ya que se trata de la única motivación que puede conectar con el compromiso de los agentes hacia la misión.	
<p>Objetivos del marco teórico:</p> <p>Estudiar el estado de la cuestión</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la relación entre la misión y la motivación prosocial. 2. Revisar los actuales sistemas de selección de personal para comprobar que no miden la motivación prosocial. 	<p>Objetivos del estudio Empírico:</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Diseñar una técnica de selección capaz de detectar y medir la existencia de motivación prosocial de los candidatos. <p>H.1. Dentro del sistema de selección la decisión de contratar se relaciona de forma positiva con la motivación prosocial.</p> <p>H.1.1. La motivación prosocial tiene más peso en la decisión de contratación que la motivación intrínseca y extrínseca.</p> <p>H.1.2. El test permite predecir la motivación prosocial tal como la declara el candidato, validada por la coherencia con la observada por su manager e iguales tras tres meses de incorporación.</p> 4. Determinar las relaciones entre las variables personales de edad, género y nivel jerárquico, y la motivación prosocial. <p>H.2. La motivación prosocial está influida por variables personales.</p> <p>H.2.1. La motivación prosocial está influida por la edad.</p> <p>H.2.2. La motivación prosocial está influida por el género.</p> <p>H.2.3. La motivación prosocial está influida por el nivel jerárquico al que aspira.</p>

Con todo ello, mediante la validación de las hipótesis confirmaremos la necesidad de que las empresas midan la calidad motivacional (Pérez López, 1993) en los procesos de selección de los candidatos que se presentan para formar parte de las compañías. Destacamos la necesidad de tener en cuenta a la hora de decidir si es el mejor candidato para ocupar el puesto, el peso que el candidato da a cada motivación y concretamente a la motivación prosocial, ya que las personas con alta motivación prosocial podrán conectar mejor con la misión de la empresa, es decir estarán más comprometidas con los objetivos de la compañía.

Además, la presente tesis propone un test fiable para medir esta calidad motivacional, PMT (Prosocial Motivation Test) que trata de identificar la motivación prosocial de los candidatos que formarán parte de la organización. La calidad motivacional es el peso de cada motivación en las personas. Ponemos de manifiesto que la nueva técnica es un test que puede ayudar a detectar la motivación prosocial pero no la única técnica que se debe utilizar, ya que, como en cualquier proceso de selección, el resultado de una técnica sólo puede ser utilizada como un indicador más y no como el único indicador. En este sentido es muy importante completar la información del resultado del test mediante otros métodos fiables como la entrevista de selección estructurada que incluya la motivación prosocial. Pero esto podría formar parte de una investigación futura.

1.5. Planificación de la investigación

Para la consecución de dichos objetivos se hace imprescindible planificar la investigación y establecer los pasos a seguir. El desarrollo del marco teórico nos permitirá centrar el estudio de campo. Los resultados de ambas partes del estudio, la teórica y la empírica, posibilitarán la consecución de nuestro último objetivo final, es decir, mostrar la importancia de la motivación prosocial en la selección de personal y señalar que esto es posible aportando un instrumento de selección válido.

1.5.1. Documentación

Toda investigación requiere de una consulta documental para centrar y delimitar el problema sobre el que se trabajará. Se han seguido las tres etapas de consulta (Arbós y Vidal, 2000):

1. Consulta documental general: el objetivo era acercarse al tema contextualizado, buscando información en los textos nacionales e internacionales definiendo como palabras clave “misión”, “motivación prosocial” y “selección”.
2. Revisión documental: en la que de modo específico indagamos sobre el concepto de misión así como la relación de la misión con la motivación prosocial basándonos en gran medida en los estudios de Rey (2016), y Bastons et al. (2016). Además revisamos los documentos relacionados con la selección, con ánimo de

comprobar si existe algún estudio que haga referencia al objetivo de medir la motivación prosocial en la selección de personal o si existe algún sistema actual que trate la motivación prosocial en el ámbito organizacional.

3. Análisis histórico: en esta etapa analizamos la evolución de los conocimientos sobre los conceptos definidos como clave en el punto primero, llegando a la conclusión de que existe muy poca literatura relacionada con las técnicas para medir la motivación prosocial en los procesos de selección. Además, si bien es cierto que existen técnicas que miden conductas o comportamientos prosociales en combinación con otro tipo de comportamientos, no se ha encontrado ningún estudio que haga referencia a una técnica de selección de personal que mida el peso de la motivación prosocial respecto a las motivaciones intrínsecas y extrínsecas.

1.5.2. Estructura

Las partes en las que se estructura el contenido de la investigación son las siguientes:

Estructura	Marco general del investigación
	Marco teórico
	Caso práctico
	Marco empírico
	Conclusiones

En el marco general exponemos los motivos, objetivos, fases de investigación y metodología destacando, como ya se ha apuntado en apartados anteriores, que el interés era principalmente comprobar la posibilidad de medir la motivación prosocial diferenciada del resto de motivaciones en los procesos de selección de personal, considerando la motivación prosocial como la única capaz de conectar con la misión de las organizaciones (Bastons, et al., 2016).

En la parte del marco teórico se dedican una serie de capítulos a, en primer lugar, contextualizar el término de misión y motivaciones, más concretamente se establecen los conceptos más importantes que incluyen ambas definiciones, así como la relación entre la

misión y la motivación prosocial, punto de partida de la tesis, realizando una revisión bibliográfica sobre dicha relación. Además, tras señalar la importancia del capital humano como ventaja competitiva en las empresas, y revisar algunas de las definiciones de selección de personal, se analizan los diferentes modelos de selección de personal existentes para comprobar si existe alguna técnica de selección que mida la calidad motivacional o el peso de la motivación prosocial en los procesos de selección de personal. Posteriormente, se muestra con un caso práctico de la empresa Synthon Hispania, la necesidad de medir la calidad motivacional de los candidatos, y más concretamente la motivación prosocial, en línea con las conclusiones del marco teórico.

Seguidamente, dentro del estudio empírico realizado en el ámbito de una empresa, se presentan diversas muestras para dar respuesta a las diferentes hipótesis. Con el análisis de los diferentes grupos que forman parte de la muestra casual, el estudio empírico permitirá, en primer lugar, constatar que es posible medir la motivación prosocial en los procesos de selección, con la aportación de una nueva técnica de selección que proponemos. Se trata del Prosocial Motivation Test (en adelante PMT) que mide la calidad motivacional o lo que es lo mismo el peso de las tres motivaciones (motivación intrínseca, motivación extrínseca y motivación prosocial). El test está basado en las preguntas de un test validado en el artículo *“Pro-stakeholders motivation: Uncovering a new source of motivation for business companies”* (Bastons et al., 2016). Demostraremos que tras utilizar la técnica PMT, la motivación prosocial tiene más peso en la decisión de contratación que la motivación intrínseca y extrínseca, teniendo en cuenta que la motivación no es el único elemento que se

tiene en cuenta a la hora de seleccionar, ya que se han considerado muchos otros factores como la experiencia, nivel de competencias, etc. Además, comprobaremos que el test permite predecir la motivación prosocial tal como la declara el candidato, validada por la coherencia con la observada por su manager e iguales tras tres meses de incorporación. Finalmente, el estudio empírico determina las relaciones entre las variables personales de edad, género y nivel jerárquico, y la motivación prosocial.

Por último, y tras haber finalizado el marco general de la investigación, el marco teórico y el marco empírico, analizamos los resultados y presentamos las conclusiones. En las conclusiones, destacamos la necesidad de medir la motivación prosocial en los procesos de selección, con ánimo de cerrar en parte el gap del fracaso de la misión. Pensamos que la clave es incorporar a personas con más predisposición a comprometerse con la misión en las compañías, asegurando de esta forma mejores resultados. Para ello, proponemos una técnica de selección, el PMT, un test que permite medir esta calidad motivacional en los procesos de selección.

Finalmente admitimos las limitaciones de nuestro estudio, así como planteamos posibles nuevas líneas de investigaciones futuras.

1.5.3. Fases

Podemos definir las siguientes fases dentro del presente estudio:

Fase de prospección: consulta previa de la documentación general



- Selección del tema de estudio: la motivación prosocial en la selección.
- Revisión inicial de la literatura, ¿existen estudios acerca de la motivación prosocial medida en los procesos de selección?, ¿existen estudios de la motivación prosocial ligada a la misión?
- Identificar el problema concreto: pregunta ¿a qué puede deberse el fallo o vacío de la misión?, ¿por qué las empresas que creen en la misión no tienen personas con mayor compromiso hacia la misión?, ¿existe la motivación prosocial de forma diferencial a la motivación intrínseca y extrínseca?

Fase de diseño: tipo de investigación, objetivos, metodología



- Planteamiento de la investigación.
- Planteamiento de los objetivos del marco teórico y estudio empírico.
- Determinar la metodología a aplicar: tipo de estudio, instrumento para recoger los datos, codificación de las variables, tipo de análisis de datos.

Fase de revisión y análisis: bibliografía específica. Marco Teórico



- Revisar la bibliografía acerca de la relación entre misión y motivación prosocial, así como la relación entre motivación prosocial y la selección.
- Revisar investigaciones de modelos de selección, centrándonos en averiguar qué se mide en los mismos, con especial interés por comprobar si algún estudio mide la motivación prosocial en la selección.

Fase práctica: estudio empírico



- Plantear la investigación de campo: metodología, organización, análisis de datos, presentación de resultados, extracción de conclusiones.
- Ordenar, seleccionar y codificar los datos.
- Descripción de las muestras.
- Analizar los resultados de las muestras.

Fase de reflexión: conclusiones



- Analizar los resultados y extraer conclusiones
- Recoger las conclusiones generales: consecución de objetivo, limitaciones del estudio y posibilidad de investigaciones futuras.

1.5.4. Metodología de la investigación

Metodología	Tipo de estudio cuantitativo
	Método e instrumento de recogida de datos

Tipo de estudio cuantitativo

Enmarcamos el estudio en una investigación cuantitativa. Más concretamente, el presente estudio tiene un carácter cuantitativo en los capítulos que hacen referencia al estudio empírico, ya que este modelo permite examinar la información de manera numérica, especialmente en el campo de la estadística. Previamente a la metodología cuantitativa se presenta el marco teórico donde se revisa la bibliografía para determinar el estado de la cuestión de la relación entre misión y motivación prosocial. Además, se pretende comprobar si existen estudios que midan la calidad motivacional, y más concretamente el peso de la motivación prosocial en la selección. Dicha exploración se basará en el análisis de documentos escritos, libros y artículos que recojan tanto aspectos teóricos como estudios realizados, tratando en la medida de lo posible recurrir a las fuentes primarias. De toda la información analizada, el presente estudio reflejará las ideas principales y tras la interpretación de la información obtenida se plantearán unas conclusiones en línea con los objetivos definidos.

Método e instrumento de recogida de datos

El instrumento utilizado para la recogida de datos en el estudio de campo será un cuestionario, una técnica muy utilizada en la investigación para gran variedad de estudios en el ámbito organizacional. Se trata de un cuestionario descriptivo ya que recogeremos diversas variables con información personal como género, edad, entre otras, que nos permitirán describir el grupo estudiado. El cuestionario o test PMT fue cumplimentado por los candidatos que se presentaron a los procesos de selección en la compañía farmacéutica Synthon Hispania en las fechas comprendidas entre junio de 2015 y noviembre de 2016, así como a los managers y dos de los iguales (compañeros de trabajo) de los 25 candidatos que finalmente fueron contratados en el periodo indicado.

Más concretamente, el método cuantitativo incluido en la parte empírica del estudio sigue el siguiente esquema (Hernández et al., 2006):

Planteamiento del estudio empírico



Objetivo 3: Diseñar una técnica de selección capaz de detectar y medir la existencia de motivación prosocial de los candidatos

Objetivo 4: Determinar las relaciones entre las variables personales de edad, género y nivel jerárquico, y la motivación prosocial.

Plan del estudio empírico



Tabla 2. Objetivos y fuentes del estudio empírico.

Objetivos\ Hipótesis	¿Cuáles son las fuentes?	¿Dónde se localizan?	¿A través de qué método/sistema vamos a recolectar los datos?
Objetivo 3 (H1)	Grupo 1 (N=198 candidatos) Grupo 2 (N=25 candidatos contratados) Grupo 3 (N=72 evaluadores).	En la compañía Synthon Hispania	Cuestionario PMT (Prosocial Motivation Test)
Objetivo 4 (H2)			Cuestionario Test PMT y Programa de RRHH de la Empresa.

H= Hipótesis

II. MARCO TEÓRICO

II. MARCO TEÓRICO

1. La Misión en las Organizaciones
 - 1.1. Concepto de Misión
 - 1.2. La dimensión formal
 - 1.3. La dimensión dinámica
 - 1.4. El "vacío de la misión". La misión motivacional
2. Misión y motivaciones
 - 2.1. Teoría de las motivaciones
 - 2.2. La dimensión motora (motivación prosocial)
3. Selección de personal y motivación prosocial
 - 3.1. Concepto de selección de personal
 - 3.2. Modelos de selección de personal y paradigma organizacional
 - 3.3. La cultura organizacional en los procesos de selección de personal. El ajuste persona-organización (P-O).
4. Conclusiones del marco teórico

A continuación iniciamos el marco teórico en el que, además de sentar las bases conceptuales del estudio empírico posterior, trataremos de dar respuesta a sus dos objetivos (ver tabla 1):

1. Analizar la relación entre la misión y un tipo diferencial de motivación que es la motivación prosocial.

2. Revisar los actuales sistemas de selección de personal para comprobar que no miden la calidad motivacional, o el peso de la motivación prosocial.

Para dar respuesta a estos dos objetivos, se ha dividido esta primera parte de la investigación en cuatro partes. En la primera parte trataremos el concepto de la misión en la empresa. Explicaremos el concepto de misión, así como las dos dimensiones, como son, la dimensión formal o declaración de la misión, y la dimensión dinámica o resultados de la misión. A continuación, mostraremos lo que otros autores han señalado como “vacío o fallo de la misión” que deja la literatura actual. El apartado del “vacío” de la misión, nos ayudará a introducir el siguiente tema tratado, es decir, a poner de manifiesto la necesidad, para que la misión sea efectiva, de una nueva dimensión, la *dimensión motora* basada en la motivación prosocial. Revisaremos la teoría de la motivación para mostrar que la motivación prosocial es un concepto bastante reciente, y que es una forma de motivación separada del resto de motivaciones (la motivación intrínseca y extrínseca). Definiremos la motivación prosocial como la responsable de llevar a cabo las acciones necesarias para que la misión sea efectiva, considerando de esta forma la motivación prosocial como la única capaz de conectar con la misión.

El apartado tercero da respuesta al objetivo segundo. Aquí, se ha revisado la bibliografía relacionada con la selección de personal, tratando de buscar la existencia de algún sistema de selección de personal que mida la calidad motivacional y más concretamente el peso de la motivación prosocial, clave para llevar a cabo la misión. Aquí,

señalaremos la importancia del capital humano en las empresas, poniendo de manifiesto que se trata del capital más importante, lo que convierte al proceso de selección en un sistema estratégico para la compañía. Además, revisamos algunas de las definiciones de selección de personal. Finalmente, revisaremos los modelos de selección de personal de los diferentes paradigmas organizacionales, centrándonos en el modelo antropológico de Pérez López (1993). Veremos como uno de los objetivos del modelo antropológico es conseguir la unidad de los colaboradores con la misión, algo que es posible gracias a la motivación prosocial de los miembros que participan en la empresa. Comprobaremos que se caracteriza por la utilización de multitud de técnicas de selección de personal para pedir además del encaje persona-puesto (P-P) del paradigma mecanicista y el encaje persona-equipo (P-E) del paradigma psicosocial, el nuevo encaje persona-organización (P-O). Comprobaremos que existen algunas técnicas de selección que hacen referencia a aspectos relacionados con la motivación prosocial, como las competencias socio-personales o aspectos de personalidad como la integridad, o valores como el altruismo, medidos con diferentes técnicas como la entrevista estructurada o el test de selección, entre otras, pero no se ha encontrado ninguna técnica que mida la calidad motivacional de los candidatos, o lo que es lo mismo el peso de la motivación prosocial con respecto al resto de motivaciones también presentes, como son la motivación intrínseca y extrínseca. Con todo lo anterior, concluiremos con la propuesta de un test, PMT (prosocial Motivation Test), que formará parte del estudio empírico.

Como paso intermedio entre el marco teórico y el marco empírico, mostraremos a partir de un ejemplo práctico de una compañía, lo que se ha podido observar en el marco

teórico. Es decir, mostraremos cómo una empresa tenía la necesidad de medir la calidad motivacional y, más concretamente, la motivación prosocial en el sistema de selección de personal.

Y por último, presentaremos las conclusiones del marco teórico dando paso con las mismas al inicio del siguiente capítulo, el estudio empírico.

1. La misión en las organizaciones

- 1.1. Concepto de misión
- 1.2. La dimensión formal
- 1.3. La dimensión dinámica
- 1.4. El “vacío de la misión”. La misión motivacional

Con este primer apartado revisaremos el modelo teórico de la misión. A partir del concepto de misión, y de dos de las dimensiones ampliamente estudiadas en la literatura, como son la misión formal o declaración de la misión y la misión dinámica o resultados de la misión, llegaremos a la conclusión de que en la actualidad existe lo que algunos autores llaman el “vacío de la misión” (Cardona & Rey, 2008; Rey, 2016). El “vacío de la misión” surge a raíz de la conclusión de diversos autores, que en sus estudios manifiestan que, a pesar de que las empresas tienen muy bien definida la dimensión formal y la dinámica, es decir, tienen muy claro los objetivos de la empresa e incluso miden su evolución, en la práctica existe un escaso impacto en el comportamiento de los empleados (Pearce & David, 1987; Bart, 1997; Barktus & Glassman, 2008). Finalizaremos este primer apartado concluyendo con que la misión formal y la dimensión dinámica, no son suficientes para explicar la efectividad de la misión, siendo necesaria la presencia de una tercera dimensión, la dimensión motora o motivación prosocial.

1.1. El concepto de la misión

La misión, un concepto que existe desde los primeros tiempos de la humanidad, proviene de la palabra latina *missio* definida por el Diccionario Real Academia Española (RAE) como “la acción de ser enviado”. Probablemente una de las primeras declaraciones de misiones está recogida en el Génesis, con el mandato de “creced y multiplicaos...” (Abrahams, 1999). Existe una amplia literatura acerca del papel y la importancia de la misión en las empresas (King & Cleland, 1979). Algunos autores relevantes se refieren a la misión como la finalidad o el propósito de la organización (Barnard, 1938), el objetivo de la organización (Simon, 1964, 1976), y la misión como elemento fundamental para el adecuado funcionamiento de cualquier organización (Drucker, 1974; Mintzberg, 1979). En general, la misión es entendida comúnmente como el “para qué”, la razón de ser de la organización (Bart, 1997) y es presentada por numerosos autores como un elemento fundamental para el desarrollo y buen funcionamiento de cualquier organización. Para algunos autores, la cuestión de la misión se sitúa en un plano contributivo (Campbell & Nash, 1992, Barktus & Glassman, 2008).

En la literatura del management, el uso frecuente del término misión aparece por primera vez en los años 70 del siglo pasado, con la publicación en 1974 del libro “Management: Task, Responsibilities, Practices” de Peter Druker, donde establece como pregunta clave para responder a la misión “¿Cuál es nuestro negocio?” (Drucker, 1985,77). Por su parte, Henry Minzberg en su libro “The Structuring of Organizations” trata el tema de

la misión desde un punto de vista más amplio, ya que define la misión como el conjunto de productos o servicios que ofrece la empresa, incorporando la parte de liderazgo en cuanto al establecimiento de que son los directivos los responsables de llevar a cabo la misión efectiva o incluso de modificarla (Minzberg, 1979). Durante los años 70', 80' y 90' diversos autores han definido la misión desde diferentes enfoques, muchos de ellos complementarios. Los enfoques más complejos incluyen, además del valor que la empresa aporta al cliente o stakeholders, otras cuestiones como los valores, los estándares de comportamiento, los objetivos o la estrategia.

1.2. La dimensión formal

“Una empresa no se define por su marca, por sus estatutos o por su escritura de constitución. Se define por su Misión como empresa. Solo una clara definición de su misión y de su propósito como organización hace posible que tenga objetivos de negocio claros y realistas”

Peter Drucker (1973)

La misión formal o “el para qué” es la pregunta más relevante y trascendente acerca de la empresa (Campbell & Nash, 1992, 14-27), es la esencia del negocio y ha sido analizada en multitud de estudios (Drucker, 1974; Bart, 1998; Campbell & Nash, 1992; Pearce, 1982; Pearce & David, 1987; Bart, 1997; Barktus & Glassman, 2008; Powers, 2012).

La misión formal es expresada normalmente por una frase breve y responde a la pregunta “cuál es nuestro negocio” (Drucker, 1974). Un ejemplo de este concepto sería “nuestro negocio es el servicio” que hace referencia a la misión de la compañía American Telephone and Telegraph (Drucker, 1974). La misión además, ha de dar una orientación clara de la empresa acerca de diferentes aspectos tales como a qué se dedica y cómo conseguirá sus objetivos (Drucker, 1974; McGowan, 1986). Esta declaración estable debe ser capaz de distinguir a unas empresas de otras similares (Campbell & Yeung, 1991; Pearce, 1982; Pearce & David, 1987). Pero la definición de la misión, a pesar de que ser una prioridad de la alta dirección, conlleva a una reflexión fundamental para el adecuado funcionamiento de la compañía, tanto para definir el propósito del negocio como para después definir unos objetivos claros y realistas, algo que no es nada fácil, dadas las ‘discrepancias internas’ y los conflictos que de ello puedan derivarse en el seno de la dirección (Drucker, 1974). Para Mintzberg (1979), la misión es el conjunto de los productos y servicios básicos que la empresa realiza, siendo los directivos superiores los que deben buscar las formas más efectivas de realizarla o cambiarla cuando sea necesario. También otros autores siguen esta misma línea y consideran la misión como la respuesta a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio realmente? (McGowan, 1986; Vasconcellos et al., 2011).

Diferentes autores explican cómo ha de ser la declaración de la misión formal, e incluso señalan la existencia de dos tipos de misiones formales, las correctas y las incorrectas, por ser demasiado cortas o demasiado amplias (Mc Gowan, 1986). Algunos ejemplos de misiones cortas o concretas y amplias o genéricas son las recogidas por Rey (2016) que cita como

misión “estrecha” o corta la de Avis Rent a Car “Asegurar una experiencia de alquiler tranquila, proporcionando vehículos seguros y fiables y servicios especiales diseñados para ganar la satisfacción de los clientes”, o la de la compañía farmacéutica Bristol Myers Skibb “Mejorar y prolongar la vida humana” o la de la multinacional Nissan cualificada como altamente genérica “Enriquecer la vida de las personas”. En el lado opuesto, es decir, como ejemplo de modelo de misión amplia, estaría el “Credo” de compañía farmacéutica Jhonson & Jhonson definido por su creador Robert Wood Johnson, incluso antes de que se conociera el concepto misión en la literatura del management:

“Creemos que nuestra primera responsabilidad es para los médicos, enfermeras y pacientes, para las madres y padres y todos los demás que utilizan nuestros productos y servicios. Para satisfacer sus necesidades todo lo que hacemos debe ser de alta calidad. Debemos esforzarnos constantemente para reducir nuestros costes a fin de mantener precios razonables. Las órdenes de los clientes deben ser atendidas puntualmente y con precisión. Nuestros proveedores y distribuidores deben tener la oportunidad de obtener un beneficio justo.

Somos responsables ante nuestros empleados, los hombres y mujeres que trabajan con nosotros en todo el mundo. Todo el mundo debe ser considerado como un individuo. Debemos respetar su dignidad y reconocer su mérito. Deben tener un sentido de seguridad en sus trabajos. La compensación debe ser justa y adecuada, y las condiciones de trabajo deben ser limpias, ordenadas y seguras. Debemos ser conscientes de maneras de ayudar a nuestros empleados a cumplir con sus responsabilidades familiares. Los empleados deben sentirse libres de hacer sugerencias y quejas. Debe haber igualdad de oportunidades para el empleo, el desarrollo y el progreso de los calificados. Debemos proporcionar una gestión competente, y sus acciones deben ser justas y éticas

Somos responsables ante las comunidades en las que vivimos y trabajamos y también con la comunidad mundial. Debemos ser buenos ciudadanos - apoyar buenas obras y caridades y soportar nuestra justa parte de los impuestos. Debemos fomentar mejoras cívicas y mejorar la salud y la educación. Debemos mantener en buen orden la propiedad que tenemos el privilegio de usar, protegiendo el medio ambiente y los recursos naturales.

Nuestra responsabilidad final es para nuestros accionistas. El negocio debe hacer un buen beneficio. Debemos experimentar con nuevas ideas. La investigación debe llevarse a cabo, los programas innovadores desarrollados y los errores pagados. Deben adquirirse nuevos equipos, ofrecer nuevas instalaciones y lanzar nuevos productos. Las reservas deben ser creadas para proveer tiempos adversos. Cuando operamos de acuerdo con estos principios, los accionistas deben realizar un retorno justo” (web corporativa, 16 de octubre 2016).

La misión formal tiene un “carácter descriptivo” en cuanto que corresponde al contenido de la misión, y contiene un “carácter simbólico” en el sentido de que representa el compromiso de la organización con unos fines determinados (Rey, 2016). No se trata simplemente de un texto, sino de la existencia y reconocimiento por parte de los miembros de la empresa de unos fines concretos para la empresa (Rey, 2016). Bajo la idea de que la misión va más allá de un texto publicado, Rey (2016) establece que para que la misión exista no es necesario que esté publicada, es posible que la misión se configure a través de un conjunto de mensajes repetidos por los miembros de gobierno de la empresa y directivos.

Algunos autores señalan la relación positiva entre la declaración de la misión y el rendimiento de las empresas (Rarick & Vitton ,1995; Baetz & Bart, 1996). Sin embargo, otros autores apuntan que por el hecho de tener una declaración no significa de manera directa y positiva que la empresa tenga un mayor rendimiento (O’Gorman & Doran ,1999).

Son muchos los autores que destacan los beneficios de tener por escrito una misión clara (Analoui & Karami, 2002; Atrill et al., 2005; Baetz & Bart, 1996; Braun, et al., 2012), y entre ellos King and Cleland (1979, 88) pone de manifiesto seis beneficios: 1-asegura la uniformidad de propósito dentro de la organización, 2- provee una base o pauta para asignar los recursos organizacionales, 3- establece una idiosincrasia o clima organizacional general, 4- sirve como un punto focal para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la organización y para disuadir a aquellos que no lo logren, de seguir participando en las actividades de la organización, 5- facilita la transformación de los objetivos en una estructura de trabajo que implique la asignación de tareas a elementos responsables dentro de la organización, 6- especifica propósitos organizacionales y luego los traduce en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y desempeño puedan evaluarse y controlarse. Por otra parte, son muchas las empresas que deciden redactar su declaración de la misión cuando tienen problemas económicos, en este sentido Drucker (1974) recomienda hacerlo cuando la compañía tiene éxito.

En cuanto al contenido de la redacción de la misión, ésta debe contemplar la relación de la empresa con los “*claimants*” (clientes). Para Pearce (1982, 22) en la elaboración de la misión los encargados de su realización deben: 1- identificar los principales ‘claimants’ que determinan el éxito de la empresa, 2- entender las demandas, 3- priorizar las necesidades y 4- coordinarlas con el resto de elementos de la misión. Además, Pearce (1982) señala dos tipos de clientes, los clientes internos (accionistas y empleados) y los clientes externos (los clientes, los proveedores, el gobierno, los competidores o el público en general). Diversos

autores mencionan la contribución a la misión en un sentido mucho más amplio incorporando en la misma a los stakeholders (Want, 1986; David, 1989; Senge, 1998; Bartkus & Glassman 2008). Heskett y Kotter (1992) consideran que los elementos de la misión deben como mínimo incluir a clientes, accionistas y empleados. Want (1986) señala que la misión ha de hacer referencia a la contribución a determinados agentes sociales: clientes, empleados, competidores, agencias regulatorias y al público en general. Incluso algunos autores llegan a proponer el mejor orden para relacionar a los stakeholders, como poner los empleados en primer lugar (Pfeffer, 1998). En cuanto a la importancia del orden, para Rey (2016) no es lo mismo decir “accionistas, clientes y empleados”, que “clientes, empleados y accionistas”, ya que el orden de las palabras está relacionado con la importancia (Rey, 2016, 141). Siguiendo con el contenido de la declaración de la misión, el modelo Ashridge o “The Ashridge Mission Model” presentado en forma de diamante por Campbell y Nash (1992, 14-27) ha sido uno de los más difundidos. El modelo define la misión como un amplio conjunto de cuatro elementos: 1- el propósito como elemento principal, definido como la contribución a la sociedad o a determinados stakeholders, 2- los estándares y comportamientos que son las políticas y patrones de comportamiento que soportan la competencia distintiva y el sistema de valores 3- la estrategia definida como la posición competitiva y la competencia distintiva, y 4- los valores que son las creencias de la compañía (Rey, 2016).



Figura 3. Modelo de Ashridge, Campbell

La necesidad de incluir los valores en la misión es recomendada por varios autores (Want, 1986; Campbell & Nash, 1992) pero en este último caso, el modelo de Ashridge introduce además el nuevo concepto de “la estrategia” como parte de la misión, recogido también por otros autores de su época como Klem et al. (1991) y Ireland & Hitt (1992). Otros autores añaden nuevos elementos como “la visión” o “la política social” (David, 1989). Por su parte, Want (1986, 50) propone estructurar la misión en cinco elementos clave: 1- propósito o razón de ser, 2- identidad corporativa, 3- objetivos primarios, 4- valores, 5- políticas de la compañía.

Diversos autores convergen en los conceptos comunes que debería de tener el contenido de una misión (Tabla 3).

Tabla 3. Contenido común de la misión (Darbi, 2012).

Temas comunes en la misión	Autores
Objetivo principal de la Organización	Johnson et al., 2008; Sufi & Lyons 2003; Want, 1986; Karami, 2001; Rarick and Vitton, 1995
Creencias básicas, filosofías, visión de la organización	Fred 1996; Campbell & Tawadey, 1992; Pearce, 1982; Want, 1986; Ackoff, 1986; Raynor, 1998; Baetz & Bart, 1996
Definición de los clientes de la organización	Abell, 1980; Pearce, 1982; Fred 1996; Campbell & Tawadey, 1992
Alcance y límites de la Organización en términos de productos, mercados y geografía	Johnson et al., 2008; McGinins 1981; Pearce, 1982; Campbell & Tawadey, 1992; Fred, 1996; David 1989; Baetz & Bart, 1996
Compromiso de la Organización con los objetivos financieros y económicos	Pearce, 1982; Want, 1986; Fred, 1996, Baetz & Bart, 1996.
Compromiso de la Organización con la supervivencia y crecimiento a largo plazo	Campbell & Tawadey, 1992; Fred, 1996; O' Gorman & Doran, 1999
La identidad de la organización, las capacidades y la base de la ventaja competitiva	Johnson et al. 2008; Lynch, 2000; Pearce, 1982; McGinnis, 1981; Ackoff, 1986, Want, 1986; Baetz & Bart, 1996
Cómo la Organización pretende crear valor para las partes interesadas, incluyendo accionistas, empleados, clientes, etc.	Johnson et al., 2008; Abell, 1980; Ackoff, 1986, McGinnis, 1981; Campbell & Tawadey, 1992; Baetz and Bart, 1996; O'Gorman and Doran, 1999

Por otra parte, existen numerosos estudios que hacen referencia a la comunicación de la misión. Para Rey (2016), el texto debe ser ordenado, claro, fácil de pronunciar y no

demasiado extenso, para facilitar la comunicación de la misión y recordarla con mayor facilidad. Los canales y medios de comunicación deben ajustarse a la cultura de cada organización (Rey, 2016). Además, con ánimo de que el mensaje y el carácter simbólico de la misión se mantengan vivos, la misión se debe revisar y actualizar. Otros autores también destacan la necesidad de revisión de la misión desde un punto de vista estratégico (Pearce, 1982; Drucker, 1985). Por último, comunicar la misión implica el despliegue de la misión formal asegurando que la misma llega a cada miembro de la organización con significado propio (Barnard, 1938). Una de las propuestas recogida en la literatura es que este despliegue sea vertical, es decir de “arriba hacia abajo” (Warner, 1995,8). Se trata de que la comunicación llegue a todos los miembros de la organización, algo imprescindible para que todas las personas que forman parte de la misma puedan contribuir a la misión, evitando de esta forma que la misión sea irrelevante en la operativa diaria (Bartkus et al., 2000), y por tanto evitando que la misión formal quede sin efecto en la gestión de la organización (Rey, 2016).

A pesar de que claramente el papel de la misión es fundamental en la gestión organizacional y liderazgo, apenas hay información de cómo los empleados perciben la misión y cómo estas percepciones se relacionan con actitudes organizacionales como la satisfacción y comportamientos como la rotación (Brown & Yoshioka, 2003). En parte esta “falta de conexión” puede ser motivada porque las empresas utilizan la misión como la declaración que toda empresa de “cierto nivel” ha de tener y ha de publicar en su página web (Johnson, 1992), dando prioridad al objetivo de estrategia de marketing (Amato & Amato, 2002; Sashittal & Tankersley, 1997; Smith et al., 2001). Además, muchas veces responde a la

deseabilidad social, es decir a lo que se espera que sea una misión, más que a la realidad de las empresas (Blasco et al., 2007). En esta línea, en el estudio “Corporate websites. A tool to show organizational values” (Blasco et al., 2007) se analizaron los valores en muchos casos incluidos en la misión de un total de 72 empresas españolas, a partir de los textos corporativos que aparecen en sus páginas web. La conclusión fue que las organizaciones estudiadas utilizaban valores en línea con la deseabilidad social para generar confianza en los ciudadanos (Devos et al. 2002).

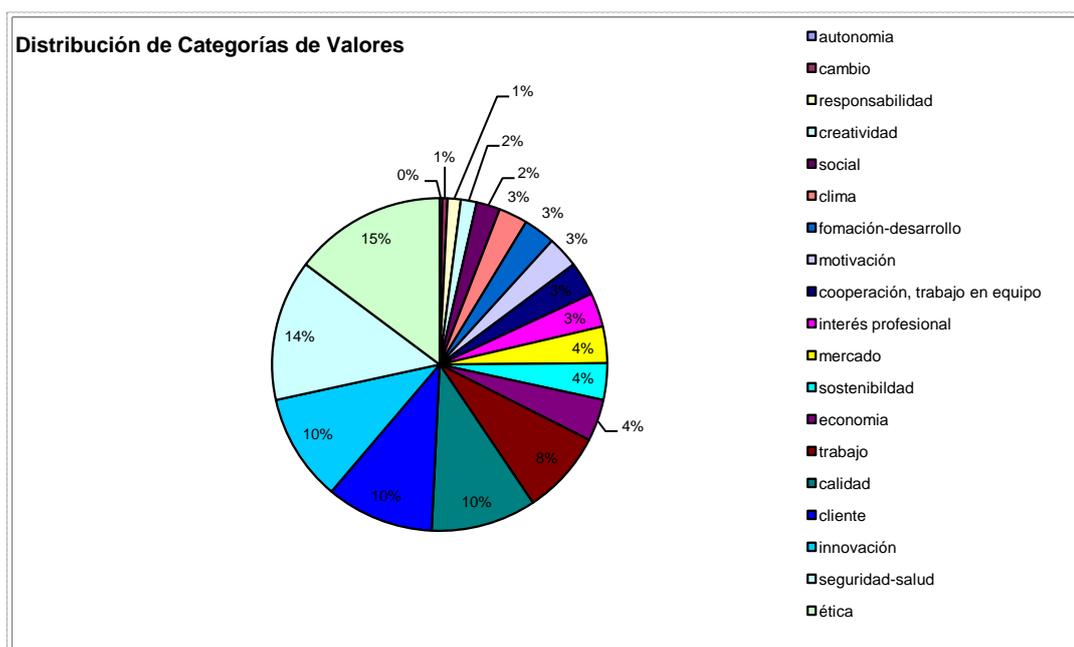


Figura 4. Valores declarados en las Webs (Blasco, Córdoba y Cornejo, 2007)

En la Figura 4 observamos como los valores más representados en la gráfica son los éticos seguidos de los de seguridad-salud, y los menos representados son los de autonomía, cambio y responsabilidad. Más concretamente, el 60% de los valores analizados hacen referencia a ética, seguridad-salud, innovación, cliente y calidad, por este orden de frecuencia.

Podemos afirmar revisando los estudios actuales la clara relación entre misión y marketing, es el caso de las organizaciones sin ánimo de lucro. Para algunos autores es más importante que este tipo de empresas sin ánimo de lucro tengan redactada la declaración de la misión dejando claro su razón de ser, que en las empresas con ánimo de lucro (Oster, 1995; Moore, 2000). En la misma línea, Balser & McClusky (2005) consideran la declaración de la misión para las empresas sin ánimo de lucro como un mecanismo clave para transmitir la congruencia de sus valores hacia el exterior. Por su parte, Campagna y Fernández (2007) consideran que la declaración de la misión en este tipo de empresas enfatiza señales de legitimidad a grupos externos. Es muy evidente la importancia de definir la declaración de la misión en sus páginas web en las empresas sin ánimo de lucro (Kang & Norton, 2004), reforzando de esta forma claramente su marca, al hacer referencia a su ausencia de ánimo de lucro (Hankinson, 2002).

Podríamos concluir que existen multitud de estudios relacionados con la declaración de la misión (ver tabla 4), que reflejan al menos dos motivos por los cuales es importante redactar la declaración de la misión: para fines comerciales y para la gestión de la organización o parte estratégica (Collins & Rukstad, 2008; David, 1989; Powers, 2012). Ambas perspectivas pueden ser complementarias ya que debe captar la mente de los diferentes stakeholders, pero también debe crear un vínculo emocional entre los miembros de la organización, generando un sentido de misión entre empresa y empleados, y guiando la organización tanto en sus acciones prácticas como en sus valores internos (Campbell & Yeung, 1991).

Tabla 4. Autores que analizan la declaración de la misión (Lombana, 2015)

Autores que analizan la misión de las Empresas	Concepto analizado
Cady et al. (2011)	Declaraciones de estrategia Declaraciones de identidad Declaraciones de propósito Influencia sobre el comportamiento ejecutivo
Mintzberg et al. (1995)	Razón de existir
David et al. (2014)	Enfoque desde el cliente
Peyrefitte & David (2006)	Clientes, productos y servicios
Peyrefitte (2012)	El gobierno es el grupo de interés menos incluido en la misión
King et al. (2010)	Satisfacción de clientes Proveer productos y servicios de alta calidad Conseguir presencia internacional Proporcionar bienestar a sus empleados
Collins & Rukstad, (2008), David (1989), Powers (2012)	Objetivos y formulación de estrategias
Graña et al. (2004)	Percepción de oportunidades Toma de Iniciativa
Gibb & Ritchie (1982)	Búsqueda de estímulo y compromiso Influencia de la familia como proveedora de modelos de rol, cultura y motivación Movilidad social Existencia de oportunidades y amenazas en la carrera laboral

McClelland (1961)	Necesidad del logro
Noorderhaven et al. (1999)	Insatisfacción
López (2010).	Aumento del Desempeño Comportamiento Emprendedor Proactividad Independencia Búsqueda y creación de oportunidades Actitud de control
Benavides et al. (2004)	Aspiraciones fundamentales de la organización
Kirkpatrick et al. (1996), citado por Levin (2000)	Comportamiento de los empleados y sus actitudes
Weijermars (2012)	Aspiraciones e intenciones, valores y creencias de la organización
Bart (1996)	Desempeño de las organizaciones, en términos de adopción de prácticas innovadoras
Bart & Hupfer (2004)	Gestión estratégica
Bart & Tabone (2000)	Mecanismo de Control Guía y enfoque en la toma de decisiones Equilibrio entre los intereses contrapuestos de los distintos grupos de interés Motivar e inspirar a miembros de la organización
Tsai & Ghoshal (1998)	Objetivos colectivos y aspiraciones de los miembros de una organización
Drucker (1974), Powell (1992), Peters (1993), Mitzberg (1994), Jennings & Disney (2006), Linn (2008)	Objetivos estratégicos
Çiçek (2013)	Desempeño de los empleados
Johnson, Scholes & Whittington (2008)	Información específica sobre los propósitos de la organización

Drucker (1974)	Para que es el negocio
Pearce & David (1987)	Desempeño de las empresas
Moore, Ellsworth & Kaufman (2011)	Impacto positivo sobre los diferentes grupos de interés
Bartkus & Glassman (2008)	Comunicación de elementos que esperan incorporar, pero que en realidad no se constituyen como sus verdaderos intereses
Hagen (1962)	Grupo de pertenencia
Cetro & Peter (1992), Larwood et al. (1995)	Sostener el espíritu emprendedor, orientar y dirigir las actividades de recursos humanos
Baetz & Bart (1996), O' Gorman & Doran, (1999), Pearce & David (1987)	Clientes
Amato & Amato (2002)	<p>Productos o servicios</p> <p>Mercados</p> <p>Tecnología</p> <p>La preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad</p> <p>La filosofía</p> <p>Auto concepto</p> <p>La preocupación por la imagen pública</p> <p>La preocupación por los empleados</p> <p>La pasión detrás de la empresa</p>

1.3. La dimensión dinámica

*"Los directivos, como los pilotos,
necesitan de un instrumental
que mida su entorno y su rendimiento
para conducir el viaje hacia la excelencia futura."*

Robert S. Kaplan y David P. Norton (2005)

La segunda dimensión, que complementa a la primera, es la misión dinámica o misión operativa, relacionada con la puesta en marcha de la misión. Se trata del grado en que se ha realizado la misión formal (Rey, 2016), y va en línea con las propuestas de utilizar la misión como referencia para evaluar el rendimiento de la empresa y establecer objetivos (Drucker, 1985; Pearce 1982; Bart, 1997; Bartkus et al., 2004; Crott et al., 2005). Algunos autores consideran que la misión no es únicamente un *statement*, se tiene que comprobar en qué grado o en qué medida la empresa lleva a cabo lo que dice en su *mission statement* (Bart, 1997; Bartkus & Glassman, 2008; Suh et al., 2011). Por su parte Rey (2016) añade que el concepto de medir el rendimiento o medir lo ocurrido en el pasado es un concepto más amplio que lo que podemos entender por rendimiento, y más cercano al concepto inglés “*performance*” que tiene en cuenta el rendimiento pasado. Es decir, la misión también está relacionada con las acciones a realizar o rendimiento futuro, y por tanto relacionada con la definición de objetivos que permitan alcanzar la misión formal (Rey, 2016). La misión dinámica es “la cuantificación de la misión formal mediante mecanismos específicos” (Rey, 2016,160). La misión dinámica permite valorar los resultados del cumplimiento de la misión,

algo de gran interés para cualquier organización (Rey, 2016). Para Bastons et al. (2016), la misión dinámica u operativa tiene dos expresiones básicas: 1- evaluación de la misión o “dinamismo pasado” que hace referencia al estado del cumplimiento de los objetivos de la compañía dando respuesta a la pregunta ¿cómo estamos realizando nuestra misión?, 2- planificación de la misión o “dinamismo futuro” es la proyección de la misión formal, es decir el establecimiento de estrategias y objetivos concretos para llegar a alcanzar la misión. Mientras que la evaluación de la misión trata de lo que los agentes internos “han hecho”, la planificación de la misión se refiere a lo que los agentes internos “se proponen hacer” (Bastons et al.2016).

Baetz & Bart (1996) concluyeron que la simple presencia de una declaración de misión en las empresas privadas canadienses no afectaba significativamente en el rendimiento de la organización. Sin embargo, sí encontraron relación de mejora del rendimiento en aquellas organizaciones que utilizan la declaración de objetivos como marco para el desarrollo de sistemas de evaluación interna. En esta línea, algunos autores proponen utilizar la misión para: 1- trasplantar el propósito de la organización en medidas de evaluación y control (King & Cleland, 1979, 124; Bartkus et al., 2006, 394), 2- planificar las empresas (Pearce, 1982, 15), 3- evaluar el rendimiento (Bart, 1997, 16), 4- fijar resultados específicos en línea con la misión (Crott et al., 2005, 56), 5- medir el avance de la misión a través de BSC- Balance Scorecard o cuadros de mando de la misión (Kaplan & Norton, 1992, 73; Cardona y Rey, 2005, 116-119) o utilizar rankings competitivos (Kaplan & Norton, 1992, 176).



Figura 5. Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992).

Pero la cuestión aún sigue sin estar resuelta, y de hecho a día de hoy existen pocas empresas que miden, evalúan y comunican a sus empleados el grado de desarrollo de la misión (Bart, 1996), aun entendiendo que es fundamental para las empresas (Bart et al. 2001, 19-34). Y es que medir la misión no es tarea fácil. Para Rey (2016), a las dificultades genéricas que serian las mismas dificultades referentes a la creación de la declaración de la misión formal, es decir: 1- la dificultad de acuerdo de los directivos de la organización respecto a lo que se ha de medir (Drucker, 1985, 78-80), 2- la resolución del acuerdo (Mc Gowan, 1986), 3- la dedicación de tiempo necesaria por parte de los Directivos (David, 1989; Baetz & Bart, 1996), se añaden las dificultades propias de la medición de elementos intangibles y llenos de subjetividad como “satisfacción de cliente” o “desarrollo de empleados”, y además la dificultad añadida de que los indicadores sean comparables con otras empresas (Rey, 2016,162-163).

En esta misma línea, un concepto de misión más reciente viene dado por la “mission scorecard” (Cardona & Rey, 2008). La “*misión scorecard*” recoge la declaración formal de misión incorporando indicadores de medida que muestran el grado de realización práctica de cada uno de los elementos de la misión. Así como la “*mission statement*” hace explícita la dimensión formal de la misión (Hirota et al., 2010), la “*mission scorecard*” hace explícito, mediante indicadores de control, el desarrollo operativo de la misma. De este modo se introduce el concepto dinámico de la misión o “*mission fulfillment*”, que establece que la misión va más allá de una declaración escrita, y puede tener diferentes grados de desarrollo (Suh et al., 2011). Así pues, la misión pasa de ser una declaración puramente formal y estática o el “para qué” de la empresa (algo que se escribe), a algo que se mide o que se practica expresado en forma de procesos o procedimientos operativos (“el cómo”). Esta idea es defendida por diversos autores (Bartkus & Glassman, 2008; Wang 2011; Crotts, et al., 2005; David et al., 2014). Algunos como Bart (1997) incluso distinguen entre misión formal (“*mission prescription*”) y misión dinámica (“*mission practice*”) como dos dimensiones distintas de la misión, dónde la dimensión dinámica es la encargada de dar vida a la misión (Leuthesser & Kholi, 1997). Para Bastons et al. (2016) de la misma forma que podemos diferenciar dentro del concepto de la estrategia, la formulación y la implementación (Mitzberg et al., 1998), también podemos diferenciar las dos dimensiones complementarias de la misión, la misión formal (“la formulación”) y la misión dinámica (“la implementación”). Diversos autores señalan la importancia de medir el grado de desarrollo de la misión para: 1-evaluar el rendimiento de la empresa como criterio fundamental (Drucker, 1974; Bart, 1997), 2- trasladar el propósito de la organización en parámetros de evaluación y

control (King & Cleland, 1979), 3- como base para la elaboración de la planificación de la empresa (Pearce, 1982), 4- hacer uso de la misión como mecanismo de control (Bartkus et al., 2004), 5- concretar la misión en resultados específicos (Crotts et al., 2005), y 6- introducir la misión en la gestión (Cardona & Rey, 2008).

1.4. El “vacío de la misión”. La misión motivacional

Hasta ahora se han visto dos dimensiones de la misión ampliamente estudiadas a lo largo de la literatura, la dimensión formal y la dimensión dinámica. Es indudable por la cantidad de artículos que existen acerca de la misión, que la misión ha sido y sigue siendo un tema de gran interés. Un ejemplo de ello podría ser el hecho de que al introducir en el buscador “Google” la palabra “misión organizacional” aparecen un total de 513.000 resultados. Pero a pesar de ello, varios autores señalan que, incluso en las empresas con una misión muy bien definida, en la práctica existe un escaso impacto en el comportamiento de los empleados (Pearce & David, 1987, 112; Bart, 1997, 12-14; Bartkus & Glassman, 2008, 214). Para Campbell & Nash (1992), la misión de la empresa está muy relacionada con la pregunta que el propio individuo puede hacerse a sí mismo en cuanto a lo que le mueve o le motiva. Partiendo de esta clara relación, algunos autores, tras estudiar las diferentes teorías motivacionales y su relación con la misión, llegan a la conclusión que la teoría no se ha desarrollado suficientemente para explicar el fenómeno que relaciona la misión con la motivación. Es lo que se identifica como “un vacío en la teoría” (Campbell & Nash, 1992,

52-54), que en la práctica se traduce en una falta de efectividad de la misión (Bastons et al., 2016).

El modelo de organización antropológico (Pérez López, 1993) y la teoría tridimensional de la misión (Rey, 2016) partiendo de un enfoque sistémico de las teorías clásicas del institucionalismo (Barnard, 1938; Simon, 1976; Pérez López, 1991, 1993; Argandoña, 2008; Rosanas, 2008), permiten contribuir a llenar este “vacío”, incluyendo la motivación prosocial como parte esencial y constitutiva del concepto misión. Se trata de considerar la misión desde un punto de vista más amplio y distinto a las teorías organizativas clásicas. Este nuevo modelo tridimensional permite resolver en parte el problema de la implicación personal con la misión de las empresas y a plantear un modelo que ayuda al desarrollo efectivo de la misión en la práctica. La motivación prosocial, es considerada como una dimensión esencial para llevar a cabo la misión, pues se trata del “motor” de la misión (lo que mueve a las personas a realizar determinadas acciones para contribuir a los resultados de la empresa). La nueva dimensión motora o motivacional da respuesta al sentido de la misión, complementando la dimensión formal y la dimensión dinámica.

En el capítulo siguiente vamos a analizar más detenidamente esta relación entre misión y motivación.

2. Misión y motivaciones

2.1. Teoría de las motivaciones

2.2. La motivación prosocial y la misión

En esta segunda parte del primer capítulo de la presente investigación analizaremos la relación entre misión y motivaciones. Y es que, como avanzábamos en el apartado anterior, las teorías tradicionales no dan respuesta a esta relación (Campbell & Nash, 1992, 52-54).

El concepto motivación ha sido ampliamente estudiado en la literatura con diferentes teorías, desde los modelos más tradicionales como la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954), hasta las más actuales. Los modelos teóricos tradicionales de motivación no acaban de dar respuesta a la relación entre la motivación de las personas que participan en la organización y la misión de la misma, algo esencial para que la misión sea efectiva. Aquí se plantean preguntas como; ¿qué hace que un empleado se puede comprometer más que otro con la misión de la compañía?, ¿cuál sería la causa o las causas que expliquen distintos compromisos de contribución hacia la misión? Para dar respuesta a este tipo de preguntas, que en parte explicarían el “vacío de la teoría”, proponemos el modelo motivacional recogido por Pérez López (1993). Pérez López, introduce la necesidad de incluir una nueva motivación, la motivación trascendente, denominada también prosocial (Grant, 2007) o

contributiva en el ámbito de la gestión de las empresas (Cardona, 2002). Este nuevo modelo motivacional incluye tres tipos de motivaciones: la motivación extrínseca (actúa por compensación: retribuciones e incentivos), motivación intrínseca (actúa por la satisfacción del trabajo: satisfacción, aprendizaje, y desarrollo personal y profesional), y la motivación prosocial (actúa por la satisfacción de los demás), en la que nos apoyaremos para analizar la relación entre misión y motivación.

La motivación prosocial es la que explica en parte el “vacío de la misión” ya que al actuar por la satisfacción de “los otros” es la única capaz de conectar con la misma. En este sentido, un empleado contribuirá en mayor o menor grado a la misión de la empresa en función de su calidad motivacional, y más concretamente de su grado de motivación prosocial (un empleado con alta motivación prosocial podrá conectar mejor con la misión de la empresa). Y es que la motivación prosocial existe en el ámbito de las organizaciones, y separada del resto de motivaciones extrínseca e intrínseca también existentes (Grant, 2008; Pérez López, 1991; Rey 2016; Bastons et al.2016), teniendo cada motivación un peso distinto. La motivación prosocial abre una nueva dimensión de la misión. Se trata de la dimensión motora. De este modo, la misión adquiere una triple dimensión, es decir, que para que una misión sea efectiva, es necesario que incluya la misión formal (o declaración de la misión), la misión dinámica (o realización de la misión), y la dimensión motora (la motivación prosocial o predisposición de los agentes a contribuir con la misión).

Finalmente, dejamos latente la necesidad de que la motivación prosocial sea medida en los procesos de selección, ya que es la única motivación capaz de conectar con el compromiso hacia la misión (Bastons et al., 2016). Una idea que apoyaremos más tarde con una de las partes del estudio empírico de la presente investigación.

2.1. Teoría de las motivaciones

La motivación viene de la palabra motivo, definida como todo aquello que impulsa a la persona a actuar de una determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia o a un determinado comportamiento (Kast & Rosenzweig, 1972). Este impulso está muy relacionado con el sistema cognitivo de la persona, es decir por lo que piensa, cree y prevé (Krech et al., 1962).

Existen multitud de definiciones de motivación: “la motivación es constante, inacabable, fluctuante y compleja y que, prácticamente, es una característica casi universal de todo estado orgánico de la cuestión” (Maslow, 1954, 8-9), “aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos” (Kreitner & Kinicki, 1997), “los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (Kreitner & Kinicki, 1997), “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo del individuo por conseguir una meta” (Robbins, 2004), “es una

característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona; es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados” (Roussell, 2003, 5), “es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad” (Salazzati,1991), “es el flujo que de por sí es un placer. Son las actividades que nos gustan, nos atraen porque al realizarlas entramos en flujo” (Goleman, 1998), “es el proceso por el cual se reconocen los objetivos, se efectúan elecciones y se pone la energía necesaria para la consecución de la meta” (Hunt, 1993).

A continuación se muestran las diferencias de algunas de las teorías de motivación más importantes (ver figura 6).

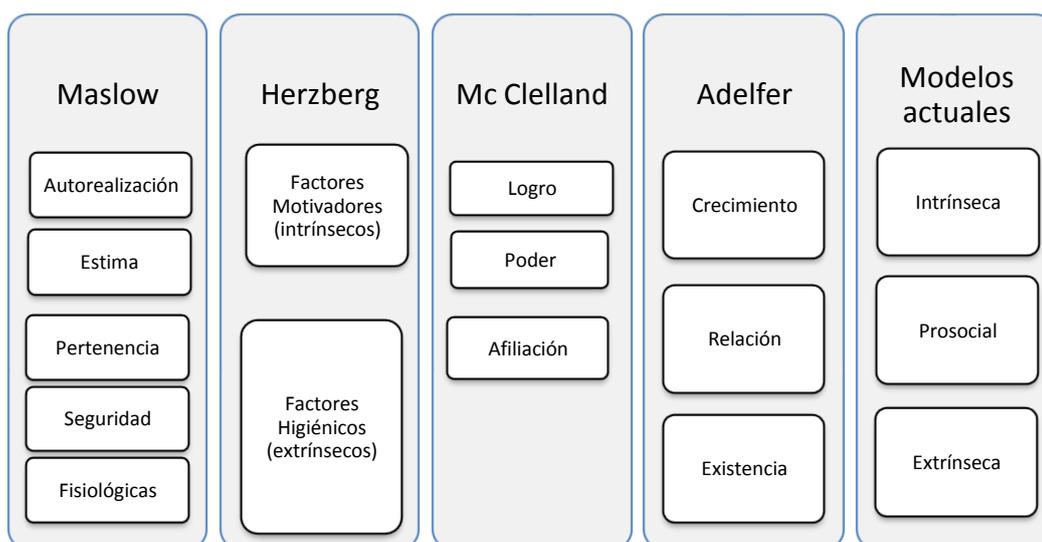


Figura 6. Resumen de los principales modelos de la motivación. Propio.

Jerarquía de necesidades de Maslow

La base de la teoría de la motivación fue la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la cual define una jerarquía de necesidades humanas en función de la importancia e influencia, partiendo de las necesidades básicas o fisiológicas, hasta llegar a la autorrealización, pasando por la seguridad, pertenencia y estima (Maslow, 1954). Las necesidades escalonadas de menor a mayor importancia son: 1- fisiológicas: necesidades vinculadas con la propia supervivencia, 2- de seguridad: necesidad de protegerse contra las amenazas y de buscar un cierto grado de estabilidad en la vida y en el trabajo, 3- sociales: necesidad de amistad, afecto, aceptación en interacción con otras personas (amigos, compañeros, etc.), 4- de estima: necesidad de reconocimiento propio (logro, competencia en el trabajo, confianza ante los demás y autonomía), y externo (prestigio, reputación, estatus y aprecio), 5- de autorrealización: necesidad de experimentar sentimientos de desarrollo de todo el potencial que posee un individuo. De entre estas cinco necesidades, las dos primeras (las necesidades fisiológicas y las necesidades de seguridad) son también conocidas como necesidades básicas, esenciales para sobrevivir y universales, aunque la intensidad puede ser diferente en cada persona, ya que se satisfacen en el interior de la persona. En cuanto a las tres restantes, necesidades de pertenencia, estima y autorrealización: se consideran necesidades de orden superior o secundarias, que se desarrollan con la experiencia y el crecimiento, y se satisfacen desde el exterior. En el ámbito laboral suelen ser más relevantes las necesidades superiores, debido a que las necesidades inferiores se encuentran normalmente satisfechas (Davis y Newstrom, 1993).

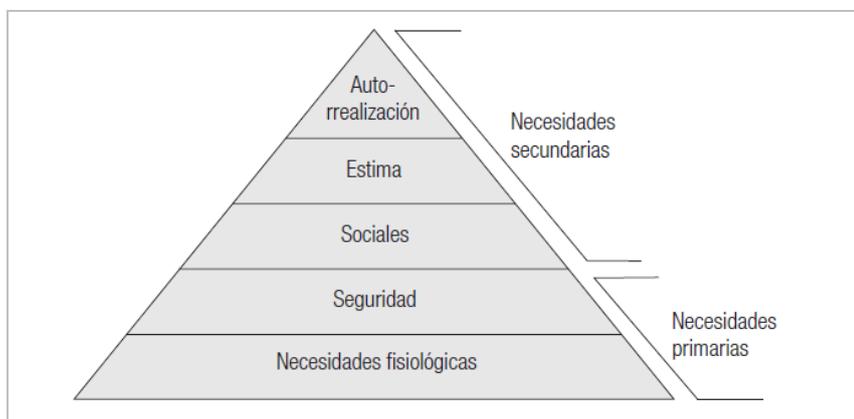


Figura 7. Jerarquía de las necesidades humanas de Maslow.

Teoría de Existencia, Relación y Crecimiento de Alderfer

La “Teoría ERG” o Teoría de Existencia, Relación y Crecimiento de Alderfer (1969) critica la teoría de Maslow y reduce las necesidades a únicamente tres; existenciales (las fisiológicas y de seguridad de Maslow), de relación (relaciones interpersonales o sociales), y de crecimiento (creatividad personal o de reconocimiento y auto-motivación). Además, elimina la rigidez en cuanto a que para que aparezca una nueva necesidad ha de estar cubierta la anterior. Wahba y Bridwell (1976) critican la teoría de Maslow, y concluyen que no existe una clara evidencia que muestre que las necesidades humanas se clasifican en cinco, ni que éstas tienen una jerarquía especial tal y como establece la teoría de Maslow.

Teoría de los dos factores de Herzberg

La teoría de la motivación e higiene (Herzberg, 1959) relaciona la actitud del trabajador con su motivación y resultados, y concluye con que los factores higiénicos están

relacionados con las necesidades fisiológicas, de seguridad y de pertenencia de la teoría de Maslow, mientras que los factores motivadores están relacionados con la estima y la autorealización de la teoría de Maslow. Los factores motivadores son factores intrínsecos (logro y responsabilidad), mientras que los factores higiénicos son factores extrínsecos (salario, relaciones humanas y condiciones de trabajo). Para Herzberg, los factores que generan la satisfacción o motivadores son radicalmente distintos de los que originan la insatisfacción, y si queremos aumentar la satisfacción en el trabajo se han de tener en cuenta los factores motivadores.

Tabla 5. Teoría de los factores motivacionales de Herzberg.

Factores Motivacionales (De satisfacción)	Factores Higiénicos (De insatisfacción)
Relación con su CARGO	Relación con la EMPRESA
1. El trabajo en sí.	1. Condiciones de trabajo
2. Realización.	2. Administración de la empresa
3. Reconocimiento.	3. Salario
4. Progreso profesional	4. Relaciones con el supervisor
5. Responsabilidad	5. Beneficios y servicios sociales

Teoría de necesidades de McClelland

La teoría de las necesidades de McClelland, parte de la teoría de Atkinson (1983). John W. Atkinson propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos que varían: 1- la necesidad del logro, 2- la necesidad del poder y 3- la necesidad de afiliación. McClelland (1989), por su parte, relaciona estos tres factores con las necesidades de la teoría de Maslow, definiendo que los individuos desarrollan ciertos impulsos motivacionales que influirán entre otros ámbitos, en su trabajo. A partir de aquí, clasifica tres tipos de factores motivacionales: 1- el logro: relacionado con la necesidad de autorrealización de la teoría de Maslow y definida como el impulso de obtener éxito constante esperando una devolución por el trabajo, 2- el poder: relacionado con la necesidad de estima de la teoría de Maslow y definido con el impulso que busca influir en el entorno y que aspira al reconocimiento y la valoración de su grupo de trabajo, y 3- la afiliación: relacionada con la necesidad de pertenencia de la teoría de Maslow y definida como el impulso de generar relaciones interpersonales.

Teoría X y teoría Y de McGregor

La teoría X y teoría Y (Mc Gregor, 1957) incorpora dos puntos de vista distintos con respecto al trabajo. La teoría X influenciada por el Taylorismo, está basada en la idea de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y trata de evadir la responsabilidad, con lo que la motivación se consigue con supervisión y castigo. Por el contrario, la teoría Y establece que la motivación y la responsabilidad están presentes en las personas, con lo que

la organización tiene que crear las condiciones apropiadas para que se desarrolle. Este otro punto de vista se relaciona con los factores superiores de la teoría de Maslow.

Tabla 6.La teoría X y teoría Y de McGregor.

Supuestos de la teoría X	Supuestos de la teoría Y
1. Trabajan lo menos posible	1. Consideran al trabajo natural como el juego
2. Carecen de ambición	2. Se auto dirigen hacia la consecución de los objetivos que se les confían.
3. Evitan responsabilidades	3. En ciertas condiciones, buscan responsabilidades.
4. Prefieren que las manden	4. Tienen imaginación y creatividad.
5. Se resisten a los cambios.	5. Sienten motivación y desean perfeccionarse.
6. Son crédulas y están mal informadas	6. Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensaciones por lograrlos
7. Haría muy poco por la empresa si no fuera por la dirección	7. Asumen los objetivos de la empresa si reciben compensación por lograrlos, sobre todo reconociendo los méritos

Teoría de la Expectativas de Vroom

La Teoría de la Expectativas de Vroom, entiende la motivación como el producto de la valencia, expectativas e instrumentalidad (Davis & Newstrom, 2001, 157), generando la siguiente ecuación: $\text{motivación} = \text{valencia} \times \text{expectativa} \times \text{instrumentalidad}$. La valencia es entendida como “la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa” (Davis & Newstrom, 2001, 147). Las expectativas son “la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea” (Davis & Newstrom, 2001, 148). Por último, la instrumentalidad es “la idea que tiene el empleado de que recibirá una compensa cuando haya realizado el trabajo” (David & Newstroom, 1993,148). La teoría se basa en cuatro supuestos: el comportamiento depende de la combinación de las fuerzas de las personas y del medio que lo rodea, las personas toman las decisiones conscientes sobre tu comportamiento, las personas tienen necesidades, deseos y metas, y por último las personas escogen entre distintas opciones de comportamiento (Nadler & Lawler, 1989). El grado de motivación irá en función de lo que la persona considera que tienen de valioso para ella las metas y los incentivos (Torrealba et al., 2007).

Modelo de la Auto-determinación- STD

El modelo de la Auto-determinación (Self Determination Theory- STD) de Deci & Ryan, (1985, 2000), explica la motivación humana relacionando la motivación intrínseca y extrínseca según el grado de autodeterminación, es decir, el grado en que las personas realizan sus acciones por propia elección (Carratalá, 2004). El modelo, muy utilizado en

varios ámbitos como el deporte (Pelletier et al., 1995) o educación (Vallerand et al., 1992; Epstein et al., 2013), entre otros, relaciona la acción autodeterminada (de mayor involucración libremente por la persona) con la motivación intrínseca, y la motivación extrínseca, y sus mecanismos reguladores con conductas no auto-determinadas e incluso caracterizadas por la falta de motivación. Estar motivado intrínsecamente se relaciona con involucrarse en una actividad porque uno la encuentra en sí misma interesante y placentera. Los factores extrínsecos pueden mejorar la motivación intrínseca (Ryan & Deci, 2000). La teoría propone cuatro puntos principales que ayudan a predecir el nivel de motivación intrínseca de una persona (Mandigo & Holt, 1999): 1- el control: cuanto mayor control sobre la actividad, mayor es la motivación intrínseca, pero si la valoración de control es externa entonces la motivación intrínseca puede disminuir (Goudas et al., 1994), 2- la competencia: cuando el individuo domina y tiene capacidad de elección, la motivación intrínseca aumenta (Deci & Olson, 1989; Deci & Ryan, 1985), 3- los factores extrínsecos: que si se perciben como positivos promueven la motivación intrínseca, mientras que si se perciben como elementos de control, o la desmotivación percibida como incompetencia, disminuyen la motivación intrínseca (Mandigo & Holt, 1999), 4- la orientación: si el individuo está motivado por la tarea que realiza tendrá mayor influencia y gozará de la acción, con lo que su motivación intrínseca será más alta, mientras que si su orientación está hacia el ego, sentirá mayor control y presión para mantener su autoestima y no estará tan intrínsecamente motivado (Mandigo & Holt, 1999). La gran diferencia entre motivación intrínseca y extrínseca en el modelo de auto-determinación es que en la motivación intrínseca el agente realiza la acción movido por el valor que tiene la acción en sí misma (mayor grado de auto-

determinación), mientras que en la motivación extrínseca el agente realiza la acción por diferentes causas en función del grado de auto-determinación de más a menos; libremente por la coherencia que le supone, por los beneficios que le reporta, para evitar sanciones autoimpuestas o para evitar castigos que recibe a cambio (Ryan & Deci, 2000). Además, establece el papel activo de las personas en su crecimiento personal, integridad y bienestar, a partir de cuatro mini teorías de necesidades psicológicas básicas (Basic Psychological Needs - BPN en inglés). Se trata de: la teoría de la evaluación cognitiva, la teoría de la integración orgánica, la teoría de las necesidades básicas y la teoría de las orientaciones de causalidad. La satisfacción de estas necesidades se relaciona con el logro de la motivación intrínseca, autorregulación y bienestar psicológico (Chirkov & Ryan, 2001).

Motivación trascendente o prosocial

Diversos autores han estudiado la motivación prosocial (Batson, 1987; Grant, 2008; Penner et al., 2005), definida como “el deseo de beneficiar a otras personas” (Grant, 2008, 48). Algunos estudios manifiestan la relación entre la motivación y rendimiento (Bing & Burroughs, 2001; Brewer & Selden, 1998; Korsgaard et al., 1997). Otros, autores relacionan la motivación prosocial con la empatía. Para que una persona pueda sentir la motivación prosocial, necesita estar cerca del problema social (Grant, 2007, 2008) y poder desarrollar la empatía “sentir la misma emoción que otra persona está sintiendo” (Batson et al., 1987, 20). Es decir, la empatía desarrolla en los individuos comportamientos prosociales (Eisenberg & Miller, 1987).

Pérez López (1993) introduce la necesidad de incluir una nueva motivación, la motivación trascendente para explicar el modelo organizacional. Para Pérez López, los tres tipos de motivaciones (intrínseca, extrínseca y trascendente) parten de dar respuesta a tres tipos de necesidades distintas (Pérez López, 1993):

1. *Necesidades Materiales* como la posesión de cosas, que provocan sensaciones de placer o dolor en caso de ser insatisfechas, y que cuya satisfacción se obtienen desde fuera.
2. *Necesidades del Conocimiento*: como el hecho de conseguir las cosas, que provoca poder, seguridad y dominio del entorno, y cuya satisfacción depende de la capacidad de hacer cosas. La satisfacción se obtiene del interior.
3. *Necesidades Afectivas*: relacionada con el sentirse querido, y cuya satisfacción se obtiene a través de lograr y mantener buenas relaciones con otras personas. La satisfacción se obtiene de los otros.

Estas necesidades no responden a una jerarquía sino que están presentes simultáneamente. Las personas encuentran diferentes motivos para realizar la acción (Argandoña, 2013). Además, cada necesidad es respondida por un tipo distinto de motivación, al intentar cubrir estas necesidades (Chinchilla y Pérez López, 1990; Ferreiro y García, 2002). (Ver tabla 7):

1. *Motivación Extrínseca*: obtenida al realizar la acción desde fuera de la persona, como el reconocimiento o retribución.

2. *Motivación Intrínseca*: obtenida interiormente por el hecho de realizar una acción como el aprendizaje.

3. *Motivación Trascendente*: obtenida por el resultado que una acción provoca en otras personas, como servicio al cliente.

Tabla 7. Modelo de Necesidades y Motivaciones (Pérez López, 1993). Propio

Motivación Extrínseca	Motivación Intrínseca	Motivación Trascendente
Necesidades materiales	Necesidades conocimiento	Necesidades afectivas

La motivación trascendente de Pérez López es similar a la que otros autores denominan motivación prosocial (Batson, 1987; Batson & Shaw, 1991; Brief & Motowidlo, 1986; Grant, 2008b, 2009, 2011). La motivación prosocial es definida como aquella que tiene lugar a partir de la satisfacción que una acción produce en los demás. Tiene en cuenta las necesidades de otras personas, y por consiguiente va más allá de la motivación de uno mismo (como la motivación intrínseca o la motivación extrínseca). La motivación prosocial se centra en la motivación de los “beneficiarios”, entendidos como beneficiarios directos,

principalmente compañeros de trabajo y clientes (Grant, 2011), o de los “otros”, entendido como un concepto mucho más amplio que incluye todos los agentes o stakeholders (Freeman, 1984), como son los compañeros de trabajo y clientes, los proveedores, accionistas o la sociedad (Bastons et al., 2016).

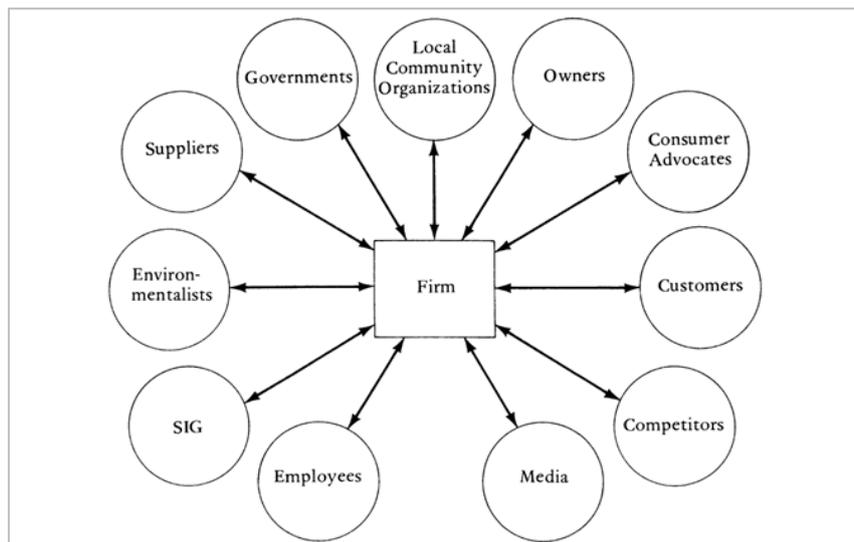


Figura 8. Definición de Stakeholders (Freeman, 1984).

Existen diversos estudios que hacen referencia a la motivación prosocial en diferentes ámbitos como en el sector público (Wright, 2007; Naegelen y Mougeot, 2011; Polidori & Teobaldelli, 2013), en el sector sin ánimo de lucro (Rose-Ackerman, 1996; Kirk & Nolan, 2010), en el cuidado de los demás (Finkenauer & Meeus, 2000), en ventas (Agnihotri et al., 2012) y en el diseño del trabajo (Grant, 2007, 2008a).

2.2. La motivación prosocial y la misión

Como ha quedado de manifiesto en el apartado anterior, los modelos más actuales analizan un tipo de motivación diferente a la motivación intrínseca y extrínseca, que hasta ahora se había considerado en algunos estudios como parte de la motivación intrínseca. Se trata de la motivación altruista o prosocial (Frey & Meier, 2002). La motivación prosocial genera comportamientos prosociales, es decir, un comportamiento realizado por un miembro de una organización, dirigido hacia un individuo, grupo u organización, y realizado con la intención de promover el bienestar del otro individuo, grupo u organización hacia la que se dirige (Brief & Motowidlo, 1986).

Para algunos autores, la motivación prosocial ha sido subestimada (Batson & Shaw, 1991; Meglino & Korsgaard, 2004). El interés propio no es la única motivación que impulsa al esfuerzo del trabajo. En el ser humano está el deseo de esforzarse para el beneficio de otras personas (Batson, 1987; Penner et al., 2005; Grant, 2008). Para Morse y Weiss (1955), la única motivación del individuo para trabajar no puede ser únicamente la económica. Existen ciertos comportamientos que deben ser promovidos, como es el caso de los comportamientos que protegen y promueven la justicia social y el bienestar humano (Folger & Salvador, 2008).

La motivación prosocial ha sido frecuentemente confundida con conceptos como la ayuda mutua, la conducta de cooperación o la conducta altruista (Sánchez-Queija, Oliva &

Parra, 2006; Ruiz, 2005; Garaigordobil, 1995; Molero et al., 1999; Moñivas, 1996). Si bien es cierto que en organizaciones de ámbito social la motivación prosocial ha tenido un papel relevante (Grant, 2008; Grant et al., 2008; Grant & Sonnentag, 2010; Grant & Berry, 2011), no son las únicas organizaciones donde se da este tipo de motivación. En este sentido, la motivación prosocial aumenta con las tareas de voluntariado siempre que la persona esté capacitada para la tarea, pueda aprender y desarrollar nuevas capacidades, participe en la fijación de las metas, pueda ser creativa y aportar soluciones, tenga autonomía y control sobre su desempeño, perciba al otro como alguien que realmente necesita ayuda, tenga relación directa con el beneficiario, perciba la tarea como una misión, y reciba apoyo y feedback positivo de la organización (García-Rincón, 2004). Pero no hay necesariamente correspondencia entre conducta prosocial y el altruismo (Batson, 1998). El altruismo es uno de los motivos que da lugar al servicio a la sociedad cuyo objetivo es incrementar el bienestar de una o más personas distintas al sujeto. La conducta prosocial es una conducta social positiva independientemente de la presencia de motivación altruista (Inglés et al., 2003; Garaigordobil, 1995; Portal, 1992; Inderbitzen & Foster, 1992).

Incluso en estudios que hacen referencia a la motivación prosocial (Grant, 2007, 2008a, 2008b, 2011; Grant & Sonnentag, 2010; Grant & Gino, 2010; Grant & Berry, 2011; Brief & Motowidlo, 1986), se observa que no existe una relación clara entre motivación y misión, cuando uno de los principales motivos por los que se define la misión es justamente la motivación de los empleados (Bart et al., 2001; Ireland and Hitt, 1992; Campbell & Yeung,

1991; Klemm et al., 1991). La principal motivación que impulsa la empresa hacia sus objetivos, la motivación prosocial o “*mission based motivation*” (misión basada en la motivación) ha permanecido sorprendentemente “oculta” (Pérez López, 1993) a pesar de las publicaciones de algunos autores (Campbell, 1993; Campbell & Yeung, 1991). Estos autores remarcaron que la declaración de la misión es una técnica fundamental para la gestión de una organización, ya que se trata de un atractivo para el empleado, con lo que tiene un efecto positivo tanto en la selección de empleados, como en la satisfacción, motivación y retención de los mismos. También otros estudios, como el realizado en organizaciones sin ánimo de lucro destacan los beneficios de la declaración de la misión, entre los que se encuentra la ayuda a la alineación de la misma y por consiguiente la relación con la satisfacción (Brown & Yoshioka, 2003; Kim & Lee, 2007). Algunas de las causas de esta “ocultación” podrían ser la falta de implementación efectiva de la misión en los sistemas y procesos concretos de las empresas (Baetz & Bart, 1996, Bart, 1996; Barktus et al., 2004) ya que en ocasiones la declaración de la misión se implementa desde una perspectiva comunicativa (Williams, 2008) y no se integran en los sistemas de incentivos o evaluación del desempeño (Bart, 1997; Kirk & Nolan, 2010). En cambio, la motivación extrínseca e intrínseca sí que aparecen, en muchos casos, ligadas a sistemas de incentivos, evaluaciones del desempeño o planificación de carrera (Amabile, 1993).

Bastons et. al (2016) proponen un modelo para comprender la relación de la motivación prosocial con la misión (figura 9).

El modelo parte de la idea de la Organización como:

- 1-Un sistema de interacciones entre personas que cooperan entre sí (acciones u operaciones)
- 2- Para lograr un objetivo común (resultados propuestos)
- 3- Por motivos diferentes (obtener unas compensaciones).

En ella están implicados tres tipos de participantes distintos:

- 1-Agentes Activos: que son los que llevan a cabo las operaciones. Agente activo es cualquier persona que contribuya activamente al logro de los resultados de la organización, sean accionistas, empleados o proveedores.
- 2-Stakeholders: que son los que “reciben” los efectos de la acción de los agentes activos (Freeman & Reed, 1983; Freeman, 1984). Pueden ser clientes, accionistas, empleados o Sociedad.
- 3- Dirección: que dirige y motiva a los agentes a realizar las acciones que conducen a los resultados propuestos. Pueden ser personas distintas, la dirección general, los accionistas o los empleados.

Según este esquema, la realización efectiva de la misión se estructura en tres dimensiones:

- 1- La que expresa relación de la empresa (dirección) con los stakeholders y se suele presentar como una “declaración de la misión”. Esta es la que constituye la dimensión *formal* de la misión y que puede denominarse la “misión formal”.
- 2- La que hace referencia a la relación de la dirección con los agentes internos (empleados), que es fundamentalmente una acción motivadora. Esta es la “misión motora”.
- 3- Finalmente está la dimensión que hace referencia a los procesos y operaciones concretos que llevan a cabo los empleados en su relación con los Stakeholders. Esta es la “misión dinámica” de la misión.

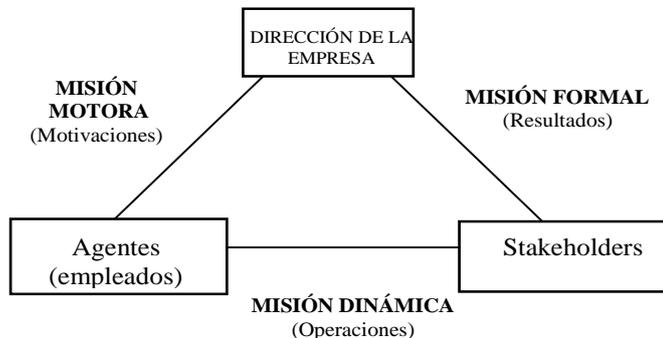


Figura 9. Las tres dimensiones de la misión (Bastons et al., 2016).

El modelo tridimensional de la misión (Rey, 2016), partiendo del concepto organización como un sistema de interacciones (Barnard, 1938; Simon, 1976; Argandoña, 2008; Rosanas, 2008; Pérez López, 1991, 1993), establece que para que una misión sea efectiva, debe incluir: 1- misión formal (declaración de la misión o el “el qué”), 2- misión dinámica (“el para qué”), 3- dimensión motora (la motivación prosocial que mueve a todos

los agentes que participan en la misión a llevar a cabo la misión formal). La dimensión motora o dimensión motivacional: es el complemento de la dimensión formal (statement) y la dimensión dinámica, y a su vez lo que permite que la dimensión dinámica se lleve a cabo (es decir que finalmente se pueda llegar a alcanzar los objetivos de la organización). Es la fuerza motivacional de todos los miembros de la organización alienada hacia la misión de la compañía (Rey, 2016). La dimensión motora (motivación de tipo prosocial) es la que genera compromiso de los agentes con la misión, algo fundamental para conseguir que la misión sea efectiva. Una implantación efectiva de la misión debe considerar las tres dimensiones de la misión, incluyendo la motivacional (Rey, 2016).

El modelo desarrollado por Bastons et al. (2016) muestra que las tres motivaciones, intrínseca, extrínseca y prosocial (“*mission based motivation*”) no solo están presentes a la vez, sino que además se relacionan entre ellas (Grant & Berry, 2011; Rey, 2016), están integradas (Melé, 2003; Rosanas, 2008) y ésta integración hace que se refuercen entre ellas (Ryan & Deci, 2000, Grant, 2008) y se puedan complementar y potenciar armónicamente (Huete, 2001). En este sentido, y al entender que las tres motivaciones no son excluyentes, es decir, que están presentes de manera simultánea, y al ser las causantes de impulsar la acción de las personas (Argandoña, 2008), aparece el término de “calidad motivacional”. La calidad motivacional es el peso de cada motivación en las personas. Para algunos autores, no se producirá la identificación con la empresa o esta conexión necesaria con la misión, mientras no se alcance cierta calidad motivacional. La calidad motivacional será mayor cuanto mayor peso tenga la motivación prosocial, es decir cuánto más se preocupe el empleado por las

necesidades de los demás. Y si esto es así, es decir si son los empleados con mayor motivación prosocial los que contribuyen en mayor grado al logro de los objetivos de la empresa, la motivación prosocial debería de tenerse en cuenta en los diferentes sistemas de gestión, entre los que se encuentra la selección de personal (lo cual constituye una de las propuestas centrales de esta investigación). Es fundamental que las personas que se incorporen a las organizaciones tengan un peso importante de contribución prosocial con respecto al resto de motivaciones también presentes (motivación intrínseca y motivación extrínseca).

A continuación, revisaremos los modelos de selección existentes hasta el momento, con el objetivo de comprobar si existen técnicas que midan la motivación prosocial en los modelos de selección, algo fundamental, ya que se trata de la única motivación capaz de generar compromiso con la misión (Bastons et al., 2016).

3. Selección de personal y motivación prosocial

- 3.1. Concepto de selección de personal.
- 3.2. Modelos de selección de personal y paradigma organizacional.
- 3.3. La cultura organizacional en los procesos de selección de personal.El ajuste persona-organización (P-O).

En este segundo capítulo, analizamos el marco teórico de los diferentes modelos de selección de personal tratando de dar respuesta al segundo objetivo del estudio empírico consistente en “revisar los actuales sistemas de selección de personal para comprobar que no miden la motivación prosocial” (ver tabla 1).

La selección de personal ha sido una preocupación a lo largo de la historia, y muestra de ello es la multitud de bibliografía que podemos encontrar. Para dar respuesta al objetivo hemos revisado, en primer lugar, el concepto de selección de personal haciendo referencia a la importancia del capital humano en las empresas, y a su vez de la importancia del proceso de selección de personal. Así mismo, hemos incorporado una revisión de diferentes definiciones del concepto selección de personal. Además, hemos revisado el modelo de paradigmas organizativos de Pérez López (1993), y relacionado los mismos con las escuelas, conducta organizacional o tipo de encaje, motivaciones, y métodos y técnicas de selección, éstas últimas siguiendo el modelo de Blasco (2000). En el análisis nos hemos centrado en el

paradigma antropológico sobre el que hemos basado nuestra investigación. En este sentido, hemos revisado la literatura acerca de los modelos de selección que miden el encaje persona-puesto (P-O) con la dificultad de que no existe apenas literatura acerca de las técnicas de selección en este ámbito. Por otra parte, en la información revisada hemos encontrado que hay diferentes tipos de técnicas como la entrevista o test de selección de personalidad, test valores o de competencias, que miden algunos comportamientos vinculados a la motivación prosocial, pero no un test que de forma exclusiva mida la calidad motivacional, y más concretamente, la motivación prosocial de los candidatos que se presentan a los procesos de selección. Una conclusión que dará lugar a la propuesta, por nuestra parte, de una nueva técnica de selección de personal, el PMT (Prosocial Motivation Test), que presentaremos en la parte empírica del estudio.

3.1. Concepto de selección de personal

A partir de la Revolución Industrial la organización del trabajo se somete a un proceso evolutivo donde el interés por las personas es cada vez mayor (Alonso & Rodriguez, 2010).

En la bibliografía podemos encontrar que diversos autores hacen referencia a diferentes formas de entender a las persona en la organización. Algunos teóricos utilizan la expresión capital intelectual describiendo la relevancia del potencial del conocimiento, de las competencias y de la información utilizada por la organización (Edvinson & Malone, 1997;

Klein & Prusak, 1994; Stewart, 1997), mientras otros prefieren hablar de capital humano, capital social y capital organizacional (Snell et al., 1999). El capital humano hace referencia al conocimiento, las habilidades y las competencias de los miembros de la organización (Becker, 1964). El capital social es el flujo de conocimientos que se crea con las interacciones de los miembros de organización (Burt, 1997; Coleman, 1988; Stewart & Capital, 1997). El capital organizacional es el conocimiento institucionalizado presente en la cultura, en manuales, en políticas, entre otras (Hall 1992; Snell, et al, 1999). Para Ferrer & Stanton (1985, 88) “cualquier sistema relacionado con la empresa no funciona sin el hombre”. Diversos autores hacen referencia al recurso humano como ventaja competitiva (Porter, 1980; Miller, 1989; Stein, 2004; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988). Además, dichos recursos se consideran hoy en día más importantes que otras fuentes de éxito competitivas (De Saa'-Pérez & García-Falcón, 2002; Pfeffer, 1994). Por su parte, otros autores van más allá, y consideran que los recursos humanos, además de ser una ventaja sostenible, se distingue de sus competidores, genera beneficios económicos y no es imitable de manera rápida y fácil (Hatch & Dyer, 2004; Pfeffer 1994; Barney, 1991). El capital humano o los recursos humanos se consideran activos intangibles, que incluyen la experiencia, el conocimiento, la propensión a aceptar riesgos, la motivación, la lealtad y la sabiduría de los individuos asociados a la empresa, así como el capital social acumulado por los mismos (Barney, 1995).

Las personas son clave para la organización, "las personas planean, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización, de

modo que toda organización está compuesta por personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener su continuidad" (Chiavenato, 2000, 60). Esto lleva a considerar a los recursos humanos como un recurso estratégico que permitirá reducir costes y alcanzar los objetivos corporativos (Alles, 2006), y a su vez al proceso de selección de personal en uno de los procesos críticos de la gestión integrada de los recursos humanos en las organizaciones (Salgado y Moscoso, 2008). En este sentido, algunos autores señalan el efecto positivo de ciertas prácticas de recursos humanos sobre los resultados de la empresa (Huselid, 1995; McDuffie, 1995; Delaney & Huselid, 1996; Delery & Doty, 1996; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988). Otros, por el contrario, consideran que no existe suficiente evidencia empírica que dé lugar a pensar que la dirección estratégica de recursos humanos influya directamente en los resultados empresariales o en la ventaja competitiva (Schlesinger, 1983; Sherman et al., 1994). En particular, en cuanto a la selección de personal, diversos estudios muestran la relación positiva entre selección de personal y mejor desempeño en la organización (Kaufman, 1992; Terpstra & Rozell, 1993; Bartel, 1994). Para Hatch y Dyer (2004), la selección de personal aumenta la especificidad de la organización y disminuye su imitabilidad. Si el proceso de selección se realiza de forma adecuada, se incorporará a un candidato de alto rendimiento que contribuirá al éxito organizacional (Salgado & Moscoso 2008). Además, cuanto mejores sean las técnicas que se empleen en la selección mayor será la calidad administrativa de la empresa (Koontz & Weihrich, 1994). De hecho, las consecuencias de un error en la selección tiene gran impacto en la empresa, que se agravan en el caso de directivos y personal altamente cualificado (Sastre y Aguilar, 2003). En este

sentido, los procesos de selección deben cumplir los requisitos de fiabilidad y validez (Gómez-Mejía et al., 2001), pero también de selección ética (Shaw & Barry, 2001).

En cuanto a la definición del concepto selección de personal, en la bibliografía podemos encontrar multitud de definiciones (ver tabla 8).

Tabla 8. Definiciones de selección de personal. Propio.

Autores	Definición
Diccionario de la Real Academia Española	"Acción y efecto de elegir a una persona o cosa entre otras, como separándola de ellas y prefiriéndola".
Dunnette (1974,478)	"La selección consiste en asegurar que la persona adecuada esta en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer cómo los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada".
Chiavenato (2000,588)	"La escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal".

Dessler (1994,716) "Encontrar a la persona correcta para el puesto indicado y contratarla".

Louart (1994,502). "Aquel proceso que consiste en elegir entre diversas candidatos para un puesto, cuando se ha estimado útil crear, mantener a transformar ese puesto".

Milkovich & Boudreau (1994, 233) "La selección externa recopila y utiliza información acerca de los aspirantes reclutados a fin de elegir cuáles de ellos recibirán ofertas de empleo".

Sikula (1994,502) "Seleccionar es escoger. Cualquier selección es un conjunto de factores escogidos. El proceso de selección implica elegir algunos objetos a cosas entre varios. Respecto a la integración, la selección se refiere específicamente a la decisión de contratar un número limitado de empleados entre un grupo de empleados potenciales".

Blasco (2000, web) "La definición académica de selección de personal hace referencia a separar y preferir a unas personas sobre otras. Ello implica poseer algún tipo de criterio de contraste y alguna forma de toma de decisión. Y, por supuesto, un conjunto de personas (en nuestro caso) sobre el que actuar, como aspecto previo imprescindible. La acción de seleccionar se produce espontáneamente, con gran frecuencia, en la vida social y en toda selección se halla implícita una predicción o expectativa que determina la elección".

Olleros (2005,12) “El proceso de selección es consecuencia de la planificación de los recursos humanos de la empresa, integrada a la planificación general de esta”.

Salgado, Moscoso y Lado (2006, 104) “La selección de personal es un proceso de toma de decisión sobre el ajuste de los candidatos a los puestos ofertados. En otro lugar hemos escrito que esta definición de selección de personal implica tres aspectos: “(1) que es preciso emplear instrumentos evaluativos y que si no se utilizan, estaremos ante otro proceso de incorporación, pero no ante selección de personal; (2) que tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuación de los candidatos al puesto, y (3) que se requiere un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos”.

3.2. Modelos de selección de personal y paradigma organizacional

En la literatura encontramos diversas clasificaciones de paradigmas organizacionales, así como de modelos de selección. Nosotros nos basaremos en la clasificación de paradigmas de Pérez López (1993), ya que de los tres paradigmas de empresa incluidos en el modelo “Octógono Empresarial” (Pérez López, 1993), el paradigma antropológico es uno de los puntos de partida de nuestra investigación.

Chinchilla y Cruz (2016), recogen el modelo de Pérez López (1993), haciendo referencia a tres paradigmas de empresa: el paradigma mecanicista, el paradigma psicosocial, y el

paradigma antropológico. En el sistema mecanicista, las empresas están focalizadas a la eficacia o maximización del beneficio y asume que sus colaboradores buscan también esa maximización, es decir, considera que sus motivos son eminentemente extrínsecos (ligados al salario). En el paradigma psicosocial, el objetivo de la empresa es eficacia pero además atraktividad (hacer atractiva la empresa para los colaboradores), y entiende que sus colaboradores se mueven por otros motivos de carácter intrínseco, como el aprendizaje y el sentido del logro, más allá que los únicamente extrínsecos (salariales), también presentes. Por último, en el paradigma antropológico, las empresas tratan de buscar la eficacia, la atraktividad y la unidad o identificación de los colaboradores con la empresa. Este tipo de organizaciones promueven la actuación por motivos trascendentes, es decir, por servicio auténtico al cliente (Cardona y García-Lombardía, 2005). El modelo, establece no solo motivaciones distintas para cada paradigma, sino además competencias profesionales y de liderazgo distintas (ver tabla 9). Tanto las motivaciones como las competencias son cualidades dinámicas, es decir, moldeables y desarrollables.

Chinchilla & Cruz (2016) señalan la importancia del enfoque antropológico de la empresa, así como la de considerar las motivaciones trascendentes y el compromiso de la misión de los colaboradores, algo que nosotros traducimos en la necesidad de medir la motivación prosocial en los sistemas de selección de personal de las empresas.

Tabla 9. Correspondencia de paradigmas de empresa, motivos y competencias (Cardona y García-Lombardía, 2005).

Paradigma	Escuela	Motivos para actuar	Tipos de liderazgo	Competencia
Mecanicista	Clásica	Extrínsecos	Estratégico	De negocio
Psicosocial	Humanista	Extrínsecos Intrínsecos	Social	De negocio Interpersonales
Antropológico	Holista	Extrínsecos Intrínsecos Transcendentes	Personal	De negocio Interpersonales Intrapersonales

Los tres paradigmas están relacionados con las tres escuelas de pensamiento organizacional (Lirios et al., 2014), de tal forma que el paradigma mecanicista se relaciona con la escuela clásica, el paradigma psicosocial con la escuela humanista, y el modelo antropológico con la escuela holista. A su vez, las escuelas organizacionales se relacionan con diferentes modelos y técnicas de selección. En este caso, hemos utilizado los modelos de Blasco (2000). (Ver tabla 10).

Tabla 10. Paradigmas y selección de personal. Propio.

Paradigma	Conducta organizacional	Valora	Método	Técnicas de selección
Mecanicista	Persona-Puesto (P-P)	Aptitud	Psicotécnico	Test psicotécnicos
Psicosocial	Persona-Equipo (P-E)	Aptitud	Sociotécnico	Entrevistas, sociogramas en el entorno del puesto, test de aptitudes, test de intereses profesionales, test de personalidad, análisis curricular, técnicas grupales de evaluación
		Actitud		
Antropológico	Persona-Organización (P-O)	Personalidad	Integrado y psicosocial	Entrevista estructurada, test de aptitudes, test de personalidad, análisis curricular, análisis de datos recogidos en formularios de empleo, exámenes de conocimientos y destrezas profesionales, solicitud de referencias, técnicas grupales de evaluación.
		Motivación Intrínseca		
		Competencias		
		Valores		
		Calidad Motivacional		

El paradigma mecanicista es el paradigma del surgimiento del proceso de selección de personal como proceso sistemático. Surge a partir de la Revolución Industrial a principios del Siglo XX, y más concretamente con la "Organización Científica del Trabajo" en Estados Unidos (Taylor, 1911), y más tarde en Francia con las aportaciones de Fayol (1927) y Weber (1947) (Blasco, 2000; Zayas, 2002). Se trataba de una selección de personal

consistente en asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible de acuerdo con sus aptitudes personales, entendidas éstas como las habilidades y destrezas, con ánimo de incrementar la productividad (Taylor, 1987). Formaba parte de la idea de evitar el despilfarro de recursos, entre los que se incluía el esfuerzo humano. “Podemos ver y comprobar fácilmente el derroche de las cosas materiales. Pero movimientos torpes, ineficientes o mal dirigidos de los hombres no dejan nada visible o tangible detrás de ellos” (Taylor, 1994, 129). El proceso de selección se basaba en la administración sistemática. “El remedio para esta ineficiencia reside en la administración sistemática y no en la búsqueda de hombres excepcionales o extraordinarios” (Taylor, 1994, 130). Para Blasco (2000), el modelo de selección de personal era un modelo psicotécnico influenciado por los desarrollos de la psicología, con autores clave como Castell (1966) relevante por sus estudios de diferencias individuales aplicando test mentales, y Münsterberg (1914) considerado como el fundador de la psicología aplicada. Las técnicas de selección utilizadas eran multitud de test que medían el perfil aptitudinal para predecir la productividad del candidato (Blasco, 2000). En cuanto a la relación entre motivación y selección de personal, el Taylorismo se basaba en la teoría “homo economicus” que indicaba que la motivación de las personas se basa únicamente en recompensas salariales, económicas y materiales (motivación extrínseca).

“(…) el fabricante y el trabajador estarán especialmente interesados en los beneficios locales que se derivarán para ellos y para los que estén a su alrededor (de la puesta en marcha de la dirección científica). El management científico representará para los empresarios y para los trabajadores que lo adopten (...) la eliminación de casi todos los motivos de disputa y desacuerdo entre ellos. (...). El gran incremento de salarios que acompaña a este tipo de management eliminará en gran parte las disputas originadas por la cuestión de los salarios.

Pero más que todas las demás causas, la íntima cooperación y el contacto personal constante entre ambas partes tendrán a disminuir las razones de fricción y de descontento. Es difícil para dos personas cuyos intereses son idénticos y que trabajan con hombro para alcanzar el mismo objetivo, el mantener una disputa” (Taylor, 1970,127).

A pesar de todas las críticas recibidas desde las primeras décadas del siglo XX, algunas de ellas recogidas por los autores Blas (2005) y Peiró (1998), a día de hoy algunos rasgos de la teorías de la organización científica del trabajo siguen presente en las empresas (Blasco, 2004), sobre todo del sector industrial (Diez & Millares, 2012). Para algunos autores, el empleo de algunos métodos científicos en selección de personal sigue vigente y son válidas en algunos trabajos que requieren precisión, seguridad y claridad, como hospitales o mantenimiento de aviones (Morgan, 1998).

En cuanto al paradigma psicosocial, a partir de los años 20, la perspectiva mecanicista deja paso a una perspectiva más psicosocial que incluye aspectos como la motivación intrínseca, la actitud y los procesos grupales, entre otros (Gomez et al., 1993). En ella se incluye la Escuela de las Relaciones Humanas, la Escuela Humanista y la Teoría Sociotecnológica (Gómez et al., 1993). La Escuela de Relaciones Humanas defiende que las variables psicosociales influyen en el grado de satisfacción y motivación (intrínseca). Para Blasco (2000), se trata del modelo sociotécnico de selección de personal. En el modelo sociotécnico, el proceso de selección trata de predecir la productividad relacionada con el encaje de la persona en el equipo. Para detectarlo se utilizan, además del análisis de puesto de tareas, análisis del entorno psicosocial del puesto, y diferentes estudios del candidato como

de necesidades psicológicas, biografía, aptitudes psicosociales. Los métodos utilizados en la selección son entrevistas con el supervisor, sociogramas en el entorno del puesto, entrevistas de evaluación con el candidato, test de aptitudes, test de intereses profesionales, test de personalidad, estudio del currículum vitae, técnicas grupales de evaluación (Blasco, 2000).

Finalmente, el paradigma antropológico tiene los mismos objetivos que los paradigmas anteriores, pero adicionalmente, la finalidad de la unidad o identificación de sus colaboradores con la empresa y su misión, algo que se consigue con el compromiso de los colaboradores por la misión movidos por la alta calidad motivacional, es decir, que actúen sobre todo por motivos trascendentes (Chinchilla y Cruz, 2016). El hombre se percibe como un ser complejo, con satisfacciones basadas en necesidades fisiológicas y sociales, pero también satisfacciones basadas en necesidades psicológicas y trascendentes (Velasquez Vasquez, 2002). En los procesos de selección de personal se busca además del encaje persona-puesto (P-P), persona-equipo (P-E) y el encaje persona-organización (P-O). En este paradigma se encuentran los modelos de selección integrado y psicosocial (Blasco, 2000). El modelo de selección integrado se caracteriza por el eclecticismo, es decir, la utilización distinta en cada caso de los recursos disponibles de los anteriores modelos para tratar de predecir el comportamiento humano que incluye absentismo, rotación, conflicto, entre otros, midiendo aspectos como la personalidad (salud mental y rasgos para el trabajo); necesidades y motivaciones; inteligencia, competencia (formación y experiencia), entre otros. Se utiliza como recurso la estadística avanzada como la regresión o el análisis factorial para verificar la validez predictiva. Los métodos más utilizados son: la entrevista con el supervisor o

responsables de la organización, test de aptitudes, test de personalidad, análisis curricular, análisis de datos recogidos en formularios de empleo, exámenes de conocimientos y destrezas profesionales, solicitud de referencias, entre otras. El modelo de selección psicosocial parte de la crítica del modelo de evaluación psicológica tradicional que es considerado como inadecuado (Herriot, 1989) ya que no tiene en cuenta que la importancia de la integración del candidato a una cultura organizacional o a un proyecto de futuro sino únicamente a un puesto. Parte de la convicción de que los profesionales adecuados son escasos (Herriot, 1989), con lo el proceso de selección se convierte en una decisión por ambas partes. Es decir, es una decisión por parte de la empresa pero también por parte del candidato, en el que la empresa ha de asegurar que tiene unos procesos adecuados para atraer y retener a los buenos candidatos. El método por excelencia utilizado en la selección, es la entrevista de intercambio de información (cultura de empresa, rol a desempeñar, planes de carrera, etc.) y negociación.

3.3. La cultura organizacional en los procesos de selección de personal. El ajuste persona-organización (P-O)

Como hemos visto en el apartado anterior la preocupación por las motivaciones trascendentes o prosociales se encuentran en el paradigma antropológico, que hace referencia a la cultura organizacional y a la búsqueda del encaje persona-organización (P-O) en los procesos de selección. Es por esta razón que nos detendremos con mayor detalle en revisar la

literatura referente a los procesos de selección incluidos en este paradigma, y especialmente en la búsqueda de la existencia de métodos de selección relacionados con la motivación.

El concepto de encaje P-O ha sido ampliamente estudiado en investigación como comportamiento organizativo. Los antecedentes se encuentran en la teoría de Schneider (1987) “ASA”. Se trata de la teoría de Atracción-Selección-Desgaste, que establece que la cultura organizacional está definida en función de las personas que son atraídas, seleccionadas y que permanecen en ella. Los académicos definen el concepto de ajuste P-O como el grado de compatibilidad entre la persona y la organización (Kristof, 1996; Autry & Wheeler, 2005). En encaje P-O es clave para mantener la flexibilidad y el compromiso de los colaboradores necesaria en el mercado competitivo en el que viven las empresas (Boxx et al., 1991; Chatman, 1989, 1991; Judge & Bretz, 1992; Posner, 1992; O’Reilly et al., 1991). Además, estudios empíricos demuestran la relación positiva del encaje P-O con las actitudes en el trabajo, así como la satisfacción y el compromiso (Boxx et al., 1991; Bretz & Judge, 1994; Chatman, 1991; Downey et al., 1975; O’Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Postne et al., 1985; Tziner, 1987; Vancouver & Schmitt, 1991). Esta relación también es positiva con la rotación (Chatman, 1991; O’Reilly et al., 1991; Vancouver et al., 1994), con comportamientos de ciudadanía organizacional (O’Reilly & Chatman, 1986), trabajo en equipo (Posner, 1992) y resultados (Goodman & Svyantek, 1999). Diversos autores resaltan la importancia de su validez en los procesos de selección de personal (Arthu et al., 2006; Hinkle y Chois, 2009). A pesar de que el encaje persona-puesto (P-P) es distinto al encaje persona-organización (O’Reilly et al., 1991; Higgins & Judge, 2004) ambas deben ser

consideradas como una única predicción que los seleccionadores han de tener en cuenta a la hora de contratar (Kristof-Brown, 2000).

En la búsqueda del ajuste P-O en los procesos de selección, no se trata únicamente de ajustar la persona al puesto (P-P), sino que es necesario ajustar la persona al equipo más que al puesto, a la organización (Kristof, 1996; Van Vianen, 2000), y a sus valores (García & Dolan, 1997). El nuevo paradigma establece que la relación entre la persona y su desempeño es positiva y significativa (Wright et al., 2005; Youndt et al., 1996). Dentro del encaje P-O se diferencia entre encaje complementario y encaje suplementario (Cable & Edwards, 2004; Van Vianen, 2000). El ajuste complementario se produce cuando la persona u organización proporcionan lo que la otra parte necesita, mientras que el ajuste suplementario ocurre cuando la persona y la organización tienen características similares (Kristof, 1996; Muchinsky & Monahan, 1987). Muchas de las investigaciones que hacen referencia al ajuste suplementario se refieren al encaje entre valores individuales y valores organizacionales (Cable & Edwards, 2004, Chatman, 1991; Kristof, 1996; O'Reilly et al., 1991; Schneider, 1987; Schneider et al., 1995; Werbel & Gilliland, 1999). El encaje P-O incluye al menos 4 dimensiones (Kristof's, 1996). (Ver tabla 11):

Tabla 11. Dimensiones del encaje persona-organización (P-O) y autores (Kristof's, 1996).

Dimensión	Autores
1. Compatibilidad de los valores individuales y organizacionales.	Boxx et al. (1991), Chatman (1989, 1991), Judge y Bretz (1992), Posner (1992).
2. Compatibilidad de objetivos individuales con sus líderes o sus iguales (objetivos similares)	Vancouver et al. (1994); Vancouver & Schmit (1991).
3. Preferencias y necesidades individuales con los sistemas organizativos y sus estructuras	Bretz et al., (1989); Cable & Judge (1994), Turban & Keon (1993).
4. Personalidad del individuo y clima organizacional.	Bowe et al., (1991); Burke & Deszca (1982); Ivancevich & Matteson (1984); Tom (1971)

A pesar de la gran variedad de estudios que concluyen con que el ajuste persona-organización es una predicción válida (Borman et al., 1997, Kristof-Brown et al., 2005; Rynes et al., 2002; Verquer et al., 2003), apenas existe investigación acerca del uso de prácticas de selección para lograr este ajuste (Karren & Graves, 1994; McCulloch & Turban, 2007). En esta línea, diferentes autores consideran que la entrevista de selección es la técnica más válida para medir el encaje persona-organización (Chatman, 1989; Ferris & Judge, 1994; Judge & Ferris, 1992). Para Cable & Judge (1997) en la entrevista se debería valorar la congruencia entre los valores del candidato y los valores organizacionales. Mondy & Noe (1997) consideran los siguientes beneficios de la entrevista; permite aclarar dudas de ciertos puntos, el entrevistador puede dar información acerca de la compañía, del puesto y de las expectativas del candidato, y que normalmente se comenta como la experiencia laboral, logros académicos, habilidades interpersonales, cualidades personales y adaptación

organizacional (a la cultura de la empresa y su sistema de valores). Por su parte, Crowley (2004) considera que la entrevista permite explorar valores como la ética y otras cualidades del candidato como la inteligencia emocional. La entrevista es la técnica más utilizada para la evaluación y selección de personal (Silvester & Chapman, 1996; Anderson & Shckleton 1993; Fletcher, 1992; Schneider & Schmidt, 1986; Salgado y Moscoso, 2001). Además, es uno de los métodos de selección percibidos como más favorable por los candidatos (Anderson et al., 2010). Tal y como recogen Salgado et al. (2007), en España según los estudios de Rodríguez et al. (1990) y Prieto et al. (1991), la entrevista es el factor determinante en la toma de decisión para cualquier nivel de empleo. Lo mismo sugieren estudios de diferentes países que muestran que la entrevista se utiliza en más del 90% de las contrataciones y, excepto el currículum vitae, ningún otro instrumento de selección se le aproxima en uso (Salgado & Moscovici, 1995). La entrevista consiste en realizar preguntas previamente programadas al candidato y anotar sus respuestas para de esta forma ayudar a conocer mejor al candidato en cuanto a sus características personales, sus conocimientos y experiencias (Werther & Davis, 2000). Existen diferentes tipos de entrevistas, con distintas propiedades psicométricas, que además se emplean por las organizaciones con una frecuencia distinta (De Wolff & Bosch, 1984, Dipboye, 1992, 1997; Goodale, 1982; Salgado y Moscoso, 2011). De entre los tipos de entrevistas se diferencian: las entrevistas no estructuradas y entrevistas estructuradas. Las entrevistas no estructuradas son conversaciones informales que se van adaptando al candidato (Dipboye, 1992; Goodale, 1982). Dentro de las entrevistas estructuradas se encuentra: 1- entrevista “focussed interview” (Merton, et al., 1956) que se caracteriza por seguir un guión con una serie de pautas para recoger

información de los solicitantes de forma similar (Campion et al., 1997; Huffcutt & Arthur, 1994), 2- entrevista conductual estructurada basada en la predictividad de conductas futuras a partir de conductas pasadas (Chorogwicka & Moscoso, 2007; Janz, 1982, 1989; Moscoso y Salgado, 2001; Motowidlo et al., 1992; Salgado y Moscoso, 2002, 2011). Para Salgado et al. (2006), la entrevista estructurada es un excelente predictor de las dimensiones de; desempeño vinculado a la tarea, desempeño contextual o Comportamiento de Ciudadanía Organizativa (CCO) y conductas contraproductivas (Borman & Motowidlo, 1993; Campbell, 1990; Viswesvaran, 2001).

El concepto CCO es el más cercano al paradigma antropológico y al encaje persona-organización. Los comportamientos incluidos son: la persistencia en el esfuerzo para completar las tareas satisfactoriamente, el voluntarismo para realizar tareas no asignadas formalmente al puesto, la ayuda y cooperación con otros, el seguimiento de las reglas y procedimientos organizacionales, y por último, la aprobación, apoyo y defensa de los objetivos organizacionales (Borman & Motowidlo, 1993; Borman et al., 2001). A pesar de que no existe una gran literatura acerca del desempeño contextual, existen algunos estudios que concluyen con la relación positiva entre desempeño contextual u OCB y efectividad organizacional (George & Bettehausen, 1990; Mackenzie et al., 1991; Organ, 1988; Barrick & Mount, 1991).

La entrevista ha sido criticada por diversos autores por su falta de fiabilidad y validez (Wagner, 1949; Mayfield, 1964; Ulrich & Trumbo, 1965; Wright, 1969; Schmidt,

1976; Arvey & Campion, 1982). Estudios posteriores demuestran que la entrevista estructurada (situacional, conductual, de incidentes críticos, focalizada o por competencias-BEI (Behavioral Event Interview), es decir aquella que: 1) las preguntas que componen la entrevista se desarrollan a partir de un análisis de puestos, 2) se formulan a cada candidato todas las cuestiones desarrolladas, 3) se repite todo el proceso de entrevista con todos los entrevistados, 4) las respuestas de los sujetos se evalúan mediante "escalas de conductas observadas" (Quijano, 1992), sí es considerada como válida para la selección (Arvey et al., 1987; Campion et al., 1988; Wiesner & Cronshaw, 1988; McDaniel et al., 1994; Milkovich & Boudreau, 1994).

A continuación analizamos con algo más detalle tres de las entrevistas estructuradas más utilizadas:

1. Assesment Centers: se trata de una técnica que incluye ejercicios de simulación, y de habilidades y destrezas relacionadas con el trabajo (Collins et al., 2003) con ejercicios como el *role-playing*, discusiones grupales o el test *in basket* (Salgado y Moscoso, 2008). Tras una revisión de 22 estudios se demostraba su capacidad predictiva privilegiada con respecto a otras técnicas de selección (Moses & Byham, 1977). Pero los resultados de investigación con meta-análisis muestran que la validez predictiva de los mismos es sensiblemente más baja que la de otros instrumentos como son los test, y además éstos últimos son mucho más económicos, flexibles y rápidos (Salgado y Moscoso, 2008; Tziner & Dolan, 1982; Gaugler et al., 1987; Hermelin et al., 2007).

2. La entrevista estructurada por Incidentes Críticos: fue inventada por Flanagan (1954) durante la Segunda Guerra Mundial y se trata de utilizar una estrategia para conseguir información de comportamientos concretos (acciones y pensamientos) relevantes dentro de un contexto y ligado al puesto a desarrollar, que más tarde será analizada. Boyatzis (1982) propuso una variante a este método que llamó “acontecimientos comportamentales”. La cuadrícula de Kelly (1955), diseñada bajo la teoría de las “cualidades requeridas”, es una técnica muy útil para utilizar en la entrevista de incidentes críticos, ya que se trata de previamente recoger la lista de cualidades requeridas para el puesto analizado (Lévy-Leboyer & Prieto, 1997).

3. Entrevista estructurada por competencias: el concepto de competencia surge en la década de los setenta especialmente a partir de los trabajos de McClelland (1989). Para Spencer y Spencer (1993,9), la competencia es "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio". Para Tejada (1999, 18), competencia es "el conjunto de saberes (saber, saber hacer, saber estar y saber ser: conocimientos, procedimientos y actitudes) combinados, coordinados e integrados en el ejercicio profesional. Una de las metodologías de entrevista focalizada más conocida es la desarrollada por Merton et al. (1956). Un instrumento que a través de las preguntas acerca de experiencias pasadas trata de evaluar el nivel de desarrollo de las competencias, previamente definidas, recogiendo evidencias de comportamientos con las respuestas obtenidas. Alles (2005), establece la manera de llevar a cabo la entrevista de competencias, reflejando en su obra la importancia de

recoger toda la información en todo momento, y propone algunas preguntas para recoger la información.

Tras una revisión de la literatura acerca de las competencias encontramos multitud de estudios que tratan de las competencias profesionales (Alberici & Serreri, 2005; Le Boterf, 2001; Bunk, 1994; Lévy-Levoyer, 1997; Tejada, 1999; Thach & Murphy, 1995). Aunque recientes estudios consideran cada vez más importantes las competencias socio-personales relacionadas con el encaje persona-organización (Goleman et al., 2002; Bond & Donaldson-Feilder, 2004; Alberici & Serreri, 2005; Hughes, 2005; Gámez, 2005; Giardini & Frese, 2006 entre otros). Zayas (2002), diferencia las competencias en cuatro grandes tendencias: funcionalista, conductista o psicológica y dentro éstas dos tendencias, constructivista y el enfoque holístico. Bunk (1994), uno de los autores de la escuela holista, tiene en cuenta, en su definición de competencia, la relación con el entorno y la contribución con la empresa. Define las competencias como el “conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y ser capaz de colaborar con el entorno profesional y en la organización del trabajo” Bunk (1994, 9). La competencia social, es definida por Bisquerra (2003), como la capacidad para mantener buenas relaciones con otras personas, lo que implica; dominar las habilidades sociales como la escucha o el agradecimiento, el respeto por los demás, la comunicación, compartir emociones, un comportamiento prosocial y de cooperación, asertividad, prevención y solución de conflictos, o capacidad de gestionar situaciones emocionales, entre otras. Las competencias también son medidas en los procesos de selección a través de otras técnicas

como test de aptitudes, cuestionarios de personalidad, técnicas proyectivas, entre otras (Gallego, 2012).

Otra forma de medir el encaje P-O es a través del currículum vitae. Brown & Campion (1994) investigan acerca del uso que hacen los seleccionadores de la información que aparece en el currículum vitae, como; requisitos para el puesto, valores, intereses y características personales y metas, para medir el encaje P-O.

Distintos estudios analizan el momento de la decisión del encaje P-O por parte del seleccionador. En este sentido, algunos autores sugieren dividir en dos etapas el proceso de selección. Una primera etapa para el cribado donde se utilicen test de compatibilidad para evaluar si encaja mínimamente con el puesto, y superada esta etapa, el resto de valoraciones (Beach, 1990; Beach & Mitchell, 1987).

En cuanto al encaje de valores organizacionales y valores individuales (Piasentin & Chapman, 2007; Billsberry et al., 2005; Kristof-Brown et al., 2005; Kristof, 1996) ha sido criticado por diversos autores que ven complicada su evaluación debido a que en ocasiones los valores son implícitos, y por tanto desconocidos para el candidato (Billsberry et al., 2005, Kristof-Brown, et al., 2005). A pesar de las críticas, podemos encontrar diversos instrumentos que definen y evalúan los valores como; la Escala de Valores, y el Inventario de Valores para el Trabajo (Aiken, 2003).

Otra de las técnicas válidas para medir el P-O es el modelo de personalidad “Big Five” (Arthur et al., 2006; McCulloch & Turban, 2007). La denominación de los cinco factores varía en las diferentes investigaciones (Salgado, 2005). McCrae & John (1992), estable como los cinco factores de personalidad: estabilidad emocional (contrario al neuroticismo), extraversión (opuesto a introversión), apertura a la experiencia (frente a cierre a la experiencia), amigabilidad (opuesto a antagonismo) y conciencia (frente a irresponsabilidad). Salgado (2005) muestra como conclusión de diversos estudios de meta-análisis llevados a cabo en diferentes países, que los instrumentos desarrollados con el modelo de los cinco factores son buenos predictores de criterios organizacionales como la satisfacción en el trabajo (Barrick & Mount, 1991; Barrick et al., 2001; Hogan & Holland, 2003; Hough, 1992; Hertz & Donovan, 2000; Mount & Barrick, 1995; Rothman et al, 2002; Salgado, 1997; 1998; 2002; 2003; Yoo & Ming, 2002). En la actualidad existen un número importante de instrumentos que miden los cinco factores de la personalidad de los cuales el más conocido es el NEO-PI-R (Costa & McCrae, 1999). Sánchez & Ledesma (2007) señalan algunos instrumentos de personalidad basados en los cinco grandes factores: NEO- FFI (Costa & McCrae, 1999), BFI (Donahue & Kentle, 1991), TIPI (Gosling et al., 2003), BFI-10 (Rammstedt & John, 2007). Para Salgado y Peiró (2008), una segunda dimensión de personalidad con alta predicción de rendimiento son los test que miden la estabilidad emocional. Varios estudios meta-analíticos sobre la validez predictiva de test de integridad, que miden aspectos como la conciencia, amigabilidad y estabilidad emocional, han mostrado que son válidos predictores del desempeño en el puesto, así como de conductas contraproductivas (Ones et al., 1993). Además, podemos encontrar en la literatura

relacionada con encaje P-O, la utilización de la técnica de clasificación Q o “Q-sort” (Stephenson, 1953). Se trata de un procedimiento que consiste en la ordenación forzada de una serie de ítems que describen rasgos de personalidad, actitudes, valores, etc.

Hemos podido observar, tras la revisión de la literatura, como la motivación prosocial quedaba fuera de los paradigmas mecanicistas y psicosociales al considerar únicamente las motivaciones extrínsecas, y extrínsecas e intrínsecas, respectivamente. Por otra parte, sí bien es cierto que el paradigma antropológico, interesado por medir el encaje persona-organización establece la calidad motivacional y más concretamente el peso de la motivación prosocial como algo imprescindible para llevar a cabo la misión de la empresa, en la literatura encontramos que el ajuste P-O hace referencia a algunos aspectos relacionados con la motivación prosocial, pero sin llegar a medir el peso de la misma, es decir, el peso de la motivación prosocial respecto al resto de motivaciones también presentes (ver figura 10).

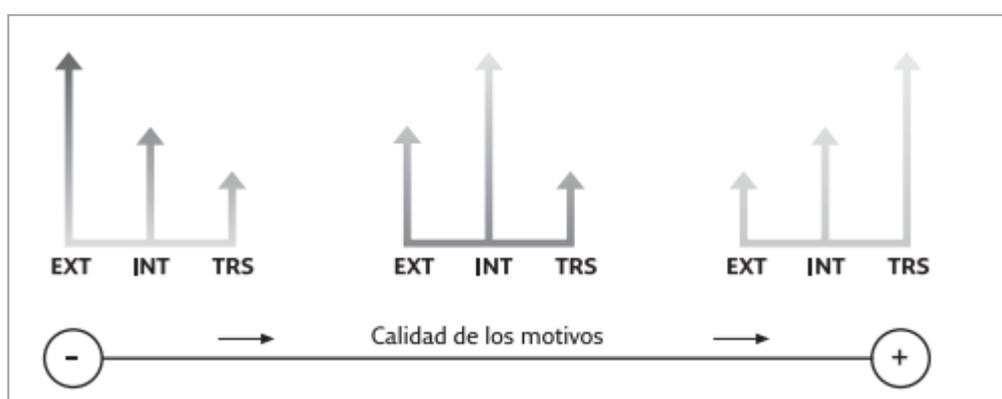


Figure 10. La calidad motivacional de las personas (Chinchilla y Moragas, 2009).

Más concretamente, las técnicas de selección de personal relacionadas con la cultura organizacional y con elementos cercanos a la motivación prosocial que intentamos medir, se encuentran en las mediciones de:

1. El encaje entre valores personales y valores organizacionales: en el mercado podemos encontrar diversos test que hacen referencia a los valores y las relaciones con los demás, como el SIV-Cuestionario de Valores Interpersonales (Gordon, 1991).

2. Valoración de competencias socio-personales: podemos encontrar diferentes test de competencias como el CompeTEA (Arribas-Àguila, 2011), que mide entre otras áreas, la interpersonal (comunicación, establecimiento de relaciones, negociación, influencia y trabajo en equipo) y el entorno (conocimiento de la empresa, visión, orientación al cliente, apertura e identificación con la empresa). También el BIP- Inventario Bochum de Personalidad y Competencias (Hossiep & Paschen, 2006), que mide entre otras escalas, la motivación laboral (orientación a resultados, iniciativa para el cambio y liderazgo) y las habilidades sociales (inteligencia social, sociabilidad, desarrollo de relaciones, trabajo en equipo e Influencia), o el SOSIA- Gestión por Competencias Gordon (1990).

3. Evaluación de la personalidad: podemos encontrar diversos test, como el NEO-PI-R-Inventario de Personalidad Neo- Revisado (Costa & McCrae, 1999) o el BFQ-Cuestionario "Big Five" (Caprara, et al., 1995). Ambos test están basados en la teoría de los "cinco grandes" factores de la personalidad, que miden aspectos como la afabilidad (preocupación

de tipo altruista y de apoyo emocional a los demás), o la estabilidad emocional (rasgo de amplio espectro, con características tales como capacidad para afrontar los efectos negativos de la ansiedad, de la depresión, de la irritabilidad o de la frustración), entre otras.

Del análisis anterior podemos concluir que no existe una técnica de selección que mida la calidad motivacional, y más concretamente, el peso de la motivación prosocial de los miembros de la organización. Por esto, proponemos el test PMT (Prosocial Motivation Test), que formará parte del capítulo empírico de la investigación.

4. Conclusiones del Marco Teórico

El marco teórico planteaba como objetivos el estado de la cuestión en cuanto a la relación entre la misión y la motivación prosocial, así como la revisión de los actuales modelos de selección de personal para comprobar que no miden la motivación prosocial, fundamental para que la misión sea efectiva (Bastons et al., 2016).

En cuanto a la relación entre misión y motivación prosocial, se concluye que, para que una misión sea completa y efectiva, es necesaria la existencia de las tres dimensiones que forman parte de la misión y que son complementarias entre sí; la misión formal o declaración de la misión, la dimensión dinámica que mide el grado de consecución de la misión y una nueva dimensión, la dimensión prosocial o dimensión motora que permite mover a los diferentes participantes de la misión o agentes, hacia la consecución de la misión. Bastons, et al. (2016), basado en el modelo antropológico de Pérez López (1993) incorporan la motivación prosocial para corregir en parte el “fallo de la misión”. Este “fallo o vacío” surge a raíz de la falta de conexión entre los objetivos de la misión y el escaso impacto entre el comportamiento de los empleados y los resultados económicos de las empresas (Pearce & David, 1987; Bart, 1996; Barktus & Glassman, 2008). Además, ayuda a explicar la relación entre la misión y las teorías clásicas de motivación.

La motivación prosocial, que ha sido tratada muchas veces como parte de motivación intrínseca, se convierte en factor clave a incluir en la misión, ya que es la única

que, al actuar por la satisfacción de “los otros”, es capaz de conectar o generar compromiso con la misión. Siguiendo los estudios de Grant (2008), la motivación prosocial es considerada como única, y diferenciada de la motivación extrínseca (generada por recompensas e incentivos económicos) e intrínseca (generada por satisfacciones personales internas), ya que tiene un enfoque que no tiene el resto, como es el enfoque hacia la consecución de los objetivos de la organización. Esto genera que la motivación, y concretamente la motivación prosocial, juegue un papel fundamental en las organizaciones (Cardona & Rey, 2008; Wang, 2011), y por consiguiente sea clave para uno de los principales sistemas de gestión de las empresas, como es la selección de personal. Bajo la premisa de que el empleado contribuirá en mayor o menor grado a la misión de la empresa en función de su calidad motivacional, y más concretamente de su grado de motivación prosocial, es decir un empleado con alta motivación prosocial tendrá mayor contribución a los objetivos de la empresa, se plantea la necesidad de un instrumento de selección que mida la motivación prosocial, punto de partida del segundo objetivo del marco teórico.

En cuanto al segundo objetivo se concluye destacando lo que señalan algunos autores que expresan que el capital humano es la ventaja competitiva más relevante de las empresas, lo que a su vez convierte al proceso de selección en uno de los procesos más estratégicos de las organizaciones. El proceso de selección tiene como objetivo contratar al candidato que mejor encaje en la organización. En la literatura podemos encontrar diversos paradigmas organizacionales así como modelos de selección. El paradigma antropológico incluye los modelos de selección de personal integrado, caracterizado por el eclecticismo o utilización de

distintas técnicas en función de cada caso, y el modelo psicosocial. En los proceso de selección se mide además del encaje persona-puesto (P-P) del paradigma mecanicista, el encaje persona-equipo (P-E) del paradigma psicosocial, y el encaje persona-organización (P-O). El encaje P-O incluye cuatro dimensiones: valores, objetivos, sistemas organizativos, clima organizativo (Kristof, 1996). De los pocos estudios acerca de las técnicas de selección, se concluye que la entrevista estructurada es la técnica por excelencia. Además, se utilizan técnicas como el análisis de currículum vitae, o diferentes test que miden diversos aspectos relacionados con valores, motivaciones, competencias socio-personales (que incluye el comportamiento prosocial), y aspectos de personalidad como la estabilidad emocional o integridad. Por consiguiente, se pueden encontrar técnicas de selección que miden elementos cercanos a la motivación prosocial, pero no existe ninguna técnica que mida la calidad motivacional del candidato y más concretamente el peso de su motivación prosocial con respecto al resto de motivaciones también presentes, como son la motivación intrínseca y la motivación extrínseca.

Por todo lo anterior, proponemos un método nuevo de selección, el PMT que formará parte del estudio empírico. Como paso intermedio entre el marco teórico y el marco empírico, a continuación, mostraremos a partir del ejemplo práctico de la empresa Synthon Hispania, lo que hemos podido observar en el marco teórico. Explicamos cómo una empresa se encuentra con la necesidad de medir la calidad motivacional y, más concretamente, la motivación prosocial en el sistema de selección de personal.

III. CASO DE SYNTHON HISPANIA

III. CASO DE SYNTHON HISPANIA (SHIS)

1. Historia de Synthon
2. Un modelo organizativo basado en las personas y sus motivaciones
 - 2.1. Misión de SHIS
 - 2.2. Sistemas de gestión de SHIS
3. Evolución de la selección de personal en SHIS
 - 3.1. El Modelo tradicional de selección de personal en SHIS
 - 3.2. El Modelo estratégico de selección de personal

El propósito del este capítulo tercero es presentar un caso práctico de una empresa con un modelo de gestión basado en las personas, y una misión formal y dinámica en línea con las recomendaciones de muchos autores, pero con una problemática muy común en las empresas, y ya anunciada en la parte teórica de las tesis, como es la necesidad de contratar a personas que contribuyan a la misión de la empresa de forma natural (que por su propia voluntad contribuyan a la misión de la empresa). Es decir, tienen la necesidad de contratar a personas con una motivación prosocial alta con respecto al resto de motivaciones también presentes (motivación intrínseca y motivación extrínseca). Esta problemática es descubierta por la compañía de forma intuitiva y tras una evolución de su modelo de selección de personal, en el que el modelo tradicional deja paso a un nuevo modelo estratégico (Salgado y Moscoso, 2008). Adicionalmente, la compañía farmacéutica se encuentra con una segunda necesidad,

también detectada en la parte teórica de la presente investigación, como es la inexistencia en el mercado de una técnica de selección que detecte la calidad motivacional, y más concretamente el peso de la motivación prosocial con respecto al resto de motivaciones. Con este ejemplo práctico, tratamos de dar a conocer como las necesidades detectadas en el marco teórico también están presentes en el caso real de una compañía.

1. Historia de Synthón

Synthón comienza su andadura cuando el actual y único socio Holandés, de formación Químico, tras años de trabajo en la facultad decide crear en 1991 una pequeña empresa en Nijmegen (Holanda) con el propósito de curar al máximo de personas posibles. A partir de un producto farmacéutico genérico exitoso en investigación decide abrir otras filiales. En primer lugar, en 1994 abre un nuevo centro de I+D en Praga y en Blansko, República Checa, donde fabricará más adelante principios activos farmacéuticos. En 1997, abre la filial comercial en Carolina del Norte, EE.UU, para las actividades de marketing, registro y envasado para el mercado norteamericano. Más tarde, en 1998, y es aquí donde nos centraremos, adquiere unas instalaciones de fabricación de productos farmacéuticos genéricos en Sant Boi de Llobregat, Barcelona, España. Hoy en día, Synthón Hispania cuenta con las actividades de I+D, fabricación y suministro de productos farmacéuticos genéricos. En los siguientes años Synthón seguirá creciendo con la apertura de nuevas filiales a nivel internacional, y no solo en el ámbito de los productos farmacéuticos genéricos sino también en el futuro de los

fármacos, esto es la biotecnología. A día de hoy, Synthron cuenta con más de 1.900 colaboradores (empleados) y con presencia mundial en diferentes países: en la sede central de Synthron ubicada en Nijmegen, Países Bajos, República Checa, Argentina, España, México y Chile. Además, Rusia, EE.UU. y Corea del Sur, con oficinas dedicadas al desarrollo comercial.

2. Un modelo organizativo basado en las personas y sus motivaciones

Cuando hablamos de cultura de empresa, estamos obligados a mencionar al único socio de la compañía farmacéutica, que sigue al pie del negocio en la parte de la investigación, con el mismo ánimo, pasión y sueño que cuando era joven “curar al mayor número de personas posibles de enfermedades graves”. Jacques Lemmens, socio fundador, es ante todo una persona “muy orientada la satisfacción de los demás”. Si pudiéramos valorar su motivación prosocial, comprobaríamos que el peso que daría a la misma sería muy alto. Es una persona que no se mueve principalmente por dinero o por reconocimiento (motivación extrínseca), sino que lo que le mueve es poder contribuir en satisfacer las necesidades de los “otros” (motivación prosocial), y de aquí el propósito de su compañía. Tanto en la misión de la empresa o declaración de la misión (ver figura 11), como en los diferentes sistemas de gestión, las personas y sus motivaciones ocupan un papel central, como veremos a continuación. Además, siguen la recomendación de muchos autores en cuanto al contenido y la coherencia entre los diferentes sistemas de gestión.

2.1. Misión de Synthon Hispania

Synthon Hispania está fuertemente impulsada por su misión, visión y valores

Medicinas Asequibles y de alta calidad
La misión de Synthon Hispania es contribuir a la misión de Synthon desarrollando, produciendo y coordinando el suministro a nuestros clientes de productos farmacéuticos genéricos asequibles y de alta calidad.

Enfocados en la Excelencia Operacional
Synthon Hispania aspira a convertirse en un centro de Excelencia Operacional reconocido en el Desarrollo, Producción y Suministro de productos farmacéuticos.

Innovación impulsada por la Motivación y el Talento
Synthon es Innovación- en la ciencia, y en todos los aspectos de la producción y el suministro. Las personas y su motivación son el motor de la empresa, y seguiremos atrayendo y desarrollando el talento en un ambiente RSC, para conseguir nuestra visión de contribuir a la misión de Synthon en ser una compañía farmacéutica especializada reconocida en 2020.

*Entendemos por motivación, el compromiso que va más allá de cubrir las necesidades de uno mismo, y se centra en las necesidades del resto de personas de la organización, clientes, accionistas, proveedores, Sociedad y Medio Ambiente

Figura 11. Misión, visión y valores de SHIS. Publicado en la intranet.

Analizando la dimensión formal o declaración de la misión de la filial farmacéutica, observamos que responde a la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?” (Drucker, 1974; McGowan, 1986). La respuesta da una orientación clara de diferentes aspectos de la empresa como a qué se dedica (desarrollar, producir y suministrar productos farmacéuticos), y cómo conseguirá sus objetivos (con innovación, excelencia operacional y personas con alto talento y motivación). Además, la declaración de la misión de Synthon sigue la recomendación de Pearce “la declaración establece el propósito que distingue a la empresa de otras similares” (Pearce, 1982, 22). Asimismo, sigue la definición de algunos autores que entienden la misión como “la contribución a un conjunto de stakeholders” (Want, 1986, 50; David 1989, 90;

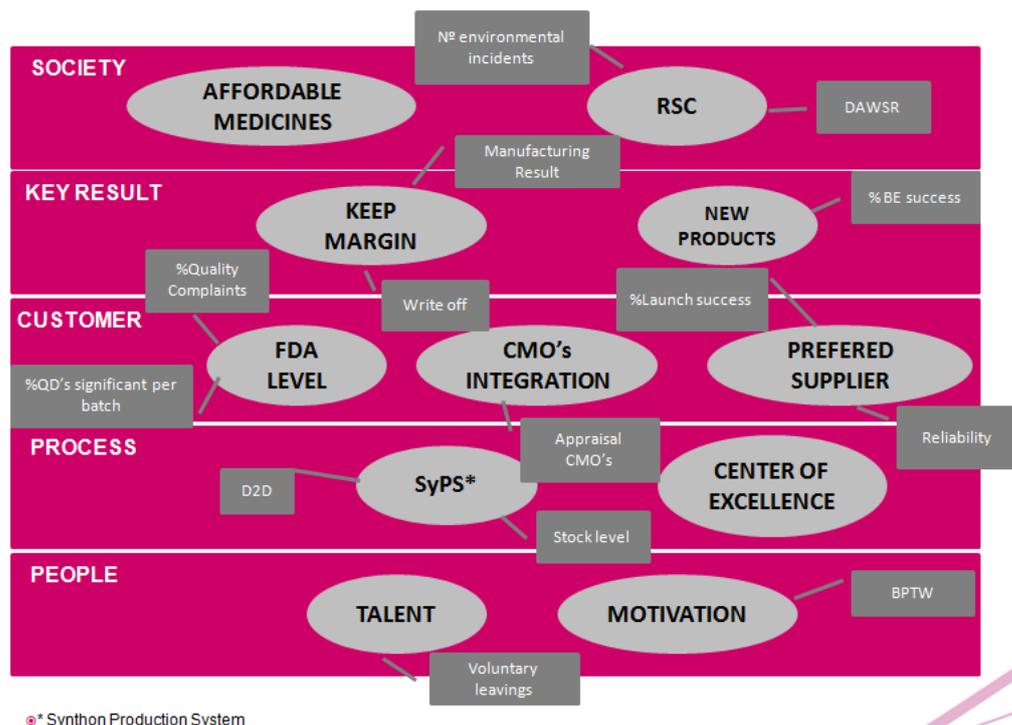
Senge, 1998, 17; Bartkus & Glassman, 2008). Podríamos decir que la declaración de misión sigue en gran parte el modelo Ashridge o “The Ashridge Mission Model”, de Campbell & Nash (1992), el cuál define la misión como un amplio conjunto de elementos entre los que se encuentra: el propósito, la estrategia, los valores y los estándares y comportamientos. También va en línea con otros autores como Want (1986) que considera que los valores deben ser uno de los elementos de la misión (en caso de Synthon los valores son calidad, costes, motivación e innovación). En esta línea Heskett & Kotter (1992) consideran que como mínimo los elementos de la misión deben incluir a clientes, accionistas y empleados.

Synthon Hispania tiene diferenciada claramente la misión de la visión siguiendo la recomendación de algunos autores (Senge, 1998; Conger & Canungo, 1988; Campbell & Nash, 1992; Baetz & Bart, 1996; Sufi & Lyons, 2003), aunque a veces se representa de forma conjunta. La diferencia principal con respecto a la misión es que la visión es entendida, tal y como establecen algunos autores como Senge (1998), como la imagen de futuro que la empresa quiere lograr. Revisando la declaración de la visión podemos comprobar como de nuevo las personas siguen siendo el centro de la definición, y cómo incorpora varios elementos tal y como sucede en la misión. Adicionalmente, destacamos la referencia a la Responsabilidad Social Corporativa, un concepto cada vez más frecuentes en las misiones (Williams, 2008) y uno de los valores contributivos definidos por Cardona & Rey (2008).

2.2. Sistemas de gestión

Como parte de la dimensión dinámica de la misión, Synthon cuenta con diferentes sistemas de gestión que intentan medir el grado de cumplimiento de la misión. Entre los diferentes ejemplos destacamos el mapa estratégico con diferentes indicadores, o políticas de capital humano como la evaluación del desempeño de los empleados. Siguiendo la recomendación de algunos autores, a continuación podremos observar como los diferentes procesos de la empresa están integrados con la misión (Drucker, 1974; Pearce, 1982; David, 1989; Bart, 1997).

Mapa estratégico



Synthon

Figura 12. Plan estratégico Synthon Hispania, 2016. Publicado en la intranet.

En la figura 12, podemos observar que el plan estratégico se divide en 5 niveles (sociedad, resultados, clientes, procesos y personas). Los objetivos estratégicos (globos gris claro) están clasificados en función de cada nivel. Para cada objetivo estratégico se establecen los indicadores o KPI que permitirán medir el grado de consecución de los objetivos estratégicos, y en definitiva de la misión. Misión, objetivos y KPIs están conectados (ver tabla 12).

Tabla 12. Relación entre misión y plan estratégico de SHIS.

Misión	Objetivos	KPIs
Desarrollando	Nuevos Productos	%BE exitosas
Produciendo	Manteniendo Margen	Resultado Producción
Suministrando	Cliente preferente/CMOs Integ.	%Lanzamientos/Entregas
Medicamentos asequibles	Medicinas asequibles	NA
Medicamentos de alta calidad	Nivel FDA	%Reclamaciones/QDS
Innovación	Centro excelencia	NA
Excelencia Operacional	SyPS	D2D/Nivel Stock
Personas con Talento	Talento	Bajas voluntarias
Personas motivadas	Motivación	BPTW
Ambiente RSC	RSC	Incidententes Medioambientales/Accidentes
Suministrando	Nuevos Productos	%BE exitosas

Política de evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño, es una técnica orientada a la mejora continua y al cumplimiento de los objetivos de la compañía, definidos en el plan estratégico, que se desprende de la misión. Es un sistema mixto que mide tanto “valuencies” (valores traducidos a competencias) como la consecución de objetivos, y va ligada a la retribución variable. Las competencias son los valores que aparecen en la misión de la empresa (ver figura 13).



Figure 13. Modelo de evaluación del desempeño Synthon.

Como hemos podido comprobar, la compañía Synthon Hispania tiene una misión con una declaración formal que sigue en gran parte las recomendaciones de autores expertos en la materia. También la compañía tiene cubierta la dimensión dinámica con diferentes sistemas de gestión como un mapa estratégico o políticas de capital humano que miden el grado de desempeño de la misión. Pero como anunciábamos también en la parte teórica de la tesis, esto no es suficiente. Synthon se da cuenta de que para conseguir plenamente la misión necesita que las personas que forman parte de la compañía se comprometan plenamente con la misma. Sin saberlo, Synthon se refería a la falta de la tercera dimensión, la dimensión prosocial. Necesitaba que las personas que formaran parte de la empresa tuvieran una alta motivación prosocial, algo que descubrió de forma intuitiva. Synthon observó que en la misión se mencionaba la importancia de las personas con alta motivación, y que la motivación estaba definida como aquella que se preocupa por las necesidades de los demás, pero en cambio este tipo de motivación no se medía en los procesos de selección, como veremos a continuación.

3. Evaluación de la selección de personal en SHIS

El proceso de selección es a día de hoy uno de los procesos más críticos de la compañía y que más ha evolucionado. Podríamos aplicar la clasificación de Salgado y Moscoso (2008) en cuanto a modelos de selección a lo largo de la historia de Synthon. En sus inicios, el proceso de selección de personal de Synthon Hispania era muy tradicional, y con el paso del tiempo se ha ido transformando y convirtiendo en un proceso mucho más profesional, sistematizado y considerado como uno de los procesos estratégicos de la compañía.

3.1. El modelo tradicional de selección de personal

Synthon en España nace en 1.998 con la compra de las instalaciones de una empresa farmacéutica y la cesión de 62 trabajadores del entorno productivo a la nueva compañía. Durante dos años convivieron las dos empresas y no es hasta el 2001 cuando Synthon inicia de forma independiente su actividad farmacéutica. En el año 2001, la parte de administración de personal y relaciones laborales estaban junto con la parte de contabilidad en un único departamento financiero. No había nadie entonces experto en Recursos Humanos en la empresa, y la parte de selección la llevaba directamente el Director General que se apoyaba en la secretaria de dirección para la fase de reclutamiento o atracción de candidatos potencialmente calificados para ocupar la posición (Chiavenato, 2000). El Director General no tenía ninguna intención de crear el departamento de Recursos Humanos, no era una función estratégica para la compañía. Era una empresa de gestión tradicional y paternalista.

Bajo el pensamiento de que la única motivación de las personas que trabajaban era el dinero, lo importante era pagar “justamente”. Las técnicas del proceso de selección eran el curriculum vitae y la entrevista. La persona más adecuada para el puesto era el candidato con más experiencia demostrada en un puesto similar. Así pues, en los procesos de selección de personal se media el encaje persona- puesto (P-P).

3.2. El modelo estratégico de selección de personal

Todo cambió radicalmente, cuando en el 2.007 un nuevo Director General, mucho más joven y convencido en la necesidad de modernizar y profesionalizar la compañía, asumió la dirección general. La idea era implementar muy rápidamente un cambio cultural. En cuanto a la parte de Recursos Humanos, separó finanzas de Relaciones Laborales, que pasó a llamarse departamento de Capital Humano, y que incluía la parte de Administración de Personal, Relaciones Laborales, Prevención de Riesgos Laborales y Recursos Humanos. Se redefinió la misión, y se estableció un mapa estratégico que midiera el grado de consecución de la misión. Pero no todos los sistemas de gestión estaban conectados con la misión. En cuanto a la selección de personal, la valoración de la actitud del candidato tendría más peso que la valoración de la aptitud, bajo el pensamiento que las aptitudes podían modificarse fácilmente pero en cambio, no la actitud. Bajo el lema contratar a “buena gente” por encima de “gente buena”, Synthon seleccionaba a personas que encajaran no únicamente con el puesto (P-P), sino con la organización (P-O). En los procesos de selección se utilizaban

diferentes técnicas como el curriculum vitae, entrevista, test de aptitudes, test psicotécnicos, test de personalidad, test de liderazgo, etc.

Con el paso del tiempo, la dirección general sufrió varios cambios, pero la compañía seguía en el intento de alinear la misión con los diferentes sistemas de gestión, entre los que se encontraba el sistema de selección de personal. Synthon tenía claro que debía incorporar a personas que encajaran con su cultura para obtener buenos resultados, pero ¿qué significaba exactamente encajar con la cultura? El proceso de selección era de “manual” (casi perfecto), en cuanto a planificación de plantilla, descripciones de puestos de trabajo, fases del proceso de selección, utilización de técnicas de selección distintas según el proceso, etc. (ver anexo 3-4 y figura 14).

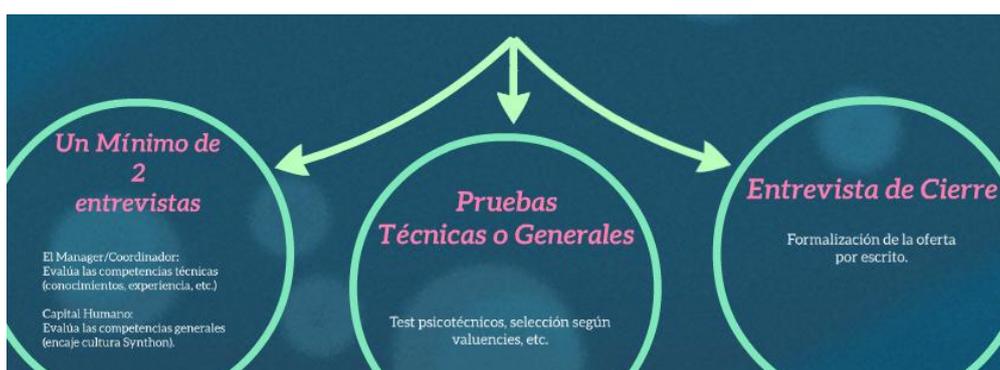


Figure 14. Proceso de selección de Synthon Hispania, 2016.

A partir de una nueva revisión de la declaración de la misión, la compañía detecta que si la misión hacía referencia a personas con talento y motivación, la empresa debía de medir la motivación de las personas en los procesos de selección. Además, la misión ya definía a la motivación como aquella que va más allá de uno mismo y se preocupa por las necesidades de los otros, con lo que se trataba de medirla. Así pues, Synthon tenía la necesidad de medir la motivación prosocial de los candidatos que participaban en los procesos de selección. La forma que eligió para medir la motivación prosocial era a través de la entrevista estructurada. En su día la empresa desconocía que esta decisión iba en línea con lo que establece la mayoría de estudios que podemos encontrar en la literatura, tal y como hemos podido comprobar en la parte teórica. La motivación y su definición formaban parte de uno de los valores traducidos a competencias, con lo que se trataba de recoger indicadores durante la entrevista en los que se pudiera concluir que el candidato estaba orientado a las necesidades de los demás y no sólo a sus propias necesidades (ver plantilla en Anexo 5). Detectar estos indicadores únicamente en la entrevista no era la mejor opción, pero por otra parte Synthon no encontró en el mercado ninguna técnica de selección que midiera este tipo de motivación, que más tarde supo que se trataba de la motivación prosocial, en los procesos de selección. Es entonces cuando Synthon decide utilizar el PMT (Prosocial Motivation Test) en las entrevistas de selección, una técnica que a día de hoy continúa utilizando, junto con la entrevista y muchas otras técnicas de selección, en función de la posición vacante.

La dificultad principal de Synthon fue que en el intento de seleccionar a las personas que más encajaban con la organización le resultó muy complicado llegar a la conclusión de la

necesidad de medir la motivación prosocial, algo que ya hemos anunciado en la parte teórica de la tesis, y que Synthon encontró de forma intuitiva. En el caso de Synthon, la misión contenía una dimensión formal o declaración de la misión completa, así como una dimensión dinámica o medición de resultados, pero no una dimensión prosocial o dimensión motora, necesaria para llevar a cabo la misión, algo que Synthon desconocía. Tras catorce años de evolución de su modelo de selección, donde el modelo tradicional pasó ser un modelo estratégico, finalmente, sin saber que se trataba de la dimensión prosocial, la compañía detectó esta necesidad e intentó medir la motivación prosocial en los procesos de selección. Pero medir la motivación prosocial de los candidatos tampoco resultó nada fácil para Synthon, ya que, como también anunciamos en la parte teórica, no encontró en el mercado ninguna técnica que midiera la motivación prosocial en los procesos de selección. A raíz de la participación de Synthon en el presente estudio, Synthon sigue utilizando el test PMT. Un test que presentamos a continuación, como parte empírica del estudio.

IV. ESTUDIO EMPIRICO

IV. ESTUDIO EMPIRICO

1. Ámbito del estudio
2. Objetivos e hipótesis del estudio empírico
3. Procedimiento
 - 3.1. Diseño metodológico
 - 3.2. Recogida de los datos
 - 3.3. Organización de los datos
 - 3.4. Análisis de los datos
 - 3.5. Presentación de resultados
4. Conclusiones

Tras la delimitación del marco teórico y el ejemplo práctico de la compañía Synthon Hispania, se ha podido constatar la necesidad de seguir investigando acerca del “vacío de la misión”, y más concretamente acerca de la relación de la misión con la motivación prosocial. Por otra parte, ha quedado latente la necesidad de medir la calidad motivacional y, por consiguiente, el peso de la motivación prosocial en los procesos de selección de las empresas, algo inexistente en la bibliografía consultada.

1. Ámbito del estudio

La preocupación de la desconexión entre misión y su efectividad ha sido estudiada por diversos autores en la literatura (Bart et al., 2001). Y es que la mayoría de las organizaciones orientadas hacia su misión, que incluso tienen una misión bien definida (dimensión formal de la misión) y con medidores que controlan el grado de consecución de los objetivos establecidos en la misión (dimensión dinámica), en la práctica no acaban de tener éxito. Esto es así, en gran parte, porque estas organizaciones no tienen en cuenta la tercera dimensión que complementa a las otras dos dimensiones. Se trata de la dimensión motora o motivacional, la cual establece que un alto grado de motivación prosocial en las empresas es lo que permite alcanzar la misión (Bastons et al., 2016).

En este sentido, el estudio empírico que ahora se presenta se basa en la idea de algunos autores como Grant (2008), seguido posteriormente por otros autores como Rey (2016) y Bastons et al. (2016), que confirman que la motivación prosocial existe de forma diferencial al resto de motivaciones intrínseca y extrínseca. Esta investigación complementa estudios anteriores acerca de la selección de personal incorporando un método de selección, el test PMT, capaz de detectar y medir el peso motivacional, y más concretamente, de la motivación prosocial en los candidatos. Por último, trataremos de contribuir a los estudios actuales de la motivación prosocial, determinando las relaciones entre las variables

personales de edad, género y nivel jerárquico, y la motivación prosocial, todas ellas utilizadas de forma común en multitud de estudios.

2. Objetivos e hipótesis del estudio empírico

Nuestro estudio se centra en la motivación prosocial en el ámbito de la selección de personal. Diversas cuestiones se relacionan con los objetivos y éstos con las hipótesis: ¿existe una motivación prosocial en las personas diferenciada del resto de motivaciones (intrínseca y extrínseca)?, ¿es posible medir la motivación prosocial en los procesos de selección dada la relación de la misma con el desarrollo real de la misión y su efectividad?, ¿existe relación entre motivación prosocial y variables personales como género, edad y nivel jerárquico, de forma que puedan ser tenidas en cuenta a la hora de seleccionar a los candidatos? . El estudio empírico que exponemos a continuación intenta dar respuesta a los siguientes objetivos e hipótesis:

Tabla 13. Objetivos e hipótesis del marco empírico

Objetivo General
Aportar un sistema de selección de personal capaz de medir la calidad motivacional o peso de la motivación prosocial, ya que se trata de la única motivación que puede conectar con el compromiso de los agentes hacia la misión.
<p>3. Diseñar una técnica de selección capaz de detectar y medir la existencia de motivación prosocial de los candidatos.</p> <p>H.1. Dentro del sistema de selección la decisión de contratar se relaciona de forma positiva con la motivación prosocial.</p> <p>H.1.1. La motivación prosocial tiene más peso en la decisión de contratación que la motivación intrínseca y extrínseca.</p> <p>H.1.2. El test permite predecir la motivación prosocial tal como la declara el candidato, validada por la coherencia con la observada por su manager e iguales tras tres meses de incorporación.</p> <p>4. Determinar las relaciones entre las variables personales de edad, género y nivel jerárquico, y la motivación prosocial.</p> <p>H.2. La motivación prosocial está influida por variables personales.</p> <p>H.2.1. La motivación prosocial está influida por la edad.</p> <p>H.2.2. La motivación prosocial está influida por el género.</p> <p>H.2.3. La motivación prosocial está influida por el nivel jerárquico al que aspira.</p>

3. Procedimiento

3.1. Diseño metodológico

3.1.1. Tipo de investigación

La metodología utilizada en esta parte del estudio empírico de la investigación es cuantitativa. Si bien es verdad que en las entrevistas de selección se recogieron indicadores cualitativos que podrían complementar la información cuantitativa acerca de la calidad motivacional de los candidatos, hemos decidido no utilizar esta información al considerarla escasa o insuficiente.

Para dar respuesta a los dos objetivos planteados (O3 y O4) a través de las dos hipótesis diseñadas (H1 y H2), la información se recoge con el cuestionario PMT (Prosocial Motivación Test). El test está basado en las preguntas de un cuestionario validado en el artículo de Bastons et al. (2016) utilizado, en su caso, para medir el grado de la cultura de la misión. En nuestro caso, el test ha sido completado por un total de 273 personas. Del total, 198 fueron candidatos presentados en los procesos de selección de la compañía farmacéutica Synthon Hispania, en las fechas comprendidas entre junio del 2015 y noviembre del 2016, de los cuales 25 fueron contratados. Además, el test fue completado por el manager y dos de los iguales de los 25 candidatos contratados.

3.1.2. Variables del estudio

Como en cualquier investigación a continuación determinamos las características de las distintas variables a estudiar. Así pues, según su medición, distinguimos entre variables cuantitativas como edad, y variables cualitativas como los tres tipos de motivaciones (motivación intrínseca, extrínseca y prosocial). Por otra parte, si clasificamos según la influencia de unas variables sobre las otras, distinguimos entre variables dependientes como la selección, independientes como la motivación prosocial, y de control como el género (ver tabla 14).

Tabla 14. Tipos de variables.

Tipos de variables según medición		Tipo de variables según influencia		
Cuantitativas	Cualitativas	De Control	Dependientes	Independientes

Dados los objetivos planteados, las principales variables son la motivación prosocial, motivación intrínseca y motivación extrínseca. Pero además hemos determinado otras variables como selección, edad, y género, entre otras.

Variables independientes

Como ya habíamos anunciado, el instrumento tiene como antecedente el cuestionario de Bastons et al. (2016) que mide la calidad motivacional (ver anexo 6).

Batons et al. (2016) utiliza distintos tipos de ítems para medir los diferentes tipos de motivación basados en la literatura existente (Deci & Ryan, 1985; Brief & Motowidlo, 1986; Vallerand et al. 1992; Ryan & Deci, 2000; Grant, 2008b; Epstein et al., 2013). Para medir la motivación intrínseca y extrínseca utilizan la escala adaptada de Ryan & Deci (2000). “Salario” (ME1), “obtener incremento salarial o bonus” (ME2), “reconocimiento de los superiores” (ME3) fueron los ítems utilizados para medir la motivación extrínseca. Por otra parte, “satisfacción por su trabajo” (MI1), “aprender cosas nuevas” (MI2) y “el desarrollo personal y profesional” (MI3) fueron los ítems utilizados para medir la motivación intrínseca. Finalmente, para medir la motivación prosocial se tuvo en cuenta la teoría de stakeholders (Freeman & Reed, 1983; Freeman, 1984), que considera como stakeholder a cualquier persona o grupo que participe en la obtención de resultados de la organización. En este sentido, se ha elegido los principales beneficiarios representados en las declaraciones de misión, es decir, clientes, empleados, accionistas y sociedad (Bart, 1997; Biloslavo & Lynn, 2007; Leuthesser & Kohli, 1997; Bartkus & Glassman, 2008; Williams, 2008). Este enfoque va en línea con los 13 tipos de comportamiento organizacional prosocial identificados por Brief and Motowidlo (1986). Así pues, para medir la motivación prosocial se eligieron los ítems “satisfacción por el cliente” (MBM1), “satisfacción por generar beneficio” (MBM2), “satisfacción por los empleados” (MBM3) y “satisfacción por el entorno” (MBM4)”. (Ver tabla 15).

Tabla 15. Tipo de motivación, ítem y referencia en la literatura (Bastons et al., 2016).

Tipos de motivación	Ítem	Referencias en la literatura
Motivación Extrínseca (ME)	ME 1: salario	Adaptado de Ryan & Deci (2000)
	ME 2: obtener incremento salarial o bonus	
	ME 3: reconocimiento de los superiores	
Motivación intrínseca (MI)	MI 1: satisfacción por el trabajo	Adaptado de Ryan & Deci (2000)
	MI 2: aprender cosas nuevas	
	MI 3: desarrollo personal y profesional	
Motivación prosocial o misión basada en la motivación (MBM)	MBM 1: satisfacción por el cliente	Bastons et al. (2016)
	MBM 2: satisfacción por generar beneficio	
	MBM 3: satisfacción por los empleados	
	MBM 4: satisfacción por el entorno	

Otras variables

Se utilizaron además otros tipos de variables como la variable dependiente de selección, que explica si finalmente el candidato que se ha presentado al proceso de selección en la compañía ha sido o no seleccionado por la misma. Además, se utilizaron tres variables más de control para analizar la relación de las mismas con la motivación prosocial. Las variables de control utilizadas fueron: edad, nivel jerárquico y género.

3.1.3 La muestra

En primer lugar destacamos que hemos considerado grupos y no muestra al entender que se trataba de una muestra casual no representativa.

Se generaron tres tipos de grupos para dar respuesta a las dos hipótesis: 1- Grupo 1 compuesto por 198 candidatos que se presentaron a los procesos de selección en el periodo de junio 2015 a noviembre 2016, 2-Grupo 2 compuesto por 25 candidatos que finalmente fueron contratados, 3- Grupo 3 compuesto por la opinión que tienen los managers/coordinadores y dos de los iguales de los 25 candidatos contratados acerca de la calidad motivacional de estos 25 empleados, un total de 72 empleados de Synthon. Cada uno de los grupos ha sido utilizado para cada uno de los objetivos e hipótesis (ver tabla 16).

Tabla 16. Grupos, objetivos e hipótesis

Grupos	Objetivos del estudio empírico	Hipótesis principales
Grupo 1 (198 candidatos)	Objetivo 3 Diseñar una técnica de selección capaz de detectar y medir la existencia de motivación prosocial de los candidatos	Hipótesis 1 Dentro del sistema de selección la decisión de contratar se relaciona de forma positiva con la motivación prosocial
Grupo 2 (25 contratados)		
Grupo 3 (72 managers/ coordinador y 2 de sus iguales)		
Grupo 1 (198 candidatos)	Objetivo 4 Determinar las relaciones entre las variables personales de edad, género y nivel jerárquico, y la motivación prosocial	Hipótesis 2 La motivación prosocial está influida por variables personales
Grupo 2 (25 contratados)		
Grupo 3 (72 evaluadores)		

Los grupos iniciales estaban compuestos por: Grupo 1 (203), Grupo 2 (27), y Grupo 3 (75), pero tras el análisis de los resultados comprobamos que algunos cuestionarios no habían sido cumplimentados correctamente, con lo cual imposibilitaba tenerlos en cuenta en el estudio. Con todo ello, los grupos finales están compuestos por: Grupo 1 (198), Grupo 2 (25) y Grupo 3 (72).

A continuación se analizan cada una de los grupos utilizadas en la investigación.

Grupo 1

En la tabla 17 se recoge la composición del grupo de los 198 candidatos de Synthon en función del género (masculino o femenino), y la posición jerárquica (mando intermedio, staff o técnico).

Tabla 17. Composición del Grupo 1 (198 candidatos).

Variable	Categoría	Frecuencia	%
Género	Masculino	111	56%
	Femenino	87	44%
Nivel Jerárquico	Mando Intermedio	9	5%
	Staff	113	57%
	Técnico	76	38%

Grupo 2

En la tabla 18 se recoge la composición del grupo de los 25 candidatos que fueron contratados en Synthon. Incluye las variables: género, nivel jerárquico (mando intermedio, staff o técnico), edad diferenciada en tres franjas (20-30, 30-40, 40-50), y nivel de estudios (medios o superiores). En este caso un análisis adicional que tuvimos en cuenta fue años de experiencia, definiendo 3 rangos: 1- perfil junior (0-1 años de experiencia), 2- perfil semi-junior (de 3-5 años de experiencia) y perfil sénior (más de 5 años de experiencia), pero dado

que en este caso el tamaño del grupo es reducido, únicamente 25 candidatos, todos los participantes se concentraba en el mismo rango de años de experiencia (semi-juniors), con lo que finalmente se descartó esta variable.

Tabla 18.Composición del Grupo 2 (25 candidatos seleccionados).

Variable	Categoría	Frecuencia	%
Género	Masculino	16	64%
	Femenino	9	36%
Nivel Jerárquico	Mando Intermedio	2	8%
	Staff	14	56%
	Técnico	9	36%
Franja Edad	20-30	7	28%
	30-40	10	40%
	40-50	8	32%
Nivel Estudios	Medios	17	68%
	Superiores	8	32%

Grupo 3

En la tabla 19 se recoge la composición total del grupo 3, es decir de los 72 empleados de Synthon que participaron en valorar la calidad motivacional de los 25 candidatos contratados. La tabla 20 hace referencia únicamente a los managers /coordinadores (en definitiva al superior jerárquico directo de los 25 candidatos contratados incluidos en el grupo 3). La tabla 21 hace referencia exclusivamente a los iguales (igual 1 e igual 2 o compañeros de trabajo del mismo nivel al que se encuentran los 25 candidatos contratados del grupo 3). Las variables analizadas en todas las tablas son: género y posición jerárquica (mando intermedio, staff o técnico).

Tabla 19.Composición total del Grupo 3 (72 empleados de Synthon).

Variable	Categoría	Frecuencia	%
Género	Masculino	35	49%
	Femenino	37	51%
Nivel Jerárquico	Mando Intermedio	28	39%
	Staff	28	39%
	Técnico	16	22%

Tabla 20.Composición parcial del Grupo 3 (25 managers/coordinadores).

Variable	Categoría	Frecuencia	%
Género	Masculino	13	52%
	Femenino	12	48%
Nivel Jerárquico	Mando Intermedio	25	100%

Tabla 21. Composición parcial del Grupo 3 (47 iguales).

Variable	Categoría	Frecuencia	%
Género	Masculino	22	47%
	Femenino	25	53%
Nivel Jerárquico	Mando Intermedio	3	6%
	Staff	28	60%
	Técnico	16	34%

3.2. Recogida de los datos

3.2.1. El instrumento

El instrumento para la recogida de datos ha sido el cuestionario Prosocial Motivación Test (PMT) validado por Bastons et al. (2016).

Los “motivadores” en el PMT son:

Motivos extrínsecos:

1. Obtener una prima o un aumento de sueldo
2. Reconocimiento de los superiores

Motivos intrínsecos:

3. La satisfacción por el trabajo

4. El aprender cosas nuevas
5. El desarrollo personal y profesional

Motivos prosociales

6. La satisfacción por el cliente
7. La satisfacción por generar beneficio
8. La satisfacción por los empleados
9. La satisfacción por el entorno

El test PMT lo cumplimentaron los candidatos que se presentaron a los procesos de selección en la compañía farmacéutica Synthon Hispania en las fechas comprendidas entre junio de 2015 y noviembre de 2016, así como más tarde el superior jerárquico, managers y dos de los iguales (compañeros de trabajo) de los 25 candidatos que finalmente fueron contratados en el periodo indicado. Los 9 ítems miden la calidad motivacional del candidato, esto es el peso que cada candidato da a cada tipo de motivación, intrínseca, extrínseca y prosocial. El tiempo estimado para responder el PMT es de 10 minutos, aunque no está limitado, ya que se contesta a través de una plataforma on-line sin limitación de tiempo de respuesta.

Para el Prosocial Motivation Test (PMT) se utilizó una escala de ordenación o de clasificación directa. El motivo se justifica en la medida en que al tratarse de un proceso de

selección en el que el candidato intenta conseguir el puesto de trabajo al que aspira, se debía evitar la tendencia a dar respuestas aquiescentes (todo es importante), es decir se intentó eliminar la opción de que los 9 ítems fueran valorados con la graduación máxima (“siempre”). Con la escala de ordenamiento, el candidato tiene que decantarse por la opción preferida comparando cada ítem con todos los demás, algo que supone una mayor reflexión y mayor discriminación. En este caso, al ser una lista breve permitía este tipo de escalas. Se trataba de determinar una jerarquía de preferencias con lo que la lista de ordenamiento era el método más idóneo. La puntuación final es simplemente la suma de las puntuaciones. Este tipo de escalas ha sido muy utilizado en investigaciones sobre valores como los estudios de Rokeach (1973). Por otra parte, una de las grandes limitaciones a tener en cuenta en los métodos de elección forzada es la deseabilidad social, aunque algunos autores defienden que esto no siempre es así (Paulhus, 1981). Teniendo en cuenta que se trata de un proceso de selección de personal donde el encuestado es el candidato que pretende conseguir un puesto de trabajo, esto cobra especial relevancia.

Validación y Fiabilidad del instrumento

Como anunciábamos anteriormente hemos tomado las escalas validadas por Bastons et al. (2016). Batons, et al. (2016) en su artículo analiza la estructura factorial del cuestionario que hemos utilizado en el estudio.

En la tabla 22 aparecen los valores de las cargas factoriales y coeficientes correspondientes al AFE y AFC, así como las fiabilidades de cada una de las agrupaciones de ítems que constituyen cada factor.

Tabla 22. Fiabilidad y validez de las escalas (Bastons et al., 2016).

Items	CFA				
	EFA (loadings)	Standardized loadings	t-Values	R ²	
EM1	0.838	0.678	1	0.460	Extrinsic motivation Cronbach's α : 0.690 Range of correlations of the items: 0.302–0.593 AVE: 0.396 Composite reliability: 0.648
EM2	0.869	0.874	27.177	0.764	
EM3	0.537	0.445	24.445	0.198	
IM1	0.801	0.729	1	0.531	Intrinsic motivation Cronbach's α : 0.726 Range of correlations of the items: 0.415–0.573 AVE: 0.493 Composite reliability: 0.695
IM2	0.696	0.569	33.013	0.324	
IM3	0.821	0.766	33.554	0.586	
PSM1	0.725	0.626	1	0.393	Pro-stakeholders motivation Cronbach's α : 0.735 Range of correlations of the items: 0.384–0.546 AVE: 0.410 Composite reliability: 0.735
PSM2	0.769	0.706	34.504	0.499	
PSM3	0.733	0.615	32.605	0.378	
PSM4	0.709	0.612	32.505	0.374	

Note: EFA, exploratory factor analysis; CFA, confirmatory factor analysis; EM, extrinsic motivation; IM, intrinsic motivation; PSM, pro-stakeholders motivation.

El cuestionario estudiado por Bastons et al. (2016) contiene 10 ítems agrupados tal y como aparece en la tabla 22. En el cuestionario que utilizamos no se ha considerado el ítem M1 “salario” al entender que ya forma parte de otras estrategias de evaluación en el proceso de selección.

La construcción de las escalas para su utilización se fundamenta en las medias de cada uno de los ítems que las componen. En adelante utilizaremos los valores escalares para los cálculos lo que permitirá analizar las hipótesis de estudio.

3.2.2. Bases de Datos

En el caso del Grupo 1 (198 candidatos) y Grupo 2 (25 contratados) los datos se recogieron a través del cuestionario Prosocial Motivación Test (PMT) que subimos a la plataforma Survey Monkey. Los candidatos que previamente habían superado la fase curricular del proceso de selección, así como la entrevista con la Técnica de PMC (responsable de selección) de Synthon Hispania y con el superior jerárquico (coordinador o manager en función de la posición), recibían un mail (ver anexo 9) invitándoles a que contestaran el cuestionario Prosocial Motivation Test (PMT). Además, los datos fueron analizados en un informe individual por candidato, que formaba parte de las distintas técnicas de selección utilizadas en la segunda entrevista o entrevista finalista con la Directora de Recursos Humanos de Synthon Hispania. Por otra parte, en el caso del Grupo 3 recogimos información de los managers y dos de sus iguales, de los 25 candidatos contratados en la compañía. En este caso, una vez los candidatos fueron incorporados en la compañía, se invitó a sus superiores jerárquicos (manager o coordinador) y a dos de sus iguales a participar por mail a una especie de valoración de motivaciones 180°. Puesto que teníamos la información de la auto-valoración de motivaciones recogida durante el proceso de selección de estos 25 candidatos contratados, solicitamos su consentimiento para recoger esta información de sus managers y de dos de sus iguales con ánimo de contrastarla. Una vez obtenido el

consentimiento, los participantes (managers/coordinador e iguales) recibieron un mail en el que se les explicaba el motivo de la recogida de la información, y los pasos a seguir para contestar el test (ver anexo 11). El test que contestaron los managers/coordinadores así como los iguales, era el mismo test que contestaron los candidatos contratados, esto es, el Prosocial Motivation Test (PMT). Para garantizar la confidencialidad de los datos, la UIC designó a una persona responsable de la recogida de la información así como del tratamiento de la misma, la cual codificó de forma anónima a candidatos contratados, managers e iguales, con lo que nosotros únicamente recibimos el resultado agregado de la información .

Tabla 23. Grupo, hipótesis, fuente y localización.

Grupo	Hipótesis del estudio empírico	Fuente	Localización
	<p align="center">Hipótesis 1</p> <p>Dentro del sistema de selección la decisión de contratar se relaciona de forma positiva con la motivación prosocial.</p>	Cuestionario PMT (Prosocial Motivation Test)	En la compañía Synthon Hispania
<p>Grupo 1 (198)</p>	<p>H.1.1. La motivación prosocial tiene más peso en la decisión de contratación que la motivación intrínseca y extrínseca.</p>		
<p>Grupo 2 (25) Grupo 3 (72)</p>	<p>H.1.2. El test permite predecir la motivación prosocial tal como la declara el candidato, validada por la coherencia con la observada por su manager e iguales tras tres meses de incorporación.</p>		
	<p align="center">Hipótesis 2</p> <p>La motivación prosocial está influida por variables personales.</p>	Cuestionario Test PMT y Programa de RRHH de la Empresa.	
<p>Grupo 2 (25) Grupo 3 (72)</p>	<p>H.2.1. La motivación prosocial está influida por la edad.</p>		
<p>Grupo 1 (198) Grupo 2 (25) Grupo 3 (72)</p>	<p>H.2.2. La motivación prosocial está influida por el género.</p>		
<p>Grupo 1 (198) Grupo 2 (25) Grupo 3 (72)</p>	<p>H.2.3. La motivación prosocial está influida por el nivel jerárquico al que aspira.</p>		

3.3. Organización de los datos

A continuación presentamos los tres tipos de variables utilizadas: la variable dependiente de selección (es decir si finalmente el candidato es o no contratado en la empresa), nueve variables agrupadas en tres dependientes que corresponden a factores motivacionales, y 3 variables de control que corresponden a los factores sociodemográficos (ver figura 15).

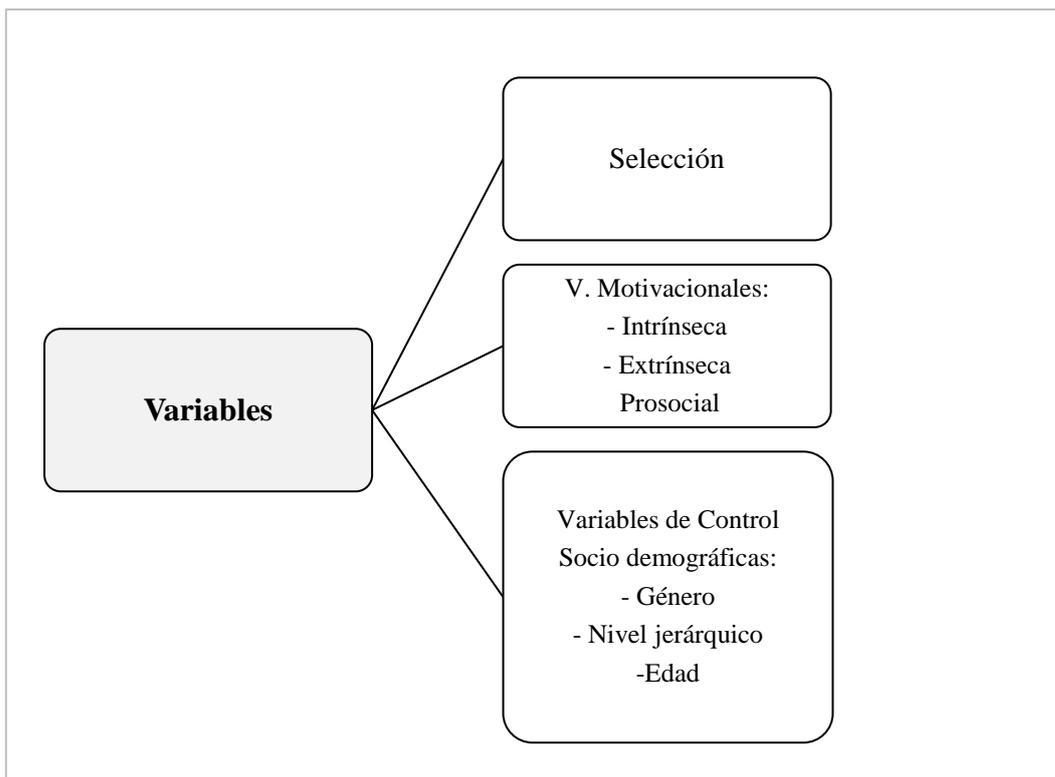


Figura 15. Esquema de variables. Elaboración propia.

En primer lugar realizamos una clasificación de variables según los criterios antes mencionados, y en segundo lugar las codificaremos para su posterior tratamiento estadístico. Consideraremos que las variables del estudio son cualitativas según su medición, y todas ellas son nominales, ya que tras categorizarlas nos permite clasificar a los candidatos según sean iguales o no respecto a una característica, por ello también son llamadas variables categóricas o cualitativas (Sabariego & Bisquerra, 2004). Un tipo de variables muy utilizado en ciencias sociales.

Tabla 24. Clasificación de las variables según su influencia.

Tipo de variable según influencia	Variable
Variables Dependientes	Selección
Variables de Control	Sociodemográficas: Género, edad y nivel jerárquico del puesto
Variables Independientes	Motivación Intrínseca, Motivación Extrínseca, Motivación prosocial

Tabla 25. Clasificación de las variables según su medición.

Tipo de variable según medición	Variable
Cualitativa nominal	Selección: Seleccionado (1), No seleccionado (2)
Cualitativa nominal	Género: Masculino (1), Femenino (2) Edad: 20-30 (1), 30-40 (2), 40-50 (3) Nivel jerárquico: Mando Intermedio (1), Staff(2), Técnico(3)
Cualitativa nominal	Motivación intrínseca: Intrínseca (1), Intrínseca (2), Intrínseca (3) Motivación extrínseca: Extrínseca (1), Extrínseca (2) Motivación prosocial: Prosocial (1), Prosocial (2), Prosocial (3) y Prosocial (4)

Una vez clasificadas las variables, establecemos las escalas de medidas así como las reglas a seguir para cada variable. En nuestro caso, en todas ellas aplicaremos la escala nominal tanto en el caso de las características personales (género, edad, y nivel jerárquico), como para las respuestas del tipo de motivación (motivación intrínseca, motivación extrínseca, motivación prosocial), y selección. A cada una de las variables se les ha asignado un código que varía del 1 al 4, con ánimo de identificar la misma en el análisis (ver tabla 25). Una vez codificadas las variables, las incluiremos en la base de datos o matrices. Todas las matrices han sido configuradas en Excel, y con la codificación mencionada anteriormente, han sido traspasadas a las tablas del programa estadístico SPSS para su posterior análisis.

Todo ello nos permitirá analizar los datos a través de la estadística. Con esta información, y tras aplicar la estadística procedemos al análisis cuantitativo estadístico de los datos por hipótesis para explicar los objetivos propuestos.

Tabla 26.Codificación de las variable, categoría y código.

Variable	Categoría	Código
Selección	Seleccionado	1
	No Seleccionado	2
Género	Masculino	1
	Femenino	2
Edad	20-30	1
	30-40	2
	40-50	3
Nivel jerárquico	Mando Intermedio	1
	Staff	2
	Técnico	3
Motivación Intrínseca	Motivación Intrínseca 1	1
	Motivación Intrínseca 2	2
	Motivación Intrínseca 3	3
Motivación Extrínseca	Motivación Extrínseca 1	1
	Motivación Extrínseca 2	2
Motivación prosocial	Motivación prosocial 1	1
	Motivación prosocial 2	2
	Motivación prosocial 3	3
	Motivación prosocial 4	4

3.4. Análisis de los datos

Para realizar el análisis utilizaremos la estadística descriptiva. En primer lugar analizaremos las características de cada una de los grupos que forman parte del estudio, calculando frecuencias y porcentajes de cada grupo. Las variables utilizadas en nuestro estudio, son variables ya utilizadas en otros estudios relacionados con recursos humanos y motivaciones. López Montesinos (2010) utiliza las variables sociodemográficas de edad, género y estado civil. Por su parte, Osorio (2009), en su Tesis “Perfil y motivaciones del voluntariado juvenil de mayores” utiliza como variables personales la edad, género, nivel de estudios, número de hijos y perfil académico, entre otras. También Boada et al. (2004) en “El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral”, analiza las variables de edad y antigüedad en la empresa, entre otras.

Grupos y participantes

A continuación analizaremos las características de cada una de los grupos que forman parte del estudio empírico.

Tabla 27. Composición Grupo 1.

Variable	Categoría	Código	Frecuencia	%
Género	Masculino	1	111	56%
	Femenino	2	87	44%
Nivel Jerárquico	Mando Intermedio	1	9	5%
	Staff	2	113	57%
	Técnico	3	76	38%

N=198 candidatos

Características del Grupo 1: el grupo está formado por los 198 candidatos que se presentaron a los distintos procesos de selección. Un total de 20 procesos existente en la compañía farmacéutica Synthon, en las fechas comprendidas entre junio de 2015 y noviembre de 2016. El grupo se distribuye en 111 candidatos (56%) y 87 candidatas (44%). Del total de candidatos, la mitad aproximadamente lo hicieron para puestos de staff o mano de obra directa (57%), seguido de puestos técnicos (38%), mientras que únicamente el 5% se presentaron a puestos de mando directivo. Es importante remarcar que estos 198 candidatos ya han pasado unos filtros de selección previos, y que los 20 procesos de selección eran puestos seniors (con experiencia de entre 3 a 5 años, en función de la posición).

Tabla 28.Composición Grupo 2.

Variable	Categoría	Código	Frecuencia	%
Género	Masculino	1	16	64%
	Femenino	2	9	36%
Nivel Jerárquico	Mando Intermedio	1	2	8%
	Staff	2	14	56%
	Técnico	3	9	36%
Franja Edad	20-30	1	7	28%
	30-40	2	10	40%
	40-50	3	8	32%

N=25 candidatos

Características del Grupo 2: el grupo está formado por los 25 candidatos que se presentaron en los distintos procesos de selección en la compañía farmacéutica Synthon en el periodo mencionado anteriormente, y que finalmente fueron contratados. El grupo se distribuye en 16 candidatos u hombres contratados (64%) y 9 candidatas o mujeres contratadas (36%), de los cuales solo un 8% se presentaron a puestos de mandos intermedios, el 56% staff (mano de obra directa), y el 36% se presentaron a puestos técnicos. En cuanto a la edad, oscila entre 21 y 48 años, siendo la desviación típica de 7,1, y la media de edad de 35 años. Casi la mitad de los candidatos contratados tiene una edad comprendida entre los 30 y 40 años (40%), seguida de la franja de edad de 40 a 50 (32%) y por último hay una franja de edad de 20 a 30 (28%). En cuanto al nivel de estudios, en un primer momento establecimos cuatro tramos: sin estudios, estudios primarios (educación primario o EGB), estudios

secundarios (ESO), estudios medios (Bachillerato, Ciclos de Grado Medio) y estudios superiores (Ciclo de Grado Superior y Estudios Universitarios), pero todos los candidatos contratados estaban en la franja de estudios comprendidos entre estudios medios y estudios superiores, con lo que también en este caso descartamos la variable estudios.

Tabla 29. Composición Grupo 3.

Variable	Categoría	Código	Frecuencia	%
Género	Masculino	1	35	51%
	Femenino	2	37	49%
Nivel Jerárquico	Mando Intermedio	1	28	39%
	Staff	2	28	39%
	Técnico	3	16	22%

N=72 participantes evaluadores

Características del Grupo 3: el grupo está formado por 72 empleados de Synthon que participaron en la valoración de la calidad motivacional de los 25 candidatos contratados. Prácticamente la mitad son de género masculino (49%) y la otra mitad de género femenino (51%). En cuanto al nivel jerárquico, prácticamente el 75% del grupo se concentra en puestos intermedios y staff (en total un 78%), mientras que el 22% ocupan puestos técnicos.

Tabla 30.Composición Grupo 3.1. Parcial solo managers.

Variable	Categoría	Frecuencia	%
Género	Masculino	13	52%
	Femenino	12	48%
Nivel Jerárquico	Mando Intermedio	25	100%

N=25 managers participantes

Tabla 31.Composición Grupo 3.2. Parcial solo iguales.

Variable	Categoría	Frecuencia	%
Género	Masculino	22	47%
	Femenino	25	53%
Nivel Jerárquico	Mando Intermedio	3	6%
	Staff	28	60%
	Técnico	16	34%

N=47 iguales participantes

Si revisamos el grupo únicamente compuesto por los managers/coordinadores (el superior jerárquico directo de los 25 candidatos contratados incluidos en el grupo segundo) podemos observar cómo se mantiene el porcentaje igualitario de hombres y mujeres (52% y 48% respectivamente). En cuanto al nivel jerárquico, obviamente el 100% de los participantes son mandos intermedios. Por otra parte, si revisamos exclusivamente el grupo de los iguales, (igual 1 e igual 2 o compañeros de trabajo del mismo nivel en la que se

encuentran los 25 candidatos contratados del grupo segundo) compuesto por 47 empleados de Synthon, observamos como el porcentaje de género femenino es algo superior (53%), aunque manteniendo igualmente la igualdad de género. Además, solo un 6% son mandos intermedios cuando el 60% del grupo ocupan posiciones de staff, seguido de puestos técnicos, 34%, siguiendo el mismo patrón del grupo 2 formado por los candidatos contratados a los que este colectivo ha evaluado.

Una vez analizados los grupos que forman parte del estudio empírico, pasamos a analizar los datos utilizados para dar respuesta a cada uno de los objetivos e hipótesis planteadas en esta parte empírica.

Objetivos del estudio empírico

Objetivo 3: diseñar una técnica de selección capaz de detectar y medir la existencia de motivación prosocial de los candidatos.

Hipótesis 1: “Dentro del sistema de selección la decisión de contratar se relaciona de forma positiva con la motivación prosocial”

Hipótesis 1.1: *“La motivación prosocial tiene más peso en la decisión de contratación que la motivación intrínseca y extrínseca”.*

Para analizar la hipótesis 1.1 se realizan distintos análisis con el Grupo 1, formado por los 198 participantes en el proceso de selección.

1. Análisis de Correlaciones

Tabla 32. Correlación entre variables motivación de los candidatos y selección.

Variables	1	2	3
Auto Intrínseca			
Auto Extrínseca	-0.132*		
Auto Prosocial	-0.711***	-0.561***	
Selección	0.029*	-0.055	0.260*

N=198

Los resultados de la tabla 32 muestran la existencia de una relación positiva significativa entre la variable selección y las motivaciones prosocial e intrínseca, siendo la motivación prosocial la que mantiene el valor más alto con gran diferencia ($r= 0,260$; $p>0,01$) seguida de la motivación intrínseca ($r=0,029$; $p>0,01$). Esto significa que los seleccionados tienen más frecuentemente valores más altos en motivación prosocial que los no seleccionados.

2. Prueba t de Wilcoxon

Tabla 33. Prueba t para verificar la importancia de relación entre motivación prosocial y selección.

Variable dependiente	S-Selección	Z- valor	p-valor
Variable independiente			
Motivación prosocial	4.50	10.43	0.001
Motivación intrínseca	6.33	10.57	0.001

Demostrada la relación positiva y significativa entre selección (estar o no seleccionado) y motivación intrínseca y prosocial, se analiza la información con Prueba t utilizando la prueba de Wilcoxon (prueba no paramétrica) para asegurar la existencia de la relación entre selección y motivación prosocial. Los resultados de la prueba t demuestran que cuando la motivación prosocial incrementa, incrementa también la relación con la selección ($s=4.50$; $Z=10,43$; $p>0.001$). De igual forma sucede con la variable motivación intrínseca, que cuando incrementa el nivel medio de esta variable también lo hace la variable selección ($s=6.50$; $Z=10,57$; $p>0.001$). Como conclusión de la prueba t, de análisis de dependencia entre variables, se deduce que la variable selección (estar seleccionado o no) es significativamente dependiente de los dos tipos de motivaciones prosocial e intrínseca,

destacando sobre todo la relación positiva de la selección y motivación prosocial por encima de la intrínseca.

3. Análisis de correlaciones de Pearson

Tabla 34. Correlación de Pearson entre variable motivación de los candidatos y selección.

Variables		Prosocial	Intrínseca	Extrínseca	Selección
Prosocial	Correlación de Pearson	1	-,241**	-,044	,228*
	Sig. (bilateral)		,001	,544	,050
	N	197	197	197	197
Intrínseca	Correlación de Pearson	-,241**	1	-,023	,198*
	Sig. (bilateral)	,001		,749	,010
	N	197	197	197	197
Extrínseca	Correlación de Pearson	-,044	-,023	1	,071
	Sig. (bilateral)	,544	,749		,325
	N	197	197	197	197
Selección	Correlación de Pearson	-,028	,098	,071	1
	Sig. (bilateral)	,700	,170	,325	
	N	197	197	197	198

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

En la tabla 34 se observa la relación lineal de las variables selección y las tres variables de motivación. Los resultados del Coeficiente Pearson muestran una relación positiva entre selección y todas las variables motivacionales. Asimismo, destaca la relación de selección y motivación prosocial, que además de ser positiva como el resto es la más significativa ($r=0,228$; $p>0,01$), seguida de la relación entre selección y motivación intrínseca

($r=0,198$; $p>0,01$) que también alcanza un valor significativo, aunque menor que en el caso de la motivación prosocial, con una diferencia entre ambas del 15%.

4. Análisis de Regresión Logística

Tabla 35. Análisis de Regresión Logística: relación entre selección y motivaciones.

<i>Variable Dependiente:</i> <i>Selección</i>	
<i>Variables Independientes</i>	<i>logistic</i> Observaciones: 198
Motivación prosocial	0 .014** (0.01)
Motivación Intrínseca	0 .015** (0.02)
Motivación Extrínseca	0.082

Note: ** $p<0.05$

Por último a través del análisis de regresión logística se observa de nuevo como la motivación prosocial e intrínseca tienen asociaciones positivas significativas con el modo de selección, ya que se considera estadísticamente significativa ($p<0.05$). Por el contrario, la motivación extrínseca no está asociada significativamente con el modo de selección. Es decir, para cada incremento de motivación prosocial e intrínseca, incrementa también la fuerza de selección.

Con el análisis de estos datos vemos que la decisión de contratar a los candidatos, una decisión que tiene en cuenta muchos otros factores como experiencia, competencias, etc., está vinculada con la puntuación en la escala de motivación prosocial.

Hipótesis 1.2.: *“El test permite predecir la motivación prosocial tal como la declara el candidato, validada por la coherencia con la observada por su manager e iguales tras tres meses de incorporación”.*

Para analizar la hipótesis 1.2 se realizan distintos análisis con el Grupo 2 compuesto por 25 contratados, y Grupo 3 formado por la opinión que tienen los managers/coordinadores y dos de los iguales de los 25 candidatos contratados acerca de la calidad motivacional de estos 25 empleados contratados, un total de 72 participantes.

Tabla 36. Correlación entre la motivación prosocial percibida por el candidato, y la valoración de su manager y dos de sus iguales.

Variable	M	SD	1
Motivation Variable			
1. Prosocial -auto	16.44	4.14	
2. Prosocial manager	12.77	4.71	.48
3. Prosocial igual 1	14.08	5.31	.56**
4. Prosocial igual 2	13.58	4.14	.33**

Note: $N = 97$ para todas las variables *** $p < .01$. ** $p < .05$, * $p < .10$

En la tabla 36 se observan las diferentes relaciones entre la auto-valoración del candidato en cuanto a su calidad motivacional (prosocial-auto), y la valoración de sus managers y dos de sus iguales o compañeros de trabajo hacia el candidato (prosocial manager, prosocial igual 1 y prosocial igual 2). Para determinar a los candidatos seleccionados con mayor diferencia de valoración en referencia a su calidad motivacional con respecto a sus managers o iguales, la calificación de cada evaluación, es decir la valoración del manager, y de sus iguales (igual 1 e igual 2) se restará de la autovaloración de la motivación de los candidatos. Por lo tanto, los valores más altos en esta dimensión por diferencia algebraica reflejarán una sobreestimación motivacional. En concreto, en el caso de la motivación prosocial el (20%) de los candidatos sobrestima su autovaloración de motivación prosocial con respecto a la valoración de sus managers, iguales 1 e iguales 2, lo que se traduce en una la dimensión prosocial positiva del candidato respecto al resto de

valoraciones. Así pues, los valores medios de las puntuaciones de las dimensiones motivacionales nos sugieren que la autovaloración de los candidatos seleccionados está inflada en relación al resto de valoraciones de sus managers e iguales. Como indican las tablas presentadas, hay una tendencia positiva en promedio en la autovaloración, y por tanto en la sobreestimación de su motivación. Estos hallazgos apoyan fuertemente a Harris & Schaubroeck (1988) y Heidemeir & Moser (2009), cuando señalan que la valoración de uno mismo acerca del rendimiento es mayor que la valoración que hacen los managers e iguales. En cuanto al promedio de las valoraciones, la auto-valoración prosocial (16,44) es superior al resto de promedios, seguido de la valoración del igual 1(14,08), igual 2 (14,08) y finalmente del manager (12,77). Si analizamos la desviación estándar, vemos como la autovaloración de motivación prosocial (4,14%) es algo menor que las valoraciones de su managers (4,71) y de sus iguales 1 (5,31), y exactamente igual en el caso de sus iguales 2 (4,14). Por último, en el análisis de correlaciones de las puntuaciones asociadas a la motivación prosocial de todos los participantes en el estudio (autovaloración, managers e iguales) observamos como todas fueron positivas con una variación de entre un 33% a un 56%. La autovaloración de la motivación prosocial se asocia de forma positiva con las valoraciones prosociales de los managers (48%), aunque no mostraron valores significativos. Por otra parte, la autovaloración de la motivación prosocial y las puntuaciones de sus iguales fueron positivas con una correlación significativa (56% con el igual 1, $p < 0,05$, 33% con el igual 2, $p < 0,05$).

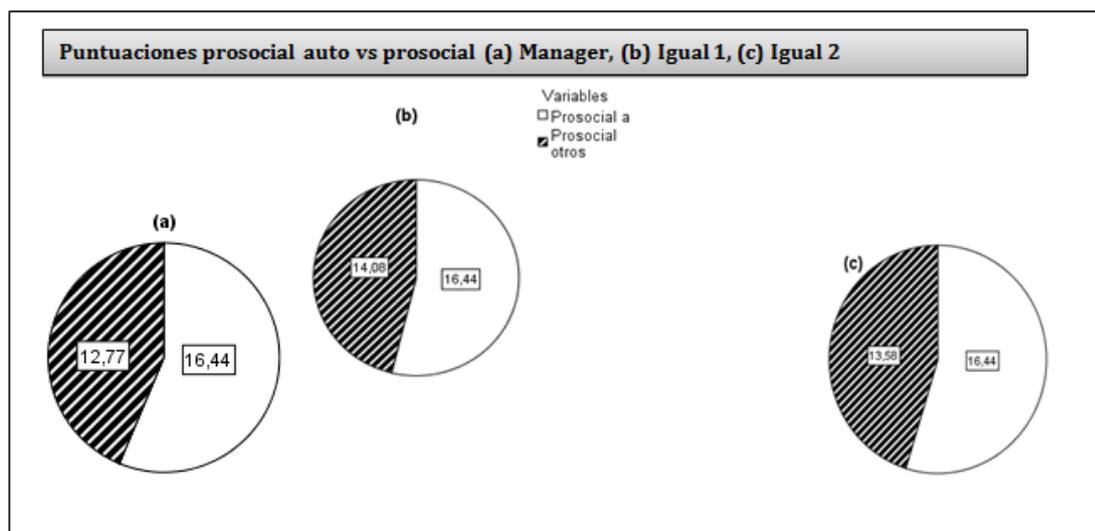


Figura 16. Valoraciones medias de auto-motivación prosocial vs valoración de managers e iguales.

En la misma línea, la figura 16 refleja de forma gráfica las medias de la variable motivación prosocial, tanto de la autovaloración como de la valoración de su manager y dos de sus iguales. Además, podemos observar claramente que la media de motivación prosocial del candidato es significativamente superior a la media de valoración prosocial que hacen sus managers y sus iguales, siendo las tres gráficas bastante similares, es decir, la dispersión de sus puntuaciones no varía significativamente. Más concretamente, en el caso los managers, la motivación prosocial del candidato es un 28,74% superior a la valoración media de su manager, mientras que en el caso del igual 1, la motivación prosocial del candidato es un 16,76% superior a la del igual 1. Por último, la valoración media de motivación prosocial del candidato es un 21,06% superior a la valoración de su igual 2 hacia el candidato. Este análisis predice que no habría ninguna diferencia significativa entre las puntuaciones de la autovaloración de motivación prosocial con respecto a las puntuaciones de los sus managers

y sus iguales. En este sentido, además de analizar los resultados de las correlaciones positivas, se han analizado sus diferencias medias mediante el análisis de la prueba t. Como resultado de esta prueba t se encontró que las puntuaciones de la autovaloración prosocial no fueron significativamente diferentes de las puntuaciones de sus managers (media = 12,77, SD = 4,71, $t = 3,08$, $p < 0,001$), igual 1 ((media = 14,08, SD = 5,31, $t = 1,92$ $p < 0,10$), e igual 2 (media = 13,58, SD = 4,14, $t = 2,44$, $p < 0,05$).

A pesar de que existen diferencias significativas entre la autovaloración prosocial de los candidatos y la realizada por los respectivos managers e iguales, siendo la de los candidatos ligera pero significativamente superior, en todos los casos los evaluadores diferidos, internos a la organización, valoran en niveles altos la motivación prosocial.

A continuación, tras el recordatorio de los ítems, se presentan gráficamente las valoraciones de motivación prosocial de cada evaluador.

Tabla 37. Tipo de motivación e ítem.

Motivación	Ítem
Prosocial 1	Sentir que contribuye a que la empresa genere beneficio
Prosocial 2	Sentir que contribuye a la satisfacción de los clientes
Prosocial 3	Sentir que contribuye al desarrollo y bienestar de l@s colaborador@s
Prosocial 4	Siente que contribuye con su trabajo a su entorno (medio ambiente, sociedad, etc.)
Intrínseca1	Sentir que se desarrolla a nivel personal y profesional
Intrínseca2	Siente que aprende cosas nuevas
Intrínseca3	Sentir satisfacción por su trabajo
Extrínseca1	Puede obtener una prima o incremento salarial
Extrínseca2	Puede recibir el reconocimiento de sus superiores

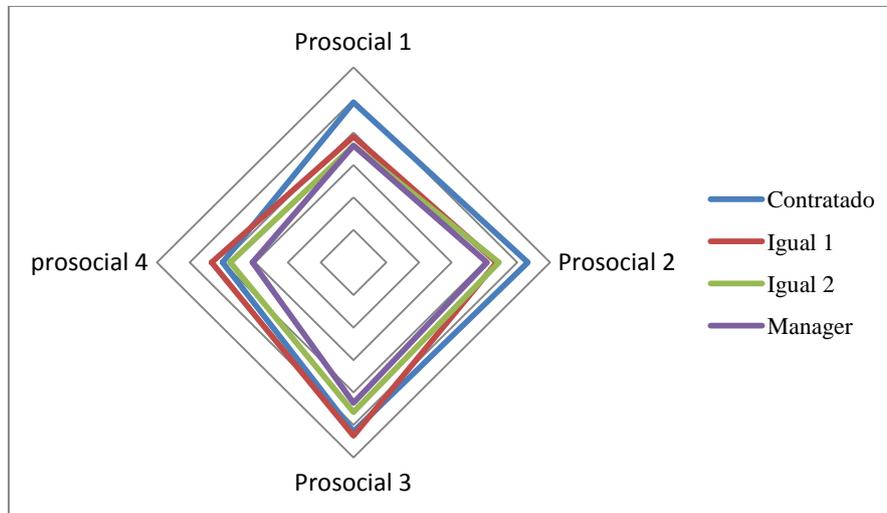


Figura 17. Valoraciones de motivación prosocial por evaluador.

En la figura 17, se observa de nuevo la sobrevaloración de los candidatos en dos tipos de motivación prosocial, la motivación prosocial 1 “sentir que contribuye a que la empresa genere beneficio”, y la motivación prosocial 2 “sentir que contribuye a la satisfacción de los clientes”. Por otra parte, se observa como los managers son los que han valorado con menor peso la motivación prosocial de los candidatos, y esto es así particularmente con la motivación prosocial 4 “sentir que contribuye con su entorno (medio ambiente, sociedad, etc.)”.

Objetivo 4: Determinar las relaciones entre las variables personales de edad, género y nivel jerárquico, y la motivación prosocial

Hipótesis 2: *“La motivación prosocial está influida por variables personales”.*

Hipótesis 2.1.: *“La motivación prosocial está influida por la edad”.*

Hipótesis 2.2. *“La motivación prosocial está influida por el género”.*

Hipótesis 2.3. *“La motivación prosocial está influida por el nivel jerárquico al que aspira”.*

Para la hipótesis 2, así como las subhipótesis que la forman, se realizan diversos análisis con el Grupo 1 compuesto por los 198 candidatos, Grupo 2 compuesto por los 25 candidatos contratados, y Grupo 3 formado por 72 personas que participaron en la valoración de la motivación prosocial de los 25 contratados. En el caso de la subhipótesis 2.1 no se ha podido analizar el Grupo 1 al no disponer en todos los casos del dato edad (esta información no siempre aparece en los currículums vitae).

Análisis del Grupo 1

Para obtener información acerca de la relación entre la variable motivación prosocial y los factores sociodemográficos utilizamos como primer grupo el más amplio (formado por los 198 candidatos que se presentaron a los procesos de selección), con la desventaja de no poder analizar el factor edad por falta de información (esta información no siempre aparece en el currículum vitae).

Tabla 38. Correlación entre variables personales y motivación prosocial del Grupo 1

	1	2	3
Variable de control			
1. Nivel Jerárquico			
2. Género			
Variable Motivación			
3. Prosocial Auto	.13*	-.10*	

Note: $N = 198$ for all variables. *** $p < .01$. ** $p < .05$, * $p < .10$

En la tabla 38 se observa que las dos variables de control analizadas, nivel jerárquico y género tienen una relación significativa ($p < 0.10$) con respecto a la valoración de la motivación prosocial de las 198 personas que participaron en el proceso de selección. Más concretamente, en cuanto a la relación de la variable nivel jerárquico y motivación prosocial,

en la tabla se observa como ésta se asocia de forma significativa y positiva con la autovaloración de la motivación prosocial ($r=0.13$, $p<0,10$). Es decir, cuanto mayor nivel jerárquico mayor autovaloración de la motivación prosocial. Por último, en cuanto a la relación entre la variable género y la automotivación prosocial, la tabla 38 muestra una relación significativa negativa ($r=-0.10$, $p <0,10$).

Con ánimo de dar más información acerca de la relación entre las variables personales género y nivel jerárquico se realizan varios análisis adicionales, con el grupo de mayor tamaño (Grupo 1).

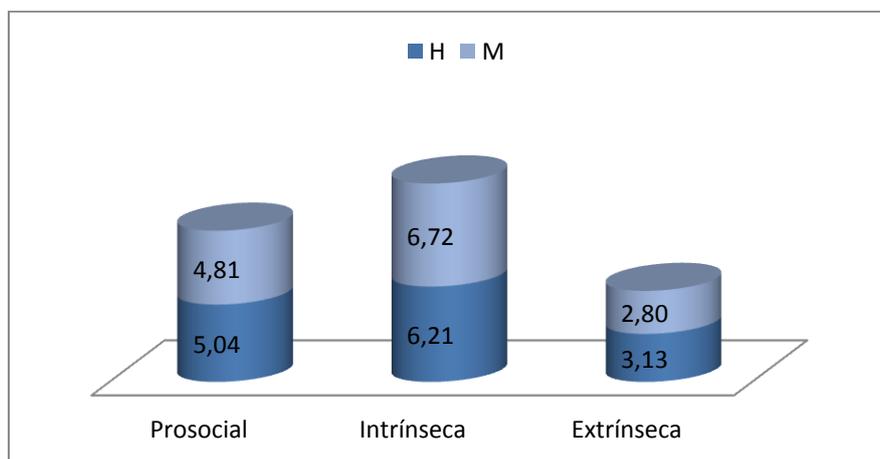


Figura 18. Tipo de motivación y género del Grupo 1

En la figura 18 se observa que, en general, no hay apenas diferencia entre la valoración total de hombres y mujeres, ya que la diferencia entre ambos es que los hombres

tienen una valoración total de un 0,35% por encima de la valoración total de las mujeres. Por otra parte, analizando la autovaloración motivacional por tipo de motivación y género, se puede ver que dentro de la valoración de motivación prosocial, los hombres le dan más valor (5,04) que las mujeres (4,81). Lo mismo sucede en el caso de la motivación extrínseca, es decir, los hombres dan más valor a la motivación extrínseca (3,13) que las mujeres (2,80). En cambio, en el caso de la motivación intrínseca, las mujeres le dan más valoración (6,72) que los hombres (6,21).

Tabla 39. Análisis de medias de autovaloración prosocial y género del Grupo 1

Variable Género	N	Media MPA	Auto-prosocial 1	Auto-prosocial 2	Auto-prosocial 3	Auto-prosocial 4
Masculino	111	5,04	5,59	5,75	5,02	3,81
Femenino	87	4,81	5,23	5,25	4,94	3,83
Total	198	4,94	5,43	5,53	4,98	3,82

N=198 candidatos. MPA=Motivación Prosocial Auto

Tabla 40. Tipo de motivación prosocial e ítem.

Motivación	Ítems
Prosocial 1	Sentir que contribuye a que la empresa genere beneficio
Prosocial 2	Sentir que contribuye a la satisfacción de los clientes
Prosocial 3	Sentir que contribuye al desarrollo y bienestar de l@s colaborador@s
Prosocial 4	Sentir que contribuye con su trabajo a su entorno (medio ambiente, sociedad, etc.)

En la tala 39 se puede ver que el grupo 1 está compuesto por un mayor número de hombres que de mujeres, 111 hombres (56%) y 87 mujeres (44%). En cuanto a la auto motivación prosocial, la media total de los 4 ítems que hacen referencia a esta variable es de 4,94. Si se analiza esta media por género se observa como la media de autovaloración prosocial de los hombres es un 5% superior a la media de valoración de las mujeres (masculino 5,04, femenino 4,81). Es decir, el peso que los hombres dan a la motivación prosocial es superior al peso que le dan las mujeres. Además, si analizamos las diferencias de medias entre hombres y mujeres por ítems o tipos de motivación prosocial, se observa como en todos los casos, excepto en el ítem auto motivación prosocial 4 “siente que contribuye con su trabajo a su entorno (medio ambiente, sociedad, etc.)”, la valoración de los hombres es superior a la de las mujeres, aunque se trata de una pequeña diferencia.

Tabla 41. Tipo de motivación prosocial, media por género ordenada del Grupo 1

Tipo de motivación Prosocial	Media masculino	Media femenino
Auto-prosocial 2	5,75	5,25
Auto-prosocial 1	5,59	5,23
Auto-prosocial 3	5,02	4,94
Auto-prosocial 4	3,81	3,83

N=198

En la tabla 41 se observa que el peso que dan los hombres y mujeres a los distintos tipos de motivación prosocial también es diferente, tal y como se había visto en las tablas anteriores, pero en cambio, tanto en hombres como en mujeres se mantiene el orden de prioridad que dan a los diferentes tipos de motivación prosocial. Es decir, tanto para hombres como mujeres, el primer tipo de motivación prosocial que valoran es la motivación prosocial 2 “sentir que contribuye a la satisfacción de los clientes”, aunque para los hombres es un 9% más valorada que para las mujeres. El segundo tipo de motivación prosocial más valorada para ambos es la motivación prosocial 1 “sentir que contribuye a que la empresa genere beneficio”, aunque para los hombres es un 7% más valorada que para las mujeres. La tercera motivación prosocial para ambos es la motivación prosocial 3 “sentir que contribuye al desarrollo y bienestar de l@s colaborador@s”, aunque para los hombres es un 2% más valorada que para las mujeres. Y finalmente, la motivación prosocial con valoración más baja tanto para hombres como para mujeres es la motivación prosocial 4 “sentir que contribuye con su trabajo a su entorno (medio ambiente, sociedad, etc.)” en la que en este caso, excepcionalmente, la valoración de la mujer está ligeramente por encima que la del hombre (0,44%).

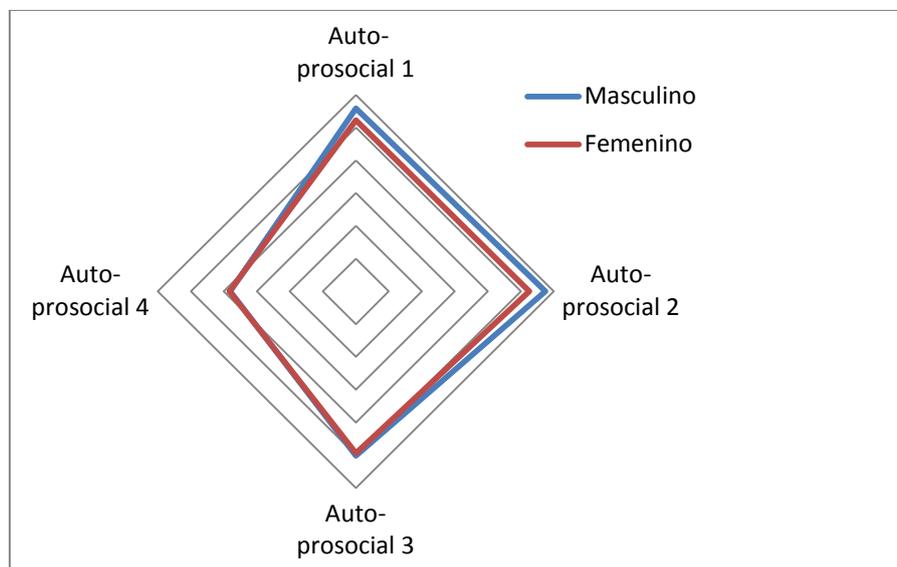


Figura 19. Tipo de motivación prosocial y género del Grupo 1

En la figura 19 podemos observar como para las automotivaciones 3 “sentir que contribuye al desarrollo y bienestar de l@s colaborador@s” y 4 “sentir que contribuye con su trabajo a su entorno (medio ambiente, sociedad, etc.)” prácticamente los valores son idénticos entre hombres y mujeres, pero en cambio, para la autovaloración prosocial 1 “sentir que contribuye a que la empresa genere beneficio, y en mayor grado para la motivación prosocial 2 “sentir que contribuye a la satisfacción de los clientes“, los valores son distintos y más altos en caso de los hombres. Es decir, que las diferencias entre hombres y mujeres estarían en que los hombres valoran con mayor peso que las mujeres “sentir que contribuye a que la empresa genere beneficio” y “sentir que contribuye a la satisfacción de los clientes”.

En cuanto a la relación entre variable nivel jerárquico y automotivación, realizamos los siguientes análisis.

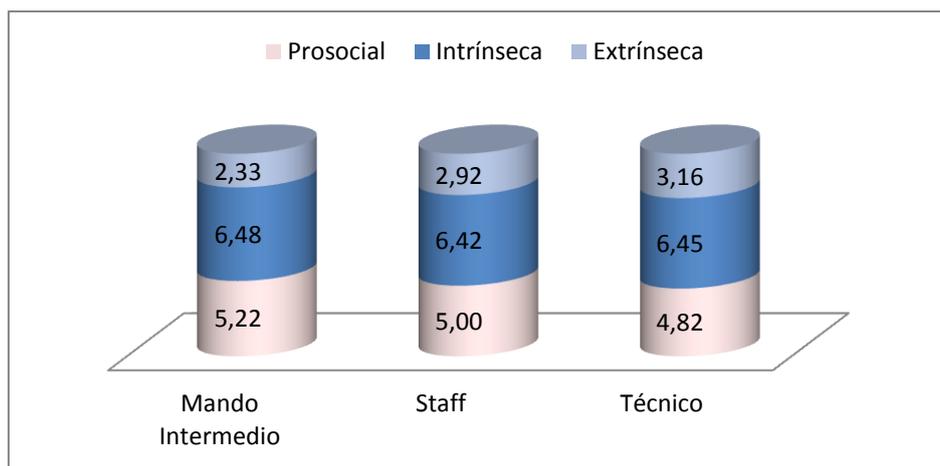


Figura 20. Tipo de motivación y nivel jerárquico del Grupo 1

En la figura 20 se observa como en general la valoración de motivación es superior en mandos intermedios, seguido de técnicos y staff. En cuanto a la motivación prosocial, es la segunda motivación mayor valorada después de la motivación intrínseca en todos los casos independientemente del nivel jerárquico. Además, se observa cómo son los mandos intermedios los que más valoran la motivación prosocial (5,22), seguidos del staff o mano de obra directa (5,00) y por último del técnico (4,82).

A continuación se diferencia por tipo de motivación prosocial y se analiza la relación con el factor nivel jerárquico.

Tabla 42. Análisis de medias de la variable nivel jerárquico y autovaloración prosocial del Grupo 1

Nivel Jerárquico	N	Media MPA	Auto-prosocial 1	Auto-prosocial 2	Auto-prosocial 3	Auto-prosocial 4
Mando Intermedio	9	5,22	5,11	5,00	6,89	3,89
Staff	113	5,00	5,54	5,68	4,90	3,87
Técnico	76	4,82	5,30	5,37	4,88	3,74
Total	198	4,94	5,43	5,53	4,98	3,82

N=198 candidatos. MPA= Motivación Prosocial Auto

El Grupo 1 está compuesto por un mayor número de staff (57%), seguido de técnicos (38%) y mandos intermedios (5%), es decir el 95% de los casos son staff y técnicos. Además, en la tabla 42 podemos observar como el valor medio de motivación prosocial más alto se encuentra en el colectivo de mando intermedio (5,22), seguido del colectivo de staff (5) y por último del nivel jerárquico técnico (4,82).

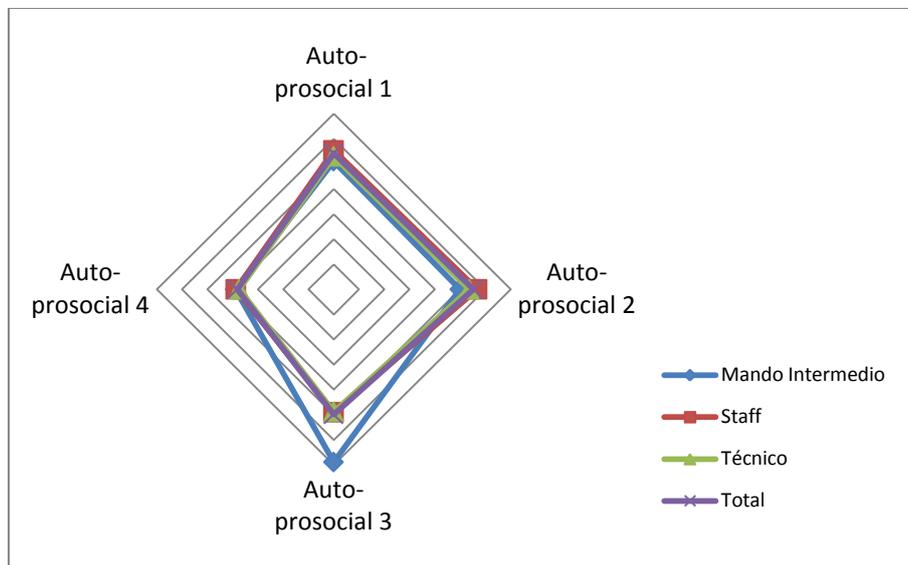


Figura 21. Análisis de media de la variable nivel jerárquico y autovaloración prosocial del Grupo 1

Si se analiza la relación entre el tipo específico de automotivación prosocial y la variable nivel jerárquico se puede observar como los valores de automotivación prosocial por nivel jerárquico prácticamente coinciden en todos los tipos de motivación prosocial, excepto en el caso de automotivación prosocial 3 “sentir que contribuye al desarrollo y bienestar de l@s colaborador@s”. En este caso, el valor medio de motivación prosocial de los mandos intermedios es muy superior al resto de niveles jerárquicos.

Análisis del Grupo 2

Tabla 43. Correlación entre variables personales y motivación prosocial del Grupo 2.

	M	SD	1	2	3
Variable de control					
1. Edad	34.76	7.09			
2. Nivel Jerárquico	2.48	0.65			
3. Género	0.64	0.48			
Variable Motivación					
4. Prosocial Auto	16.44	4.14	.23*	-.22*	.32*

Note: $N = 25$ for all variables. *** $p < .01$. ** $p < .05$, * $p < .10$

En la tabla 43 se observa que las tres variables de control analizadas, edad, nivel jerárquico y género tienen una relación significativa ($p < 0.10$) con respecto a la valoración de la motivación prosocial de los 25 contratados. En cuanto a la variable edad, la tabla muestra que la medida de edad es de 35 años, mientras que la desviación estándar es de 7,09. Además, la tabla 43 muestra una asociación positiva significativa entre la motivación prosocial y edad ($r = 0,23$, $p < 0,10$). Es decir, a mayor edad, mayor es la autovaloración de la motivación prosocial. En el caso de la variable nivel jerárquico, en la tabla se observa que la media es del 2,48, y la desviación de 0,65. Además, el 92% de los casos mantienen una posición de entre staff y técnico. En cuanto a la relación entre las variables autovaloración de la motivación

prosocial y nivel jerárquico, revisando la tabla podemos observar como en este caso, la asociación es significativa negativa ($r=-0.22$, $p<0,10$), lo que supondría que cuanto menor sea el nivel jerárquico mayor es la autovaloración de la motivación prosocial. Por último, en cuanto a la variable género, la tabla muestra que la media es del 0,64 con una desviación de 0,48, siendo el 64% hombres y el 36% mujeres. Analizando la relación entre género y auto motivación prosocial de la tabla, se observa como la variable género se relaciona de forma positiva y significativa con la autovaloración de la motivación prosocial ($r=0.32$, $p <0,10$).

A continuación, se analiza con más detalle la relación entre autovaloración de motivación y más concretamente motivación prosocial y el factor sociodemográfico edad.

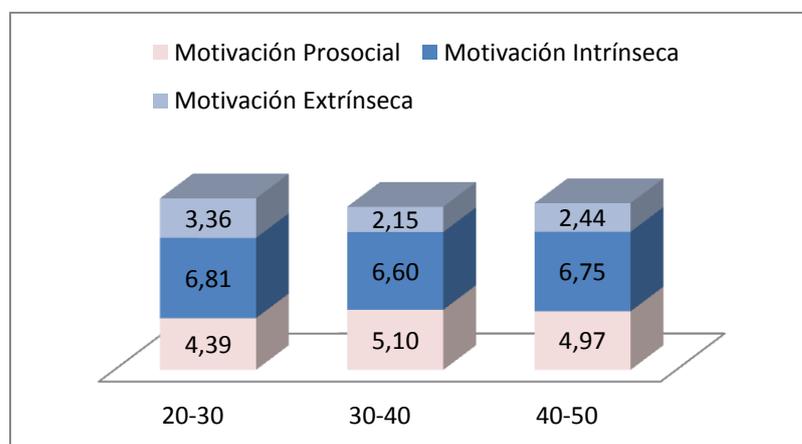


Figura 22. Análisis variable autovaloración de calidad motivacional y rango de edad del Grupo 2

En la figura 22 se observa como los valores totales de automotivación son superiores en los más jóvenes (20-30 años), seguidos por los más mayores dentro del grupo (40-50 años) y por último los de edad media (30-40 años). En todos los rangos de edad se mantiene que la

motivación más valorada es la intrínseca, seguida de la prosocial y finalmente la extrínseca. Si analizamos únicamente la motivación prosocial por rango de edad, se observa que en el caso del rango de edad comprendido entre 30-40 años, que en su valoración de motivación total mantiene las puntuaciones más bajas, justamente es el rango con mayor motivación prosocial (5,10), seguido del rango de edad de 40-50 años (4,97) y en último lugar, el rango de edad comprendido entre 20 y 30 años (4,39). Es decir, son los más jóvenes los que dan menor peso a la motivación prosocial, pero en cambio su valoración motivacional total es más alta, por el gran peso que dan a la motivación intrínseca (6,81). A continuación se analiza si el tipo de cada una de las tres motivaciones (intrínseca, extrínseca y prosocial), también es valorado de forma distinta en función de la edad.

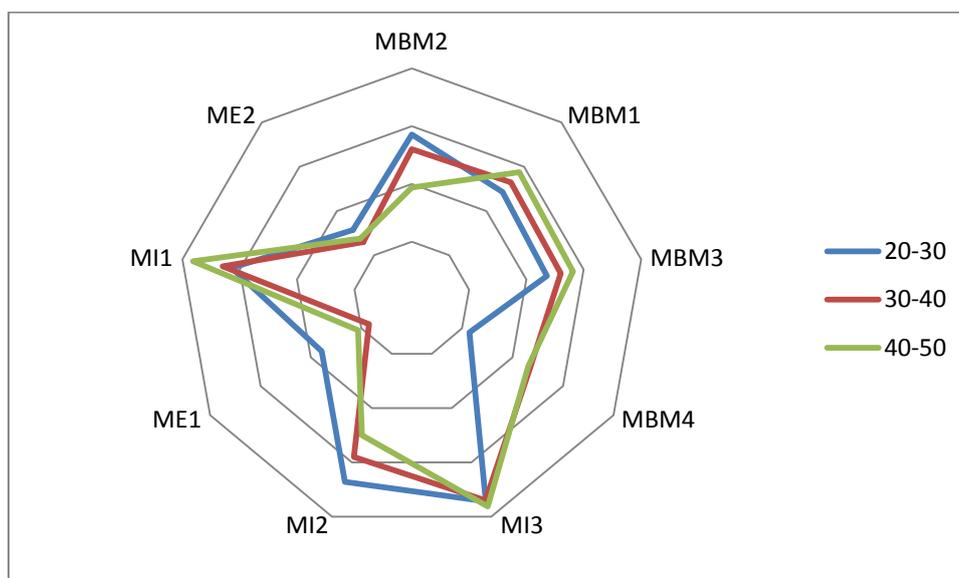


Figura 23. Análisis de autovaloración según tipo de motivación y edad del Grupo 2

Tabla 44. Códigos según tipo de motivación e ítem asociado.

Tipo de Motivación	Código	Ítems
Motivación Extrínseca (ME)	ME1	Poder obtener una prima o incremento salarial
	ME2	Poder recibir el reconocimiento de sus superiores
Motivación Intrínseca (MI)	MI1	Sentir satisfacción por su trabajo
	MI2	Sentir que aprende cosas nuevas
	MI3	Sentir que se desarrolla a nivel personal y profesional
Motivación Prosocial o MBM (Misión basada en la Motivación)	MBM1	Sentir que contribuye a la satisfacción de los clientes
	MBM2	Sentir que contribuye a que la empresa genere beneficio
	MBM3	Sentir que contribuye al desarrollo y bienestar de l@s colaborador@s
	MBM4	Sentir que contribuye con su entorno su entorno (medio ambiente, sociedad, etc.)

En la figura 23 se puede ver cómo la autovaloración del tipo de motivación cambia en función de la edad, aunque en algunos casos, colectivos de distinta franja de edad coinciden en el peso que dan a un tipo de motivación en particular. Más concretamente, observamos que independientemente del rango de edad, la autovaloración de motivación más alta es la MBM3 "sentir que contribuye al desarrollo y bienestar de l@s colaborador@s", seguida de la MI1 "sentir satisfacción por su trabajo", aunque en este último caso, el colectivo de edad más avanzada (40-50 años) valora esta motivación con mayor peso que el resto. En oposición, el tipo de motivación más baja según la autovaloración, es la ME1 "poder obtener una prima o incremento salarial", en la que coinciden en el peso el colectivo de edad comprendido entre

(30-40), y (40-50), pero en cambio el colectivo de edad de entre (20-30) años valora con mayor peso. El siguiente tipo de motivación con valoración más baja es el ME2 “poder recibir el reconocimiento de sus superiores”, con valores muy similares entre los diferentes colectivos de edad, aunque ligeramente superiores en el caso del colectivo más joven (20-30 años). Por último, podemos observar como el perfil motivacional de los dos colectivos de mayor edad (30-40) y (40-50) mantienen una alta coincidencia en la valoración de los diferentes tipos de motivación, en cambio el colectivo más joven (20-30 años) difiere bastante del resto. En particular, es en la variable MBM4 “sentir que contribuye con su entorno (medio ambiente, sociedad, etc.)” en la que la valoración es notablemente inferior al resto de colectivos, y en la motivación ME1 “poder obtener una prima o incremento salarial” donde el colectivo más joven valora más positivamente este tipo de motivación sobre la del resto de colectivos.

Análisis del Grupo 3

Para continuar con el análisis de las variables personales se plantea si la valoración de motivación prosocial del resto de personas que participaron en la valoración de la motivación prosocial de los 25 contratados, es decir de sus managers y de dos de sus iguales, sería también significativa como sucede con la autovaloración de la motivación prosocial.

Tabla 45. Correlación entre variables personales y valoraciones prosociales (auto, managers e iguales), de los Grupos 2 y 3.

Variable	M	SD	1	2	3	4	5	6
Control Variable								
1. Edad	34.76	7.09						
2. Nivel Jerárquico	2.48	0.65	-.25					
3. Género	0.64	0.48	-.26	.30				
Motivation Variable								
4. Prosocial Auto	16.44	4.14	.23*	-.22*	.32*			
5. Prosocial manager	12.77	4.71	.55	-.36	-.28	.48		
6. Prosocial igual 1	14.08	5.31	-.12	-.32	.08	.56**	.20	
7. Prosocial igual 2	13.58	4.14	.34	-.16	-.10	.33**	.14	.13

N=97 for all variables. *** $p < .01$. ** $p < .05$, * $p < .10$

En la tabla 45 se muestra la relación entre motivación prosocial y las variables edad, nivel jerárquico y género, de los diferentes evaluadores de la variable motivación prosocial, estos son además de los contratados, sus managers y dos de sus iguales. Así pues, en la tabla observamos que, así como para la autovaloración de motivación prosocial todas las variables personales analizadas se relacionan de forma significativa con la motivación prosocial, edad ($r = 0,23$, $p < 0,10$), nivel jerárquico ($r = -0,22$, $p < 0,10$) y género ($r = 0,32$, $p < 0,10$), este grado de significación no se cumple en todos los casos en las puntuaciones del resto de evaluadores. Más concretamente, si analizamos por separado las variables personales, en cuanto a la

variable edad no mantienen una relación significativa con la variable motivación prosocial y las valoraciones de sus managers ($r = 0.55$, $p > 0,10$), sus iguales 1 ($r = -0.12$, $p > 0,10$), y sus iguales 2 ($r = 0.34$, $p > 0,10$).

Para la variable nivel jerárquico tampoco la relación entre la valoración de motivación prosocial del resto de evaluadores es significativa, aunque conserva la relación negativa, tal y como sucede con la autovaloración de motivación prosocial ($r = -0.22$, $p < 0,10$). Así pues, la relación de la valoración de motivación prosocial de sus managers con la variable personal nivel jerárquico es no significativa negativa ($r = -3.6$, $p > 0,10$), de sus iguales 1 ($r = -3.2$, $p > 0,10$), y de sus iguales 2 ($r = -1.6$, $p > 0,10$).

Por último, en cuanto a la relación entre valoración prosocial y la variable género, la relación además de no ser significativa, no en todos los casos es positiva como sucede en la autovaloración de la motivación prosocial ($r = 0.32$, $p < 0,10$). En este caso, la asociación de la valoración de motivación prosocial de los managers con respecto al género es no significativa negativa ($r = -0,28$, $p > 0,10$), mientras que en el caso del igual 1 es no significativa positiva ($r = -0.08$, $p > 0,10$), y de nuevo no significativa negativa en el caso del igual 2 ($r = -0.10$, $p > 0,10$).

3.5. Presentación de resultados

En el siguiente apartado se analizan y discuten los resultados obtenidos en la sección anterior, con el objetivo de contrastar las hipótesis de trabajo presentadas en la presente investigación (ver tabla 1).

Objetivo 3: Diseñar una técnica de selección capaz de detectar y medir la existencia de motivación prosocial de los candidatos.

El objetivo tercero de la presente tesis trata de dar respuesta al objetivo segundo del marco teórico “revisar los actuales sistemas de selección de personal para comprobar que no miden la motivación prosocial”. Tras comprobar en el marco teórico que no existe a día de hoy una técnica de selección que mida la calidad motivacional, o el peso de la motivación prosocial respecto al resto, se plantea el objetivo tercero que consiste en definir un sistema de selección capaz de detectar y medir la existencia de motivación prosocial de los candidatos. El instrumento que se plantea es un test denominado PMT (Prosocial Motivation Test), previamente validado (Bastons et al.2016).

Para dar respuesta al objetivo tercero de la tesis generamos la hipótesis 1, con dos subhipótesis.

Hipótesis 1. *“Dentro del sistema de selección la decisión de contratar se relaciona de forma positiva con la motivación prosocial”.*

Los resultados de confirmación de las subhipótesis 1.1 y 1.2, da lugar a la confirmación de la hipótesis 1.

Hipótesis 1.1. *“La motivación prosocial tiene más peso en la decisión de contratación que la motivación intrínseca y extrínseca”.*

Los análisis realizados confirman la hipótesis 1.1 ante la existencia de una relación positiva significativa entre la contratación y la motivación prosocial. Esta relación es positiva y significativa en el caso de la motivación prosocial e intrínseca, pero en mayor grado en la motivación prosocial. Con el análisis de estos datos comprobamos que la decisión de contratar a los candidatos está asociada a una alta valoración de la motivación prosocial por parte del candidato. Esto es así, a pesar de que en el proceso de selección se tienen en cuenta muchas otras variables además del peso motivacional, como la experiencia o el nivel de competencias, evaluados con instrumentos distintos. Por todo lo anterior, podemos conformar la hipótesis 1.1.

Hipótesis 1.2. *“El test permite predecir la motivación prosocial tal como la declara el candidato, validada por la coherencia con la observada por su manager e iguales tras tres meses de incorporación”.*

Los análisis realizados confirman la hipótesis 1.2 ante la existencia de una relación positiva entre la valoración de motivación prosocial del candidato, y las valoraciones de motivación prosocial de los managers y de sus iguales hacia el candidato. Esta relación es positiva y significativa en el caso de los iguales, pero no es significativa aunque sí positiva en el caso de los managers debido principalmente a que los managers no consideran que la motivación prosocial de los candidatos “sentir que contribuye con su entorno (medio ambiente, sociedad, etc.)” sea tan alta. En la misma línea, pero en el ámbito de la motivación extrínseca, se encuentran los trabajos de Kovach (2001), que demuestra a través de diversos estudios que los gestores de personas (managers en nuestro caso) tienen percepciones distintas a la que mantienen sus empleados. Más concretamente, el estudio muestra cómo los managers consideraban que el dinero o motivación extrínseca es el mayor motivador de los empleados, cuando en realidad solo lo era para un grupo reducido de personas jóvenes que mantenían salarios más bajos y puestos menos cualificados. Con todo ello, el presente estudio muestra que los candidatos sobrestiman su valoración de motivación prosocial con respecto a la valoración de sus iguales 1 e iguales 2, pero principalmente en relación con la opinión de sus managers, lo que se traduce en una la dimensión prosocial más alta del candidato respecto al resto de evaluadores. Estos hallazgos apoyan fuertemente algunos estudios previos que consideran que las autoevaluaciones tienden a ser sustancialmente más altas que las evaluaciones ascendientes o de sus managers (Furnham & Stringfield, 1998; Harris &

Schaubroeck, 1988). Estas diferencias se pueden dar principalmente por: 1- las ilusiones positivas o búsqueda de obtener resultado favorable por parte del evaluado (Taylor & Brown, 1988), 2- el “efecto halo”, un sesgo cognitivo que provoca la tendencia de los evaluadores a producir una apreciación homogéneamente positiva o negativa de otra persona (Atwater, 1998). Es por este motivo que en la confección de la hipótesis se decidió incluir además de los managers (valoración ascendiente), a dos de los iguales, lo que convierte al proceso de evaluación más confiable que si nos quedamos únicamente con juicios de una única persona (Cascio, 1998). Por todo lo anterior, podemos conformar la hipótesis 1.2.

Objetivo 4: Determinar las relaciones entre las variables personales de edad, género y nivel jerárquico, y la motivación prosocial.

Si bien es verdad que en un inicio contemplamos más factores, finalmente dado el tamaño de los grupos tuvimos que reducirlos a tres. Para dar respuesta al objetivo cuarto generamos la hipótesis segunda.

Hipótesis 2: *“Existe relación entre la motivación prosocial, detectada por el sistema de selección, y factores sociodemográficos edad, nivel jerárquico, género”.*

Tras el análisis de los distintos grupos, se concluye que no podemos confirmar la hipótesis segunda al comprobar que no en todos los casos existe una relación significativa entre motivación prosocial y los factores personales edad, nivel jerárquico y género (ver tabla

46). En este sentido, en la literatura se encuentran estudios muy diversos y contradictorios, en cuanto a la relación de la motivación y los factores analizados.

Tabla 46. Resumen resultados de la relación entre factor sociodemográfico y motivación prosocial

Factor sociodemográfico	Grupos	Tipo de Relación con respecto motivación prosocial	
		Significativa	Signo
Edad	Grupo 2	SI	+
	Grupo 3	NO	NP
Nivel Jerárquico	Grupo 1	SI	+
	Grupo 2	SI	-
	Grupo 3	NO	NP
Género	Grupo 1	SI	-
	Grupo 2	SI	+
	Grupo 3	NO	NP

NP= No procede

En la tabla 46 se puede comprobar como en todos los factores analizados, edad, nivel jerárquico y género, existe algún grupo en el que la relación es positiva pero también alguno en el que no lo es.

Hipótesis 2.1. *“La motivación prosocial está influida por la edad”.*

Cuando se analiza la variable edad, se observa que solo en el caso de del grupo 2 formado por los 25 candidatos existe una relación positiva entre motivación prosocial y edad. Es decir a mayor edad mayor motivación prosocial. Sin embargo, analizando por rangos de

edad se observa que en realidad el colectivo con mayor motivación prosocial no es el de mayor edad sino el de mediana edad (30-40), seguido del colectivo con mayor edad (40-50) y por último el más joven (20-30). Esta conclusión no va totalmente en línea con las conclusiones de algunos autores que consideran que a mayor edad mayor valoración en general de la autopercepción de uno mismo (Ostroff et al., 2004; Wohlers et al., 1993). En este sentido, se señala que el colectivo de mayor edad valora en menor medida que el colectivo de mediana edad “sentir que contribuye al desarrollo y bienestar de l@s colaborador@s”, justamente el tipo de motivación prosocial más valorada por los más jóvenes. Por otra parte, la baja valoración de motivación prosocial de los jóvenes viene explicada en gran parte porque valoran mucho menos que el resto de colectivos “sentir que contribuye con su entorno (medio ambiente, sociedad, etc.)”. Por todo lo anterior, no podemos conformar la hipótesis 2.1.

Hipótesis 2.2. *“La motivación prosocial está influida por el género”.*

Cuando se analiza la relación entre motivación prosocial y género, en dos de los tres grupos la relación es significativa, a pesar de que en uno de ellos es positiva mientras que la otra es negativa. Analizando el grupo de mayor tamaño, grupo 1, observamos que los hombres dan más valor a la motivación extrínseca y prosocial que las mujeres, en cambio las mujeres dan mayor valoración a la motivación intrínseca que los hombres. Estas conclusiones van en línea con algunos estudios como el de Jurgensen (1978), que concluye que los hombres valoran el salario por encima de las mujeres (en quinto y séptimo lugar,

respectivamente). En cuanto al total de valoración entre hombres y mujeres, si bien los hombres valoran un 0,35% por encima de las mujeres, esta diferencia no es significativa. Relacionando este resultado con otros estudios de autovaloración encontrados en la literatura se observa como en este caso hay gran diversidad de estudios con conclusiones contradictorias. Más concretamente, diversos estudios establecen que las mujeres tienden a valorar más bajo que los hombres (Ostroff et al., 2004; Pazy, 1986; Wohlers & London, 1989). En cambio, otros estudios hacen referencia a la satisfacción laboral por el contrario establecen que las mujeres tienden a valorar más positivamente la satisfacción laboral que los hombres porque tienen una satisfacción innata (Sloanne & Williams, 2000), y porque su expectativa es inferior a la de los hombres (Clark, 1997). Si se analiza concretamente las diferencias de valoración de motivación prosocial entre hombres y mujeres se observa como en dos de las motivaciones, las valoraciones son casi idénticas, pero en cambio los hombres valoran más positivamente, “sentir que contribuye a que la empresa genere beneficio” y “sentir que contribuye a la satisfacción de los clientes”. Por todo lo anterior, no podemos conformar la hipótesis 2.2.

Hipótesis 2.3. *“La motivación prosocial está influida por el nivel jerárquico al que aspira”.*

Cuando se analiza la relación entre motivación prosocial y nivel jerárquico podemos decir que en dos de los tres grupos analizados aparece la relación significativa positiva entre ellas, mientras que de estas dos relaciones en uno de los grupos es positiva y en el otro

negativa. Más concretamente, analizando el grupo de mayor volumen, grupo 1, formado por los 198 candidatos, podemos ver como a mayor nivel jerárquico, mayor valoración motivacional, en general. En cuanto a la relación con la motivación prosocial, el orden de valoración no coincide exactamente con el orden del nivel jerárquico (intermedios, staff o mano de obra directa y técnicos). Por otra parte, si analizamos por tipo de motivación prosocial observamos que la diferencia entre el alto nivel de motivación prosocial de los mandos intermedios con respecto al resto de niveles jerárquicos analizados (técnicos y staff) se debe principalmente a que los mandos intermedios valoran más positivamente “sentir que contribuye al desarrollo y bienestar de l@s colaborador@s”. Una de las explicaciones de que los managers tengan una mayor valoración con respecto al resto de niveles jerárquicos podría ser que por la posición que ocupan, es posible que tengan más cubiertas las motivaciones extrínsecas (ligadas al salario) e intrínsecas (desarrollo personal). Otra explicación sería que al tratarse de líderes de personas, es posible que de forma innata tengan una motivación hacia el desarrollo y bienestar de los colaboradores más desarrollada que el resto de niveles jerárquicos. En cambio, destacamos que en el grupo 2 compuesto por 25 contratados, la relación entre motivación prosocial y nivel jerárquico es significativa pero negativa. Por todo lo anterior, no podemos conformar la hipótesis 2.3.

V. CONCLUSIONES

V. CONCLUSIONES

Las personas y su motivación son la clave de éxito de las empresas. Para que una empresa pueda mantenerse en un mundo globalizado de cambios continuos y alta competitividad como el que vivimos a día de hoy es necesario que cuente con las personas adecuadas, ya que el capital humano se ha convertido en el capital más importante de las empresas, su capital diferencial. Pero, ¿qué quiere decir las “personas más adecuadas”? Revisando la bibliografía, se observa que las respuestas a esta pregunta responden a una preocupación tan antigua como la humanidad, y que han ido cambiando a lo largo de la historia. Seleccionar a las personas más adecuadas ha sido y sigue siendo un tema de gran interés en la actualidad, no resuelto en su totalidad.

Frente al reto de seleccionar a las personas más adecuadas, en esta investigación se concluye que es necesario tener en consideración el compromiso de las personas con la misión. Esta conclusión se apoya en la necesidad de integrar la misión en los sistemas de gestión (Bart, 1997), así como en el modelo tridimensional de la misión (Rey, 2016; Bastons et al., 2016) basado a su vez en el modelo organizacional antropológico (Pérez López, 1993). El modelo tridimensional de la misión establece que para que una misión sea efectiva necesita además de la dimensión formal (el qué) y la dimensión dinámica (el cómo), la dimensión motora o motivación prosocial (Grant 2008) que sería el motor de las anteriores. La motivación prosocial corrige en parte el “fallo de la misión” (Rey, 2016) o la falta de efectividad de la misión. Para generar el compromiso de los candidatos con la misión es necesario tener en cuenta las motivaciones de los candidatos en los procesos de selección, y

más concretamente la motivación prosocial de las personas que formarán parte de las organizaciones, ya que la motivación prosocial es aquella que tiene en cuenta las necesidades de los “otros”, entre los que se encuentran los stakeholders. La motivación prosocial es la única motivación capaz de interiorizar la misión y de hacerla efectiva (Bastons et al., 2016).

Pero al detectar la necesidad de medir la motivación prosocial en los procesos de selección, surge un segundo reto para las organizaciones consistente en poder medir la misma, ya que a día de hoy no existe ningún instrumento o técnica de selección específica que mida la calidad motivacional de los candidatos, y más concretamente el peso de la motivación prosocial. Para dar respuesta a este segundo reto con el que se enfrentan las organizaciones, en esta tesis se propone el PMT (Prosocial Motivation Test) como técnica válida para detectar el peso de la motivación prosocial con respecto al resto de motivaciones también presentes en los candidatos, como son la motivación intrínseca y extrínseca.

El objetivo general es aportar un sistema de selección de personal capaz de medir la calidad motivacional o peso de la motivación prosocial, ya que se trata de la única motivación que puede conectar con el compromiso de los agentes hacia la misión. A continuación expondremos las principales conclusiones.

En el capítulo primero se ha estudiado el estado de la cuestión estableciendo dos objetivos:

Objetivo 1: “Analizar la relación entre la misión y la motivación prosocial”.

Objetivo 2: “Revisar los actuales sistemas de selección de personal para comprobar que no miden la motivación prosocial”.

Ahora se puede concluir que:

1ª. Para que una misión sea completa y efectiva, es necesario que contenga las tres dimensiones que forman parte de la misión y que son complementarias entre sí, la dimensión formal o declaración de la misión, la dimensión dinámica que mide el grado de consecución de la misión, y por último la dimensión prosocial o dimensión motora. Entendemos la motivación prosocial aquella que se preocupa por las necesidades de los demás, y por tanto, la única capaz de generar compromiso con la misión (Bastons et al., 2016).

La relación entre misión y motivación prosocial corrige en parte el “fallo o vacío de la misión” (Rey, 2016) que surge a raíz del escaso impacto de la misión en el comportamiento de los empleados y los resultados económicos de las empresas (Pearce & David, 1987; Bart, 1997; Barktus & Glassman, 2008). Además, contribuye a la falta de explicación, por parte de las teorías tradicionales, de la relación entre misión y motivación (Campbell & Nash, 1992).

Partiendo del objetivo anterior, es decir, de la consideración de que un empleado contribuirá en mayor o menor grado a la misión de la empresa en función de su calidad motivacional, y más concretamente de un mayor peso de su motivación prosocial respecto al

resto de motivaciones también presentes (motivación intrínseca y extrínseca), se plantea la necesidad de un sistema de selección sensible a la motivación prosocial. Aquí se ha visto que:

2ª. No existe ningún instrumento o técnica de selección que mida la calidad motivacional, y más concretamente el peso de la motivación prosocial respecto al resto de motivaciones también presentes (motivación intrínseca y extrínseca). Se ha comprobado en la literatura, que el paradigma antropológico relacionado con la escuela holista tiene como objetivo medir el compromiso de los colaboradores con la misión. El modelo de selección, caracterizado por el eclecticismo y el modelo psicosocial, va más allá de los modelos mecanicista y psicosociales que tratan de detectar el encaje persona-puesto (P-P) y persona-equipo (P-E) respectivamente, incorporando la medición del encaje persona-organización (P-O) en los procesos de selección. El encaje P-O incluye al menos cuatro dimensiones: valores, objetivos, sistemas organizativos, clima organizativo (Kristof, 1996). A pesar de la escasa bibliografía acerca de las técnicas utilizadas para medir el encaje P-O, en la literatura se señala la entrevista estructurada como la técnica de selección por excelencia. Además, la literatura muestra que se utilizan diferentes técnicas de forma combinada para medir, entre otros cosas, elementos cercanos a la motivación prosocial, como test de valores, test de motivaciones, test de competencias socio-personales (que incluye el comportamiento prosocial), y aspectos de personalidad como la estabilidad emocional o integridad, entre otros. Pero no se ha encontrado ninguna técnica de selección específica para medir el peso de la motivación prosocial con respecto a la motivación intrínseca y extrínseca, es decir, que mida la calidad

motivacional del candidato y más concretamente el peso de la motivación prosocial que permitirá una mayor conexión con la misión.

En el capítulo tercero se presenta una empresa con un modelo de gestión basado en las personas, y con una misión formal y dinámica muy bien definida, pero que desconocía de la necesidad de una tercera dimensión, la dimensión prosocial o motora necesaria para conectar a los colaboradores con la misión, y de esta forma hacerla efectiva. Tras averiguar de forma intuitiva y con el paso de los años, la necesidad de medir la motivación prosocial en los procesos de selección, se encuentra con una segunda problemática consistente en medir la calidad motivacional, es decir, el peso de la motivación prosocial con respecto a la motivación intrínseca y extrínseca. Así pues, en este tercer capítulo se concluye que:

3ª. Se ha visto la necesidad de Synthon Hispania de que las personas que forman parte de Synthon tengan una alta motivación prosocial. Además, se observa la necesidad de conectar la misión con uno de los sistemas de gestión más estratégico, como es la selección de personal, para que ésta sea efectiva. Pero Synthon no encontró ninguna técnica que detectara la motivación prosocial en los procesos de selección. Por este motivo, la empresa dio respuesta a ésta última necesidad utilizando el test PMT (Prosocial Motivation Test).

Si bien, en el caso de Synthon, estas necesidades fueron descubiertas con mucho esfuerzo, con el paso de los años y de forma intuitiva, puede pensarse que muchas otras empresas se encuentran con la necesidad de seleccionar a las personas que más contribuyan

con la organización. De aquí que se considere que la presente investigación puede ayudar a multitud de empresas a conseguir que puedan alcanzar su misión.

En el cuarto capítulo, y tras los resultados obtenidos del marco teórico y el caso práctico, se introduce el estudio empírico para valorar el test PMT como técnica de selección de personal. El estudio empírico se llevó a cabo en la empresa Synthon Hispania, con un total de 198 candidatos presentados a los diferentes procesos de selección en las fechas comprendidas entre junio 2015 y noviembre 2016. De los 198 candidatos, 25 fueron finalmente contratados por la compañía, y sus managers y dos de sus iguales también participaron en la investigación. El total de participantes fue de 270 personas.

A partir de entonces se plantearon los siguientes objetivos empíricos:

Objetivo 3: “Diseñar una técnica de selección capaz de detectar y medir la existencia de motivación prosocial de los candidatos”.

Objetivo 4: “Determinar las relaciones entre las variables personales de edad, género y nivel jerárquico, y la motivación prosocial”.

Tras comprobar que no existe un instrumento o técnica de selección que mida específicamente la calidad motivacional y más concretamente el peso de la motivación prosocial, se planteó una nueva técnica que permite medir el peso de la motivación prosocial

con respecto al resto de motivaciones. Se trata del test PMT (Prosocial Motivation Test) basado en un test previo (Bastons et al.2016).

Para comprobar que el test PMT es capaz de detectar la motivación prosocial en los procesos de selección, se comprobó que los candidatos que habían sido seleccionados utilizando el test PMT, verdaderamente tenían un alto grado de motivación prosocial. Con todo ello se concluye que la hipótesis primera “*Dentro del sistema de selección la decisión de contratar se relaciona de forma positiva con la motivación prosocial*” queda confirmada dado que:

4º. Se observa, como resultado de los diferentes análisis realizados que los candidatos que finalmente fueron contratados tienen una valoración de motivación prosocial superior a los no contratados, independientemente de otros aspectos que también se valoran en los proceso de selección como la experiencia, nivel competencial, encaje con los valores de la compañía, entre otros. Así pues, con los resultados de los diferentes análisis que forman parte de la investigación se confirma la hipótesis 1.1: “*La motivación prosocial tiene más peso en la decisión de contratación que la motivación intrínseca y extrínseca*”, cuando se utiliza la técnica PMT.

5°. El test PMT es un test válido para medir el peso de la motivación prosocial con respecto al resto de motivaciones. Se observa la existencia de una relación positiva entre la valoración de la motivación prosocial del candidato (autovaloración), y las valoraciones de motivación prosocial de sus managers y de dos de sus iguales hacia el candidato. Así pues, se confirma la hipótesis 1.2: *“El test permite predecir la motivación prosocial tal como la declara el candidato, validada por la coherencia con la observada por su manager e iguales tras tres meses de incorporación.”*

6ª. Se comprueba además, que esta relación entre la valoración del candidato y el resto de valoraciones es positiva y significativa en el caso de los iguales, pero no significativa aunque sí positiva en el caso de los managers, debido principalmente a que los managers no consideran que la motivación prosocial hacia el entorno (medio ambiente, sociedad, etc.) de los candidatos contratados sea tan alta como ellos indican. Por todo lo anterior, se concluye que existe una sobreestimación de la valoración de motivación prosocial del candidato (autovaloración) con respecto a la valoración de sus managers e iguales. Estos hallazgos apoyan estudios que señalan que los gestores de personas tienen percepciones distintas a las que mantienen sus empleados (Kovach, 2001; Harris & Schaubroeck, 1988).

Finalmente, se plantea como segunda hipótesis: *“Determinar las relaciones entre las variables personales de edad, género y nivel jerárquico, y la motivación prosocial”*.

7°. Aquí se ha comprobado que de los tres factores analizados, edad, nivel jerárquico y género, en todos los casos existe algún grupo donde la relación entre motivación prosocial y factor es positiva, pero también algún grupo en el que la relación es negativa o incluso no existe relación. Este tipo de resultados contradictorios van en línea con los estudios hallados en la literatura. Con todo ello, se concluye con la no confirmación de la hipótesis segunda.

Adicionalmente, si se analiza cada una de las subhipótesis se puede concluir que:

Hipótesis 2.1. “La motivación prosocial está influida por la edad”.

Hipótesis 2.2. “La motivación prosocial está influida por el género”.

Hipótesis 2.3. “La motivación prosocial está influida por el nivel jerárquico al que aspira”.

8ª. De la relación entre motivación prosocial y edad se puede pensar que las personas de mayor edad son las que dan más importancia a la motivación prosocial, en línea con diversos estudios de autopercepción y edad (Ostroff et al., 2004; Wohlers et al., 1993). Sin embargo, con un análisis más profundo se comprueba que el orden de mayor a menor valoración de motivación prosocial no sigue perfectamente el orden de rango de edad, siendo el orden de los resultados: edad media, mayor edad y más jóvenes. Es decir, el colectivo de mayor edad tiene una valoración inferior al colectivo de edad media, debido a que dan menor peso al tipo de motivación prosocial que contribuye al desarrollo y bienestar de los colaboradores, que

justamente es el tipo de motivación más valorada por los más jóvenes. Además, se observa que, en el caso de los más jóvenes, la baja valoración de la motivación prosocial se explica por el bajo peso que dan a la contribución con su entorno (medio ambiente, sociedad, etc.). Con todo ello, se concluye con la no confirmación de la hipótesis 2.1.

9ª. Se ha observado analizando la relación entre motivación y género, que las mujeres valoran en general la motivación de forma más baja que los hombres, en línea con las conclusiones de diversos estudios (Ostroff et al., 2004; Pazy, 1986; Wohlers & London, 1989). Aunque también se pueden encontrar estudios que demuestran justamente lo contrario (Sloanne & Williams, 2000; Clark, 1997). Se ha comprobado que esto se debe a que los hombres dan más valor a la motivación extrínseca (salario y reconocimiento) y prosocial que las mujeres. En cambio, las mujeres dan mayor valoración a la motivación intrínseca (desarrollo personal y profesional) que los hombres. Además, se ha descubierto que, en cuanto a las diferencias de valoración de motivación prosocial entre hombres y mujeres, las valoraciones son muy similares. En este sentido, la diferencia principal se encuentra en que los hombres valoran más positivamente la contribución a generar beneficios en la empresa y a contribuir con la satisfacción de los clientes, que las mujeres. Con todo ello, se concluye con la no confirmación de la hipótesis 2.2.

10^a. Por último, se ha comprobado además que a mayor nivel jerárquico mayor valoración total de motivación (incluyendo los tres tipos de motivaciones). Además, independientemente del nivel jerárquico, la motivación prosocial ocupa el segundo lugar, después de la motivación intrínseca que ocupa el primer lugar. Por otra parte, se ha visto que el alto nivel de motivación prosocial de los mandos intermedios con respecto al resto se debe principalmente a que éstos valoran más positivamente la motivación dirigida a la contribución del desarrollo y bienestar de los colaboradores. En este sentido, es posible que los managers tengan un nivel de valoración más bajo de las motivaciones ligadas al salario o crecimiento personal debido a que, por la posición que ocupan, ya tienen cubiertas este tipo de necesidades. Otra posible explicación sería que, al tratarse de gestores de personas o líderes, tienen más presente la preocupación por el desarrollo y bienestar de los colaboradores. Con todo ello, se concluye con la no confirmación de la hipótesis 2.3.

VI. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

VI. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

1. Limitaciones de la investigación
2. Investigaciones futuras

1. Limitaciones de la investigación

El presente estudio de investigación está dividido en una parte teórica y una parte empírica. La parte empírica trata de apoyar la parte esencial del estudio teórico a través de un análisis realizado en Synthon Hispania en las fechas comprendidas entre junio del 2015 y noviembre del 2016. Las limitaciones de la investigación hacen referencia a la parte empírica, y más concretamente a la muestra o grupos y al test propuesto.

La primera limitación hace referencia a la muestra casual o grupos. En el presente estudio los grupos se recogen de una única empresa. Por otra parte, si bien es verdad que algunos grupos son cercanos a los 200 como es el caso del grupo 1, algunos análisis como en el caso del grupo 2 se basan únicamente en un grupo formado por 25 personas de la misma empresa.

Por otra parte, se añade como limitación el test que proponemos para medir el peso de la motivación prosocial en los procesos de selección. El Test PMT (Prosocial Motivation Test), no deja de ser un test descriptivo, es decir es el encuestado que define a sí mismo su calidad motivacional a través de las respuestas del test. Como cualquier test o técnica utilizada en la selección de personas, está sujeto a los problemas de deseabilidad social y distorsión de las respuestas (distorsión motivacional), un fenómeno conocido en los cuestionarios de personalidad desde hace más de sesenta años (Salgado, 2005).

2. Investigaciones futuras

Teniendo en cuenta las limitaciones presentadas en el artículo anterior, en este apartado, se exponen las distintas líneas de investigación que han surgido del estudio y de los resultados obtenidos de los capítulos anteriores. En total se describen cuatro líneas básicas.

La primera línea, es el estudio y desarrollo de la relación entre las diferentes motivaciones, es decir, la relación entre motivación prosocial, motivación intrínseca y motivación extrínseca. Con la presente investigación se apoyan estudios anteriores que indican que las tres motivaciones están presentes y que existe relación entre ellas, se complementan, pero la cuestión iría más allá y debería dar respuesta a preguntas como ¿qué tipo de relación existe entre ellas y cuáles podrían ser las posibles causas? De hecho, en el presente estudio se han podido observar algunas relaciones entre las distintas motivaciones, como por ejemplo, al aumentar la motivación prosocial disminuye la motivación intrínseca. Diversos estudios establecen que la motivación prosocial estaba incluida en la motivación intrínseca, mientras que los resultados del presente estudio muestran una relación opuesta. El análisis de este tipo de resultados tan interesante no era objeto de nuestra tesis, con lo que proponemos el estudio futuro de este tipo de relaciones, así como el estudio de sus posibles causas.

La segunda línea es el estudio de la aplicación del nuevo instrumento de selección, que consiste en medir la calidad motivacional o peso de la motivación prosocial, no solo para

selección de personal, es decir como técnica para predecir el grado de compromiso con la misión de las personas que se incorporarán a la organización (o candidatos), sino también para otros sistemas de gestión organizacional como la evaluación del desempeño o rendimiento (un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos). A día de hoy, los sistemas de evaluación del desempeño o gestión del talento permiten una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran). El desempeño se mide a través de indicadores como el conocimiento del trabajo, la calidad del trabajo, e incluso, en algunas ocasiones, con comportamientos prosociales como la relación con las personas, estabilidad emotiva, entre muchos otros factores, pero no tiene en cuenta la importancia del peso de la motivación prosocial. Es muy frecuente encontrar empresas que midan las mismas competencias en la selección que en otros sistemas de gestión de personal como la evaluación del desempeño o gestión del talento, con lo que se señala que esto también debería de suceder con la motivación prosocial. Caso similar sería la gestión del talento de las organizaciones, es decir tener en cuenta la motivación prosocial del empleado en sistemas de gestión como la promoción de personal tanto en promociones horizontales (cambio de puesto dentro del mismo nivel de graduación de puestos), como en promociones verticales (cambio de puesto que supone un ascenso en la estructura de puestos y que por consiguiente lleva asociado un mayor nivel retributivo, mayor grado de autoridad y responsabilidad). En la mayoría de las ocasiones, los criterios para promocionar profesionalmente están basados en factores como la antigüedad en el puesto actual o en la empresa, experiencia, resultados obtenidos en el pasado, el potencial de desarrollo o impulso

latente o manifestado que tiene el empleado de desarrollarse y alcanzar buenos resultados en otros puestos de la organización, entre otros. Pero en ningún caso se tiene en cuenta ningún indicador que mida la calidad motivacional o el compromiso con la misión, algo clave para el éxito de las empresas de hoy en día. En realidad, en un futuro se podría investigar la utilización de esta nueva técnica en cualquier sistema de gestión de personas, también en el modelo de retribución (pagar más a aquellos empleados que más conectados estén con la misión, es decir cuya motivación prosocial sea mayor que el resto), o cualquier otro sistema de gestión de personas, ya que aquellas empresas cuyos empleados estén comprometidos con la misión serán las únicas que podrán sobrevivir en el ambiente competitivo, globalizado y cambiante que las envuelve. Esta segunda línea podría tener en cuenta o no el test que proponemos, esto es PMT (Prosocial Motivation Test).

La tercera línea sería el estudio de otras técnicas que midan la motivación prosocial de los candidatos en los procesos de selección, que complementen el test propuesto (PMT). En este sentido, el test que proponemos, PMT, es una técnica que nos ayuda a decidir el mejor candidato dentro del proceso de selección de personal, pero no puede ser la única, e incluso no debería de ser la única para medir la motivación prosocial. Los test, en general, como se ha podido comprobar en el capítulo de selección, tienen una validez limitada y se ha comprobado en diferentes estudios la existencia de otras técnicas con mayor validez como la entrevista estructurada. Una posible línea de investigación sería la incorporación de la calidad motivacional, y más concretamente del peso de la motivación prosocial, en la entrevista estructurada, con ánimo de contrastar y complementar el test propuesto (PMT).

Finalmente, una cuarta línea sería continuar con el estudio relacional entre motivación prosocial, y diferentes variables. En el presente estudio se ha apuntado algunas relaciones entre motivación prosocial y variables personales como edad, género y nivel jerárquico, pero algunas otras variables consideradas como interesantes no han podido ser estudiadas dado el tipo de la muestra, como nivel de estudios. Una recomendación sería analizar este tipo de variables en investigaciones futuras. También consideramos interesante ampliar la muestra a nivel internacional, y analizar las diferencias con respecto a la presente investigación cuya muestra es de ámbito nacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abell, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*, 3-26. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Abrahams, J. (1999). *The mission statement book: 301 corporate mission statements from America's top companies*. Springer Science & Business.
- Ackoff, R.L. (1986), *Management in Small Doses*, Wiley, New York, NY.
- Agnihotri, R., Krush, M., & Singh, R. K. (2012). Understanding the mechanism linking interpersonal traits to pro-social behaviors among salespeople: Lessons from India. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(3), 211–227.
- Aiken, L. R. (2003). *Tests psicológicos y evaluación*. Pearson Educación.
- Alberici, A., & Serreri, P. (2005). *Competencias y formación en la edad adulta*. Laertes.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
- Alegre Vidal, J. 2004. *La Gestión Del Conocimiento Como Motor De La Innovación: Lecciones De La Industria De Alta Tecnología Para La Empresa*, Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat I.
- Alles, M. A. (2005). *Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias: las preguntas necesarias para una buena selección de personal*. Ediciones Granica SA.

Alles, M. A. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (Vol. 1). Ediciones Granica SA.

Alonso, M. J. M., & Rodríguez, P. G. (2010). Selección de personal. Ideas propias Editorial SL.

Amabile, T. M. (1993). Motivational synergy: Toward new conceptualizations of extrinsic and intrinsic motivation in the workplace. *Human Resource Management Review*, 3, 185–201.

Amato, C. H., & Amato, L. H. (2002). Corporate commitment to quality of life: Evidence from company mission statements. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(4), 69-87.

Analoui, F., & Karami, A. (2002). How chief executives' perception of the environment impacts on company performance. *Journal of Management Development*, 21(4), 290-305.

Anderson, N., Salgado, J. F. y Hülshager, U. R.(2010). Applicant reactions in selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 291–304.

Anderson, N. & Shackleton, V. (1993), *Successful Selection Interviewing*, Blackwell, Oxford.

Argandoña, A. (2008). Integrating ethics into action theory and organizational theory. *Journal of Business Ethics*, 78, 435–446.

- Argandoña, A. (2013). Las empresas como transformadoras de la sociedad. *Nuevas coordenadas éticas para la sociedad y sus instituciones*, Prohom Edicions. Barcelona.
- Arribas-Águila, D. (2011). Psychometric Properties of the TEA Personality Test. *European Journal of Psychological Assessment*.
- Arthur Jr., W., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 786-801.
- Arvey, R. D., Miller, H. E., Gould, R., & Burch, P. (1987). Interview validity for selecting sales clerks. *Personnel Psychology*, 40(1), 1-12.
- Arvey, R. D., & Campion, J. E. (1982). The employment interview: A summary and review of recent research. *Personnel psychology*, 35(2), 281-322.
- Atkinson, J. W. (1983). *Personality, motivation, and action: Selected papers*. Praeger Publishers.
- Atrill, P., Omran, M., & Pointon, J. (2005). Company mission statements and financial performance. *Corporate Ownership & Control*, 2(3), 28.
- Atwater, L. (1998), "The advantages and pitfalls of self assessment in organizations", en R. Steers, L. Porter, y G. Bigley (Eds.), *Motivation and Leadership at Work*, pp. 331-369, New York: McGraw Hill.

- Autry, C. W., & Wheeler, A. R. (2005). Post-hire human resource management practices and person-organization fit: A study of blue-collar employees. *Journal of Managerial Issues*, 58-75.
- Baetz, M. C., & Bart, C. K. (1996). Developing mission statements which work. *Long Range Planning*, 29(4), 526-533.
- Balser, D., & McClusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 295-315.
- Barnard, C. H. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press, Boston.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A metaanalysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Bart, C. K. (1996). High tech firms: does mission matter?. *The Journal of High Technology Management Research*, 7(2), 209-225.
- Bart, C. K. (1997). Industrial firms and the power of mission. *Industrial Marketing Management*, 25, 1-13.

- Bart, C. K., Bontis, N., & Taggar, S. (2001). A model of the impact of mission statements on firm performance. *Management Decision*, 39(1), 19–35.
- Bart, C. K., & Hupfer, M. (2004). Mission statements in Canadian hospitals. *Journal of Health Organization and Management*, 18(2), 92-110.
- Bart, C. K., & Tabone, J. C. (2000). Mission statements in Canadian not-for-profit hospitals: does process matter?. *Health care management review*, 25(2), 45-63.
- Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial relations: a journal of economy and society*, 33(4), 411-425.
- Bartkus, B., Glassman, M., & McAfee, R. B. (2000). Mission statements: are they smoke and mirrors?. *Business Horizons*, 43(6), 23-28.
- Bartkus, B., & Glassman, M. (2008). Do firms practice what they preach? The relationship between mission statements and stakeholder management. *Journal of business ethics*, 83(2), 207-216.
- Bartkus, B. R., Glassman, M., & McAfee, R. B. (2004). A comparison of the quality of european, japanese and us mission statements: A content analysis. *European Management Journal*, 22(4), 393-401.
- Bartkus, B. R. Glassman, M., & McAfee, R.B. (2006). Mission statement quality and financial performance. *European Management Journal*, 24(1), 86-94.

- Bastons, M., Mas, M., & Rey, C. (2016). Pro-stakeholders motivation: Uncovering a new source of motivation for business companies. *Journal of Management & Organization*, 1-12.
- Batson, C. D. (1987). Prosocial motivation: It is ever truly altruistic?. Advances in *Experimental Social Psychology*, 20, 65–122.
- Batson, C. D. (1998). Altruism and prosocial behavior. In DT Gilbert, ST Fiske, & G. Lindzey (Eds.). *The handbook of social psychology* (2), 282–316.
- Batson, C. D., Fultz, J., & Schoenrade, P. A. (1987). Distress and empathy: Two qualitatively distinct vicarious emotions with different motivational consequences. *Journal of personality*, 55(1), 19-39.
- Batson, C. D., & Shaw, L. L. (1991). Evidence for altruism: Toward a pluralism of prosocial motives. *Psychological inquiry*, 2(2), 107-122.
- Beach, L. R. (1990). *Image theory: Decision making in personal and organizational contexts*, 254. Chichester: Wiley.
- Beach, L. R. & Mitchell, T. R. (1987). Image theory: Principles, goals, and plans in decision making. *Acta psychologica*, 66(3), 201-220.
- Becker, G. (1964). *Human Capital National Bureau of Economic Research*. New York.

Benavides Espinosa, M. D. M., Sánchez García, M. I., & Luna Arocas, R. (2004). El proceso de aprendizaje para los emprendedores en la situación actual: un análisis cualitativo en el ámbito universitario. *Dirección y organización*, (30), 34-48.

Billsberry, J., Ambrosini, V., Moss-Jones, J., and Marsh, P. (2005). Some suggestions for mapping organizational members' sense of fit. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 555-570.

Biloslavo, R., & Lynn, M. (2007). Mission statements in Slovene enterprises: Institutional pressures and contextual adaptation. *Management decision*, 45(4), 773-788.

Bing, M. N., & Burroughs, S. M. (2001). The predictive and interactive effects of equity sensitivity in teamwork-oriented organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 22(3), 271-290.

Bisquerra, R. (2003). Educación emocional y competencias básicas para la vida, *Revista de Investigación Educativa*, 21 (1): 7-43.

Blasco, R.D. (2000). Selección de Personal. En R. Reyes (Dir). Diccionario Crítico de las Ciencias Sociales. Madrid: Universidad Complutense.
<http://www.ucm.es/info/eurotheo/diccionario/S/index.html>.

Blasco, R. D. (2004). Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación Recruitment, personnel selection and information and communication technologies. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(2), 141.

- Blasco, R. D. (2004). Reclutamento y seleccion de personal: viejo y nuevo rol del psicologo. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 4(1), 91-122.
- Blasco, R. D., Córdoba, M. C., & Cornejo, J. M. (2007). Corporate websites. A tool to show organizational values. In Xth European Congress of psychology. Praha.
- Boada, J., De Diego, R., y Agulló, E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicossomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*, 16(1), 125-131.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*; San Francisco: Jossey-Bass, 71.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of selection and Assessment*, 9(1-2), 52-69.
- Borman, W., Motowidlo, S. & Schmith, M. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *The Executive*, 5(4), 35-51.
- Boxx, W. R., Odom, R. Y., & Dunn, M. G. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion: An empirical examination within the public sector. *Public Personnel Management*, 20(2), 195-205.

- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Braun, S., Wesche, J. S., Frey, D., Weisweiler, S., & Peus, C. (2012). Effectiveness of mission statements in organizations—A review. *Journal of Management & Organization, 18*(04), 430-444.
- Bretz, R. D., Ash, R. A., & Dreher, G. F. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel Psychology, 42*(3), 561-581.
- Bretz, R. D., Boudreau, J. W., & Judge, T. A. (1994). Job search behavior of employed managers. *Personnel Psychology, 47*(2), 275-301.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of public administration research and theory, 8*(3), 413-440.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review, 11*(4), 710-725.
- Brown, B. K., & Campion, M. A. (1994). Biodata phenomenology: Recruiters' perceptions and use of biographical information in resume screening. *Journal of Applied Psychology, 79*(6), 897.
- Brown, W. A., & Yoshioka, C. F. (2003). Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. *Nonprofit Management and Leadership, 14*(1), 5-18.

- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista europea de formación profesional*, (1), 8-14.
- Burke, R. J., & Deszca, E. (1982). Preferred organizational climates of Type A individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 21(1), 50-59.
- Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. *Administrative science quarterly*, 339-365.
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: a theoretical and empirical integration. *Journal of applied psychology*, 89(5), 822.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel psychology*, 47(2), 317-348.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1997). Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied psychology*, 82(4), 546.
- Cady, Steven H., Wheeler, Jane V., DeWolf, Jeff., Brodke, Michelle. (2011). Mission, Vision, and Values: What Do They Say?, *Organization Development Journal*, 29(1), spring 2011, 63-66.
- Campagna, C., & Fernandez, T. (2007). A comparative analysis of the vision and mission statements of international environmental organisations. *Environmental Values*, 369-398.

Campbell, A. (1993). The power of missions: Aligning strategy and culture. *Planning Review*, 20(5), 10-63.

Campbell, A., & Nash, L. L. (1992). *A sense of mission: Defining direction for the large corporation*. Addison-Wesley Longman.

Campbell, A. & Tawadey, K. (1992). *Mission and Business Philosophy*. Butterworth-Heinemann, Oxford.

Campbell, A., & Yeung, S. (1991). Creating a sense of mission. *Long range planning*, 24(4), 10-20.

Campbell, J. P. (1990). The role of theory in industrial and organizational psychology. In M.D.

Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50(3), 655-702.

Campion, M.A., Pursell, E.D. y Brown, B.J. (1988). Structured interviewing: Raising the psychometric properties of the employment interview. *Personnel Psychology*, 41, 25-42.

Caprara, G. V., Borgogni, L., Barbaranelli, C., & Moreno, J. B. (1995). BFQ: cuestionario "Big Five": manual. TEA Ediciones.

Cardona, P. (2000). Transcendental leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(4), 201-207.

Cardona, P. (2002): Las claves del talento. Ediciones Urano. Barcelona.

Cardona, P. (2005). Dirección por misiones. Deusto. Barcelona.

Cardona, P., Lawrence, B.S. & Espejo, A. (2003). Outcome-based Theory of Work Motivation. *Working Paper, 495*, IESE, Barcelona.

Cardona, P., & García-Lombardía, P. (2005). *Cómo desarrollar las competencias del liderazgo*. Ediciones Universidad de Navarra. EUNSA.

Cardona, P., & Rey, C. (2008). Management by missions. New York, NY: Palgrave Macmillan.

Carratala Sánchez, E. (2004). Análisis de la teoría de las metas de logro y de la autodeterminación en los planes de especialización deportiva de la Generalitat Valenciana.

Cascio, W. (1998). Applied Psychology in Personnel Management. (5ª ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Castell, J. H. F. (1966). The court work of educational and clinical psychologists (EDPP). Leicester: British Psychological Society.

Cetro, S., & Peter, P. (1992). Strategic management: A focus on progress. New York: McGraw-Hill.

Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of management Review*, 14(3), 333-349.

Chatman, J. A. (1989). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.

Chatman, J.A. (1991). Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459–484.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edición, Editorial Mc. Graw Hill.

Chinchilla, N., & Cruz, H. I. (2016). Diversidad y paradigmas de empresa: un nuevo enfoque. *Revista Empresa y Humanismo*, 14(1), 47-79.

Chinchilla, N., y Moragas, M. (2009), *Dueños de nuestro destino. Cómo conciliar la vida profesional, familiar y personal*, Ariel, Barcelona.

Chinchilla, N. y Pérez López, J.A. (1990), “¿Empresa o negocio?: Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones”, Nota técnica FHN-216 de IESE Business School, Sept. 1990 (última edición 7/3/05).

Chorogwicka, B. y Moscoso, S. (2007). Validez de contenido de una entrevista conductual estructurada. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 23, 75–92.

Çiçek, I. (2013). Relationship between balance of job demands-control and shared mission/vision for blue-collar employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 1093-1104.

Clark, A. (1997) Why are women so happy at work? *Labour Economics*, 4, 341–72.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology*, 94, S95-S120.

Collins, D.J., & Rukstad, M.G. (2008): Can you say what your strategy is?" *Harvard Business Review*, 86, 82-88.

Collins, J. M., Schmidt, F. L., Sanchez-Ku, M., Thomas, L., McDaniel, M. A. y Le, H. (2003). Can basic individual differences shed light on the construct meaning of assessment center evaluations? *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 17-29.

Costa, P. y McCrae, R. (1999). NEO-PI-R: Inventario de la personalidad NEO revisado (NEOPI-R) e Inventario NEO Reducido de Cinco Factores (NEO-FFI). Manual profesional. Madrid: TEA Ediciones.

Cronbach, L.J. (1970) *Essentials of psychological testing* (3th. ed). Harper & Row, Publishers. New York.

Crotts, J. C., Dickson, D. R., & Ford, R. C. (2005). Aligning organizational processes with mission: The case of service excellence. *The Academy of Management Executive*, 19(3), 54-68.

Crowley, E. 2002. Personnel Selection Employment Interviews, *Criteria* (30), 13-15.

Darbi, W. P. K. (2012). Of mission and vision statements and their potential impact on employee behaviour and attitudes: The case of a public but profit-oriented tertiary institution. *International Journal of Business and Social Science*, 3(14).

David, F. R. (1989). How companies define their mission. *Long Range Planning*, 22(1), 90-97.

- David, M. E., David, F. R., & David, F. R. (2014). Mission statement theory and practice: A content analysis and new direction. *International Journal of Business, Marketing & Decision Science*, 7(1), 95-110.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: McGraw Hill.
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications. University of Minnesota Press.
- De Wolff, C. & van der Bosch, G. (1984). Personnel Selection. En P. D. Drenth, H. Thierry, P. J. Willems, y C. de Wolff (Eds.), *Handbook of work and organizational psychology*. Chichester, UK: Wiley.
- Deci, E.L., & Olson, B.C. (1989). Motivation and competition: Their role in sports. En J.H. Goldstein (Ed.), *Sports, games, and play* (2nd ed., pp. 83-110). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York, NY: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969.

- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.
- Dessler, G. (1994). Administración de personal, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México. 716 pp
- Devos, T., Spini, D., & Schwartz, S. H. (2002). Conflicts among human values and trust in institutions. *British Journal of Social Psychology*, 41(4), 481-494.
- Díez, X. P., & Millares, J. L. R. (2012). El pensamiento acerca del trabajo y la organización laboral. Una revisión histórica y crítica desde la psicología social. *Studium: Revista de humanidades*, (18), 193-215.
- Dipboye, R. L. (1992). Selection interviews: Process perspectives. South-Western Pub.
- Dipboye, R. L. (1997). Structured selection interviews: Why do they work? Why are they underutilized? En N. Anderson y P. Herriott (Eds.), *International handbook of selection and assessment* (pp. 455–474). London: J Wiley.
- Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1991). The big five inventory-versions 4a and 54.
- Downey, H. K., Don, H., & Slocum, J. W. (1975). Congruence Between Individual Needs, Organizational Climate, Job Satisfaction and Performance¹. *Academy of Management Journal*, 18(1), 149-155.

Drucker, P., (1974). "Management: tasks, responsibilities, practices". Harper & Row, New York.

Drucker, P.F. (1985): Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper Business. New York (1st edition 1974).

Dunnette, M. (1974). Selección y administración de personal. México: CECSA.

Dunnette & L. M. Hough (Eds.). Handbook of industrial and organizational psychology, 39-73. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower.

Eisenberg, N., & Miller, P. A. (1987). The relation of empathy to prosocial and related behaviors. *Psychological bulletin*, 101(1), 91.

Epstein, R. H., Clinton, M. S., Gabrovska, K., & Petrenko, O. (2013). Changes in motivation during an MBA program: gender makes a difference from first-year to graduation. *Academy of Educational Leadership Journal*, 17(2), 103–120.

Fayol, H. (1927). The importance of the administrative factor. 1970). *Readings in Management: Landmarks and New Frontiers*, McGraw-Hill, New York, NY.

Ferreiro, P., & García, M. A. (2002). *Gobierno de personas en la empresa*. Ariel.

Ferrer, F. G., & Stanton, E. S. (1985). Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal. Limusa.

Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of management*, 17(2), 447-488.

Finkenauer, C., & Meeus, W. (2000). How (Pro-) social is the caring motive? *Psychological Inquiry*, 11(2), 100-103.

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358.

Fletcher, C. (1992). Ethical issues in the selection interview. *Journal of Business Ethics*, 11(5-6), 361-367.

Folger, R., & Salvador, R. (2008). Is management theory too “self-ish”? *Journal of Management*, 34(6), 1127-1151.

Fred, R. D. (1996). Strategic management, Macmillan Publishing Company, New York, NY.

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman.

Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 25(3), 88-106.

Frey, B., & Meier, S. (2002). Pro-social behavior, reciprocity or both?, Working Paper No. 750, Munich, CESIFO.

Furnham, A. y P. Stringfield (1998), “Congruence in job-performance ratings: A study of 360-degree feedback examining self, manager, peers, and consultant ratings”, *Human Relations*, Vol. 51, pp. 517-530.

Gallego, M. (2012). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista universidad EAFIT*, 36(119), 63-71.

Gámez, A. N. (2005). Propuestas conceptuales en torno a la competencia profesional. *Revista de Educación*, 337, 213-234.

Garaigordobil, M. (1995). Psicología para el desarrollo de la cooperación y de la creatividad. *Bilbao: Desclée de Brouwer*.

García, S. y Dolan, S.H. (1997). La dirección por valores. Madrid, McGraw- Hill.

García-Rincón, C. (2004). *Motivación prosocial y educación en la solidaridad*.

Gaugler, B. B., Rosenthal, D. B., Thornton, G. C. y Bentson, C. (1987). Meta-analysis of assessment center validity. *Journal of applied psychology*, 72, 493-511.

George, J.M. y Bettenhausen, K. (1990). Understanding prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 75, 698-709.

Giardini, A. y Frese, M. (2006). Reducing the negative effects of emotion work in service occupations: Emotional competence as a psychological resource. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (1), 63-75.

Gibb, A., & Ritchie, J. (1982). Understanding the process of starting small businesses. *European Small Business Journal*, 1(1), 26-45.

Goleman, D. (1998). Working with the emotional intelligence. Nueva York: Bantam Books.

Goleman, D., Boyatzis, R., & Mckee, A. (2002). El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional. Edición especial ESADE Asociación.

Gómez, L., Hombrados, M. I., Canto, J. M., & Montalban, F. M. (1993). Aplicaciones de la psicología social. Málaga: Miguel Gómez Ediciones. Gráficas San Pancraccio SL.

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). Dirección y gestión de recursos humanos. 3ª Edición. Prentice Hall.

Goodale, J. G. (1982). The fine art of interviewing. Prentice Hall.

Goodman, S. A., & Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.

Gordon, I. V. (1990). *Sosia. Gestión por competencias* (Spanish adaptation: Seisdedos, N. y Pereña, J., 1997). Madrid: TEA Ediciones.

Gordon, L. (1991). Cuestionario de valores interpersonales (S.I.V.). Madrid: TEA.

Gosling, S. D., Rentfrow, P. J., & Swann, W. B. (2003). A very brief measure of the BigFive personality domains. *Journal of Research in personality*, 37, 504-528.

Goudas, M., Biddle, S., & Fox, K. (1994). Achievement goal orientations and intrinsic motivation in physical fitness testing with children. *Pediatric Exercise Science*, 6(2), 159-167.

Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417.

Grant, A. M. . (2008a). Designing jobs to do good: Dimensions and psychological consequences of prosocial job characteristics. *Journal of Positive Psychology*, 3(1), 19–39.

Grant, A.M. (2008b). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48–58.

Grant, A. M. (2009). Putting self-interest out of business? Contributions and unanswered questions from use inspired research on prosocial motivation. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 94–98.

Grant, A. M. (2011). How customers can rally your troops. *Harvard Business Review*, 89(6), 96-103.

Grant, A. M., Dutton, J. E., & Rosso, B. D. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal*, 51(5), 898–918.

Grant, A. M., & Berry, J. (2011). The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73–96.

Grant, A. M., & Gino, F. (2010). A little thanks goes a long way: Explaining why gratitude expressions motivate prosocial behavior. *Journal of personality and social psychology*, 98(6), 946.

- Grant, A. M., & Sonnentag, S. (2010). Doing good buffers against feeling bad: Prosocial impact compensates for negative task and self-evaluations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *111*(1), 13-22.
- Graña, F. M., de Rearte, G., & María, A. (2004). El proceso de creación de empresas: elementos conceptuales.
- Hagen, E. E. (1962). On the theory of social change: How economic growth begins.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic management journal*, *13*(2), 135-144.
- Hankinson, P. (2002). The impact of brand orientation on managerial practice: A quantitative study of the UK's top 500 fundraising managers. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, *7*(1), 30-44.
- Harris, M. y J. Schaubroeck (1988), A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings. *Personnel Psychology*, *41*, 43-62.
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, *25*(12), 1155-1178.
- Heidemeier, H., & Moser, K. (2009). Self-other agreement in job performance ratings: A meta-analytic test of a process model.

- Hermelin, E., Lievens, F. y Robertson, I. T. (2007). The Validity of Assessment Centres for the Prediction of Supervisory Performance Ratings: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 405–411.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. México.
- Herriot P. 1989. Selection as a social process. In *Advances in Selection and Assessment*, ed. M Smith, IT Robertson, 171-87. New York: Wiley.
- Herzberg, F., Snyderman, B. B., & Mausner, B. (1959). *The Motivation to Work: 2d Ed.* J. Wiley.
- Heskett, J. L., & Kotter, J. P. (1992). Corporate culture and performance. *Business Review*, 2, 83-93.
- Higgins, C. A., & Judge, T. A. (2004). The effect of applicant influence tactics on recruiter perceptions of fit and hiring recommendations: a field study. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 622.
- Hinkle, R. K., & Choi, N. (2009). Measuring Person-Environment Fit: A further validation of the perceived fit scale. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(3), 324-328.
- Hirota, S., Kubo, K., Miyajima, H., Hong, P., & Won Park, Y. (2010). Corporate mission, corporate policies and business outcomes: evidence from Japan. *Management Decision*, 48(7), 1134-1153.

- Hogan, J. & Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job performance relations: A socioanalytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88, 100-112.
- Hossiep, R., & Paschen, M. (2006). BIP, Inventario Bochum de Personalidad y Competencias: manual.
- Hough, L.M. (1992). The “Big Five” personality variable construct confusion: Description versus prediction. *Human Performance*, 5, 139-155.
- Huete, L. M. (2001). Servicios & beneficios: la fidelización de clientes y empleados. La inteligencia emocional en los negocios. Deusto.
- Huffcutt, A. I. y Arthur, W. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 184–190.
- Hughes, J. (2005). Bringing emotion to work: emotional intelligence, employee resistance and the reinvention of character. *Work, employment and society*, 19(3), 603-625.
- Hunt, M. (1993). The story of Psychology. Nueva York: Doubleday.
- Hurtz, G.M. & Donovan, J.J. (2000). Personality and job performance: The big five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85, 869-879.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.

- Inderbitzen, H. M. & Foster, S. L. (1992). The Teenage Inventory of Social Skills: Development, reliability, and validity. *Psychological Assessment*, 4, 451–459.
- Inglés, C. J., Hidalgo, M. D., Méndez, F. X. & Inderbitzen, H. M. (2003). The Teenage Inventory of Social Skills: reliability and validity of the Spanish translation. *Journal of Adolescence*, 26, 505-510.
- Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (1992). Mission statements: importance, challenge and recommendations for development. *Business Horizons*, 35(3), 34.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1984). A type AB person-work environment interaction model for examining occupational stress and consequences. *Human relations*, 37(7), 491-513.
- Jackson, S.E.; Schuler, R.; Rivero, J.C. (1989). Organizational characteristics as predictors of Personnel Practices. *Personnel Psychology*, 42 (4), 727-786.
- Janz, T. (1982). Initial comparisons of patterned behavior description interviews versus unstructured interviews. *Journal of Applied Psychology*, 67, 577–580.
- Janz, T. (1989). The patterned behavior description interview: The best prophet of the future is the past. En R. W. Eder y G. R. Ferris (Eds.), *The employment interview: Theory, research, and practice*, 158–168. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Jennings, D., & Disney, J. (2006). Designing the Strategic Planning Process: Does Psychological Type Matter? *Management Decision*, 44 (5), 598-614.

- Jerico, P. (2001). La gestión del talento: enfoque conceptual y empírico. *Boletín de Estudios Económicos*, 56(174), 423.
- Johnson, G. (1992). Managing strategic change-strategy, culture and action. *Long range planning*, 25(1), 28-36.
- Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, (Eighth Edition), Prentice Hall, London.
- Judge, T. A. (1994). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational behavior*, 44(1), 32-54.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of applied psychology*, 77(3), 261.
- Judge, T. A., & Ferris, G. R. (1992). The elusive criterion of fit in human resources staffing decisions. *People and Strategy*, 15(4), 47.
- Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences (What makes a job good or bad?). *Journal of Applied Psychology*, 63 (3), 267-276.
- Kahn, R. L., Merton, R. K., Fiske, M., & Kendall, P. L. (1991). *The Focused Interview: A Manual of Problems and Procedures*.
- Kang, S., & Norton, H. E. (2004). Nonprofit organizations' use of the World Wide Web: are they sufficiently fulfilling organizational goals?. *Public Relations Review*, 30(3), 279-284.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). In Search of Excellence—der Maßstab muß neu definiert werden. *Harvard manager*, 14(4), 37-46.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard business review*, 83(7), 172.
- Karami, A. (2001). Business strategy, environment analysis, and company performance: the evidence from the UK electronic industry”, International Business and Economic Research Conference, CO, October 8-12.
- Karren, R. J. and Graves, L. M. 1994. Assessing person-organization fit in personnel selection: Guidelines for future research. *International Journal of Selection and Assessment*, 2: 146–156.
- Kast, F. E., & Rosenweig, J. E. (1972). General systems theory: Applications for organization and management. *Academy of Management Journal*, 447–465.
- Kaufman, R. T. (1992). The effects of Improshare on productivity. *Industrial & Labor Relations Review*, 45(2), 311-322.
- Kelly, E. L. (1955). Consistency of the adult personality. *American Psychologist*, 10(11), 659.
- Kim, S. E., & Lee, J. W. (2007). Is mission attachment an effective management tool for employee retention? An empirical analysis of a nonprofit human services agency. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 227-248.

- King, D. L., Case, C. J., & Premo, K. M. (2010). Current mission statement emphasis: be ethical and go global. *Academy of Strategic Management Journal*, 9(2), 71.
- King, W. & Cleland, D. (1979). *Strategic Planning and Policy*. Van Nostrand Reinhold, New York.
- Kirk, G., & Nolan, S. B. (2010). Nonprofit mission statement focus and financial performance. *Nonprofit Management & Leadership*, 20(4), 473–490.
- Kirkpatrick, S. A., Locke, E. A., & Latham, G. P. (1996). Implementing the vision: How is it done?. *Polish Psychological Bulletin*.
- Klein, D. A., & Prusak, L. (1994). Characterizing intellectual capital. *Center for Business Innovation*, Ernst & Young LLP, Cambridge.MA, Working paper, March.
- Klemm, M., Sanderson, S., and Luffman, G. (1991). Mission statements: Selling corporate 29 values to employees. *Long Range Planning*, 24(3), 73-78.
- Koch, M.J.; McGrath, R.G. (1996). Improving labor productivity: human resource management policies do matter. *Strategy Management Journal*, 17 (5), 335-355.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (1994). *Administración. Una perspectiva global*. 10ª ed. Editorial Mc Graw Hill.
- Korsgaard, M. A., Meglino, B. M., & Lester, S. W. (1997). Beyond helping: Do other-oriented values have broader implications in organizations?. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 160.

Kovach, K. A. (2001). What motivates employees?: Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30 (5), 58-65.

Krech, D., Crutchfield, R. S., & Ballachey, E. L. (1962). Individual in society.

Kreitner, R. & Kinicki, A. (1997). Comportamiento de las organizaciones. Madrid: McGraw-Hill.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.

Kristof-Brown, A.L (2000). Perceived applicant fit: distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53(3), 643-671.

Kristof-Brown, A., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, personorganization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.

Kropivšek, J.; Jelac'ić, D. y Grošelj, P. (2011). Motivating employees of Slovenian and Croatian wood-industry companies in times of economic downturn. *Drvna Industrija*, 62 (2), 97-103.

Lado, M. (2001). Validez de constructo y de criterio de las referencias personales. Tesis doctoral inédita. Universidad de Santiago de Compostela. Departamento de Psicología Social y Básica.

- Larwood, L., Falbe, C. M., Kriger, M. P., & Miesing, P. (1995). Structure and meaning of organizational vision. *Academy of Management journal*, 38(3), 740-769.
- Law, K.S., Wong, C.S., y Song, L.J. (2002). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89, 483-496.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of management Review*, 13(3), 454-470.
- Leuthesser, L., & Kohli, C. (1997). Corporate identity: The role of mission statements. *Business Horizons*, 40(3), 59-65.
- Levin, I. 2000. Vision Revisited. Telling the Story of the Future. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36 (1), 91-107.
- Levy-Leboyer, C., & Prieto, J. M. (1997). *Gestión de las competencias*. Gestión.
- Liebeskind, J. P. (1996). Knowledge, strategy, and the theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 93-107.
- Linn, M. (2008). Planning Strategically and Strategic Planning: The Bottom Line. *Managing Library Finances* , 21 (1), 20-23.

- Lirios, C. G., Guillén, J. C., & Valdés, J. H. (2014). La formación profesional de capital humano en la civilización del cambio climático. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 10(1), 107-125.
- Locke, E.A. (2005). Why emotional intelligence is an invalid concept. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 425-431.
- Lombana Quiñonez, J. A. (2015). *Congruencia entre los motivos de fundación y Misión empresarial*. Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia-Sede Medellín.
- López Montesinos, M. J. (2010). Consecuencias Psicosociales del trabajo en personal de Enfermería como indicadores subjetivos de rendimiento desde el enfoque de la gestión de los Recursos Humanos. *Proyecto de investigación*.
- López Salazar, A. (2010). La proactividad empresarial como elemento de competitividad. *Ra Ximhai*, 6(2), 303-312.
- Louart, P. (1994). *Gestión de los Recursos Humanos*, Editorial Gestión 2000. Barcelona, España.
- Lynch, R. (2000), *Corporate Strategy*, Pearson Education, Harlow.
- Mandigo, J. L., & Holt, N. L. (2000). Putting theory into practice: How cognitive evaluation theory can help us motivate children in physical activity environments. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 71(1), 44-49.
- Mc Clelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, Nueva Jersey: Van Nostrand.

- Mc Clelland, D. C. (1989). Estudio de la motivación humana, 52. Narcea Ediciones.
- Mc Crae, R.R. & Costa, P.T. (1983). Social desirability scales: More substance than style. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 51*, 882-888.
- Mc Crae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of personality, 60*(2), 175-215..
- Mc Culloch, M.C. & Turban, D.B. (2007). Using person-organization fit to select employees for high-turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment, 15*, 63-71.
- Mc Daniel, M.A., Whetzel, D.L., Sclunidt, F.L., y Maurer, S. (1994). The validity of employment interview: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 79*, 599-617.
- Mc Duffie, J.P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic & flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review, 48* (2), 197-221.
- Mc Ginnis, V.J. (1981). The mission statement: A key step in strategic planning. *Business, 31*(6), 39-43.
- Mc Gowan, W. G. (1986). What business are we really in? The question revisited: Sloan Management Review, 1, 59–62 (Fall 1986). *Long Range Planning, 20*(4), 127.
- Mc Gregor, D. (1957). El aspecto humano de la empresa. Diana. México. 1971.
- Mc Gregor, D. (1960). The human side of enterprise. New York, NY: McGraw Hill.

- Mc Gregor, D. (1966). *Leadership and motivation*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Mac Kenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(1), 123-150.
- Mahoney, T.A.; Deckup, J.R. (1986). Evolution of concept and practice in PA/human resources management. *Journal of Management*, 12 (2), 223-241.
- Martell, K., Gupta, A., Carrot, S.J. (1996). Human resource management practices, business strategies, and firm performance: a test of strategy implementation theory. *Irish Business and Administrative Research*, 17 (1), 18-35.
- Mateo, J., & Vidal, M. C. (2000). *Mètodes d'investigació en educació*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. Harper and Row Publishers. New York, NY.
- Mayer, J.D., & Salovey, P. (1997). Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators, 3-31. New York: Basic Books.
- Mayfield, E.C. (1964). The selection interview: A reevaluation of published research. *Personnel Psychology*, 17,239-260.
- Meglino, B. M., & Korsgaard, M. A. (2004). Considering rational self-interest as a disposition: Organizational implications of other orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 946–959.

Melé, D. (2003). The challenge of humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 44, 77–88.

Merton, R., Fisk, M., & Kendall, P. (1956). *The focused interview: a report of the bureau of applied social research*. New York: Columbia University.

Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos: Un enfoque de estrategia*. Addison-Wesley Iberoamericana.

Miller, E.L. (1989). Strategic HRM: What It Is and What It Isn't'. *Personnel Management*, 46-52.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*, 203. Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall.

Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 72, 107-107.

Mintzberg, H. A., & Lampel, B. J.(1998) Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1995). *The strategy process: Collegiate edition*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Molero, C., Candela, C. y Cortés M.T. (1999) La conducta prosocial: una visión de conjunto. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 31(2), 325-353.

Mondy, R. Wayne & Noe, Robert M. (1977). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.

Montemayor, E.F. (1996). Congruence between pay policy and competitive strategy in high-performing firms. *Journal of Management*, 22 (6), 889-908.

Moñivas, A. (1996). La conducta prosocial. *Cuadernos de trabajo social*, 9, 125-142.

Moore, M. (2000). Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 183-204.

Moore, S. L., Ellsworth, J. B., & Kaufman, R. (2011). Visions and missions: Are they useful? A quick assessment. *Performance Improvement*, 50(6), 15-24.

Morgan, G. (1998). *Imágenes de la Organización*. Coedición Alfaomega – Ra-Ma.

Morse, N. C., & Weiss, R. S. (1955). The function and meaning of work and the job. *American Sociological Review*, 20(2), 191-198.

Moscoso, S. y Salgado, J. F.(2001). Psychometric properties of a structured behavioral interview to hire private security personnel. *Journal of Business and Psychology*, 16, 51–59.

Moses, J. L. & Byham, W. C. (Eds.). (1977). *Applying the assessment center method*. New York: Pergamon

Motowidlo, S. J., Carter, G. W., Dunnette, M. D., Tippins, N., Werner, S., Burnett, J. R. y Vaughan, M. J. (1992). Studies of the structured behavioral interview. *Journal of Applied Psychology, 77*, 571–587

Motowidlo, S. J., & Schmit, M. J. (1999). Performance assessment in unique jobs. *Pulakos (Eds.), The changing nature of performance*, 56-86.

Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1995). The Big Five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management. *Research in personnel and human resources management, 13*(3), 153-200.

Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of vocational behavior, 31*(3), 268-277.

Münsterberg, H. (1914). *Psicología de la actividad industrial*, Madrid: Jorro.

Murray H. A. et alii (1938), *Explorations in personality*, Oxford University Press, New York.

Naegelen, F., & Mougeot, M. (2011). Power of incentives with motivated agents in public organizations. *Journal of Public Economic Theory, 13*(3), 391–416.

Nadler, D. A., & Lawler III, E. E. (1989). Motivation: A diagnostic approach. *Readings in managerial psychology, 3-19*.

Navío, A. (2005). Propuestas conceptuales en torno a la competencia profesional. *Revista de Educación, 337*, 213-234.

- Noorderhaven, N. G., Wennekers, S., Hofstede, G., Thurik, A. R., & Wildeman, R. E. (1999). *Self-employment out of dissatisfaction: an international study* (No. 99-089/3). Tinbergen Institute Discussion Paper.
- O’Gorman, C. and Doran, R. (1999). Mission statements in small and medium sized businesses. *Journal of Small Business Management*, 37 (4), 59-66.
- Olleros, M. (2005). *El Proceso de Capacitación y Selección de Personal*. Ediciones Gestión 2000. 3ra Edición, Barcelona.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 78, 679-703.
- O’Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- O’Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of management journal*, 34(3), 487-516.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com..
- Osorio, A. B. (2009). *Perfil y motivaciones del voluntariado juvenil de mayores* (Doctoral dissertation, Tesis de doctorado, Universidad de Granada, España).

Oster, S. M. (1995). *Strategic management for nonprofit organizations: Theory and cases*. Oxford University Press.

Ostroff C, Atwater LE and Feinberg B (2004) Understanding self-other agreement: A look at rater and ratee characteristics, context, and outcomes. *Personnel Psychology* 57(2): 333–375.

Ozer, D.J. y Reise, S.P. (1994). Personality Assesment. *Annual Review of Psychology*.

Pazy, A. (1986). The persistence of pro-male bias despite identical information regarding causes of success. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 38(3), 366-377.

Paulhus, D. L. (1981). Control of social desirability in personality inventories: Principal-factor deletion. *Journal of Research in Personality*, 15(3), 383-388.

Pearce, J. A. (1982). The company mission as a strategic goal. *Sloan Management Review*, 29 (3), 39-43.

Pearce, J. A., & David, F. (1987). Corporate mission statements: The bottom line. *The Academy of Management Executive*, 1(2), 109-115.

Peiró, J. M., 1998, *Psicología de la organización*. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Pelletier, L. G., Fortier, M. S., Vallerand, J. R., Tuson, M. K., Brière, M. N., & Blais, R. M. (1995). Toward a new measure of intrinsic motivation, extrinsic motivation, and a

- motivation in sports: The Sport Motivation Scale (SMS). *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 17, 35–53.
- Penner, L. A., Dovidio, J. F., Piliavin, J. A., & Schroeder, D. A. (2005). Prosocial behavior: Multilevel perspectives. *Annual Review of Psychology*, 56(14), 1–28.
- Penrose, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, New York.
Traducido en Penrose, E.T. (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*, Madrid, Aguilar.
- Pérez López, J.A. (1991). *Teoría de la acción humana en las organizaciones (la acción personal)*. Rialp, Madrid.
- Pérez López, J.A. (1993). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Rialp, Madrid.
- Peters, J. (1993). On Vision and Values. *Management Decision* , 31(6), 14-17.
- Peyrefitte, J. (2012). The relationship between stakeholder communication in mission statements and shareholder value. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(3), 28.
- Peyrefitte, J., & David, F. R. (2006). A content analysis of the mission statements of United States firms in four industries. *International Journal of Management*, 23(2), 296.
- Pfeffer, J. (1994). Competitive advantage through people. *California management review*, 36(2), 9-28.

Pfeffer, J. (1998). Putting people first. HR Focus, 11-12. People. Editorial Harvard Business School Press, Boston, Estados Unidos, 1994.

Pfeffer, J. (2006). Cómo generar ventaja competitiva sostenible a través de la dirección eficaz del personal. *Revista de empresa: La fuente de ideas del ejecutivo*, (17), 12-30.

Piasentin, K.A. & Chapman, D.S. (2007). Perceived similarity and complementarity as predictors of subjective person-organization fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 341-354.

Polidori P. & D. Teobaldelli (2013). “Prosocial Behaviour in the Production of Publicly Provided Goods and Services: An Overview”. *International Review of Applied Economics*, 27(2), 285–296.

Portal, M. D. G. (1992). Conducta prosocial: evaluación e intervención. Morata.

Porter, M. E. (1980). Competitive strategy. New York. The Free Press.

Posner, B. Z. (1992). Person-organization values congruence: No support for individual differences as a moderating influence. *Human Relations*, 45(4), 351-361.

Posner, B. Z., Kouzes, J. M., & Schmidt, W. H. (1985). Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*, 24(3), 293-309.

Powell, T. (1992). Strategic Planning as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13 (7), 551-551.

Powers, E.L. (2012). Organizational mission statement guidelines revisited. *Internacional Journal of Management & Information Systems*, 16, 281-290.

Prieto, J. M. (1993). The team perspective in selection and assessment. *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives*, 221-234.

Prieto, J.M., Blasco, R.D. y Quintanilla, I. (1991). Recrutement et selection du personnel en Espagne. *European Review of Applied Psychology*, 41, 47-62

Quijano, S. Díaz de (1992). Sistemas efectivos de evaluación y rendimiento: resultados y desempeños. Barcelona. PPU.

Rammstedt, B., & John, O. P. (2007). Measuring personality in one minute or less: A 10-item short version of the Big Five Inventory in English and German. *Journal of Research in Personality*, 41, 203–212.

Rarick, C. and Vitton, J. (1995). Mission statements make cents. *Journal of Business Strategy*, 16, 11- 12.

Raven, J.C (1975). Test Matrices progresivas. Escala General Buenos Aires, Paidós.

Raynor, M. E. (1998). The vision thing: do we need it?, *Long Range Planning*, 31(3), 368-76.

Rey, C. (2016). La Misión en la empresa: de la idea a la implementación. Publicia, Saarbrucken.

Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. Décima edición Editorial Pearson educación. *México DF*, 72.

Rodríguez Pérez J.M. (2001), Configuraciones estratégicas y sistemas de gestión de Recursos Humanos: Una revisión de la tipología de Miles y Snow, Universidad de Oviedo.

Rodríguez, J. M., Chinchilla, M. N., Casanova, A. y Renter, J. M. (1990). La dirección de personal en España, 1989. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free press.

Rosanas, J.M. (2006). Indicadores de gestión, incentivos, motivación y ética en el control de gestión. IESE, Occasional Paper, OP-06/11.Mayo.

Rosanas, J. M. (2008). Beyond economic criteria: A humanistic approach to organizational survival. *Journal of Business Ethics*, 78, 447–462.

Rosanas, J.M. (2009). Organización y Management. IESE, Occasional Paper, OP-166. Marzo.

Rose-Ackerman, S. (1996). Altruism, nonprofits, and economic theory. *Journal of Economic Literature*, 34(2), 701–728.

Rothman, S., Meining, D. & Barrick, M.R. (2002). Predicting performance using personality measures in South Africa. Symposium on Personality at work in a cross-cultural context (D.S. Ones, Chair), Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada, April.

- Rounds, J. B., Dawis, R., & Lofquist, L. H. (1987). Measurement of person-environment fit and prediction of satisfaction in the theory of work adjustment. *Journal of Vocational Behavior, 31*(3), 297-318.
- Roussell, P. (2003). La motivación conceptos y teorías. *Universidad de Toulouse-Ciencias Sociales*.
- Ruiz, M. (2005). Estudio e intervención en la conducta prosocial-altruista. Disertación Doctoral no publicada, Departamento de educación, Universidad de Córdoba, España.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*, 54–67.
- Rynes, S. L., Brown, K. G., & Colbert, A. E. (2002). Seven misconceptions about human resource practices; Research findings versus practitioner beliefs. *The Academy of Management Executive, 16*, 92–103
- Rynes, S. L., Gerhart, B. y Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management, 43* (4), 381-394.
- Saá-Pérez, P. D., & Garcia-Falcon, J. M. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *International Journal of Human Resource Management, 13*(1), 123-140.
- Sabariego, M., & Bisquerra, R. (2004). El proceso de investigación (parte 2). Metodología de la investigación educativa (págs. 89-125). Madrid: La Muralla.

Salazzati (1991). *Management, funciones y estilos de desarrollo*. Ediciones Macchi, Buenos Aires.

Salgado, J.F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30-43.

Salgado, J.F. (1998). The Big Five personality dimensions and job performance in army and civil occupations: *A European perspective*. *Human Performance*, 11, 271-288.

Salgado, J.F. (2002). The Big Five personality dimensions and counterproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 117-125.

Salgado, J.F. (2003). Predicting job performance using FFM and non-FFM personality measures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 323-346.

Salgado, J. F. (2005). Personalidad y deseabilidad social en contextos organizacionales: implicaciones para la práctica de la psicología del trabajo y las organizaciones. *Papeles del psicólogo*, 26(92), 115-128.

Salgado, J.F. (2010). Selección de recursos humanos por competencias en las administraciones públicas: evidencias basadas en la investigación (Competencybased selection of human resources within public administrations: research-based evidence). Barcelona: Cemical.

Salgado, J. F., Gorriti, M., & Moscoso, S. (2007). La entrevista conductual estructurada y el desempeño laboral en la Administración Pública española: propiedades psicométricas y

- reacciones de justicia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(1), 3.
- Salgado, J. F., & Moscoso, S. (2002). Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment interview. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 299-324.
- Salgado, J. F. y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las administraciones públicas: de la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 16-24.
- Salgado, J. F. y Moscoso, S. (2011). *La Entrevista Conductual Estructurada de Selección de Personal: Teoría, práctica y rentabilidad (3a edición)*. Madrid: Pirámide.
- Salgado, J. F., Moscoso, S., & Lado, M. (2006). *Reclutamiento y Selección de personal. Dirección estratégica de personas*. Madrid: Prentice-Hall.
- Salgado, J. F., & Moscovici, S. (1995). *Validez de la entrevista conductual estructurada*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Salgado, J. F., & Peiro, J. M. (2008). Psicología del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos en España. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 2-5.
- Sanchez, R., & Ledesma, R. (2007). Los cinco grandes factores: cómo entender la personalidad y como evaluarla. *Conocimiento para la transformación. Serie Investigación y Desarrollo*, 131-160.

Sanchez-Queija, I., Oliva, A. & Parra, A. (2006). Empatía y conducta prosocial durante la adolescencia. *Revista de Psicología Social*, 21 (3), 259-271.

Sashittal, H., & Tankersley, C. (1997). The strategic market planning-implementation interface in small and midsized industrial firms: An exploratory study. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5, 77-92.

Sastre, M., & Aguilar, E. (2003). Dirección de recursos humanos: Un enfoque estratégico. Editorial Mc. Graw Hill. España.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (2). John Wiley & Sons.

Schlesinger, L. A. (1983). The normative underpinnings of human resource strategy. *Human Resource Management*, 22(1-2), 83-95.

Schmitt, N. (1976). Social and situation-al determinants of interview decisions: Implications for the employment interview. *Personnel Psychology*, 29, 79-101

Schneider, B. (1987) The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437–453.

Schneider, B., Goldstein, H.W. and Smith, D.B. (1995) The ASA framework: an update. *Personnel Psychology*, 48, 747–773.

Schneider, B., y Schmidt, N. (1986). Staffing organizations. Glenview, IL. Scott, Foresman.

Senge, P. (1998). The practice of innovation. *Leader to Leader*, 9, 16-22.

Shaw, W.H.& Barry, V. (2001). Moral issues in Business. Wadsworth. Thomson Learning, Inc.

Sherman, J., Arthur, W., & Bohlander, G. W. (1994). Administración de los recursos humanos. Iberoamericana.

Sikula, G.J (1994). Administración de Recursos Humanos en empresas. Editorial Limusa, México.

Silvester, J., & Chapman, A. J. (1996). Unfair discrimination in the selection interview: An attributional account. *International Journal of Selection and Assessment*, 4(2), 63-70.

Simon, H., (1964). On the Concept of Organizational Goal. *Administrative Science Quarterly*, 9 (1), 1-22.

Simon, H., (1976). Administrative Behavior, 4th. New York: The Free Press.

Sloane, P. J., & Williams, H. (2000). Job satisfaction, comparison earnings, and gender. *Labour*, 14(3), 473-502.

Sluyter, D., & Salovey, P. (1997). Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators.

Smith, M., Heady, R. B., Carson, P. P., & Carson, K. D. (2001). Do missions accomplish their missions? An exploratory analysis of mission statement content and organizational longevity. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 6, 75-96.

Snell, S. A., Lepak, D. P., & Youndt, M. A. (1999). Managing the architecture of intellectual capital: Implications for strategic human resource management. *Research in personnel and human resources management*, 4, 175-193.

Snell, S.A. (1992). Control theory in strategic human resource management: the mediating effect of administrative information. *Academy of Management Journal*, 3 (2), 292-327.

Spencer, L.M. Jr and Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, New York, NY.

Stanton, E. (1985). *Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal*. México: Editorial Limusa. UDEA (2013).

Stein, G. (2004). La ventaja competitiva sostenible: dirigir personas a través de los cambios. *Harvard Deusto Business Review*, (126), 60-71.

Stephenson, W. (1953). *The study of behavior; Q-technique and its methodology*. Chicago: University of Chicago Press.

Sternberg, R. (1985). *Beyond IQ*. New York: Cambridge University Press.

Stewart, T., & Capital, I. (1997). *The new wealth of organizations*. Nicholas Brealey, London.

Stewart, T.A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Bantam Doubleday Publishing Group.

Sufi, T. and Lyons, H. (2003). Mission statements exposed. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(5), 255-262.

Suh, T., Houston, M. B., Barney, S. M., & Kwon, I. W. G. (2011). The impact of mission fulfillment on the internal audience: psychological job outcomes in a services setting. *Journal of Service research, 14*(1), 76-92.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York. Harper.

Taylor, F. W. (1987). *Principios de la administración científica*. (C. Dimitru, Trad.) Argentina: Gráfica Yanina.

Taylor, F. W. (1994), *Principios de la administración científica*, Buenos Aires, El Ateneo.

Taylor, J. B. (1970). Introducing social innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science, 6*(1), 69-77

Taylor, M. S., & Bergmann, T. J. (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology, 40*(2), 261-285.

Taylor, S.E. y J.D. Brown (1988). Illusion and well-being: A social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin, 103*, 193-210.

Tejada, J. (1999). Acerca de las competencias profesionales I y II. *Revista Herramientas, 56*, 20-30.

Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel psychology, 46*(1), 27-48.

Thach, E.C., & Murphy, K. L. (1995). Competencies for distance education professionals. *Educational Technology Research and Development*, 43(1), 57-79.

Thorndike, R. L. (1920). *Personnel selection*. New York: Wiley, 1949.

Tom, V. R. (1971). The role of personality and organizational images in the recruiting process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(5), 573-592.

Torrealba B., E. Vera, y D. Cortés. (2007). Inducción: Proceso de Recursos Humanos. <<http://induccionrrhh.blogspot.com>> Accesado 2010 Julio 25.

Tous, J. M., Viadé, A., & Chico, E. (2003). Aplicación del psicodiagnóstico miokinético revisado (PMK-R) al estudio de la violencia. *Psicothema*, 15(2), 253-259.

Tovar, J. A. (2007). Psicometría: tests psicométricos, confiabilidad y validez. *Psicología: Tópicos de Actualidad*, 85-108.

Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of management Journal*, 41(4), 464-476.

Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184.

Tziner, A. (1987). Congruency issue retested using Fineman's achievement climate notion. *Journal of Social Behavior and Personality*, 2(1), 63.

Tziner, A., & Dolan, S. (1982). Validity of an assessment center for identifying future female officers in the military. *Journal of Applied Psychology*, 67, 728-736.

- Ulrich, L., & Trumbo, D. (1965). The selection interview since 1949. *Psychological bulletin*, 63(2), 100.
- Van Vianen, A. E. M. (2000). Person – organization fit: the match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures. *Personnel Psychology*, 53, 113-149.
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Brière, N. M., Senécal, C., & Vallières, E. F. (1992). The academic motivations scale: A measure of extrinsic, intrinsic and motivations in education. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 1003–1017.
- Vancouver, J. B., & Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel psychology*, 44(2), 333-352.
- Vancouver, J. B., Millsap, R. E., & Peters, P. A. (1994). Multilevel analysis of organizational goal congruence. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 666.
- Vasconcellos e Sá, J. A. V., Olão, F. & Pereira, M. (2011). From Levitt to the global age: one more time. How do we define our business? *Management Decision* 49(1), 99-115.
- Velásquez Vásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios gerenciales*, 18(83), 31-55.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of the relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 473–489.

- Vianen, A. E. (2000). Person-organization fit: match between newcomers' and recruiters' preferences for organization cultures. *Personnel psychology*, 53(1), 113-149.
- Viswesvaran, C. (2001). Assessment of individual job performance: A review of the past century and a look ahead. *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, 1, 110-126.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation [Trabajo y motivación]*. New York: Wiley.
- Wagner, R. (1949). The employment interview: A critical review. *Personnel Psychology*, 2, 17-46.
- Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational behavior and human performance*, 15(2), 212-240.
- Wang, Y. (2011). Mission-Driven Organizations in Japan: Management Philosophy and Individual Outcomes. *Journal of Business Ethics* 101, 111-126.
- Want, J.H. (1986). Corporate mission: the intangible contributor to performance, *Management Review*, 75(8), 46-50.
- Warner, M. J. (1995). Health center 2000: The mission development challenge. *Journal of American College Health*, 44(3), 131-134.
- Weber, M. (1947). *The theory of economic and social organization. Trans. AM Henderson and Talcott Parsons. New York: Oxford University Press.*

- Weijermars, R. (2012). Vision Sharing and Leadership Succession. Building Corporate IQ – Moving the Energy Business from Smart to Genius, 71-84.
- Werbel, J.D. and Gilliland, S.W. (1999) Person–environment fit in the selection process. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 17, 209–243.
- Werther, W. B. y Davis, K. (2000). Administración de personal y recursos humanos (5ª. ed) México: McGraw Hill.
- Wiesner, W.H., y Cronshaw, S.F. (1988). The moderating impact of interview format and degree of structure on interview validity. *Journal of Occupational Psychology*, 61,275-290.
- Wigg, K.M. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management, *Long Range Planning*, 30 (3), 399-405.
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivational surveys. *International Journal of Manpower*, 18 (3), 263-280.
- Williams, L. S. (2008). The mission statement. A corporate reporting toll with past, present and Future. *Journal of Business Communication*, 45(2), 94–119.
- Wohlers, A. J., Hall, M., & London, M. (1993). Subordinates rating managers: Organizational and demographic correlates of self/subordinate agreement *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 263-275

- Wohlers, A. I., & London, M. (1989). Ratings of managerial characteristics: evaluation difficulty, co-worker agreement, and self-awareness. *Personnel Psychology*, 42(2), 235-261.
- Wright, B. E. (2007). Public service and motivation: Does mission matter? *Public Administration Review*, 67(1), 54–64.
- Wright, J.N. (2002). Mission and reality and why not?. *Journal of Change Management*, 3(1), 30-44.
- Wright, O.R. (1.969). Summary of research on the selection interview since 1964. *Personnel Psychology*, 22, 391-413.
- Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel psychology*, 58(2), 409-446.
- Yoo, T.Y. & Ming, B.M. (2002). A meta-analysis of the Big Five and performance in Korea. Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto, Canada, April.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of management Journal*, 39(4), 836-866.
- Zayas, P. (2002). ¿Cómo seleccionar el personal para las organizaciones. Ed. *Academia, La Habana*.

ANEXOS

ANEXO 1. MANUAL DE COMPETENCIAS DE SYNTHON HISPANIA



MANUAL DE COMPETENCIAS

4. MOTIVACIÓN

Definición

Es el compromiso que va más allá de cubrir las necesidades de uno mismo, y se centra en las necesidades del resto de personas de la organización, clientes, accionistas, proveedores, Sociedad y Medio Ambiente.

Esta capacidad está relacionada con asumir responsabilidad sobre la actividad, tanto si el resultado es exitoso como si no. Las personas dotadas de esta competencia suelen ser energéticos, optimistas, honestos, entusiastas, alegres, ambiciosos sin perjudicar a otros, y destacan por disfrutar de su trabajo.



Comportamientos de "Bueno"

- Contribuye a un clima de colaboración, en el que comparte información con los demás, es accesible, ofrece colaboración a quienes necesitan ayuda o tienen más carga de trabajo, y demuestra honestidad e integridad.
- Le gusta su trabajo y disfruta de ello. Son optimistas y energéticos, demuestra siempre una actitud muy positiva ante los cambios, y gran inquietud por aprender. Intenta siempre dar lo mejor de sí mismo en su trabajo, sabe que esta actitud puede hacer un trabajo aburrido mucho más excitante, y de esta forma se siente mucho mejor consigo mismo.
- Es responsable y siempre piensa más allá de sí mismo y/o de su propio puesto y departamento, alineándose con las necesidades de la Compañía.
- Se preocupa por los demás y garantiza la seguridad de todos los colaboradores, estableciendo y /o cumpliendo las normas y mecanismos de control para ello.
- Es responsable y conserva las condiciones de trabajo cumpliendo las 5 S (eliminar, ordenar, Limpiar, Estandarizar, Respetar) para asegurar el Bienestar del resto.
- Siente los objetivos de la empresa como propios y esto le hace crecer personal y profesionalmente.
- Es polivalente. Sabe adaptarse a las variaciones de la demanda, garantiza la producción en circunstancias particulares, impulsa los resultados del equipo.
- Es asertivo. Se comunica frecuentemente de forma clara y directa con los colaboradores, Accionistas, Proveedores y Clientes. Elimina dudas, malos entendidos y conflictos que pueden entorpecer la actividad.
- Es empático. Sabe ponerse en el lugar del otro, y en situaciones de incertidumbre o tensión adapta el tono y las palabras para reducir el impacto de éstas en los demás (es inteligente emocional).
- Participa en ideas de mejora, y escucha y valora las ideas del resto.

ANEXO 2. MISIÓN DE SYNTHON



Synthon Hispania está fuertemente impulsada por su misión, visión y valores

**Medicinas
Asequibles y
de alta calidad**

La misión de Synthon Hispania es contribuir a la misión de Synthon desarrollando, produciendo y coordinando el suministro a nuestros clientes de productos farmacéuticos genéricos asequibles y de alta calidad.

**Enfocados en la
Excelencia
Operacional**

Synthon Hispania aspira a convertirse en un centro de Excelencia Operacional reconocido en el Desarrollo, Producción y Suministro de productos farmacéuticos.

**Innovación
impulsada por
la Motivación y
el Talento**

Synthon es Innovación- en la ciencia, y en todos los aspectos de la producción y el suministro. Las personas y su motivación son el motor de la empresa, y seguiremos atrayendo y desarrollando el talento en un ambiente RSC, para conseguir nuestra visión de contribuir a la misión de Synthon en ser una compañía farmacéutica especializada reconocida en 2020.

**Entendemos por motivación, el compromiso que va más allá de cubrir las necesidades de uno mismo, y se centra en las necesidades del resto de personas de la organización, clientes, accionistas, proveedores, Sociedad y Medio Ambiente*

ANEXO 3. FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN SHIS

Fases	Candidatos Internos	Candidatos Externos
Fase 1: Reclutamiento -Definición del perfil y búsqueda	Publicación de Anuncio: Syntranet , Pág. Synthon , Infojobs , Escuelas/Universidades	
Fase 2: Pre-Selección - Criba curricular	X	X
Fase 3: Selección - Entrevistas Estructuradas, comprobación datos curriculares (Vida Laboral, documentos formación reglada y Referencias) y PMT	X(*)	X
Fase 4: Cierre - Presentación de la oferta	X	X
Fase 5: On Boarding - Incorporación		X
Fase 6: Entrevista de Seguimiento	X	X
Fase 7: Valoración del Periodo de Prueba	X	X

(*) [Datos de Gestión del Talento](#)

ANEXO 4. PLANTILLA DEFINICIÓN DEL PERFIL

Job Position:	
Area:	
Department:	
Reports to:	

Formación

Idiomas

Funciones:

Experiencia

Competencias

Información Adicional

ANEXO 5. GUÍA DE ENTREVISTA

GUÍA DE ENTREVISTAS

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO Y CANDIDATO/A

PROCESO:	
CANDIDATO:	
FECHA:	

2. INTRODUCCIÓN

INFORMACIÓN DE INICIAL	DESCRIPCIÓN	¿QUIÉN?
1.1 Presentar el Grupo Synthon	Quiénes somos, que hacemos, cuántos somos, como somos ...	Capital Humano
1.2 Presentar Synthon Hispania	Valores y cultura corporativa, organización	Capital Humano
1.3 Presentar Departamento y puesto de trabajo	Presentación de la Área, Departamento y funciones del puesto	Manager

3. PERFIL PROFESIONAL

2.1 Formación y experiencia (resumen)

--	--

4. PERFIL PERSONAL

	DESCRIPCIÓN	COMENTARIOS
Puntos Fuertes		
Puntos de Mejora		

5. MOTIVACIÓN DEL CANDIDATO:

Motivo del cambio:	
Expectativas respecto al puesto y a SHIS:	
Que aporta al puesto y a SHIS:	
Expectativas salariales:	
Otra información:	

Selección de personal basada en la misión: Prosocial Motivation Test (PMT)

1. ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS

Competencia	Indicadores de Comportamiento	Situación/Tarea
Orientación al Coste	Tener conciencia de trabajar por objetivos/resultados. Priorizar bien. Implicarse de forma extraordinaria ante dificultades (anticiparse a posibles dificultades). Hacer un buen uso de los recursos. Proponer acciones para reducir costes o incrementar la eficiencia.	
Orientación a la Calidad	Tener conciencia de la importancia de la calidad en el trabajo, y se anticipa a posibles situaciones graves de calidad. Ser preciso, sin cometer errores relevantes o frecuentes. Trabaja con autonomía. No aceptar rutinas, proponer mejoras. Reaccionar y adaptarse bien a los cambios.	
Competencia	Indicadores de Comportamiento	Situación/Tarea
Orientación a la Innovación	No aceptar rutinas, proponer mejoras e innovar (participar y aplicar en los proyectos OPEX). Reaccionar y adaptarse bien a los cambios (actitud positiva a las nuevas formas de trabajar). Pragmatismo. Facilidad para tomar decisiones y aportar soluciones simples/prácticas a los problemas. Adquirir nuevos conocimientos y llevarlos a la práctica, con el objetivo de incrementar la eficiencia.	
Motivación	Motivación por el trabajo (disfruta de su trabajo, lo afronta con optimismo, positividad, con alegría y como un reto) y hacia los demás. Responsabilidad y preocupación por su trabajo. Orientación a las personas y al trabajo en equipo, creando buen ambiente alrededor. Establece relaciones positivas (capacidad de influencia, escucha activa, empatía, asertividad, ayudar a que los demás consigan sus resultados). Comunicación transparente, sin malos entendidos (transmitir ideas y mensajes con claridad). Honestidad, integridad y ética.	
Liderazgo	Conocer bien a su equipo y delegar. Gestionar problemas que surgen en el equipo. Motiva y consigue el compromiso del equipo.	

2. CIERRE DE LA ENTREVISTA

INFORMACIÓN DE CIERRE	DESCRIPCIÓN	¿QUIÉN?
Condiciones del puesto	Tipo de contrato, duración del contrato, horario	Capital Humano
Beneficios Sociales	Seguro Medico, Comedor de Empresa, ...	Capital Humano
Política Salarial	Salario Fijo y Salario Variable	Capital Humano

Disponibilidad, en caso de seleccionado:	
Comentarios:	

ANEXO 6. DPM ÍNDEX APARTADO “VALENCIA”.

b) Valencia



* A continuación se listan una serie de aspectos. ¿Hasta qué punto son importantes para usted?

- 1: Nada importante
- 2: Poco importante
- 3: Importante
- 4: Bastante importante
- 5: Muy importante

	1	2	3	4	5
Sentir satisfacción por el trabajo.	<input type="radio"/>				
El buen funcionamiento de la empresa.	<input type="radio"/>				
La satisfacción del cliente.	<input type="radio"/>				
Obtener una prima o un incremento salarial.	<input type="radio"/>				



* A continuación se listan una serie de aspectos. ¿Hasta qué punto son importantes para usted?

- 1: Nada importante
- 2: Poco importante
- 3: Importante
- 4: Bastante importante
- 5: Muy importante

1	2	3	4	5
<hr/>				
Desarrollar nuevos conocimientos.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>				
El bienestar de los empleados.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>				
El beneficio de la empresa.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>				
El desarrollo personal y profesional de sus capacidades.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<hr/>				
Su comunidad / sociedad en general				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO 7. DISEÑO DE LA ENCUESTA PMT.

Clicar en “Diseñar encuesta”

The screenshot displays the SurveyMonkey web interface for a questionnaire titled 'Cuestionario VALUENCIES'. The browser address bar shows the URL: https://es.surveymonkey.com/summary/LQ5iv2kpzXAYBnrJ2LSBH7009tOTjqjZCpWDP5g_28cO4_3D. The top navigation bar includes 'Mis encuestas', 'Ejemplos', 'Servicios de encuestas', and 'Planes y precios', along with a 'Crear encuesta' button. A yellow banner promotes upgrading the plan to send more powerful surveys, with a 'Cambiar plan' button. Below this, a progress bar shows three steps: '1. Edite su encuesta', '2. Recopilar respuestas para la encuesta', and '3. Analice sus resultados'. The 'Diseñar encuesta' step is highlighted with a blue circle and an arrow pointing to the text 'Clicar en “Diseñar encuesta”'. The 'RESUMEN DEL DISEÑO' section on the left lists details: 'Cuestionario VALUENCIES', 'Creado el 21/01/2015', 'Preguntas: 8, Páginas: 8', 'Idioma de la encuesta: Español', and 'Tema: Bayas'. It also shows two plan change options. The 'RESUMEN DE RESPUESTAS' section on the right shows '0 totales' and a 'BORRADOR' (Draft) status. A bar chart below shows zero responses across dates from 15/01/2015 to 21/01/2015. A vertical 'Opiniones' button is visible on the right side.

ANEXO 8. TEST PROSOCIAL MOTIVATION TEST (PMT).

Cuestionario PMT (2016_v2)

Instrucciones



1. INSTRUCCIONES PARA REALIZAR EL TEST:

- No hay respuestas correctas ni equivocadas, trate de ser lo más sincero posible.
- No medite demasiado las respuestas: no debería de tardar más de 15 minutos.

* 2. Nombre y Apellido:

* 3. Proceso de selección:

Sig.

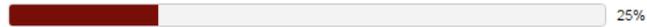
Desarrollado por

 SurveyMonkey®

Ve lo fácil que es [crear una encuesta](#).

Cuestionario PMT (2016_v2)

Motivación



*** 4. - A continuación se listan una serie de aspectos. Ordénelos por orden de importancia (siendo el 1 el menos importante para usted).**

- Sentir que contribuye a que la empresa genere beneficio
- Sentir que contribuye a la satisfacción de los clientes
- Sentir que contribuye al desarrollo y bienestar de l@s colaborador@s
- Sentir que se desarrolla a nivel personal y profesional
- Sentir que aprende cosas nuevas
- Poder obtener una prima o incremento salarial
- Sentir que contribuye con su entorno su entorno (medio ambiente, sociedad, etc.)
- Sentir satisfacción por su trabajo
- Poder recibir el reconocimiento de sus superiores

Desarrollado por



Ve lo fácil que es [crear una encuesta.](#)

Cuestionario PMT (2016_v2)



9. Muchas gracias por tu participación.

Departamento de Capital Humano - Synthon Hispania

Ant.

Listo

Desarrollado por



Ve lo fácil que es [crear una encuesta](#).

ANEXO 9. MAIL DE INVITACIÓN A LOS CANDIDATOS.



ANEXO 10. DEVOLUCIÓN DE DATOS (PMT).

1. MOTIVACIÓN



Lo que más motiva a **Ana** es sentir satisfacción por su trabajo (9) y que aprende cosas nuevas (8). Le motiva sentir que se desarrolla a nivel personal y profesional (7) y que contribuye al desarrollo y bienestar de l@s colaborador@s (6).

Igualmente es importante para **Ana** que contribuye con su trabajo a su entorno (medio ambiente, sociedad, etc.) (5) y obtener una prima o incremento salarial (4). Por ultimo y con menor importancia, recibir el reconocimiento de sus superiores (3), que contribuye a que la empresa genere beneficio (2) y que contribuye a la satisfacción de los clientes (1).

ANEXO 11. MAILS INVITACIÓN PARTICIPACIÓN ESTUDIO 180°.

From: Mari Cordoba

Subject: Participación Estudio de la Universidad UIC

Buenas Tardes,

Como seguro que muchos de vosotros sabéis Synthon participa en un estudio con la Universidad UIC acerca de la Motivación.

Todos vosotros tenéis en común que durante el proceso de selección cumplimentasteis un test que medía entre otros temas la Motivación.

La primera parte de este test ya fue validada en su día por la Universidad formando parte de otro estudio, pero la idea ahora es revalidarla y que además forme parte de mi Tesis Doctoral.

Es por este motivo que os pido vuestra colaboración para participar en este estudio que llevará Tania desde la UIC (en CC en este mail) para mantener la absoluta confidencialidad de los datos.

Más concretamente el estudio consiste en contar con un 360º de vuestras motivaciones, es decir que vuestro Manager y dos compañeros vuestros evalúen del 1 al 9 (siendo el 1 el de menor importancia y el 9 de mayor importancia) la valoración que ellos tienen de vuestras motivaciones.

Si alguno de vosotros no quiere participar, solo tenéis que comunicárnoslo a mí o a Tania antes del próximo miércoles 15 de junio 2016, fecha a partir de la cual Tania enviará a vuestros managers (en Cc en este mail) y a dos de vuestros compañeros el breve cuestionario.

Si tenéis alguna duda, por favor comentarlo conmigo o con Tania.

Muchas gracias de antemano por vuestra colaboración.

From: Tania Andrade Mayorga [mailto:tandradem@uic.es]

Subject: Estudio UIC - Motivación Francisco Garcia

Estimado/a amigo/a,

Nos dirigimos a usted con objeto de solicitar su colaboración en la cumplimentación del siguiente cuestionario relativo a la motivación de Francisco Garcia.

El cuestionario forma parte de una investigación académica llevada a cabo por la Universitat Internacional de Catalunya (UIC), que no tiene ningún efecto laboral y que los datos irán directamente a la UIC, manteniendo estrictamente la confidencialidad de los mismos.

Más concretamente le solicitamos que antes del próximo 30 de junio de 2016 valore del 1 al 9 (siendo 1 el menos importante y 9 el más importante) la valoración que usted tiene acerca de las motivaciones de Francisco Garcia.

A lo largo de todo el proceso garantizamos la confidencialidad de los participantes sin hacer mención alguna de la identidad de los miembros.

Les ruego se pongan en contacto conmigo si tienen alguna duda acerca del cuestionario.

Gracias por su colaboración

Tania Andrade

1. MOTIVACIÓN

Francisco García

A continuación se listan una serie de aspectos. Ordénelos por orden de importancia (siendo el 1 el menos importante para usted).

- Sentir que contribuye a que la empresa genere beneficio
- Sentir que contribuye a la satisfacción de los clientes
- Sentir que contribuye al desarrollo y bienestar de l@s colaborador@s
- Sentir que se desarrolla a nivel personal y profesional
- Sentir que aprende cosas nuevas
- Poder obtener una prima o incremento salarial
- Sentir que contribuye con su entorno su entorno (medio ambiente, sociedad, etc.)
- Sentir satisfacción por su trabajo
- Poder recibir el reconocimiento de sus superiores

From: Tania Andrade Mayorga [mailto:tandradem@uic.es]

Subject: Re: Participación Estudio de la Universidad UIC

Buenos días,

Como ya sabéis Synthon participa en un estudio con la Universidad UIC acerca de la Motivación.

La fecha límite es el próximo día 30 de junio, y aún no he recibido todas las valoraciones, con lo que os pido vuestra ayuda.

Estas son las personas de vuestros departamentos que faltan evaluar a los candidatos evaluados (ver cuadro más abajo. En rojo los pendientes en verde los recibidos)

Por favor, explicarles el tema (adjunto mail de Mari Córdoba) a vuestros colaboradores animándoles a participar dentro del deadline definido.

Muchas gracias de antemano por vuestra colaboración,

Tania Andrade
UIC

