

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR

FACULTAD DE HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

**PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE AGENTES TELEFÓNICOS DE UN CENTRO DE
LLAMADAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA SOBRE SUS MOTIVACIONES AL
LOGRO, AFILIACIÓN Y PODER**

TESIS

EDNA DEL ROSARIO VALLADARES ESCOBAR

1090308

Guatemala, Enero del 2013

Campus Central



UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR

FACULTAD DE HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA

**PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE AGENTES TELEFÓNICOS DE UN CENTRO DE
LLAMADAS DE LA CIUDAD DE GUATEMALA SOBRE SUS MOTIVACIONES AL
LOGRO, AFILIACIÓN Y PODER**

TESIS

Presentada ante el consejo de la Facultad de Humanidades

Por:

EDNA DEL ROSARIO VALLADARES ESCOBAR

Previo a optar el título de:

PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL

En el grado académico de:

LICENCIADA

Guatemala, Enero del 2013

Campus Central

AUTORIDADES UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR

Rector	P. Rolando Enrique Alvarado López, S.J.
Vicerrectora Académica	Dra. Lucrecia Méndez de Penedo
Vicerrector de Investigación y Proyección	Carlos Cabarrús Pellecer, S.J.
Vicerrector de Integración Universitaria	P. Eduardo Valdés Barría, S.J.
Vicerrector Administrativo	M.A. Ariel Rivera Irías
Secretaria General	Licda. Fabiola de la Luz Padilla Beltranena

AUTORIDADES FACULTAD DE HUMANIDADES

Decana	M.A. Hilda Caballeros de Mazariegos
Vicedecano	M.A. Hosy Benjamer Orozco
Secretaria	M.A. Lucrecia Elizabeth Arriaga Girón
Directora del Departamento de Psicología	M.A. Georgina Mariscal de Jurado
Directora del Departamento de Educación	M.A. Hilda Díaz de Godoy
Directora del Departamento de Psicopedagogía	M.A. Romelia Irene Ruiz Godoy
Directora del Departamento de la Ciencias de la Comunicación	M.A. Nancy Avedaño Maselli
Director del Departamento de Letras y Filosofía	M.A. Eduardo Blandón Ruíz
Representante de Catedráticos	M.A. Marlon Urizar Natareno
Representante ante el Consejo de Facultad	Srita. Luisa Monterroso

ASESOR DE TESIS

Lic. Roberto López Plaza

REVISOR DE TESIS

Licda. Marie Chamo Lemus

Guatemala 19 de Noviembre de 2012

Señores

Consejo Facultad de Humanidades

Universidad Rafael Landívar

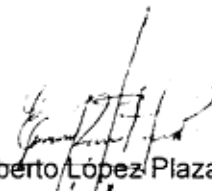
Presentes

Señores (as) Consejo:

Por este medio me permito informarles que he revisado el estudio de tesis titulado **“Percepción de un grupo de agentes telefónicos de un centro de llamadas de la Ciudad de Guatemala sobre sus motivaciones al logro, afiliación y poder”**, elaborado por la alumna Edna del Rosario Valladares Escobar, quien se identifica con carné número 1090308 de la carrera de Psicología Industrial /Organizacional del departamento de Psicología de la Facultad de Humanidades.

Considero que el estudio antes mencionado llena los requerimientos establecidos por la Facultad; por lo que agradeceré el nombramiento de revisor para la evaluación del mismo y así continuar con su proceso de graduación.

En espera de una resolución favorable me suscribo atentamente,


--Lic. Roberto López Plaza
Docente No. 01410
Asesor de Tesis



Universidad
Rafael Landívar
Tradición Iesuita en Guatemala

FACULTAD DE HUMANIDADES
Teléfono: (502) 24262626 ext. 2440
Fax: 24262626 ext. 2486
Campus Central, Vista Hermosa III, Zona 16
Guatemala, Ciudad. 01016

FH/ap-CI-39-13

Guatemala,
04 de enero de 2013

Señorita
Edna del Rosario Valladares Escobar
Presente.

Estimada señorita Valladares:

De acuerdo al dictamen favorable rendido por la Revisora Examinadora de la Tesis titulada: "**Percepción de un grupo de agentes telefónicos de un centro de llamadas de la ciudad de Guatemala sobre sus motivaciones al logro, afiliación y poder**", presentada por la estudiante **Edna del Rosario Valladares Escobar**, carné No. **10903-08**, la Secretaria de la Facultad de Humanidades AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESIS, previo a optar al título de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,



Lucrecia Arriaga Giron
Lcda. Lucrecia Arriaga Giron, M.A.
SECRETARIA DE FACULTAD

*ap
c.c.file

En todo amar y servir
Ignacio de Loyola

DEDICATORIA

A DIOS:

Por siempre iluminar mi camino, brindarme fortaleza y sabiduría para poder finalizar esta etapa de mi vida con mucha satisfacción.

A MIS PADRES:

Por apoyarme, aconsejarme y guiarme en todo momento y sobre todo por creer en mí.

A MI HERMANO:

Por ser mi ejemplo a seguir y por sus palabras de aliento para poder cumplir esta meta.

ÍNDICE

Contenido	Página
RESUMEN	
I. INTRODUCCIÓN.....	1.
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	34.
2.1 Objetivo general.....	34.
2.2 Objetivos específicos.....	34.
2.3 Unidad de análisis.....	35.
2.4 Alcances y límites.....	35.
2.5 Aporte.....	36.
III. MÉTODO.....	37.
3.1 Sujetos.....	37.
3.2 Instrumento.....	42.
3.3 Procedimiento.....	42.
3.4 Tipo de investigación diseño y metodología de investigación.....	43.
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	45.
4.1 Resultados de Entrevista semi-estructurada (motivación al logro, poder y afiliación).....	45.
4.2 Resultados de Entrevista semi-estructurada (motivación).....	60.
4.3 Resultados de Entrevista semi-estructurada (motivación laboral).....	61.

4.4 Resultados finales de las motivaciones al logro, afiliación y poder en los sujetos entrevistados.....	65.
4.5 Significado de los Resultados según el nivel de cada motivación (logro, afiliación y poder).....	66.
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	67.
VI. CONCLUSIONES.....	71.
VII. RECOMENDACIONES.....	73.
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74.

ANEXOS

RESUMEN

Con el propósito de conocer la percepción de un grupo de agentes telefónicos de un centro de llamadas de la Ciudad de Guatemala sobre sus motivaciones al logro, afiliación y poder, se realizó una investigación de tipo cualitativa, en la cual se tomo una muestra de 15 empleados del área operativa, entre 20 a 30 años, con un mínimo de dos años experiencia en el puesto. El procedimiento de dicha investigación se basó en la realización de entrevistas semi estructuradas en la cual se buscaba conocer la motivación predominante de los sujetos, así como las opiniones relacionadas con la motivación dentro de su ambiente laboral.

Los resultados pudieron confirmar la Teoría propuesta por David McClelland, en donde menciona una relación significativa entre la motivación predominante de cada individuo y los intereses de la persona, en esta investigación se pudo obtener información sobre el desempeño laboral y planes de carrera. De igual forma se descubrió que en algunos casos las motivaciones pueden llegar a ser dos predominantes y no solo una, estas actúan como fuerza influyente en la persona, y vale la pena mencionar que no existe un orden específico el cual se deba seguir. Asimismo, se pudo apreciar el apego e identificación de algunos de los colaboradores con la organización y la adaptación de sus motivaciones para cubrir sus necesidades laborales y personales.

Es por ello que se sugiere la implementación de una herramienta diseñada para la identificación de las motivaciones al logro, afiliación y poder, para realizar un análisis detallado en los descriptores de puesto y así mismo mejorar los procedimientos de contratación, programas de capacitación y procesos de promociones internas. Se recomendó aumentar la participación de los colaboradores realizando como primera iniciativa Grupos Focales, esto contribuirá a la creación de programas, campañas, reconocimientos, actividades con interacción social y participación familiar, con el propósito de reducir el estrés laboral, mejorar la rentabilidad, y mejorar el clima organizacional entre otros. Con la presente investigación se espera contribuir en cualquier tipo de organización, que busque tener colaboradores motivados, identificados con la empresa y a gusto con sus funciones dentro de ella y que aporten al desarrollo organizacional.

I. Introducción

La motivación es un elemento fundamental en el desarrollo personal, social y laboral es por ello que su estudio ayuda a comprender la importancia que esta tiene dentro de las empresas. Hoy en día las organizaciones buscan ser más rentables y productivas a través de contar con trabajadores motivados, para esto se necesita la implementación de programas diseñados especialmente para la identificación de las motivaciones predominantes de cada individuo y así aprovechar el recurso humano que se posee.

Diversos autores entre los que se encuentran Maslow y Adelfer entre otros, lograron estudiar, definir y proponer esquemas sobre las necesidades básicas del ser humano y su orden jerárquico ya que, según se menciona en estas teorías la persona es capaz de cubrir sus necesidades básicas y poco a poco satisfacer otras hasta llegar a la autorrealización. Estas características se deben estudiar e identificar dependiendo la cultura que la organización gestione, es importante mencionar que la inversión de tiempo para estos estudios es alta, pero los resultados internos serán significativos. La motivación no es un fenómeno directamente observable. Se deriva a partir de conductas específicas, las cuales se dirigen de una necesidad inicial hasta la conducta satisfactoria de esta misma.

Entre otros estudios encontrados se encuentra la Teoría de David McClelland, donde se hace mención a tres necesidades importantes, las cuales son aprendidas durante la infancia y todas están relacionadas a su ambiente social y cultural. Siendo éstas la clave de comprensión sobre la motivación, satisfacción y a su vez la producción laboral. Cada persona posee un orden propio de prioridades es por ello que los impulsos dirigen su conducta son diferentes.

Debido al crecimiento que en los últimos años en nuestro país, las empresas de tipo centro de llamadas cada vez más personas cuentan con la posibilidad de elegir las para laborar en ellas, en sus diversos puestos.

Por lo tanto, el objetivo de esta investigación es conocer la percepción de un grupo de agentes telefónicos de un centro de llamadas de la Ciudad de Guatemala sobre sus motivaciones al logro, afiliación y poder.

De acuerdo con lo anterior, se presentan a continuación varios estudios nacionales que destacan la importancia de las motivaciones al logro, afiliación y poder dentro de los ámbitos laborales.

Según Argueta (2007), en su tesis descriptiva, tuvo como objetivo conocer cuáles son los factores de motivación laboral de los empleados de la empresa de Telefonía Soluciones Interactivas. El instrumento utilizado para recolectar la información fue un cuestionario, elaborado por Galicia (2005), con el objetivo de establecer los factores motivacionales a través de la medición del clima organizacional. El cuestionario fue auto-aplicado y constó de 32 preguntas de opción múltiple, se enfocó en factores de motivación generales, extrínsecos, intrínsecos e información familiar. La muestra total estuvo conformada por 21 sujetos, de ambos géneros de las áreas administrativas y operativas. El estudio fue empleado únicamente a la población de la capital. Se determinó por medio del instrumento que los factores extrínsecos más predominantes fueron: porcentajes adicionales por ventas, premios en efectivo por laborar en la empresa y prestaciones de ley; asimismo dentro de los factores intrínsecos se encuentran: comunicación con sus jefes, relación con su jefe inmediato y mejor salario. Se concluyó que la comunicación abierta, aprecio de su trabajo e incentivos económicos son los factores de motivación más altos de la empresa de telefonía. Se recomendó a la empresa elaborar un programa de incentivos, en base a los resultados obtenidos y aplicarlo a los empleados de la empresa, para poder analizar y establecer lo más motivador para los empleados.

Por su parte, Galindo (2009), realizó una investigación descriptiva con el objetivo de identificar qué incentivos no monetarios motivan al personal de la empresa panificadora La Selecta. Para lograr a cabo el objetivo, se utilizó como instrumento una encuesta con 10 reactivos, preguntas cerradas, relacionadas con el tema. Para esta calificación se basó en los intereses laborales y personales de los colaboradores. Se contó con una muestra de 42 empleados distribuidos de la siguiente manera: 7 del área administrativa, 20 del área operativa, 3 del área contable, 6 del área de ventas y 6 del área de limpieza. Se concluyó que se reconoce la importancia de los incentivos motivacionales no monetarios, entre los cuales se encuentran: incentivos de reconocimiento verbal,

capacitaciones, participación familiar e interacción social de los colaboradores. Esto contribuye con la motivación de las personas tanto de necesidades como de reconocimiento, para lo que se hace mención que el desarrollo de personal involucra la opinión de los colaboradores para llevar a cabo el programa. Para lo mismo se recomendó que la gerencia y los mandos medios de la empresa desarrollen un conocimiento del plan del programa de incentivos no monetarios, para que puedan ser parte activa de los procesos de aplicación y lograr un contacto más directo con los colaboradores.

Asimismo, Herrera (2010), realizó una investigación tipo descriptivo, en el cual su objetivo consistió básicamente en determinar los factores que motivan la estabilidad laboral de los colaboradores de diferentes áreas de una institución bancaria guatemalteca. Para el estudio se aplicó un cuestionario estructurado en la modalidad de escala Likert, a una muestra integrada por 130 personas del área administrativa, 112 del área financiera, 58 del área económica, en total 300 personas. Se concluyó que los colaboradores de la institución bancaria, poseen los factores como, el prestigio institucional, la identificación, las prestaciones, las relaciones interpersonales, la compensación, la satisfacción, el liderazgo y la motivación con niveles altos y con gran influencia en la estabilidad laboral dentro de la institución. Lo que indica que dicha institución se esfuerza por cumplir con las metas propuestas y tomó en cuenta las necesidades y expectativas de los empleados. Por lo mismo, se recomendó diseñar un programa de incentivos económicos y no económicos con base en la productividad de los colaboradores de la institución, para mantener el personal idóneo y aumentar la motivación de cada uno de ellos.

Por otro lado, Corado (2012), realizó una tesis que tuvo como objetivo determinar el nivel de conocimiento que posee un grupo de trabajadores de nivel operativo de una empresa de alimentos con respecto a los incentivos que ésta les otorga. Para ello el instrumento que se utilizó se realizó exclusivamente para esta investigación, con la finalidad de medir el nivel de conocimiento que los trabajadores tienen de los incentivos que la empresa les otorga, se utilizó una encuesta de 16 ítems relacionados con el tema. La muestra se conformó de 50 empleados del nivel operativo de sexo masculino,

edades entre 20 a 40 años, de las áreas de semisólidos, bodega producto terminado y bebidas carbonatadas. Después de analizar los resultados, se concluyó que para los trabajadores es importante que la empresa implemente nuevos incentivos que compensen sus necesidades de estima, de apreciación y de esta manera lograr con todas las responsabilidades entre las cuales está cumplir con las funciones de su puesto de trabajo. Por lo anterior se recomendó que la empresa de alimentos implemente esta propuesta de incentivos, ya que ha sido elaborada de acuerdo las necesidades de cada trabajador para mejorar el desempeño laboral incrementado la motivación. Es necesario que las personas encargadas de implementar los incentivos estén comprometidas con la organización y que conozcan la cultura organizacional, para asegurar resultados positivos en la implementación de la propuesta, por lo que es importante que el Departamento de Recursos Humanos se involucre más en las necesidades de los colaboradores para implementar nuevos incentivos que los ayuden a satisfacer sus necesidades y aumentar el desempeño laboral y clima organizacional.

De igual manera, Gressi (2012), realizó una tesis descriptiva que tuvo como objetivo crear un programa de incentivos no económicos, que contribuye con la empresa para lograr que sus colaboradores experimenten un sentimiento de valoración, por sus logros dentro de su puesto de trabajo, que le permita mejorar su motivación y por consiguiente su producción dentro de la empresa. La muestra estuvo conformada por 23 hombres del área de ventas de una distribuidora de bebidas Dipina S.A. de los cuales 11 son vendedores de ruta y 12 auxiliares de ventas. Para esta investigación se utilizó un cuestionario basado en la Escala de Likert. Entre los resultados se menciona que la mayoría de los trabajadores se sienten satisfechos con el trabajo que tienen ya que se sienten identificados con la empresa y les gusta lo que hacen. Asimismo se concluyó que las veces que han recibido por parte de sus jefes inmediatos incentivos no económicos se sienten muy motivados sin embargo no les es suficiente ya que al no recibirlos su motivación disminuye, según los resultados obtenidos de la boleta de estudio, también su desempeño es bueno y sienten que podría mejorar si tuviera un mejor programa de incentivos no económicos que los estimule a dar más de lo que son capaces de dar. Por lo que se recomendó que la gerencia tenga presentes las necesidades insatisfechas de los empleados, ya que una necesidad satisfecha no es un

motivador, únicamente las necesidades no satisfechas motivan el comportamiento. Por tal razón es aconsejable que se realicen diagnósticos periódicos sobre las necesidades de los trabajadores, con ello se garantiza que los incentivos se encuentren orientados a necesidades insatisfechas y pueden generar interés y motivación a los empleados.

Con base en la importancia que se le ha dado al tema de motivación logro, afiliación y poder, a continuación algunos estudios internacionales realizados que también ayudaron a conocer la percepción por parte de diferentes grupos de personas respecto al tema.

En cuanto a las investigaciones relacionadas con la variable de motivación, se encontró el trabajo de Carrillo (2002), en su tesis descriptiva - comparativa realizada en México, tuvo como objetivo describir y comparar los niveles motivacionales de activación, expectativa, ejecución, incentivo y satisfacción considerando las variables demográficas, ocupacionales en un grupo de docentes de centros educativos. Se recolectó información relevante de 5 distritos, la muestra estuvo conformada por 463 sujetos, el resultado general de los docentes se obtuvo mediante técnicas de observación y registros de datos consignados en fuentes documentarias del Ministerio de Educación asimismo, a los docentes se les aplicó la Escala de Motivación Psicosocial. Ambos instrumentos se utilizaron para determinar la situación actual de los trabajadores. Se concluyó que en el perfil general de las motivaciones psicosociales, los docentes manifiestan más necesidad de incentivos externos (reconocimiento social) e internos (autoestima y autodesarrollo), y no la de adquirir una conducta específica para ser socialmente aceptado, por lo que se recomendó evaluar entre otros aspectos psicológicos los niveles o factores motivacionales tanto en los procesos de admisión a la carrera magistral, de selección de personal docente y de ejercicio profesional y desarrollar técnicas de motivación intrínseca o de auto motivación en el personal docente, sin que ello signifique un aprovechamiento o utilitarismo de las autoridades educativas.

Por su parte, Bedodo y Giglio (2006), elaboraron una tesis cualitativa en Chile, la cual tuvo como objetivo conocer y comunicar la relación entre los conceptos de motivación en el trabajo y las compensaciones. Para ello se realizó un análisis abordando los

antecedentes encontrados sobre los conceptos, proceso de motivación laboral, compensación. Se utilizó un cuadro de resumen o matriz que consiste en una sistematización de los hallazgos y antecedentes teóricos aplicados, de la relación entre dichos conceptos, incluyendo investigaciones y experiencias profesionales. Después de analizar los resultados se llegó a concluir que una relación entre la motivación laboral y las compensaciones; entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que correctamente diseñadas logran influir en el desempeño de los empleados. La compensación integral influirá ya que combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario e intrínseco en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral.

De la misma manera, Hernández (2006), realizó una investigación transversal la cual tuvo como objetivo general evaluar los factores intrínsecos y extrínsecos que interactúan en el proceso de la motivación de los docentes del plantel Iztapalapa I. Para esta investigación se trabajó con una muestra de 25 docentes, se utilizó como instrumento un cuestionario de evaluación de la motivación. Los resultados obtenidos en México de dicho estudio indican que el estado motivacional de los docentes relacionado con las actitudes y emociones referentes a su labor académica, tienen consecuencias las cuales impactan de manera significativa en la actividad cotidiana de la organización. Entre estas se encuentran la alta rotación de personal, la apatía, el desinterés y la posible motivación. Por lo anterior, se recomendó mejorar el ambiente laboral, promover la identificación y compromiso con la organización, mejorar las relaciones interpersonales de los docentes del plantel.

Por otro lado, Vásquez (2007), realizó una tesis descriptiva en realizada en Perú, la cual tenía como objetivo establecer la relación entre el nivel de motivación y la satisfacción laboral del profesional de Enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza. La muestra estaba compuesta por los profesionales de Enfermería en los servicios de Medicina y Cirugía siendo un total 80 enfermeras, se utilizó como técnica la entrevista y como instrumento formulario tipo cuestionario una escala Likert. Los resultados que se obtuvieron fueron que los profesionales de Enfermería tienen un nivel medio de

motivación siendo las dimensiones identidad y autonomía las más significativas, mientras que las dimensiones retroalimentación, importancia y variedad de la tarea, caracterizan el nivel de motivación baja. En cuanto a la satisfacción laboral de los profesionales de Enfermería presentan un nivel medio, siendo los factores que alcanzaron mayor valor porcentual: desempeño de tareas, relación con la autoridad y beneficios laborales y remunerativos. Luego del análisis de los resultados, se concluyó que existe relación directa entre el nivel de motivación y el nivel de satisfacción laboral de los profesionales de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza. Por lo que se recomendó que el departamento de Enfermería del Hospital Nacional Arzobispo Loayza utilice la información del presente estudio para implementar el proceso de gestión de Recursos Humanos, que considere estrategias orientadas a superar las dimensiones que se encuentran con un nivel medio de motivación, así como los factores que determinan la satisfacción laboral del profesional de enfermería

Finalmente, Ramírez, Abreu y Badii (2008), realizaron una investigación descriptiva en Perú, la cual tenía como objetivo general determinar si la motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización, enfocado a una empresa manufacturera de tubería de acero. Los sujetos de investigación fueron 10 personas del área operativa y 10 personas del área administrativa, para recolectar la información se utilizó un cuestionario estructurada en la modalidad de escala de Likert. Los resultados que se obtuvieron demostraron que la mayoría de los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo con lo propuesto ya que consideran que es fundamental para el logro de objetivos de la organización, que la motivación debe de estar en función del puesto que ocupa cada persona y es importante para la satisfacción laboral ya que incrementa la productividad y la calidad de trabajo, también se demostró que la mayoría de los encuestados están en desacuerdo, al considerar que los sueldos y salarios son la fuente principal de motivación en los empleados. Después de analizar los resultados, se llegó a la conclusión de que la motivación laboral es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. Se debe de mencionar que todavía muchos sectores no se han percatado de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no toma en cuenta el factor humano. A la hora de

seleccionar un motivador se debe de considerar la estabilidad y seguridad en el empleo, el reconocimiento por el trabajo desempeñado y las posibilidades de alguna promoción.

Los antecedentes anteriormente presentados coinciden con la presente investigación sobre la motivación considerada como factor esencial en toda organización, en muchas ocasiones no es tomada con la debida importancia y las consecuencias son graves, ya que ésta se relaciona con la satisfacción laboral y con la identificación hacia la organización, en muchos estudios presentados se puede observar que si la persona no se encuentra enfocada a sus objetivos como debería su desempeño disminuye y asimismo afecta la productividad de la organización.

La motivación laboral ha evolucionado a gran escala, ya no es sólo un valor monetario el que se debe de tomar en cuenta. Hoy en día, es una estrategia de negocio adaptable, de alto valor y al alcance de cualquier organización.

De acuerdo con lo anterior, en diversas organizaciones en la actualidad están tomando en cuenta la motivación como un factor esencial para mejora del clima laboral y la comunicación para lograr sus objetivos organizacionales.

Por lo mismo existen otro tipo de estudios sobre la motivación que ayudan a comprender la importancia de ésta dentro de las organizaciones.

Es por ello que a continuación se presenta información sobresaliente de la Motivación, teorías, tipos de motivación, clases de motivación, factores de motivación, entre otros.

1.1 Motivación

Se deriva del vocablo latino "*moveré*", que significa mover. Robbins y Coulter (2005), la definen como los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad de voluntad de satisfacer alguna necesidad individual. La definición muestra tres palabras clave:

- Esfuerzo
- Objetivos organizacionales

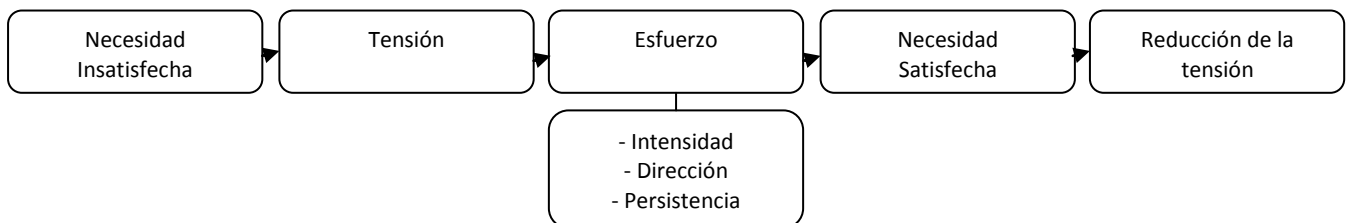
- Necesidad

Lo primero hace referencia a la medida de la intensidad o impulso. Una persona motivada es capaz de dirigir sus metas con diferentes niveles de energía, para realizar un desempeño laboral que lo beneficie a él, a la organización y asimismo se dirija hacia los objetivos organizacionales.

Según Maristany (2000), las causas generales por las cuales la persona se mueve hacia algo están estrechamente relacionadas con sus necesidades y para satisfacerlas los seres humanos se encuentran en constante movimiento. Es por eso que señala ciertos factores sobresalientes que lo demuestran entre los cuales indica: vivir, hacer, tener, pertenecer, ser reconocido, sentir seguridad y trascender.

El desempeño laboral que una persona realiza, es una tarea diaria basada en esfuerzo, pero también depende de la capacidad y de la estimulación que se reciba. Es así como, Reig, Fernández y Jauli (2003), mencionan que los seres humanos poseen una estructura básica que se dedica al servicio del ser, emociones, razonamientos e intuiciones, estas características son las que nos ayudan a comprender el motivo de ciertos esfuerzos dirigidos a necesidades propias y únicas de la persona; ya que cada individuo posee distintas necesidades que cubrir para su satisfacción personal.

Robbins y Coulter (2005), indican que parte importante de la motivación es cubrir con las necesidades, es por ello que graficaron un proceso para mejor entendimiento.



Fuente: Robbins y Coulter (2005), Administración Octava edición (p.393)

La satisfacción de necesidades debe ser relacionada con los objetivos de la organización. El reto empieza con lograr que cada esfuerzo que el individuo realice

coincida con los intereses de la empresa, es una lucha constante pero la historia de la motivación empieza con teorías que ayudan a comprender su origen y distintos puntos de vista, en los cuales se identifican factores que amplían su importancia en las organizaciones.

Por otro lado, Perico y Castañeda (2005) mencionan que existen ciertas vías que le dan curso a las energías, empezando por los procesos cognoscitivos el sujeto puede llegar a reformular el objetivo que corresponde a su necesidad, la persona también puede recurrir a la racionalización, proyección e identificación. A través de los procesos afectivos por medio de la frustración, la persona puede buscar mayor afecto o aprecio. Y finalmente, desorganización de la actividad esta se puede manifestar como sobremotivación.

1.2 Ciclo Motivacional

Por su parte, Santos (2011), describe un proceso para satisfacer las necesidades, cuyas etapas son:

1. Homeostasis: Momento de equilibrio del organismo humano.
2. Estímulo: Aparece un estímulo que genera una necesidad.
3. Necesidad: Provoca un estado de tensión (necesidad insatisfecha).
4. Estado de tensión: Produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
5. Comportamiento: Dirige a satisfacer dicha necesidad, alcanza el objetivo satisfactoriamente.
6. Satisfacción: En el momento de satisfacer la necesidad, el organismo retoma su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se haga presente. La liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior es toda satisfacción.

El ciclo es interrumpido o no, la necesidad no satisfecha puede traer una serie de reacciones, cuya lógica quede sin explicación. Entre ellos se encuentra la agresividad, nerviosismo, apatía, desinterés, ansiedad. En la siguiente gráfica se puede observar la fluidez de los factores que componen el ciclo motivacional, asimismo el estado de tensión provoca una reacción negativa pero no se interrumpe la fluidez en la dirección del ciclo.



Fuente: Santos (2011) Disponible en: <http://ciclog.blogspot.com/2011/03/el-ciclo-motivacional.html>

1.3 Clases de motivación

- Motivación intrínseca y extrínseca

Por su parte, Bedodo y Giglio (2006) mencionan a Reeves (1994), quien indicó que las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona. Esto quiere decir que la satisfacción ha sido socialmente programada y se relacionan con dos conceptos básicos: recompensa y castigo. Estas ocurren después de una

conducta específica y afectan la posibilidad de dicha conducta. Se puede mencionar que la motivación extrínseca cumple los primeros dos peldaños de la jerarquía de Maslow (la necesidad fisiológica y de seguridad), al momento de cubrirse éstas, se obtienen las retribuciones económicas. Asimismo, Reeves (1994) determinó como motivación intrínseca cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal, autodeterminación, efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca.

Lo que indica que si una conducta está autorregulada, surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales por lo que menciona que las actividades intrínsecamente motivantes son novedosas, complicadas y espontáneas por eso mismo provocan curiosidad y disposición a explorar.

1.4 Tipos de motivación

Por su lado, Navajo (2004), indica los tipos de motivos en los que se divide la motivación.

- **Motivos No Aprendidos**

Entre los motivos que no requieren de ningún proceso de aprendizaje se incluyen; el hambre, la sed, la necesidad de conservar la temperatura corporal, recuperar las energías perdidas a través del descanso, se incluyen los naturales, físicos y biológicos.

- **Motivos Aprendidos**

Son adquiridos mediante procesos de aprendizaje y relaciones sociales. Entre los cuales se puede mencionar, la necesidad de poder, prestigio y status.

- **Motivos Combinados**

Son normas que usualmente las personas siguen estas se pueden controlar y cambiar. Entre los que se puede mencionar destacan: deseo sexual, comportamiento materno y la necesidad de bienestar de contacto.

Por su parte, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), exponen que la teoría de motivación se divide de dos categorías: teoría de contenido y teoría de proceso. Las teorías de contenido están basadas en la atención sobre los factores de la persona, que orientan y mantienen la conducta, determinando así las necesidades intrínsecas que motivan a las personas. Por otro lado, las teorías de proceso describen la forma en la cual se orienta y se mantiene la conducta ambas perspectivas intervienen en las prácticas de gestión.

1.5 Teorías de la Motivación

- Teoría de la Jerarquía de necesidades de Maslow

Según Robbins (2004), quien cita a Maslow, describe que las necesidades de las personas dependen de lo que ya poseen. Por eso mismo cuando se encuentra satisfecha no es considerada como motivadora. Debido a las grandes diferencias individuales y culturales, esta teoría no cuenta con respaldo adecuado de investigación de campo, las necesidades demostradas en la conducta humana están compuestas de la siguiente manera:

1. Fisiológica: Hambre, sed, sexo.
2. De seguridad: Defensa y protección de daños físicos y emocionales.
3. Sociales: Formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
4. De estima: Respeto por uno mismo, autonomía.
5. Autorrealización: Crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.

El orden de las necesidades busca compensar las más básicas como fisiológica y de seguridad, antes de las de nivel superior como la autorrealización y estima. Cada peldaño posee importancia por la complejidad de los seres humanos, por lo mismo es necesario que las personas cubran cada una.

- **Teoría de ERC**

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), indican que la teoría de ERC (existencia, relación y crecimiento) de Alderfer, está de acuerdo con Maslow y el orden jerárquico que propone, también se enfoca en el proceso de frustración – regresión lo que indica que las personas están motivados a conducirse de manera que puedan satisfacer las tres necesidades entre las cuales se encuentran: existencia, relación y crecimiento, pero estas a su vez pueden estar dos activas al mismo tiempo y si se logra la gratificación de las superiores, se enfatiza el deseo de satisfacer las inferiores, cuando no se logra completar este proceso puede, regresar y empezar con alguna otra inferior.

- **Teoría de los dos factores de Herzberg**

Haciendo énfasis en lo anterior, Robbins (2004), indica que la teoría de los dos factores propuesta por Herzberg, se basa en elementos higiénicos o de insatisfacción y los satisfactorios o de motivación. Los primeros son los compuestos por salario, beneficios sociales, condiciones físicas, etc. y se encuentran fuera del control de las personas. En contraste con los segundos que se conforman por lo que hace y desempeña la persona. La teoría indica que existen factores extrínsecos e intrínsecos a tomar en cuenta.

Los factores primeros se ven asociados con la insatisfacción de la persona sobre el cargo que posee y al momento de reducirlos no generan mayor impacto, en cambio los segundos tienen relación con la satisfacción en el puesto de trabajo y son estos los que aumentan la motivación del individuo.

- **Teoría de las tres necesidades aprendidas de la motivación**

Por su lado, Levinson (2004), menciona que David McClelland propuso la teoría llamada las necesidades aprendidas de la motivación, en donde descubrió tres grupos: los del primer grupo son los de poder; los segundos son determinados por la necesidad de afiliación y los terceros poseen un interés por el logro. Cada una se encuentra compuesta por características que ayudan a identificar y comprender su complejidad.

Los individuos que poseen un interés único por el poder según McClelland, son las personas que pasan su tiempo pensando acerca de la influencia y el control que

poseen sobre otros. De igual forma se concentran en estudiar las formas más prácticas para influenciar en los demás. Entre sus características sobresalientes se encuentran:

1. Orientados a los objetivos organizacionales.
2. Demuestran espíritu en equipo.
3. Muestran responsabilidad en toda tarea que realizan.
4. Influyen en los demás y buscan la manera de alcanzar o mantener sus medios de influencia.
5. Poseen un espíritu de competitividad.

Estas personas tienen preferencia por estar desempeñando puestos en donde sea elementos importantes para la organización. Esta motivación es considerada principal y sobresaliente en perfiles de gerentes exitosos, aquellos motivados al poder usualmente se dividen en dos grupos: personales e institucionales. Las personas con una unidad de poder personal desea controlar a los demás, mientras que las personas con una unidad de poder institucional gusta organizar los esfuerzos de un equipo para promover los objetivos de la empresa. La necesidad de poder es la más difícil de orientar a los beneficios de la organización, es por ello que sus esfuerzos deben ser congruentes con los propósitos organizacionales.

De igual forma, la necesidad de afiliación se manifiesta en las personas que se esfuerzan por crear vínculos amistosos y que tienen preferencias por situaciones de cooperación en vez de las de competencia y exigen comprensión. Entre las características que poseen se puede mencionar:

- El interés por relaciones interpersonales cálidas y afectuosas, se refiere a la capacidad de formar vínculo con las personas dentro de los círculos sociales que la rodean, por ejemplo: compañeros de trabajo, estudio, vecindad.
- El deseo interno por consolar o ayudar a otros, la capacidad de poseer empatía.
- La participación en actividades extracurriculares con el propósito de socializar, los seres humanos son sociales por naturaleza y es por eso que ciertas personas deben asegurarse de tener ese sentido de cercanía y de comprensión por otros.

La mayor parte de personas con estas características poseen puestos de trabajo en donde la relación amistosa es más importante que la toma de decisiones. La necesidad de afiliación es un elemento clave dentro de las organizaciones, ya que el individuo es capaz de comprender las necesidades de otros y crear buenas relaciones de trabajo entre diferentes niveles dentro de la organización.

Y por último, la necesidad de logro se presenta en personas dispuestas a buscar el reconocimiento y satisfacción personal, es por eso que pasan mayor parte de su tiempo pensando cómo realizar su trabajo para generar cambios significativos y resultados, ya que buscan la mejora constante y el deseo de reconocimiento que le brinda dar sin recibir nada a cambio.

De la misma forma, Mendoza y Vásquez (s/f), mencionan que McClelland sugirió cuatro etapas específicas sobre el impulso de realización en las personas:

1. El individuo se debe esforzar por recibir la retroalimentación necesaria: Al realizar esto la persona se cerciora de conseguir el reforzamiento de los éxitos y optimizando el deseo de alcanzar logros más altos.
2. El individuo debe buscar modelos de realización: La persona debe de escoger personas que desarrollen un buen trabajo y superar lo que ellos realizan.
3. El individuo debe tratar de modificar su imagen personal: Debe de imaginarse a sí mismo como alguien que necesita desafíos y éxito.
4. El individuo debe controlar las fantasías: La persona debe hablarse a sí mismo y pensar de forma positiva.

Asimismo, Hernández (2002), cita a Atkinson quien considera que en las organizaciones las personas actúan movidos por la conjunción de cuatro factores:

- Motivo del éxito: Anticipación mental de las consecuencias positivas en las actividades emprendidas.
- Motivo del fracaso: Anticipación mental de las consecuencias negativas de concluir con éxito las actividades realizadas.

- Probabilidad de resultados: Probabilidad percibida de concluir con éxito o con fracaso una tarea.
- Valor incentivo: Es el valor e importancia que la persona le brinda al éxito y al fracaso en una tarea dada.

Las tres necesidades aportan un marco de referencia para comprender las acciones que realizan los individuos para cumplir con su labor diaria dentro de las organizaciones. A lo largo de los años estas necesidades han sobresalido de manera impactante, ya que se enfatiza en las necesidades adquiridas socialmente y en la habilidad de la persona para identificarlas, analizarlas y desarrollarlas en su ambiente laboral. De igual forma las necesidades extremadamente grandes de poder y afiliación en una persona son algo incompatible por las diferencias tan marcadas de cada necesidad pero el poder y el logro son compatibles por su fuerza interna de autorrealización y superación personal.

- **Teoría de la fijación de metas**

Según, Robbins (2004), señala que esta la teoría de fijación de metas de Locke, indica que la realimentación de las metas específicas y difíciles, llevan a un mejor desempeño. Se puede mencionar que las metas indican a los empleados lo que deben de hacer y la cantidad de esfuerzo con la que deben realizarlo. Se ha demostrado que las metas más específicas incrementan el desempeño y las difíciles cuando se aceptan, superan las expectativas deseadas utilizando como valor agregado la retroalimentación.

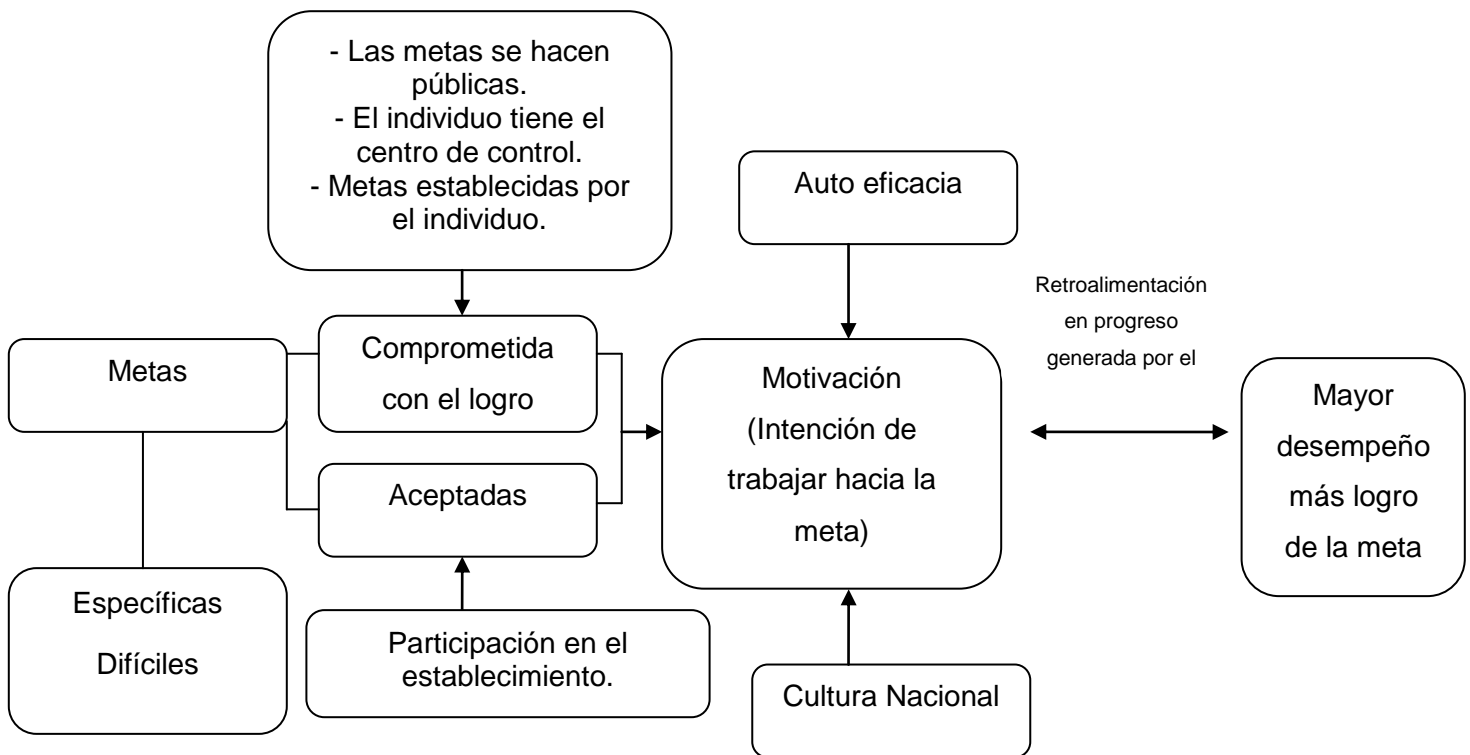
Por otro lado, Chauv (2008), señala que la realimentación es crecer y menciona algunas maneras de realimentar de forma constructiva, durante todo proceso se deben iniciar con un comentario positivo para evitar generar rechazo y luego se presenta lo negativo como algo que se podría realizar de una mejor manera, aquí se involucra el desempeño de la persona y se evita hacer sentir que su identidad se encuentra en riesgo.

La realimentación guía el comportamiento a una meta deseada, por lo que la realimentación personal es mucho más motivadora que cualquier otra de origen

externo, se debe mencionar que la participación del individuo en su fijación de las mismas, es la clave para alcanzar fines más difíciles, sin reducir su desempeño o abandonar el proceso. Es aquí donde la persona posee un locus de control interno y la eficacia personal es fundamental para el desarrollo de sus actividades.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), mencionan a Locke (1968), en donde indicó que los atributos para el establecimiento de metas a tomar en cuenta son: especificidad, grado de precisión cuantitativa, dificultad del objetivo grado de rendimiento previsto y la intensidad, luego de establecer las metas se determina como lograrlo.

Robbins y Coulter (2005), indican la teoría de la fijación de metas para su comprensión.



Fuente: Robbins y Coulter (2005), Administración Octava Edición (p.399)

- **Teoría del reforzamiento**

Por otro lado, la teoría de reforzamiento indica que el comportamiento depende de sus consecuencias y lo que controla el comportamiento tiene una única causa y esta es

externa y es llamada reforzador, lo que significa que cualquier consecuencia seguida inmediatamente a una respuesta y que aumenta la probabilidad de que el comportamiento se repita, según Robbins y Coulter (2005).

La base fundamental de esta teoría es ignorar los factores como los objetivos, las expectativas, las necesidades y centrarse únicamente en lo que pasa cuando una persona produce una acción, de la misma forma ignora los sentimientos, actitudes, esperanzas y otras actitudes que resultan en la conducta.

Esta teoría suele considerarse una teoría de la motivación pero al mismo tiempo una teoría conductual, ya que indica cuales son los controles de la conducta, para poder conocer como aprenden las personas, ya que las conductas que se presentan en el trabajo y el esfuerzo dedicado a cada una de las tareas son afectadas por la influencia de sus consecuencias. El reforzamiento es un mecanismo importante en todo proceso motivacional.

- **Teoría de la equidad**

Por su lado, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001), indican que la teoría de la equidad examina las discrepancias dentro de la persona después que esta a comparado nivel de logros en referencia a otra persona, es decir los empleados comparan sus esfuerzos con aquellos de otros empleados en similares situaciones. Es por eso que los siguientes puntos son sobresalientes de la teoría:

- Persona: El individuo que percibe la equidad o falta de equidad.
- Otros con quienes comprar: Cualquier individuo o grupo usados por la persona como un referente en relación al nivel de logros.
- Input: El conjunto de las características individuales aportadas por la persona al trabajo, las cuales pueden ser adquiridas.
- Resultado: Se incluyen los reconocimientos, beneficios adicionales o sueldo, es decir lo que la persona recibió del trabajo.

La teoría de la equidad demuestra que para la mayoría de los empleados, las remuneraciones relativas y las absolutas ejercen una influencia significativa en la

motivación y asimismo se enfoca en la justicia distributiva que según Robbins (2004), es la llamada equidad percibida del monto y la asignación de recompensas entre los individuos.

- **Teoría de las expectativas**

La teoría de Víctor Vroom, explica la conducta a través de la elección consciente de niveles de esfuerzos alternativos y por posibilidades subjetivas que conducen a determinados resultados según Torres, Mendizábal y Quintero (2009).

Por otro lado, Robbins y Coulter (2005), lo explican por medio de conceptos clave resultado, recompensa, expectativa y los describen de la siguiente manera:

- Expectativas o vínculos entre el esfuerzo y el desempeño: Producir una cantidad de esfuerzo producirá cierto nivel de desempeño.
- Medio o vínculo entre el desempeño y la recompensa: Grado que indica que el desempeñarse a un nivel en particular es un medio para lograr el resultado que se desea.
- Valencia o atractivo de las recompensas: Grado de importancia que la persona otorga al resultado o recompensa que se pueda lograr en el trabajo.

Estar motivado para realizar un esfuerzo en cualquier momento depende de los objetivos y su percepción sobre el nivel de desempeño necesario para lograrlos. La clave de esta teoría radica en comprender el objetivo de la persona y su vínculo entre el esfuerzo, el desempeño, las recompensas y la satisfacción con los objetivos individuales.

Se puede decir que las propias percepciones de una persona sobre su desempeño, las recompensas, los resultados de los objetivos y no los resultados mismos, determinarán su motivación.

Cada teoría aporta factores a tomar en cuenta sobre la importancia de la motivación dentro de las empresas, pero todas tienen como fin identificar las necesidades de los colaboradores para que se pueda facilitar la dirección y organización del personal.

Asimismo, poder motivar de la manera correspondiente a cada miembro que se encuentra desempeñando su labor dentro de una organización.

- **Metáforas de la motivación**

Por otra parte, Landy y Conte (2005), mencionan que la mejor manera de entender las teorías motivacionales es por medio de metáforas, ya que intentan aclarar un concepto difícil a fácil por medio de ejemplos. Primero señalan que la persona puede ser considerada como máquina, esto significa que las conductas y acciones de las personas son reflexivos e involuntarios y se llevan a cabo de manera inconsciente. Ciertos estudios mencionan que los sujetos desarrollaron expectativas acerca de las conexiones entre sus acciones y sus recompensas, las metas establecidas para alcanzar sus objetivos, es por eso que esta metáfora es cada vez menos aplicable.

De la misma forma, señalan la metáfora de persona como Dios, la cual propone que las personas son racionales e intencionales más que automáticas reflexivas es por eso que siempre buscan indagar sobre todo lo que los rodea, de aquí surge la persona como científico que promueve la búsqueda y recolección de información para poder dominar su ambiente y por último mencionan la persona como juez, que indica que la persona busca información sobre el grado en el que el individuo y los demás se perciben en el medio que los rodea y buscan evidencias de las acciones del resto para evaluarlas y elegir una mejor dirección personal.

1.6 Motivación y necesidad

Max (1993), indica que las necesidades existen con una doble naturaleza: como carencia y como potencialidad. Ya que comprometen, motivan y movilizan a las personas; es decir pueden transformarse en un recurso para que las personas puedan realizar cosas, la presencia de estas constituyen un proceso dialéctico, un movimiento incesante que el ser humano, justamente para realizarse como tal, debe satisfacer necesidades correspondientes a cuatro categorías existenciales: ser, tener, hacer o estar. Entre los satisfactores, se incluyen los bienes económicos hasta las estructuras y prácticas sociales, pasando por los valores, normas, espacios, contextos,

comportamientos y actitudes, es por ello que la motivación y la necesidad constituyen por así decirlo, el motor que impulsa a la persona a actuar.

1.7 Motivación y satisfacción

Por su parte, Giacomozzi, Muñoz, y Hadi (2008), señalan una diferencia sobresaliente entre dos conceptos que están estrechamente vinculados, la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta cuando se satisface un deseo. Esto implica resultados ya experimentados y no tanto como el impulso o fuerza para satisfacer el deseo o meta.

1.8 Motivación y actitud

Según, Landy y Conte (2005), se refieren a actitudes como los sentimientos o creencias relativamente estables dirigidos hacia las personas, grupos, ideas, empleos u otros objetos específicos.

Durante los últimos años se han puesto a un lado las actitudes de los colaboradores sobre su desempeño, la idea principal es que si un trabajador es feliz, este logrará alcanzar los objetivos que la organización le indique, por lo mismo el estudio de la motivación y las actitudes fueron la ruta de estudio para muchas teorías, pero no se logro profundizar.

1.9 Motivación y personalidad

La personalidad es considerada como predictor del desempeño laboral, como indican Landy y Conte (2005), ellos señalan que un estudio realizado por Judge e Ilies (2002), en donde se analizó la relación entre las medidas de los rasgos de personalidad con diferentes indicadores de motivación tomadas por las teorías de la motivación, los resultados mostraron que existen relaciones estrechas asimismo los individuos emocionalmente estables fijaron metas desafiantes y se mostraban más confiados al desempeñarse en sus puestos de trabajo. La mayoría de las teorías propuestas no prestan atención a la medición de diferencias individuales, lo que es sumamente importante, ya que todo ser humano posee características que lo hacen único.

1.10 Motivación y desempeño

Greising (1991), determina tres características que ayudan a descubrir qué motiva a los colaboradores.

- Obtener información sobre los gustos que poseen, qué les agrada en su trabajo y qué es lo que no.
- Descubrir qué realizan los colaboradores en su tiempo libre, el medio eficaz para realizarlo es por la observación.
- Tomen en cuenta la experiencias pasadas, esto hace referencia a los registros que se obtengan de las personas.

Por otro lado, Johnston y Marshall (2009), señalan que las atribuciones del desempeño son aquellas causas y resultados importantes de la vida que la gente trata de identificar.

1. Factores internos estables: Aspectos que son poco probable que cambien como las destrezas y habilidades.
2. Factores internos inestables: Varían con el tiempo, como la cantidad de esfuerzo realizado o el estado de ánimo.
3. Factores externos estables: Aspectos como la naturaleza de la tarea o la situación competitiva en cierto territorio.
4. Factores externos inestables: Aspectos que pueden cambiar dependiendo de la ocasión y la energía que se proyecte.

1.11 Motivación laboral

Luego de conocer las teorías de la motivación, se puede mencionar que es posible obligar a alguien a realizar una acción, pero no obligarlo a querer realizarlo. Es por eso que el empleado es la fuente transformadora dentro de la organización, al aprender a identificar sus necesidades, toda empresa será capaz de aumentar su productividad y mejorar su clima organizacional.

Por otro lado, Hagemann (2002), que indica la visión, el propósito y la estrategia compartida entre el desarrollo organizacional y el dominio personal para crear una unidad. La cual es la fuerza de impulso para el crecimiento empresarial y es la base fundamental que sirve de soporte ante cualquier circunstancia que rodee a la organización.

Con los cambios de la actualidad no se considera una opción esperar pacientemente, si no que se debe de buscar solución a las interrogantes que se presentan y así entre más rápido se comprendan será más fácil obtener beneficios y aumentar el grado de motivación e interés por parte de los colaboradores.

Desafortunadamente, aún existen personas dentro de la organización que consideran que no vale la pena tomar en cuenta las necesidades de su personal. Esta indiferencia por parte de los superiores da como resultado un estancamiento en la productividad de la organización, ya que los colaboradores se aburren de sus tareas insignificantes para sus capacidades y de la escasa atención que reciben.

Estas inconformidades pueden no ser percibidas a lo largo de los años ya que muchos colaboradores necesitan un cambio pero a la misma vez son incapaces de establecer qué es lo que desean realmente, esta razón podría ser la resignación, el miedo al castigo o la falta de autoconfianza. No todas las personas consideran que los colaboradores pueden aportar información valiosa y no muchos empleados se sienten lo suficientemente motivados para realizar trabajos con mas exigencia.

Es por eso que gran parte del desarrollo organizacional, depende de la flexibilidad de las personas y de la apertura a la comunicación. Al mantener informada a las personas se logra estimular la seguridad y la confianza, pero no dejando a un lado cubrir sus necesidades por medio de factores motivacionales.

Asimismo, Nicholson (2004), sugiere que en lugar de imponer soluciones con la fuerza de su argumento, se debe de extraer de las personas. Es por esto que señala que el empleado debe de ser una persona a comprender y no como un problema a solucionar.

Por su parte, Levinson (2004), menciona el uso de un sistema que consta de tres partes significativas; en la primera se encuentra las de físico negativo, que hacen referencia a ciertas expresiones sintomáticas que ayudan a causar incertidumbre en los colaboradores, que no poseen motivación o identificación con la organización. También se encuentran los psicológicos negativos, los cuales conducen al movimiento y no a la motivación; a esto se refiere que luego de haber provocado interés e inseguridad a la persona esta puede realizar acciones, es así como surge la ultima parte en donde se explica que la motivación es parte de un movimiento que se debe de provocar en los colaboradores; esta a su vez está dirigida por una persona ya motivada que tiene como objetivo cubrir las necesidades de la organización, del colaborador e identificar qué acciones son las que los empleadores deben realizar para sentirse motivados y productivos.

Por otro lado, Klinvex, K., O’Connel, M., y Klinvex, C. (2000), realizaron un estudio que menciona que los factores intrínsecos son más importantes que los extrínsecos, ya que las personas adquieren mas satisfacción laboral por las acciones que realizan y no muestran comportamientos de derrota o de retiro. Sin embargo algunas personas disfrutan sus compensaciones extrínsecas aunque sus lugares de trabajo les causen disgusto y hasta odio, es por eso que realizaron la siguiente tabla en donde se muestra una comparación de los factores que diferencian de un lugar de trabajo a otro.

Factores intrínsecos	Aspectos que varían de un trabajo a otro
Variedad	¿Es muy rutinario el trabajo?
Autonomía	¿Cuánta libertad tiene en el trabajo?
Seguimiento del trabajo	¿Sabe si está haciendo un buen trabajo sin que nadie se lo tenga que decir?
Parte vs. Todo	¿Realiza un proyecto completo o sólo parte de algo?

Interacción con los colaboradores	¿Qué grado de interacción mantiene con los demás?
Entorno de trabajo	¿Trabaja en una oficina, en una planta, en un almacén con el exterior?
Factores extrínsecos	
Modo de compensación	¿Cómo le pagan? ¿Por horas y horas extra? ¿Sueldo y comisiones?
Nivel de compensación	¿Qué tal le pagan en comparación con otros trabajadores de nivel similar?
Oportunidades de promoción	¿Tiene oportunidad de ascender? ¿Con que rapidez? ¿Hasta dónde?
Modo de supervisión	¿Cómo es su supervisor? ¿Tradicional o le da poderes?
Horario de trabajo	¿Cuándo trabaja? ¿Turnos nocturnos, horario flexible, turnos alternativos?
Distancia de desplazamiento	¿Cuánto tarda en llegar al trabajo?
Beneficios	¿Qué clase de beneficios de jubilación y sanidad ofrece la compañía?
Estabilidad laboral	¿Confía en que seguirá trabajando aquí el próximo año?
Servicio de guardería	¿La compañía ofrece algún tipo de servicios de guardería?

Fuente: Klinvex, K., O'Connell, M., y Klinvex, C. (2000). Contrate a los no.1° (p.134.)

Es importante mencionar que depende de las necesidades, intereses de cada individuo el surgimiento de cubrir tanto la motivación extrínseca como la intrínseca, estas están

únicamente dirigidas a que la persona este en constante movimiento a cumplir, satisfacer metas.

Según, Fernández (s/f) , motivación activa nuestra diligencia y nos hace trabajar más y mejor, es incuestionable, deseable y es necesario conseguir el esfuerzo del individuo para que genere un mejor rendimiento y que no tenga fugas de energía.

Para Velasco (s/f), la motivación es el resultado de la interacción de la persona con una situación en particular y la unión de procesos intelectuales, psicológicos y fisiológicos que indican cómo actuar y hacia qué dirección canalizar la energía. Es por eso que el rendimiento, la satisfacción y la motivación son parte del funcionamiento humano y son el resorte que activa la competitividad de las organizaciones en beneficio de la empresa.

El éxito depende de la motivación y cuando está es suficiente, las probabilidades a que no existan fugas aumentan. Por lo que mencionaba lo siguiente:

- El ser humano busca placer y evita dolor: Identificar las tareas que disfruta y las que no desea realizar o experimentar, ayudará a interpretar actividades positivas y crear protección ante las negativas.
- El ser humano necesita cierta medida de control: La identificación con las tareas asignadas aumentará la capacidad de control, poder y autoridad. Logrando el caos y desorden.
- El ser humano necesita sentir que contribuye: El impacto positivo sobre los demás es considerado un estimulante para las personas.

Toda motivación es necesaria para alcanzar un elevado rendimiento y así poder contribuir al logro de los objetivos organizacionales y al desarrollo de la persona.

Torres, Mendizábal y Quintero (2009), mencionaban una mecánica de motivación de los colaboradores que influye una serie de elementos que los mandos superiores deben de considerar y comprender:

- Los papeles y roles: Identificando los roles que poseen los colaboradores en su vida personal y profesional se puede establecer mecanismos de motivación adecuados.
- Concepto de individualidad: Cada colaborador posee factores motivacionales e impulsos que permiten desarrollar su potencial.
- Personalidad: Condicionada a factores genéticos, al entorno y es reflejada en expresiones individuales de la persona así como su carácter.

La unión de estos tres elementos varía de las metas personales que posee el colaborador dentro de la empresa.

Por otro lado, Maristany (2000), señala seis elementos importantes para el proceso de la motivación laboral:

- Primer elemento de transparencia: La visión tiene que ser compartida y discutida con cada uno de los miembros que integran la organización.
- Segundo elemento de transparencia: El análisis de la realidad tiene que ser aceptado y los objetivos tienen que ser definidos.
- Tercer elemento de transparencia: Las estrategias tienen que ser desarrolladas por cada grupo en común y así funcionar a su objetividad.
- Cuarto elemento de transparencia: Los objetivos deben de ser acordados y revisados constantemente de igual forma los resultados obtenidos tienen que ser claramente comunicados, los cambios analizados y discutidos.
- Quinto elemento de transparencia: Cada miembro de la organización tiene cierta cantidad de poder que le ha sido asignado para desempeñar su tarea.
- Sexto elemento de transparencia: Durante el proceso no se debe de interrumpir a los colaboradores ya que intentan avanzar a los objetivos propuestos.

Asimismo, Cook (2000), realizó una observación importante sobre las personas que trabajan todos los días y llegó a concluir sobre tres factores significativos los que permiten que los colaboradores se levanten y se dirijan a sus organizaciones las cuales son:

1. La necesidad de alcanzar un logro.
2. El deseo vehemente de aprender.
3. El anhelo de contribuir.

La primera, involucra al individuo a realizar las cosas porque puede hacerlas y obtiene satisfacción, está misma ayuda a la mejora de la persona y sus acciones. Es un proceso continuo que consigue satisfacción personal, cumplir e identificarse con la meta propuesta.

En relación con el deseo vehemente de aprender, los seres humanos poseen un proceso de adaptación que requiere de aprendizajes constantes, es por eso que cuando algo causa interés se investiga y conoce sobre ello, lo que indica un aprendizaje inevitable.

Igualmente, el anhelo de contribuir es un valor agregado a todo ser humano, comprende de las necesidades de los demás y permite ser parte del proceso de mejora sobre una situación o alguna persona que lo necesite, también adquiere satisfacción personal y reconocimiento.

De la misma manera, Perico y Castañeda (2005), proponen un modelo de motivación que está compuesto por los siguientes componentes.

- Identificación denominación de los motivos: Los motivos no pueden observarse directamente es por eso que la identificación es difícil y complica nuestra comprensión de la motivación, conductas similares puede surgir de distintos impulsos y conductas diferentes puede reflejar a menudo de un mismo motivo.
- Configuración de los motivos: Los impulsos rara vez existen aislados, la persona puede experimentar una variedad de deseos o anticipaciones internas, de la misma forma pueden existir en niveles distintos, de fuerza, de aumento y declinación a medida que son satisfechos o frustrados. La motivación humana no sólo se puede entender adoptando un punto de vista dinámico es por eso que la observación y la medición de los motivos humanos se complica.

- Diferencias entre los individuos: Existen muchas diferencias entre los motivos que impulsan a la acción, es por ello que los mismos incentivos no tienen el efecto esperado en las diferentes personas. Los factores que mueven a las personas se ven estrechamente relacionados con sus necesidades y la facilidad en que sus motivos se satisfacen.
- Naturaleza de los cambios en los motivos después de alcanzar la meta: Algunos motivos como el hambre, la sed, el sueño, disminuyen temporalmente al ser retribuidos, estos motivos son tomados como insignificantes, como activadores de la conducta. Por otro lado los que se basan en la anticipación de la satisfacción son fortalecidos por el logro de un fin alcanzado. El éxito alcanzado indica que se puede realizar la fijación de nuevas metas que impulsen al alcanzar el objetivo. Es importante aclarar que los motivos no fisiológicos son difíciles de clasificarlos como satisfactorios o motivadores.
- La exactitud de esta clasificación es evidentemente importante para hacer recomendaciones sobre el medio industrial que probablemente incite y mantenga ciertas conductas deseadas de los empleados: Es sumamente difícil predecir las consecuencias conductuales que puede tener los incentivos en una determinada persona, por lo que se debe de esperar que la persona identifique sus motivos y decida modificarlos para dirigirse a una meta.

1.12 Clases de motivación laboral

Según Robbins (2004), existen diversos grupos a quienes motivar que se encuentran dentro de las organizaciones:

- Motivación de los profesionistas

Los profesionistas poseen un alto nivel de satisfacción intrínseca de su trabajo y asimismo reciben una buena remuneración por sus esfuerzos, este tipo de personas están comprometidos con su especialidad, por el hecho de poseer un título universitario y es por eso que se les debe de brindar proyectos estimulantes, recompensarlos con oportunidades de educación entre estos, talleres, capacitaciones, conferencias para mantenerlos actualizados.

- Motivación a los trabajadores eventuales

La mayor característica es que este grupo de trabajadores no poseen seguridad, ni estabilidad. Entre ellos se puede mencionar jornaleros, contratistas, empleados de medio tiempo, trabajadores sobre pedido, servidores de agencias colocaciones. Dentro de esta categoría se debe de dar la opción de que trabajen con personas de plazas permanentes y así aprendan nuevas destrezas o mejoren sus habilidades, la persona podrá conocer que características debe de corregir para optimizar su desempeño y aumentar su impulso de competitividad.

- Motivación de una fuerza laboral diversificada

Este grupo en particular no se ve motivado por el factor monetario y optan por horarios flexibles. Entre ellos se pueden mencionar las madres solteras, inmigrantes, incapacitados, ancianos y otros. Para poder motivarlos se debe de entender y responder a la diversidad, por lo que se insiste en la creación de planes de compensación, diseño de horarios flexibles, prestaciones, instalaciones, servicios de guardería, etc. De modo que correspondan a la diversidad de necesidades y así poder mantenerlos dentro de la organización y despertar interés por alcanzar los objetivos organizacionales.

- Motivación de servidores no calificados

El grupo está conformado por personas que poseen un salario promedio o promedio bajo y poseen escasas oportunidades de incrementar su salario en su puesto actual. Estas plazas no necesitan requisitos de educación escolar o habilidades específicas sobre alguna área. En gran parte, la motivación laboral es crear dentro de la organización un buen clima organizacional, con horarios flexibles para no hacer uso extremo de sus esfuerzos y agotar sus energías, en la mayoría de estos puestos se encuentran adolescentes y jubilados. Es importante mencionar que depende de la estabilidad de la organización, incremento de salario y variación de actividades, el proceso motivacional que se debe de considerar en toda organización.

- Motivación de quienes realizan tareas repetitivas

Dentro de esta categoría se encuentran las personas con tareas estandarizadas y repetitivas. Es por eso que se debe de crear un clima de trabajo agradable, un entorno limpio y atractivo, descansos suficientes y asimismo brindar la oportunidad de que la persona socialice con otros.

1.13 Motivación y el equilibrio trabajo – vida

Por su parte, Landy y Conte (2005), señalan que las personas se encuentran en una lucha constante con el tiempo y el uso de sus energías diarias para mantener balance y poder desempeñarse de forma optima en todas las tareas diarias. Si se gasta mucha energía en una sola no alcanzará para cubrir las demás.

1.14 Factores sobresalientes de la motivación laboral

Finalmente, Perico y Castañeda (2005), hacen énfasis en los factores más sobresalientes de las teorías y de la historia de las organizaciones. Entre las cuales mencionan las siguientes.

- Seguridad: Forma parte fundamental del proceso motivacional, las personas que cubren sus necesidades propias de seguridad son capaces de sobresalir en otros aspectos que beneficien a la organización. Como mencionaba Maslow es el segundo peldaño de la pirámide que debe de ser cubierto en su totalidad para evitar fugas.
- Afiliación: Todo ser humano posee el deseo de mantener contactos interpersonales, estos ayudan a que las personas expresen sus opiniones, ganan seguridad de sí mismos, conocen y aprenden del mundo que los rodea. La necesidad de afiliación posee una fuerza mayor para afectar las conductas, ya que cuando estas se ven frustradas provocan fugas innecesarias. Es por eso que las personas pueden moverse de manera diferente en las situaciones de trabajo acorde a las necesidades emocionales. Este factor es importante para comprender la motivación industrial.

- Competencia y estimación: Este factor ayuda a comprender la conducta industrial, porque la gente se comporta como si tratara de confirmar sus sentimientos acerca de su valor y competencia personal. La importancia de la competencia es un poder que se adquiere y las organizaciones deben promoverla para aumentar el desempeño y la productividad, las personas competitivas logran metas con más rapidez de lo esperado.
- Logro: Este factor está relacionado con los deseos de estimación y competencia, algunas personas se esfuerzan por obtener esa sensación de haber alcanzado una meta difícil, por otra parte otros parecen necesitar de un constante estímulo.

La motivación laboral, tiene una gran influencia en el clima organizacional, es importante tomarla en cuenta en todos procesos que se realicen dentro de la organización. Tomando como base lo anterior, se realizó el presente estudio para identificar las motivaciones de un grupo de empleados con el propósito de crear un sistema en donde la productividad, rentabilidad, éxito empresarial y metas se encuentren vinculados estrechamente con los logros individuales de los colaboradores.

1.15 Centro de llamadas

Según Vásquez (2003), define el centro de llamadas (call center en inglés), como una herramienta de gestión de recursos en la que no sólo se da un servicio de atención al cliente muy profesionalizado a través de una formación específica del trabajador sino en la que se incluyen aspectos propios de nuevas tecnologías, como el servicio a través de Internet, recepción automática de voz, etc.

- Función de los centros de llamadas
Tiene como función establecer comunicaciones con los potenciales clientes, proveedores, los socios comerciales u otros grupos. La principal ventaja que ofrece es, la centralización de atención, ya que facilita la comunicación, y los operarios esta capacitados para resolver los asuntos por su propia cuenta y recién derivan la llamada a un ejecutivo en casos excepcionales.

II. Planteamiento del problema

En la sociedad guatemalteca, es importante que las organizaciones se encuentren al tanto de los cambios que suceden en el ámbito laboral, para poder analizar y establecer las diferentes estrategias que deben de ser utilizadas para obtener el potencial de los empleados y sobre todo mantenerlos satisfechos e identificados con la empresa.

Uno de los elementos primordiales en el ambiente laboral es la motivación, ya que esta influye significativamente en el clima organizacional, la obtención de los resultados y logro de metas. Un empleado a gusto con su lugar de trabajo rendirá de manera significativa. Tomar el tiempo y dedicación que se merece es fundamental para poder incrementar el uso de sistemas motivacionales que vayan de la mano con la visión, misión, valores y estrategias de la organización. La identificación con la organización y el vínculo patrono – empleados son factores importantes así como el sentido de compromiso y pertenencia. Estos factores influyen en la mejora del servicio y en la calidad de vida de los agentes telefónicos dentro de la organización.

En los últimos años se ha experimentado en Guatemala un significativo aumento de empresas dedicadas a brindar el servicio de atención al cliente por medio de Centros de Llamadas, es por ello que la investigación espera identificar las motivaciones al logro, afiliación y poder en los agentes telefónicos de un Centro de Llamadas ubicado en la Ciudad de Guatemala. Para profundizar sobre el tema es necesario plantear la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál será la percepción de un grupo de agentes telefónicos de un centro de llamadas de la Ciudad de Guatemala sobre sus motivaciones al logro, afiliación y poder?

2.1 Objetivo

Conocer la percepción de un grupo de agentes telefónicos de un centro de llamadas de la Ciudad de Guatemala sobre sus motivaciones al logro, afiliación y poder.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las motivaciones al logro, afiliación y poder de un grupo de agentes telefónicos.
- Establecer la percepción de las motivaciones al logro, afiliación y poder demostrados por parte de un grupo de agentes telefónicos.
- Reconocer cuáles son las acciones en relación a la motivación al logro, afiliación y poder.
- Determinar por medio de entrevistas semi - estructuradas las acciones relativas a la motivación al logro, afiliación y poder.

2.3 Unidad de Análisis

Motivación al logro, afiliación y poder.

Definición Conceptual:

Según Robbins y Coulter (2004), quienes citan a David McClelland, indican que todos los individuos poseen:

- Necesidad de poder: El deseo por ejercer influencia y control.
- Necesidad de logro: El estímulo para sobresalir, obtener logros con relación a una serie de normas y luchar para tener éxito.
- Necesidad de afiliación: El deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Definición Operacional:

Para fines de estudio serán las percepciones sobre sus motivaciones al logro, afiliación y poder de un grupo de agentes telefónicos basados en la Teoría de David McClelland según el resultado de una entrevista semi – estructurada.

2.4 Alcances y límites

El alcance del presente estudio será establecer la percepción de los diferentes tipos de motivación al logro, afiliación y poder en un grupo de agentes telefónicos a nivel operativo, de ambos géneros, con edades comprendidas entre 20 a 30 años que trabajan en una cuenta extranjera de un centro de llamadas de la Ciudad de Guatemala.

Entre las limitantes, se puede mencionar la disponibilidad de tiempo por parte de los agentes telefónicos para participar y contestar la entrevista semi – estructurada, debido a las diferentes jornadas laborales, horarios de estudio y otras razones personales, de igual forma la sinceridad y apertura de cada uno de los sujetos al responder las preguntas y la facilidad para atender a la entrevista. Es importante mencionar que los resultados del presente estudio serán válidos únicamente para el centro de llamadas.

2.5 Aporte

La presente investigación pretende brindar al centro de llamadas información sobre la importancia de la motivación laboral, la cual contribuye al desarrollo de las actividades diarias que realizan los colaboradores. Por otro lado se pretende contribuir a la identificación y diferenciación entre cada tipo de motivación por medio del enfoque cualitativo de la Teoría de David McClelland y la empresa pueda crear un plan motivacional adecuado a las necesidades de los empleados y de la empresa.

La investigación también contribuirá a cualquier organización privada y pública, a considerar la motivación como valor agregado de la misma y así realizar cambios estratégicos que produzcan mayor productividad, así como colaboradores motivados que impulsen al desarrollo del clima organizacional, la satisfacción laboral y personal.

Asimismo, el presente estudio puede ser de beneficio para todos los Psicólogos Industriales quienes buscan el bienestar de los colaboradores, la implementación de planes de acción que aportaran el desarrollo a un clima organizacional, por lo tanto sus resultados y recomendaciones podrán ser tomadas en cuenta para estudios que mejoren la calidad de trabajo y de vida de los empleados de cualquier organización.

III. Método

3.1 Sujetos

La presente investigación se llevó a cabo en un centro de llamadas de la Ciudad de Guatemala, una institución creada en 1995 con la finalidad de ser líderes en la industria de la telefonía a nivel nacional, ubicado Z.10 Torre Pradera, es una empresa de origen cien por ciento guatemalteco que se convirtió en pionera en la industria de centro de llamadas en Guatemala, al tomar la primera llamada internacional en el año 2004. Debido al crecimiento exponencial de esta industria, a partir del 2006 ha alcanzado más del cincuenta por ciento de crecimiento. Una empresa que en sus inicios estaba conformada por 30 miembros en el equipo, hoy en día cuenta con un equipo conformado por más 6,200 operarios en Guatemala, El Salvador y Honduras.

Para efectos de estudio, se tomó una muestra de 15 empleados, del área operativa, únicamente del departamento de servicio al cliente de una cuenta extranjera ubicada en la central de Guatemala, fueron elegidos aleatoriamente. La población de estudio se encuentra entre 20 a 30 años de edad, 9 hombres, 6 mujeres y cuentan con un mínimo de dos años de experiencia en el puesto de agente telefónico. El tipo de muestreo fue teórico, según Hernández, Fernández y Baptista (2003), ayudan a comprender una teoría.

Tabla 1: Descripción general del sujeto.

Sujeto 1	Género	Masculino
	Edad	25 años
	Puesto	Agente de servicio al cliente
	Tiempo de laborar	2 años
	Escolaridad	Universitario/ tercer año

Tabla 2: Descripción general del sujeto.

Sujeto 2	Género	Femenino
	Edad	23 años
	Puesto	Agente de servicio al cliente
	Tiempo de laborar	2 años
	Escolaridad	Universitario/ segundo año

Tabla 3: Descripción general del sujeto.

Sujeto 3	Género	Masculino
	Edad	22 años
	Puesto	Agente de servicio al cliente
	Tiempo de laborar	2 años
	Escolaridad	Bachillerato en Ciencias y Letras

Tabla 4: Descripción general del sujeto.

Sujeto 4	Género	Femenino
	Edad	20 años
	Puesto	Agente de servicio al cliente
	Tiempo de laborar	2 años
	Escolaridad	Universitario/ tercer año

Tabla 5: Descripción general del sujeto.

Sujeto 5	Género	Masculino
	Edad	21 años
	Puesto	Agente de servicio al cliente
	Tiempo de laborar	2 años
	Escolaridad	Bachillerato en Ciencias y Letras

Tabla 6: Descripción general del sujeto.

Sujeto 6	Género	Femenino
	Edad	25 años
	Puesto	Agente de servicio al cliente
	Tiempo de laborar	2 años
	Escolaridad	Pensum Cerrado Ciencias de la Comunicación

Tabla 7: Descripción general del sujeto.

Sujeto 7	Género	Masculino
	Edad	24 años
	Puesto	Agente de servicio al cliente
	Tiempo de laborar	2 años
	Escolaridad	Universitario/ segundo año

Tabla 8: Descripción general del sujeto.

Sujeto 8	Género	Masculino
	Edad	30 años
	Puesto	Agente de servicio al cliente
	Tiempo de laborar	2 años
	Escolaridad	Bachillerato en Ciencias y Letras

Tabla 9: Descripción general del sujeto.

Sujeto 9	Género	Femenino
	Edad	26 años
	Puesto	Agente de servicio al cliente
	Tiempo de laborar	2 años
	Escolaridad	Traductor Jurado

Tabla 10: Descripción general del sujeto.

Sujeto 10	Género	Masculino
	Edad	23 años
	Puesto	Agente de servicio al cliente
	Tiempo de laborar	2 años
	Escolaridad	Universitario/ segundo año

Tabla 11: Descripción general del sujeto.

Sujeto 11	Género	Masculino
	Edad	26 años
	Puesto	Agente de servicio al cliente
	Tiempo de laborar	2 años
	Escolaridad	Bachiller en computación

Tabla 12: Descripción general del sujeto.

Sujeto 12	Género	Femenino
	Edad	24 años
	Puesto	Agente de servicio al cliente
	Tiempo de laborar	2 años
	Escolaridad	Universitario/ cuarto año

Tabla 13: Descripción general del sujeto.

Sujeto 13	Género	Masculino
	Edad	24 años
	Puesto	Agente de servicio al cliente
	Tiempo de laborar	2 años
	Escolaridad	Bachillerato

Tabla 14: Descripción general del sujeto.

Sujeto 14	Género	Masculino
	Edad	27 años
	Puesto	Agente de servicio al cliente
	Tiempo de laborar	2 años
	Escolaridad	Universitario/ cuarto año

Tabla 15: Descripción general del sujeto.

Sujeto 15	Género	Femenino
	Edad	22 años
	Puesto	Agente de servicio al cliente
	Tiempo de laborar	2 años
	Escolaridad	Universitario/ tercer año

3.2 Instrumento

El instrumento utilizado en la presente investigación es una entrevista semi – estructurada elaborada por la autora del presente estudio, está dirigida a personas que laboran en el centro de llamadas en la Ciudad de Guatemala, la entrevista consta de una serie de preguntas guías, las cuales están abiertas a respuestas que permiten obtener la mayor cantidad de información de las siguientes áreas (ver anexo):

- Motivación
- Motivación al logro

- Motivación al poder
- Motivación a la afiliación
- Motivación Laboral

3.3 Procedimiento

Identificación del tema de investigación y presentación del mismo a la facultad de Humanidades, el cual fue aprobado.

- Se seleccionó la organización en donde se llevara a cabo el estudio.
- Se solicitó autorización a la organización para realizar el presente estudio.
- Se estableció el objetivo general y los objetivos específicos.
- Se realizó el marco teórico y los antecedentes, por medio de una investigación.
- Se seleccionó a la población del estudio.
- Se diseñó el instrumento que servirá para obtener los resultados de la investigación.
- Se hizo entrega del anteproyecto.
- Se aprobó el anteproyecto por la facultad.
- Se inició con el trabajo de campo, en donde se realizaron entrevistas semi - estructuradas para recolectar la información necesaria.
- Luego de revisar las entrevistas los resultados fueron trasladados a las matrices indicadas para presentarlos.
- Se realizó un análisis con los resultados para luego revisar y realizar la discusión de los resultados.
- Se establecieron las conclusiones.

- Se establecieron las recomendaciones.
- Se elaboró el documento final para concluir con la investigación.

3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística

La presente investigación es de tipo cualitativo con enfoque etnográfico, en la cual Hernández, Fernández y Baptista (2003) indican que tiene como función principal exponer los hechos para esclarecer la realidad del objeto de la investigación por medio de opiniones y puntos de vista de los sujetos ante la misma. Para la investigación también se utilizó el enfoque etnográfico que según Martínez (2010), tiene como objetivo crear una imagen creyente del grupo estudiado, donde su unidad de análisis es la nueva realidad que surge de la interacción de las partes constituyentes y la indagación de esa estructura con su función y significado, es por ello que no existe el tratamiento estadístico.

IV. Presentación de resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo de la investigación que se llevo a cabo en la empresa mediante la aplicación del instrumento para la recolección de datos, una entrevista semi - estructurada (ver anexo), se presentan las siguientes matrices, las cuales muestran la información acerca de las diferentes opiniones de los empleados operativos de la empresa que fueron entrevistados.

4.1 Resultados de Entrevista semi - estructurada (motivación al logro, poder y afiliación)

Sujeto 1	
Género	Masculino
Edad	25 años
Puesto	Agente de servicio al cliente/ventas
Tiempo de laborar	2 años
Escolaridad	Universitario/ tercer año
Logro	Tiene preferencia por la fijación de metas y su cumplimiento a ellas por lo mismo es constante, disciplinado su desempeño es alto y siempre tiene el control sobre lo que realiza dentro y fuera del trabajo.
Poder	Identifica las características que posee un buen líder, por lo mismo ha tenido la oportunidad de serlo en actividades laborales. Comenta que un buen equipo siempre tiene que tener un buen líder, para ser guía es por ello que le gusta trabajar en equipo.
Afiliación	Comenta que posee buenas relaciones interpersonales, en el trabajo tiene amistades y puede contar con ellos cuando lo necesita, asimismo menciona que ha tenido la oportunidad de participar en actividades con su supervisor y sus amigos fuera del lugar de trabajo, lo que le pareció agradable.

Sujeto 2	
Género	Femenino
Edad	23 años
Puesto	Agente de servicio al cliente/ventas
Tiempo de laborar	2 años
Escolaridad	Universitario/ segundo año
Logro	Se fija metas y logra cumplirlas, comenta que se siente satisfecha cuando las realiza. En situaciones laborales, tiene control sobre todo lo que hace y menciona que si el resultado es bueno o malo será su responsabilidad y de esta forma se siente competitiva y puede demostrarse a sí misma lo que puede hacer. Comenta con mucho énfasis "Alguien competitivo hace lo que yo hago".
Poder	En varias ocasiones a podido tomar el rol de líder, indica que se considera una persona proactiva y comenta que tiende a influir en las personas para que realicen algo que ella desea. Por lo regular tiene preferencia por trabajar individualmente para tomar crédito y responsabilidad de lo que realiza.
Afiliación	Considera importante tener buenas relaciones interpersonales y por eso tiene buena comunicación con sus compañeros, pero menciona que a los supervisores los necesita para permisos especiales, ya que es muy segura de lo que realiza. Comenta que a tenido la oportunidad de realizar actividades con los compañeros fuera del lugar de trabajo y eso le ayuda a tener más confianza con ellos y a tener un ambiente laboral más cómodo.

Sujeto 3	
Género	Masculino
Edad	22 años
Puesto	Agente de servicio al cliente/ventas
Tiempo de laborar	2 años
Escolaridad	Bachillerato en Ciencias y Letras
Logro	Comenta que las metas le hacen sentirse más motivado y lo impulsan a seguir adelante. En situaciones laborales prefiere tener el control, no se considera una persona competitiva sólo si realmente se lo propone.
Poder	Por el momento indica que no a tenido la oportunidad de estar en el rol de líder y tampoco a sentido la necesidad de hacerlo, se siente cómodo al recibir órdenes. También menciona que le gusta influir en las personas para que realicen lo que él desea, pero hace énfasis en que lo hace únicamente cuando ambos lados serán beneficiados y prefiere trabajar individualmente así la gente no crítica su trabajo.
Afiliación	Considera importante tener muy buenas relaciones interpersonales ya sea fuera o dentro del trabajo. Menciona que por el momento se lleva bien con sus compañeros, superiores y los considera amigos ya que, comenta que siempre es bueno conocer a la gente con la que trabaja así puede hacerle saber a sus compañeros que pueden contar con él también le gusta colaborar con todas las personas que lo rodean.

Sujeto 4	
Género	Femenino
Edad	20 años
Puesto	Agente de servicio al cliente/ventas
Tiempo de laborar	2 años
Escolaridad	Universitario/ tercer año
Logro	Menciona que las metas la ayudan a saber qué dirección tomar. Comenta que siempre trata la manera de tener una buena actitud y eso ayuda con su desempeño diario. También es organizada, responsable y competitiva comenta "Alguien competitivo se esmera al máximo para poder sobresalir".
Poder	Comenta, "Un buen líder debe de avanzar sin dejar atrás a ninguna de las personas que lo ven como ejemplo". Por el momento no ha podido tener la oportunidad de actuar en el rol de líder, pero si le gustaría para poder sobresalir en el trabajo. Tiene preferencia por dar órdenes, así tiene el control de las cosas para que se puedan realizar de la manera que a ella le gustan, asimismo trabajar en equipo porque mientras más personas opinen mejor puede ser el trabajo.
Afiliación	Comenta que tiene buenas relaciones dentro del trabajo, ya que es donde pasa mayor parte de su tiempo, también posee buena relación con sus supervisores para que la puedan ayudar con algún problema o duda, le gusta colaborar y ayudar a quienes lo necesitan.

Sujeto 5	
Género	Masculino
Edad	21 años
Puesto	Agente de servicio al cliente/ventas
Tiempo de laborar	2 años
Escolaridad	Bachillerato en Ciencias y Letras
Logro	Menciona que la mayoría de metas que se a propuesto las a completado con mucha satisfacción, se considera responsable, puntual, amigable, respetuoso, competitivo, comenta y hace énfasis en que “Alguien competitivo siempre es eficiente y aprende rápido las tareas que debe realizar”.
Poder	Comenta que a tenido la oportunidad de ser líder en varias ocasiones y se sintió satisfecho de ser tomado en cuenta. Tiene preferencia por dar órdenes, menciona que “Es parte de nuestra naturaleza, el hacer menos y que los demás hagan más por nosotros”. No le gusta influir en las personas ya que cada persona tiene un libre albedrio pero prefiere dar sugerencias ya que considera que es más efectivo y por eso mismo prefiere trabajar individualmente porque puede tener mejor control de las metas y objetivos.
Afiliación	Considera tener buenas relaciones interpersonales dentro de su lugar de trabajo y para que su ambiente sea más cómodo realiza actividades con sus compañeros de trabajo, de igual forma se relaciona con sus superiores para crear un ambiente de confianza y así su potencial se exprese de mejor forma ante ellos y puedan ver que es más que un empleado.

Sujeto 6	
Género	Femenino
Edad	25 años
Puesto	Agente de servicio al cliente/ventas
Tiempo de laborar	2 años
Escolaridad	Pensum Cerrado Ciencias de la Comunicación
Logro	Las metas que se propone alcanzar, la hacen sentirse más satisfecha consigo misma. Menciona que siempre intenta tener un buen desempeño en sus labores diarias y también conocer sus debilidades y fortalezas para enfocarse en sus áreas de oportunidad de igual forma pide retroalimentación a su jefe e indica que le gusta tener el control en toda situación a la que se enfrente, le importa superarse a sí misma.
Poder	Menciona que un buen líder debe ganarse la confianza del equipo, debe comunicarse abiertamente. En varias ocasiones a tenido la oportunidad de actuar como líder en donde se ha encargado de proyectos específicos relacionados con su carrera, comenta que "Se siente bien que aprecien sus conocimientos, capacidades y que le den la confianza de dirigir proyectos". Tiene preferencia por dar órdenes ya que es perfeccionista y siempre está atenta a los detalles, por lo mismo prefiere trabajar en equipo.
Afiliación	Menciona que es importante estar en un ambiente cómodo, por lo que tiene buenas relaciones interpersonales dentro y fuera del trabajo, se considera colaborador, amigable y le gusta facilitar el trabajo de otros y el propio.

Sujeto 7	
Género	Masculino
Edad	24 años
Puesto	Agente de servicio al cliente/ventas
Tiempo de laborar	2 años
Escolaridad	Universitario segundo año
Logro	Comenta que en el trabajo siempre trata la manera de ser constante y alcanzar los números de sus métricas, también le gusta tener todo el conocimiento posible y mantener el control sobre cualquier situación. No se considera una persona competitiva con otros solo consigo mismo, siempre es productivo para que sus números hablen por si solos.
Poder	Comenta que para él, un líder debe velar para que los intereses de todos se cumplan, indica que por el momento no a tenido la oportunidad de actuar en el rol de líder y no lo cree necesario. Tiene preferencia por dar órdenes y trabajar en equipo para que la producción sea mayor.
Afiliación	Considera tener buenas relaciones interpersonales dentro del lugar de trabajo, se relaciona con los superiores ya que de ellos dependen muchas cosas. También le gusta participar en actividades sociales y colaborar con todos. Comenta que se considera una persona cortés, abierto al diálogo.

Sujeto 8	
Género	Masculino
Edad	30 años
Puesto	Agente de servicio al cliente/ventas
Tiempo de laborar	2 años
Escolaridad	Bachillerato en Ciencias y Letras
Logro	Comenta que las metas la ayudan a tener una mejor vida, indica que la última meta que se a afijado es ascender al puesto de supervisor, por lo que cada día lo toma como una nueva prueba para luchar por lo que tanto desea. Se considera una persona competitiva, eficiente, eficaz, organizado, responsable, perfeccionista y controlador. Evita las situaciones que puedan afectar su trabajo o rendimiento.
Poder	Comenta que tuvo la oportunidad de cubrir a un supervisor, se sintió cómodo en el papel de líder, prefiere dar órdenes que recibirlas, de igual forma le gusta influir en las personas para que realicen lo que él desea, para llegar a un fin positivo, prefiere trabajar en equipo ya que se pueden realizar cualquier trabajo de manera fácil.
Afiliación	Menciona que dentro del lugar de trabajo considera amigos a los que lo rodean, porque puede contar con ellos dentro y fuera del trabajo, se apoyan, respetan y salen con frecuencia a divertirse. Por otro lado con sus superiores se relaciona pero no tanto, únicamente para permisos especiales o problemas de pago, pero no pierde la oportunidad de aprender algo nuevo sobre ellos. Comenta que le gusta colaborar en lo que pueda ya que es algo que lo llena como persona y le hace sentir bien.

Sujeto 9	
Género	Femenino
Edad	26 años
Puesto	Agente de servicio al cliente/ventas
Tiempo de laborar	2 años
Escolaridad	Traductor Jurado
Logro	Menciona que le gusta cumplir todas las metas que se fija, ya sean a corto o largo plazo. Comenta que un trabajo bien hecho le provoca orgullo y satisfacción, por lo mismo prefiere tener control en toda situación y siempre sigue instrucciones, también indica que suele ser competitiva con ella misma para ser mejor.
Poder	Comenta que no a tenido la oportunidad de ser líder pero considera que un buen líder debe de ser un buen guía. Asimismo, menciona que le gustaría ser líder para dar órdenes e influir en las personas para que realicen lo que ella desea y prefiere trabajar en equipo para aprender algo nuevo e interactuar con varias personas.
Afiliación	Durante el tiempo que tiene de trabajar a podido desarrollar una amistad con todos y ya los considera amigos. Se describe como una persona amigable y brinda apoyo cuando lo necesitan tiene una relación muy sana y positiva con todos y le gusta participar en todo lo que pueda.

Sujeto 10	
Género	Masculino
Edad	23 años
Puesto	Agente de servicio al cliente/ventas
Tiempo de laborar	2 años
Escolaridad	Universitario/segundo año
Logro	Menciona que su motivación es fijarse metas y alcanzarlas. Comenta que el último reconocimiento que obtuvo fue el ganarse el bono adicional por ser el mejor agente en cumplir las métricas del trabajo, esto lo hizo sentirse satisfecho de sí mismo. Se considera una persona competitiva, ya que esto lo hace mejor y puede reducir sus debilidades y tener más fortalezas.
Poder	Menciona que no a tenido la oportunidad de ser líder, pero reconoce que un buen líder guía, motiva, ayuda, da ejemplo al equipo de trabajo, reconoce y rectifica los errores. Comenta que le gustaría demostrar sus habilidades y destrezas a sus superiores que no a podido demostrarles, indica que tiene preferencia por dar órdenes y en base a su experiencia laboral sabe que tendría un buen control de grupo.
Afiliación	Considera positivo tener buenas relaciones en el trabajo. A lo largo del tiempo en su puesto actual a tenido la oportunidad de conocer a muchas personas y nunca tenido un conflicto con nadie, comenta que no le gusta el drama, la tensión y el estrés.

Sujeto 11	
Género	Masculino
Edad	26 años
Puesto	Agente de servicio al cliente/ventas
Tiempo de laborar	2 años
Escolaridad	Bachiller en computación
Logro	Indica que cuando se fija metas estas lo motivan y cuando las alcanza le brindan satisfacción. Comenta que siempre mantiene una buena actitud, iniciativa, creatividad para realizar lo que hace y se considera competitivo, con el mismo para ser mejor cada día.
Poder	Comenta que tuvo la oportunidad de estar en el rol de líder por una semana y le gusto tener el control y poder trabajar bajo presión. Tiene preferencia por trabajar individualmente se conoce muy bien y sabe que es capaz de realizar un buen trabajo sin compañía de nadie.
Afiliación	Posee buenas relaciones interpersonales a pesar de que le gusta hacer su trabajo solo, considera compañeros a los que lo rodean dentro del trabajo, siempre trata la manera de ser educado y profesional dentro del lo que realiza, se relaciona con sus superiores y gracias a ellos mantiene una mejora continua en su desempeño, realiza actividades fuera del lugar de trabajo poder liberar el estrés y relajarse, le gusta colaborar y ayudar a los demás cuando se lo piden o se da cuenta que lo necesitan.

Sujeto 12	
Género	Femenino
Edad	24 años
Puesto	Agente de servicio al cliente/ventas
Tiempo de laborar	2 años
Escolaridad	Universitario/cuarto año
Logro	Comenta que las metas lo ayudan a estar en un reto constante consigo mismo. Siempre trata la manera de ser perseverante, ya que un trabajo bien realizado le causa satisfacción, le gusta ser competitiva y menciona que tiene ventajas y cualidades que otros no tienen y por lo mismo está en constante superación siempre trata de hacer las cosas lo mejor posible.
Poder	Indica que tiene preferencia para dar órdenes, lo que hace lo realiza de una buena manera, es creativa y prefiere trabajar en equipo para poder dirigir y tener el control de los proyectos o cualquier situación que se desee realizar. Menciona que a sido felicitada en varias ocasiones por ser un buen líder y ejemplo a seguir.
Afiliación	Tiene buenas relaciones interpersonales, desde pequeña le han enseñado que es sumamente importante para referencias personales, por eso mismo realiza actividades con sus compañeros de trabajo y así poder compartir en un ambiente distinto, le gusta colaborar con los que la rodean, pero indica que siempre es líder en las actividades a realizar.

Sujeto 13	
Género	Masculino
Edad	24 años
Puesto	Agente de servicio al cliente/ventas
Tiempo de laborar	2 años
Escolaridad	Bachillerato
Logro	Comenta que le gusta fijarse metas porque de ese modo puede rendir mejor y puede superarse así mismo. Indica que le gusta tener control antes una situación laboral, menciona que siempre es uno de los primeros en participar y ser competitivo.
Poder	Menciona que a tenido la oportunidad de actuar en el rol de líder y le gusta, también prefiere dar órdenes ya que así demuestra sus habilidades y aptitudes
Afiliación	Indica que tiene buenas relaciones interpersonales, lo que le ayuda a ser más productivo y a adquirir habilidades y conocimientos que no posee. Suele realizar actividades con sus compañeros de trabajo y su supervisor.

Sujeto 14	
Género	Masculino
Edad	27 años
Puesto	Agente de servicio al cliente/ventas
Tiempo de laborar	2 años
Escolaridad	Universitario/ cuarto año
Logro	<p>Considera a las metas como retos constantes que lo motivan para ser mejor. Asimismo, menciona que su desempeño contribuye a alcanzar los objetivos de su puesto ya que las metas se logran cada mes y este es el resultado del esfuerzo. Siempre intenta aprender algo nuevo de las personas que conoce y trata de demostrar las habilidades y destrezas que posee.</p>
Poder	<p>Menciona que ya tuvo la oportunidad de ser líder dentro del trabajo y fue una buena experiencia, le gusta dar órdenes pero no le gusta influir en nadie, ya que no cree en la burocracia más bien en el trabajo en equipo, así se puede llegar a un mejor resultado.</p>
Afiliación	<p>Considera tener muchos amigos en el trabajo, posee una buena relación con la mayoría, siempre es respetuoso y eso lo ayudado a sobresalir.</p>

Sujeto 15	
Género	Femenino
Edad	22 años
Puesto	Agente de servicio al cliente/ventas
Tiempo de laborar	2 años
Escolaridad	Universitario/tercer año
Logro	Comenta que gracias a las metas que a logrado cumplir tiene todo lo que a deseado, también menciona que tiene muchas más metas por realizar y sabe que todo esfuerzo tiene su recompensa. Comenta que es dedicada, constante, luchadora, competitiva con ella misma, le gusta desafiarse siempre que pueda. Dentro del trabajo le gusta tener el control de cualquier situación
Poder	En el trabajo a tenido la oportunidad de actuar como líder y estar a cargo de un nuevo grupo de agentes para enseñarles lo básico de las llamadas indica que fue desafiante. Menciona que prefiere dar órdenes, trabajar individualmente, ya que se considera eficiente en cualquier tarea que se proponga realizar.
Afiliación	Tiene buenas relaciones interpersonales dentro de su lugar trabajo, evita los lugares estresantes. Siempre trata la manera de relacionarse con sus superiores, ya que la ayudan a las referencias laborales, aprende todo lo que puede de ellos, asimismo menciona que le gusta colaborar con todos los que puede así cuando ella necesita también la apoyen.

4.2 Resultados de Entrevista semi - estructurada (motivación)

De los resultados obtenidos, se presentan las siguientes opiniones de los sujetos a nivel operativo, sobre la Motivación.

Motivación	
Sujeto 1	“Aquellos que es utilizado como impulso para lograr una meta o un objetivo en específico, puede ser una motivación material o también emocional”.
Sujeto 2	“La motivación nos empuja hacia adelante”.
Sujeto 3	“Cuando uno, otras personas o también otras cosas alrededor nos hacen sentir el impulso de seguir mejorando”.
Sujeto 4	“Una razón por la cual debemos hacer las cosas bien para lograr un objetivo”.
Sujeto 5	“Pasión por alcanzar algo”.
Sujeto 6	“Impulso e interés por hacer bien las cosas y en el tiempo adecuado”.
Sujeto 7	“Mantener el interés por una acción constante”.
Sujeto 8	“Aquellos que le hace despertarse en las mañanas y realizar sus actividades”.
Sujeto 9	“Se basa en un conjunto de acciones para alentar a una persona a conseguir sus objetivos”.
Sujeto 10	“Es un reconocimiento, agradecimiento e incentivación del esfuerzo realizado en el área laboral”.
Sujeto 11	“Querer alcanzar una meta en un tiempo”.

	impuesto”.
Sujeto 12	“El deseo de superación de lo que nos impulsa a querer ser mejores”.
Sujeto 13	“Habilidad de poder sacar lo mejor de cada persona y llevarlo hacia el éxito donde toma parte la fuerza, el impulso o la inducción de hacer algo”.
Sujeto 14	“Conjunto de logros que lo ayudan a seguir adelante”.
Sujeto 15	“Una fuerza que hace seguir adelante en la vida”.

4.3 Resultados de Entrevista semi - estructurada (motivación laboral)

Según, el siguiente esquema se presenta las opiniones al respecto la Motivación Laboral de cada sujeto relacionados con la empresa.

Motivación Laboral	
Sujeto 1	Comenta que le gustaría ser Capacitador, pero actualmente se siente satisfecho por el cargo que posee. Menciona que eligió este lugar de trabajo por las oportunidades de crecimiento y recomienda que los supervisores tengan más iniciativa y conocimiento sobre los paquetes o procedimientos que se manejan en las llamadas. Sugiere actividades con incentivos monetarios para motivar.
Sujeto 2	Menciona que se siente a gusto con el cargo que desempeña, comenta que las actividades sociales pueden ayudar a motivar a las personas. Indica que eligió trabajar en esta organización ya que necesita el dinero y le gustaría tener el apoyo de la organización para aplicar a una Beca Universitaria.

Sujeto 3	Comenta que siente a gusto con el cargo que desempeña, ya que el ambiente laboral y las personas lo motivan. Menciona que lo que más le gusta de su trabajo son los bonos y lo que menos le gusta es lo rutinario que se vuelve. Indica que eligió este trabajo ya que puede cubrir sus necesidades como el estudio, comida y deportes.
Sujeto 4	Indica que a pesar de sentirse a gusto con el puesto que desempeña le gustaría ser Supervisor de Ventas. Comenta que actualmente puede cubrir los gastos que tiene y además tiene un horario flexible. Lo que más le gusta de su lugar de trabajo es el área de recreación del séptimo nivel, ya que es un lugar amplio con mucha ventilación, perfecto para relajarse un rato.
Sujeto 5	Comenta que le gustaría ser Gerente, se considera un buen líder y se le facilita el trato con las personas. Considera que las actividades que pueden ser implementadas son las que incluyen incentivos de dinero, por su necesidad económica.
Sujeto 6	Menciona que se siente satisfecha de sus labores diarias y le gusta lo que hace, si pudiera elegir otro puesto sería en el área de Relaciones Públicas, ya que cree que una buena relación y comunicación con los jefes hacen la diferencia en cualquier organización. Eligió trabajar en esta empresa por la facilidad para estudiar y trabajar al mismo tiempo. Sugiere que se brinden oportunidades para viajar y conocer los demás centros de llamadas en el exterior del país.
Sujeto 7	Comenta que se siente a gusto con el cargo que desempeña ya que es un reto constante por el estrés que se maneja, le gusta dar energía positiva y contagiar con la misma. Menciona que quisiera un cargo administrativo y algo acorde a su carrera. Por otro lado indica que las actividades que lo han motivado son las de Servicio Comunitario y Responsabilidad Social.

Sujeto 8	Menciona que se siente a gusto con el cargo que desempeña, pero le encantaría ser Supervisor. Sugiere que la empresa brinde reconocimientos, diplomas, medallas y regalos por esfuerzo ya que muchas de los compañeros eligen trabajar por necesidad económica y esto motiva más que el dinero.
Sujeto 9	Comenta que se siente a gusto con el cargo que desempeña, pero también le gustaría estar a cargo de la evaluación y calidad de llamadas. Sugiere que lo que puede influir positivamente en el trabajo es la organización y autorización de vacaciones también la igualdad de derechos. Eligió trabajar en esta organización ya que necesita el dinero, menciona que le gustaría tener sillas cómodas.
Sujeto 10	Menciona que no se siente a gusto con el cargo que desempeña, quisiera estar en un cargo superior, a pesar de eso se siente satisfecho al realizar sus labores. Sugiere que la empresa organice actividades al aire libre. Comenta que eligió trabajar ya que pagan mejor que en otros trabajos y los horarios son flexibles.
Sujeto 11	Comenta que se siente satisfecho con sus labores diarias y quisiera el puesto de Jefe de Analistas. Menciona que lo que puede influir positivamente para que las personas se sientan a gusto en su lugar de trabajo es la comodidad, libertad de expresión y respeto.
Sujeto 12	Indica que no se siente a gusto con el cargo que desempeña ya que su nivel universitario le exige un reto mayor y si pudiera elegir otro puesto quisiera ser Gerente. Menciona que lo menos le gusta es que hay muchas personas con preparación que no están en mejores puestos, indica que eligió esta organización ya que es una empresa grande, con respaldo y oportunidad de crecimiento. Sugiere que sería importante

	cambiar las sillas del trabajo para la comodidad de todos los empleados.
Sujeto 13	Menciona que su meta es llegar a ser Gerente, ya que es donde se toman grandes decisiones y se tiene una mayor responsabilidad. Indica que lo que puede influir positivamente para que las personas se sientan motivadas, sería tener la experiencia de convivir con personas de otros puestos, así tienen la oportunidad de crecer dentro de la organización. Eligió trabajar en esta empresa por necesidades monetarias, sugiere que la organización cree un plan de Becas Universitarias.
Sujeto 14	Comenta que le quisiera estar en el departamento de Recursos Humanos. Menciona que al realizar sus labores diarias se siente satisfecho ya que llena sus expectativas y las de su superior, lo que más lo motiva es cuando se le toman en cuenta para proyectos especiales. Eligió trabajar en esa organización por la estabilidad de la empresa y pago el salario, pero indica que los horarios de trabajo le parecen muy extensos.
Sujeto 15	Indica que se siente a gusto con el cargo que desempeña y menciona que es algo temporal en lo que finaliza sus estudios, si pudiera elegir otro cargo sería Gerente General. Considera que una buena comunicación y tomar en cuenta las actividades que los trabajadores sugieren, brindaría un mejor clima laboral. Propone que la empresa brinde un plan de Becas Universitarias.

4.4 Resultados finales de las motivaciones al logro, afiliación y poder en los sujetos entrevistados.

En los estudios realizados con los sujetos fue posible identificar las motivaciones predominantes en cada sujeto como se muestra en la siguiente tabla.

RESULTADOS	
Sujetos	Motivaciones
Sujeto 1	Logro
Sujeto 2	Poder
Sujeto 3	Afiliación
Sujeto 4	Logro
Sujeto 5	Poder/Logro
Sujeto 6	Logro/Afiliación
Sujeto 7	Logro
Sujeto 8	Logro/Afiliación
Sujeto 9	Logro/Afiliación
Sujeto 10	Logro
Sujeto 11	Logro
Sujeto 12	Poder
Sujeto 13	Poder
Sujeto 14	Logro/Poder
Sujeto 15	Logro/Poder

4.5 Significado de los Resultados según el nivel de cada motivación (logro, afiliación y poder)

En la siguiente tabla se presenta el significado de las motivaciones, según el alto Nivel de Logro, Afiliación o Poder de los sujetos.

Motivación	Significado
Logro	Empleados con un nivel de logro, siempre deben de tener retos constantes y metas alcanzables. Se les debe de brindar retroalimentación frecuente.
Poder	Empleados con un nivel de poder, siempre buscan la oportunidad de ser líder de otros.
Afiliación	Empleados con un nivel de afiliación deben desenvolverse en ambientes laborales en donde el trabajo en grupo y la cooperación estén siempre presentes.

V. Discusión de Resultados

La motivación según Robbins y Coulter (2005), es un proceso responsable del deseo de un individuo de realizar un esfuerzo para lograr ciertos objetivos organizacionales o metas individuales, el objetivo principal de esta investigación fue conocer la percepción de un grupo de agentes telefónicos de un centro de llamadas de la Ciudad de Guatemala sobre sus motivaciones al logro, afiliación y poder.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente estudio, se determinó que las motivaciones al logro, afiliación y poder están presentes en cada individuo entrevistado, dichos resultados concuerdan con los estudios de David McClelland (1961), investigados por Levinson (2004), en donde se menciona que el individuo adopta experiencias, las cuales se traducen en nuevas formas de entender el medio en el que se rodea, asimismo estableció que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes, las cuales controlan los intereses de las personas, por lo que se pudo determinar en la investigación que no todos los sujetos están dirigidas por una sola motivación.

Es importante mencionar que se identificó dentro de la muestra a 6 sujetos de los 15 entrevistados, que poseen dos motivaciones predominantes, en vez de una, las cuales influyen en la persona en su desempeño diario, por lo que vale la pena mencionar que no existe un orden específico el cual se deba de seguir. Por otro lado explica Reig, Fernández y Jauli (2003), que los seres humanos poseen una estructura básica con emociones, intuiciones y con servicio del ser, es por ello que los esfuerzos son dirigidos a necesidades propias y únicas de la persona para su satisfacción personal, sin importar el sexo, edad, y escolaridad.

Según Hernández (2006), indica que el estado motivacional de los trabajadores con respecto sus actitudes y emociones, tienen consecuencias las cuales impactan de manera significativa en la actividad cotidiana de la organización, es por ello que a pesar del mismo puesto y tiempo laboral dentro de la organización los sujetos poseen un desempeño diferente y sus motivaciones dominantes dependen en gran parte de su cultura y de las experiencias de vida.

Las motivaciones son parte de las necesidades de cualquier individuo en cualquier parte del mundo, por lo que es fundamental para los empleadores y el Departamento de Recursos Humanos realizar una investigación en donde se pueda identificar y definir las motivaciones que impulsan a los trabajadores en las organizaciones y establecer programas o procesos que impacten en el clima laboral de la organización y productividad laboral. Dentro de las opiniones y comentarios de los entrevistados se pudo observar la lealtad y apego que poseen algunos de los sujetos con la empresa y también el interés de cubrir las necesidades propias como persona.

Argueta (2007), en su tesis descriptiva explica que la comunicación abierta, aprecio de su trabajo e incentivos económicos son los factores de motivación más altos que existen, asimismo Galindo (2009), reconoce la importancia de los incentivos motivacionales no monetarios, entre los cuales se encuentran: incentivos de reconocimiento verbal, capacitaciones, participación familiar e interacción social de los colaboradores, los resultados de la presente investigación se encuentran de acuerdo con ambos autores, ya que a pesar de trabajar por cubrir una necesidad económica, los trabajadores estudiados desean estar en constante motivación por el tipo de trabajo que se realiza y además tienen deseos de superación y planes de carrera dentro de la organización.

Por otro lado, Ramírez, Abreu y Badii (2008), en su investigación descriptiva concluyen que la motivación laboral es un elemento fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa, es por ello que en la presente investigación se demostró que la motivación debe estar en función del puesto de cada persona para aumentar la productividad y calidad del trabajo y no considerar los salarios como la única fuente principal de motivación en los empleados. Lo anterior es mencionado también por Bedodo y Giglio (2006), quienes concluyen en su investigación que el componente monetario extrínseco y que el contexto laboral intrínseco correctamente entendidos y empleados pueden influir grandemente en el desempeño de los empleados. De la misma forma Corado (2012), concluyó que para los trabajadores es importante que las empresas implementen nuevos incentivos que compensen sus necesidades de estima, apreciación y que las

personas encargadas de implementar los incentivos estén comprometidas con la organización por lo que es importante que el Departamento de Recursos Humanos se involucre más en las necesidades de los colaboradores y sean tomados como factor influyente en las decisiones de las empresa. Asimismo, Galindo (2009), recomendó que la gerencia y los mandos medios de la empresa tengan un conocimiento del plan del programa de incentivos no monetarios, para que tenga un compromiso a ser parte activa de los procesos de aplicación y lograr un contacto más directo con los colaboradores. De igual manera, Gressi (2012), aconseja que se realicen diagnósticos periódicos sobre las necesidades de los trabajadores, con ello se garantiza que los incentivos estén orientados a necesidades insatisfechas y pueden generar interés y motivación a los empleados.

Para los sujetos de la investigación la fijación de metas es de suma importancia, ya que las metas son las encargadas de impulsar a los sujetos a realizar sus acciones ya sea dentro o fuera de la organización como menciona Robbins (2004), en la teoría de Locke, la realimentación de las metas específicas y difíciles incrementan el desempeño y superan las expectativas deseadas. Así como Chaux (2008), indica que la realimentación constructiva ayuda al crecimiento personal y guía el comportamiento a una meta deseada, es por ello que al momento de identificar la motivación de cada individuo pueden reconocer metas que los sujetos desean cumplir y en la mayoría de ellas la organización está involucrada, es aquí donde todo puede cambiar y se puede disminuir el número de personas que se retiran de la organización por falta de apoyo o identificación con la misma.

Por su parte, Robbins (2004), indica que se debe de crear un clima de trabajo agradable, un entorno limpio, atractivo, descansos suficientes asimismo brindar la oportunidad de que la persona socialice con otros, todo esto para quienes realizan tareas repetitivas, es por ello que la identificación de las necesidades es un deber de cada empresa es importante mencionar que los sujetos de esta investigación, desean recibir algo más que un incentivo monetario de parte de la empresa, la cual es la comodidad dentro de ella, a esto haga referencia con el mejoramiento del mobiliario, ya que como mencionan varios de ellos el horario es extenso y esta necesidad también

forma parte de las que se deben de tomar en cuenta para un plan de acción y mejoramiento, lo cual incrementaría la retención de personal y las referencias sobre la empresa.

Es importante mencionar que la implementación de programas, capacitaciones y campañas en donde se tomen en cuenta los niveles operativos, administrativos y la opinión de los mismos ayudaría de sobremanera a mejorar el clima organizacional así como la mejora en la calidad de trabajo y de vida de los empleados, es por ello que una herramienta de apoyo que identifique las motivaciones y necesidades de los colaboradores es de suma importancia. Se debe de reconocer también que el centro de llamadas posee actualmente un personal lo suficientemente grande para realizar cambios estratégicos y mejoras continuas. La motivación debe de ser considerada como un valor agregado y un recurso que está a la mano de cualquier organización y es indispensable tomar conciencia, que el destino de las empresas depende del elemento humano, por lo que cada posibilidad de mejora debe ser evaluada para luego ser implementada.

VI. Conclusiones

- Se determinó que la organización no cuenta actualmente con una herramienta organizacional que pueda ser utilizada para identificar las necesidades de motivación al logro, afiliación y poder en los empleados.
- Se identificaron a través del estudio, que las características de las personas con motivación al logro, generalmente tienden a ser personas constantes, disciplinadas, organizadas, responsables, competitivas con ellos mismos y les gusta fijarse metas y alcanzarlas.
- Se identificaron a través del estudio, que las características de las personas con motivación al poder, generalmente tienden a dar órdenes, pueden trabajar individualmente para demostrar que son más eficientes que otros o trabajar en grupo para dar a conocer que son líderes.
- Asimismo, se comprobó que las personas con motivación a la afiliación, manifiestan comportamientos de buenas relaciones interpersonales, son colaboradores con otras personas y se preocupan por formar vínculos amistosos en el trabajo.
- Se detectó durante las entrevistas que aproximadamente un 70% del personal entrevistado manifiesta estar interesado en recibir programas de capacitación sobre los temas de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.
- En los resultados se identificó que aproximadamente 70% de los sujetos entrevistados poseen como predominante la motivación al logro y un 20% la motivación a la afiliación, lo que indica que en su mayoría los empleados dirigen sus labores al cumplimiento de metas y retos constantes.

- Según la opinión de las personas entrevistadas, se reconoce la importancia de implementar un programa de incentivos no monetarios así como reconocimientos verbales, interacción social y participación familiar.
- Según la opinión de las personas entrevistadas se considera la importancia de implementar un programa de Becas Universitarias y apoyo académico.
- Se determinó la importancia de realizar un análisis detallado en los descriptores de puesto para procesos de promociones internas.
- Un factor importante para las personas entrevistadas tome en consideración el mejorar mobiliario de las oficinas y otros ambientes de infraestructura ya que actualmente esto repercute de en su desempeño de tareas diarias.

VII. Recomendaciones

- Es recomendable para el centro de llamadas realizar un diagnóstico de necesidades para identificar las fortalezas y debilidades reales de la organización y realizar las capacitaciones que se adecuen al desarrollo de la empresa.
- Es importante que la organización realice un análisis detallado en los descriptores de puesto para el mejoramiento de los procesos internos de promoción.
- Diseñar un programa de promoción interna en donde los colaboradores que deseen aplicar para otras plazas dentro de la organización, tengan la oportunidad de tener una experiencia previa en el puesto a aplicar y esto ayudaría a poner en práctica sus habilidades y destrezas.
- Es recomendable, aumentar la participación de los colaboradores realizando Grupos Focales, en donde se involucre tanto al personal operativo como administrativo para la integración organizacional.
- Es importante que la organización realice un programa de incentivos no monetarios que contribuya a la creación de campañas, reconocimientos, actividades sociales y participación familiar, con el fin de reducir el estrés laboral, mejorar el clima organizacional.
- Se propone llevar a cabo un programa de otorgamiento de Becas de estudio y apoyo académico para los colaboradores.
- Se recomienda al centro de llamadas realizar una inspección sobre el mobiliario actual de la empresa y tomar medidas de acción para la mejora del mismo y así poder apoyar el clima laboral.

VIII. Referencias Bibliográficas

- Argueta, K. (2007). *Factores de motivación laboral para los empleados de una empresa de telefonía*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Bedodo, V. y Giglio, C. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. [En red]. Disponible en: http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2006/bedodo_v/sources/bedodo_v.pdf.
- Carrillo, J. (2002). *Las motivaciones psicosociales en un modelo evaluativo del comportamiento laboral de docente de centros educativos en la USE N° 01 de Cerro de Pasco*. [En red] Disponible en: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)
- Chaux, E. (2008). *Retroalimentar y crecer*. [En red]. Disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-162349.html>. Consultado el día 3 de marzo de 2012.
- Chapman, A. (2009). *David McClelland*. [En red]. Disponible en: <http://www.businessballs.com/davidmcclelland.htm>. Consultado el día 26 de septiembre de 2012.
- Cook, M. (2000). *Coaching efectivo*. Colombia: McGraw-Hill.
- Corado, J. (2012). *Propuesta de un paquete de incentivos como generador de cambio en la motivación y conocimiento de los trabajadores de nivel operativo de una empresa de alimentos*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
- Fernández, J. (s/f). *Motivar y motivarse: reflexiones en torno a la motivación del trabajo*. [En red]. Disponible en: <http://www.arearh.com/rrhh/motivar.htm>. Consultado el día 5 de marzo de 2012.
- Galicia, M (2005). *Medición del clima organizacional para identificar los factores motivacionales en mujeres que trabajan como dependientes de farmacia de medicamentos genéricos*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar. Guatemala

- Galindo, R. (2009). *Incentivos no monetarios que motivan a los empleados de una empresa panificadora ubicada en el departamento de Quetzaltenango*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Giacomozzi, A., Muñoz, C., y Hadi, P. (2008). *Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa*. [En red]. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=241016449009>. Consultado el día 6 de marzo de 2012.
- Gibson, J., Ivancevich, J., y Donnelly, J. (2001). *Las Organizaciones*. (10ª. ed.). Chile: McGraw-Hill.
- Grensing, L. (1991). *La fuerza de la motivación*. México: Editorial Selector.
- Gressi, G. (2012). *Influencia de los incentivos en la motivación y productividad (estudio realizado con el personal de la empresa Dipina S.A.)* Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Campus de Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.
- Hagemann, G. (2002). *Motivación Manual de implementación*. México: Editorial Limusa.
- Hernández, C. (2006). *La motivación y satisfacción laboral del personal docente del CONALEP (caso de estudio plantel Iztapalapa I)*. [En red]. Disponible en: http://www.asetic.com.mx/Investigaciones/Tesis_de_Grado.pdf.
- Hernández, G. (2002). *Motivación Animal y Humana*. México: Editorial El Manual Moderno S.A.
- Hernández, R., Fernández C., y Baptista P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Herrera, M. (2010). *Los factores que motivan a los colaboradores de una institución bancaria Guatemalteca a continuar laborando en ella*. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

- Johnston, M., y Marshall, G. (2009). *Administración de ventas*. (9ª. ed.) México: McGraw-Hill.
- Klinvex, K., O'Connell, M., y Klinvex, C. (2000). *Contraste a los no.1*. España: McGraw-Hill.
- Landy, F., y Conte, J. (2005). *Psicología Industrial*. México: McGraw-Hill.
- Levinson, H. (2004). *La motivación de personas*. España: Ediciones Deusto.
- Maristany, J. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Martínez, I. (2010). *El enfoque etnográfico como perspectiva metódica en la investigación cualitativa*. [En red]. Disponible en: <http://www.articuloz.com/monografias-articulos/el-enfoque-etnografico-como-perspectiva-metodica-en-la-investigacion-cualitativa-2076249.html>. Consultado el día 5 de marzo de 2012.
- Max, N. (1993). *Desarrollo a Escala Humana*. Uruguay: Editorial Nordan – Comunidad.
- Mendoza, R., y Vásquez, R. (s/f). *Modelos Motivacionales*. [En red]. Disponible en: <http://www.oocities.org/reinamendoza/Gerencia/Foro/Foro.htm>. Consultado el día 5 de marzo de 2012.
- Navajo, P. (2004). *Motivación del voluntariado*. [En red]. Disponible en: <http://www.iniciativasocial.net/motivacion.htm>. Consultado el día 7 de marzo de 2012.
- Nicholson, N. (2004). *La motivación de personas*. España: Ediciones Deusto.
- Perico, P., y Castañeda, N. (2005). *Psicología organizacional e industrial*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Ramírez, R., Abreu, J., y Badii, M. (2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa de manufacturera de*

tubería de acero. [En red]. Disponible en: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf). Consultado el día 6 de febrero del 2012.

Reig, E., Fernández, J., y Jauli, I. (2003). *Los Recursos Humanos*. España: Thompson Editores.

Reeves, J. (1994). *Motivación y emoción*. (5ª. ed.). Madrid: McGraw - Hil

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10ª. ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración*. (8ª. ed.). México: Pearson Educación.

Santos, J. (2011). *Ciclo Motivacional*. [En red]. Disponible en: <http://ciclog.blogspot.com/2011/03/el-ciclo-motivacional.html>. Consultado el día 6 de marzo de 2012.

Torres, B., Mendizábal., R., y Quintero, O. (2009). *Habilidades Directivas*. (2ª.ed). México: McGraw-Hill.

Vásquez, J., (2003). ¿Qué es un call center?. [En red]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/61/callcenter.htm>. Consultado el día 7 de diciembre de 2012.

Vásquez, S., (2007). *Nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral del profesional de enfermería en el Hospital Nacional Arzobispo Loayza*. [En red]. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/56867720/TESIS-MOTIVACION-CUESTIONARIO>. Consultado el día 5 de julio de 2012.

Velasco, F. (s/f). *Liderar la motivación en el entorno laboral*. [En red]. Disponible: http://www.arearh.com/psicologia/liderar_motivacion2.htm. Consultado el día 7 de marzo 2012.

ANEXOS

ANEXO I

Guía de Entrevista

(Semi – estructurada)

Sujeto no. _____

INFORMACIÓN BÁSICA

• Género:

• Edad:

• Puesto:

• Tiempo de laborar:

• Escolaridad:

MOTIVACIÓN

1- Mencione que es motivación para usted.

2- Considera que la motivación es importante al momento de trabajar.

Si, ¿Por qué?

No, ¿Por qué?

3-¿Qué es lo que más lo motiva en su lugar de trabajo?

Explique, ¿Por qué?

LOGRO

4-¿Le gusta fijarse metas y alcanzarlas?

Si, ¿Por qué?

No, ¿Por qué?

5- Mencione alguna de las metas que se ha fijado.

6- Mencione alguna de las metas que ha logrado alcanzar.

7- Mencione que acciones realizó para alcanzar esa meta.

8-¿Qué sentimiento le provoca un trabajo bien hecho?

9-¿Cree usted que su desempeño contribuye a alcanzar los objetivos de su puesto?

Si, ¿Por qué?

No, ¿Por qué?

10-Mencione que acciones realiza o realizaría para que su desempeño contribuya alcanzar sus objetivos de su puesto.

11-¿Le gusta tener control ante una situación laboral?

*Si, ¿Por qué?

*-Mencione que acciones realiza para tener el control ante una situación laboral.

No, ¿Por qué?

12-¿Se considera usted una persona competitiva?

*Si, ¿Por qué?

*-Mencione que acciones realiza una persona competitiva.

No, ¿Por qué?

PODER

13-Mencione que acciones debe realizar un buen líder.

14-¿Ha tenido la oportunidad de actuar en el rol de líder en su trabajo?

Si, comente en que oportunidad y como se sintió al respecto.

No, comente si le gustaría actuar en el rol de líder y porqué.

15-¿Prefiere estar en una situación en donde pueda usted dar órdenes o recibir órdenes?

*- Dar órdenes. Explique, por qué y cómo se ha sentido al respecto.

*-Recibir órdenes. Explique, por qué y cómo se ha sentido al respecto.

16-¿Le gusta influir en las personas para que realicen lo que usted desea?

Si, ¿Por qué?

*-Mencione que acciones realiza para influir en las personas.

No, ¿Por qué?

17-¿Prefiere trabajar individualmente o en equipo?

Individualmente, ¿Por qué?

Equipo, ¿Por qué?

AFILIACIÓN

18- ¿Considera que tener buenas relaciones interpersonales dentro de su lugar de trabajo es importante?

Si, ¿Por qué?

No, ¿Por qué?

19- Dentro de su ambiente de trabajo, ¿Cómo considera usted a las personas que lo rodean amigos o compañeros?

Amigos, ¿Por qué?

Compañeros, ¿Por qué?

20-¿Considera tener buenas relaciones con sus compañeros/amigos de trabajo?

*Si, ¿Por qué? *-Mencione que acciones realiza para tener buenas relaciones con sus compañeros/amigos de trabajo.

No, ¿Por qué?

21- ¿Considera importante relacionarse con sus superiores?

22- ¿Se relaciona con sus superiores?

Si, ¿Por qué?

No, ¿Por qué?

23- ¿Cómo evalúa su relación con ellos?

24- ¿Considera importante realizar actividades fuera del lugar de trabajo con sus compañeros de trabajo?

Si, ¿Por qué?

No, ¿Por qué?

25- ¿Realiza actividades con sus compañeros de trabajo fuera del trabajo?

*Si, ¿Por qué?

*-Mencione que actividades a realizado, y como se siente al respecto.

No, ¿Por qué?

26- Se considera una persona a la que le gusta colaborar.

Si, ¿Por qué?

No, ¿Por qué?

MOTIVACIÓN LABORAL

27- Mencione que acciones realiza en su puesto de trabajo.

28- ¿Se siente a gusto con el cargo que desempeña?

Si, ¿Por qué?

No, ¿Por qué?

29- Si pudiera elegir otro cargo a desempeñar dentro o fuera de esta organización cuál sería y ¿por qué?

30-¿Al realizar sus labores diarias se siente satisfecho?

Si, ¿Por qué?

No. ¿Qué cambiaría para sentirse satisfecho?

31-¿Qué considera usted que puede influir positivamente para que las personas se sientan a gusto con su lugar de trabajo?

32-¿Me puede decir que actividades lo han motivado en su trabajo?

33-¿Qué actividades cree que pueden ser implementadas para motivar a los empleados en su lugar de trabajo?

34-¿Cuando no se siente motivado, que hace para motivarse?

35-Mencione lo que más le gusta de su lugar de trabajo:

¿Por qué?

36-Mencione lo que menos le gusta de su lugar de trabajo:

¿Por qué?

37-¿Por qué eligió trabajar en esta organización?

38-Mencione que necesidades propias satisface actualmente su lugar de trabajo.

39-Mencione que necesidades le gustaría que su trabajo cubriera.

ANEXO II

**OBSERVACIONES GENERALES DURANTE ENTREVISTA Y OBSERVACIONES ADICIONALES POR
PARTE DE LOS SUPERVISORES**

Sujeto	Observaciones previas a entrevista y por parte de los supervisores	Observaciones Generales durante la entrevista
1.	En observaciones previas a la entrevista se demostró seriedad y también evitado con los que lo rodean. Los supervisores comentan que es eficiente en su trabajo y que no se involucra en actividades sociales.	Se mostró seguro de sí mismo, serio y atento. Sus respuestas eran cortas y concisas. Manifestó poco interés al respecto de las actividades que quisiera que fueran implementadas. Sus brazos cruzados durante toda la entrevista. Movimiento constante de pierna derecha.
2.	Durante observaciones se mostró muy reservada, callada. Los supervisores comentan que siempre es tomada en cuenta por su seguridad, honestidad y eficiencia.	Se mostró seria, pero al mismo tiempo muy cómoda con las preguntas. Si algo no le quedaba claro pedía ejemplos. Su velocidad al hablar era rápida. No realizó ningún movimiento de manos o pies, sobresaliente se mantuvo en una postura abierta y dispuesta a contestar las preguntas realizadas.
3.	En observaciones realizadas, se confirmó que el sujeto es muy conocido en su lugar de trabajo y constantemente es invitado a toda reunión social afuera del trabajo. Los supervisores comentan que no demuestra mucho compromiso con sus labores su desempeño es bajo.	Manifestó inseguridad, nerviosismo, sonreía constantemente y se tuvo que repetir en varias ocasiones las preguntas por su falta atención.
4.	Se pudo observar que es siempre sonriente, motivada y los supervisores comentan que es organizada y responsable.	Una persona muy agradable y simpática. Muy segura de sí misma al momento de responder las preguntas.
5.	En observaciones demostró confianza en sí mismo, es conocido por motivar a sus compañeros. Los supervisores comentan que es un buen líder con actitud,	Se mostró amigable, seguro de sí mismo, atento al contestar las preguntas. No realizó ningún movimiento físico constante.

	responsabilidad, compromiso y es tomado en cuenta para todos los proyectos.	
6.	Durante observaciones previas a la entrevista demostró el cumplimiento de sus métricas, atenta, platicadora y sociables. Los supervisores comentan que es una de las agentes con mejor rendimiento y siempre es amigable, sociable y su facilidad para comunicarse es muy buena.	Se mostró segura de sí misma, amigable y sonriente durante la entrevista. Manifestó inquietud y realizaba movimientos constantes para ver la hora.
7.	En las observaciones se notó que el sujeto es solitario, callado y evitado al ambiente laboral que lo rodea. Sus supervisores comentan que es buena persona, que le gusta llegar sentarse y no moverse hasta que sea la hora de almuerzo o descanso.	Se mostró serio, atento a las preguntas, se expresaba de manera clara y concisa. Contestaba con ejemplos. No se percibió ningún movimiento físico, se mantuvo en la misma postura con manos sobre las piernas.
8.	Durante observaciones previas se mostró muy seguro de lo que realiza, posee un buen conocimiento del sistema, una buena relación con sus compañeros, Los supervisores comentan que suele llegar muy cansado ya que posee un negocio propio, pero no le impide llegar a sus métricas, tiene facilidad para comunicarse con los demás y demuestra una habilidad única para el servicio al cliente, también posee conocimiento de los paquetes que se ofrecen constantemente los compañeros le piden ayuda. Actualmente fue referido para cubrir una plaza de supervisor.	Se mostró cansado, serio, respetuoso, educado y muy atento a las preguntas. Sus manos estuvieron dentro de las bolsas del pantalón durante la entrevista.
9.	Se pudo observar que es segura de sí misma, callada y atenta a sus tareas diarias. Los supervisores comentan que es tomada en cuenta para actividades de servicio social por su interés hacia servir a los demás.	Se mostró seria, atenta a las preguntas y segura de sus respuestas.

<p>10.</p>	<p>En las observaciones demostró mucha confianza al realizar su trabajo, se notaba satisfecho con lo que realiza, sus supervisores indican que no demuestra dificultad al alcanzar sus metas y objetivos y fue por eso que ha sido premiado en varias ocasiones por su buen rendimiento.</p>	<p>Se mostró muy atento, seguro de sí mismo, tranquilo y contestó con mucha honestidad las preguntas.</p>
<p>11.</p>	<p>En observaciones previas demostró ser alguien organizado y responsable. Los supervisores comentaron que en su participación como analista se desempeño de muy buena forma y que posee el perfil para ser un analista, ya que son muy dedicados y les gusta trabajar solos.</p>	<p>Se mostró serio, inquieto, atento a las preguntas, sus respuestas fueron claras y concisas.</p>
<p>12.</p>	<p>Dentro de las observaciones previas, se notó algo sobresaliente su vestimenta es formal, a pesar de que está autorizado llegar con vestimenta informal. Los supervisores comentan que tiene un carácter fuerte, siempre es líder, posee buenas ideas que ya han sido implementadas, asimismo mencionan que ha logrado conseguir una plaza en el Gobierno y que probablemente se retire de la compañía.</p>	<p>Manifestó ser una persona con mucho carisma, amigable, educada, bromista, con buena actitud, segura de sí misma.</p>
<p>13.</p>	<p>En observaciones previas se mostró muy dedicado a sus labores, asimismo los supervisores comentan que es alguien que tiene mucho potencial y las posibilidades para un ascenso son altas.</p>	<p>Una persona amigable, se mostró interesado en las preguntas y contestó con mucha confianza y seguridad. No demostró ningún movimiento físico sobresaliente.</p>
<p>14.</p>	<p>En observaciones realizadas el sujeto se mostró muy educado y con muchas ganas de superación, sus supervisores comentan que es responsable y que posee un gran interés por superarse.</p>	<p>Se mostró muy serio y concentrado en las preguntas durante toda la entrevista. Reflejo mucha confianza y seguridad al contestar.</p>

15.	Durante observaciones previas el sujeto se mostró seguro de sí misma y con una buena actitud, sus supervisores comentan que ha sido tomada en cuenta para apoyo con nuevos agentes por su carisma y que probablemente será promovida a supervisora.	Demostró mucho control, seguridad al contestar las preguntas, es amigable y educada.
------------	---	--