

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**“NIVEL MOTIVACIONAL DE LOS EMPLEADOS DE RECIEN INGRESO Y LOS EMPLEADOS  
CON MÁS DE UN AÑO LABORANDO EN UN CALL CENTER”**  
TESIS DE GRADO

**MARIA DE LOS ANGELES SERRANO SANTIAGO**  
CARNÉ: 12737-11

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, FEBRERO DE 2016  
CAMPUS CENTRAL

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL

**“NIVEL MOTIVACIONAL DE LOS EMPLEADOS DE RECIEN INGRESO Y LOS EMPLEADOS  
CON MÁS DE UN AÑO LABORANDO EN UN CALL CENTER”**  
TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR  
**MARÍA DE LOS ÁNGELES SERRANO SANTIAGO**

PREVIO A CONFERÍRSELE  
EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, FEBRERO DE 2016  
CAMPUS CENTRAL

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR:	P. EDUARDO VALDES BARRIA, S.J.
VICERRECTORA ACADÉMICA: D	DRA MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN:	ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA:	P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S.J.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:	LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS
SECRETARIA GENERAL:	LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

### **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANA:	MGTR. MARIA HILDA CABALLEROS ALVARADO DE MAZARIEGOS
VICEDECANO:	MGTR. HOSY BENJAMER OROZCO
SECRETARIA:	MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY
DIRECTORA DE CARRERA:	MGTR. GEORGINA MARIA MARISCAL CASTILLO DE JURADO

### **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

LICDO. ESTUARDO VLADIMIR VALDEZ BONILLA

### **REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. PATRICIA JUDITH ROSADA CHAJON

Guatemala, 30 de noviembre de 2015

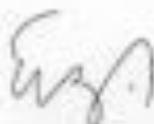
Señores  
Consejo de Facultad de Humanidades  
Universidad Rafael Landívar  
Presente.

Señores Consejo de Facultad de Humanidades:

Por este medio me permito informarle que he revisado el proyecto de tesis titulado: **"Nivel motivacional de los empleados de recién ingreso y los empleados con más de un año laborando en un call center"**, elaborado por la alumna **María de los Ángeles Serrano Santiago** de la Licenciatura en Psicología Industrial Organizacional, quien se identifica con carné 12737-11.

Considero que el estudio en mención cumple con los requisitos establecidos por la Facultad de Humanidades, por lo que solicito su autorización para la revisión final del mismo.

Agradeciendo su atención,



MA. Estuardo Valdez Bonilla  
Código 2047



### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante MARIA DE LOS ANGELES SERRANO SANTIAGO, Carnet 12737-11 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 05688-2016 de fecha 22 de enero de 2016, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"NIVEL MOTIVACIONAL DE LOS EMPLEADOS DE RECIÉN INGRESO Y LOS EMPLEADOS CON MÁS DE UN AÑO LABORANDO EN UN CALL CENTER."**

Previo a conferírsele el título de PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 29 días del mes de febrero del año 2016.



*Irene Ruiz Godoy*  
\_\_\_\_\_  
MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar

## **AGRADECIMIENTO:**

**A Dios:** Por ser el centro de mi vida, el que me da las oportunidades que necesito para ser una persona de éxito y a quien le agradezco por guiar mi vida.

**A mis papas:** Guillermo Serrano y Sandra de Serrano, definitivamente ellos son los pilares de mi vida y les agradezco por apoyarme desde un inicio para lograr cada meta que me propongo, y sobre todo por ser mi ejemplo a seguir.

**A mi hermana:** Por hacerme creer en mi misma y en seguir adelante a pesar de los obstáculos y por ser ejemplo para mi vida de una persona perseverante y luchadora.

**A mis abuelitos:** Aunque no se encuentren físicamente con nosotros, son quienes han estado conmigo desde siempre apoyándome y dándome ánimos para que logre mis metas y sé que siempre me acompañan...son un gran ejemplo en mi vida.

**A mi familia en general:** Por apoyarme, creer en mí y acompañarme durante toda mi vida con sus consejos y cariño. En especial a mi prima Tanairy García, más que una prima sos una hermana para mí.

**A mi novio:** Por apoyarme y darme ánimos cuando más lo necesitaba, por nunca dejar que me rindiera y por ser más que mi novio mi mejor amigo.

**A mis amigas:** Por acompañarme durante esta trayectoria y hacer recuerdos juntas en especial a Astrid Pérez y Karla Briones, gracias por su apoyo y amistad sincera. Vamos a ser amigas y colegas para toda una vida.

## ÍNDICE

I. Introducción.....	1
II. Planteamiento del problema.....	23
2.1 Objetivos.....	24
2.2 Variables de estudio.....	24
2.3 Definición de Variables.....	25
2.4 Alcances y límites.....	26
2.5 Aporte.....	26
III. Método.....	27
3.1 Sujetos.....	27
3.2 Instrumento.....	28
3.3 Procedimiento.....	29
3.4 Tipo de Investigación, diseño y metodología estadística.....	30
IV. Análisis de Resultados.....	31
V. Discusión de Resultados.....	41
VI. Conclusiones.....	44
VII. Recomendaciones.....	45
VIII. Referencias.....	47
Anexo	

## **Resumen**

La presente investigación es cuantitativa de diseño descriptiva correlacional y tiene por objetivo identificar la motivación de los empleados de recién ingreso y los empleados con más de un año laborando en un centro de llamadas de atención al cliente. La población está constituida por colaboradores de un Call Center ubicado en la capital. El tamaño de la muestra es de 25 individuos, conformados por 12 agentes telefónicos de recién ingreso y 13 empleados con más de un año laborando en colaboradores de un Call Center. El instrumento seleccionado tiene el nombre de Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS) creado por Fernández que evalúa seis factores que son: la aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima, autodesarrollo, poder y seguridad; además evalúa cinco componentes de las motivaciones psicosociales, consta de 173 preguntas y un tiempo aproximado de 20 a 30 minutos para ser contestadas. La aplicación del test fue de manera individual.

Según los resultados obtenidos, los empleados de antiguo ingreso muestran un nivel de motivación más alto en relación a los empleados de recién ingreso; se identifica un alto porcentaje en las áreas motivacionales de incentivos, satisfacción y expectativas en ambos grupos.

Se recomendó a otros investigadores y a las empresas a motivar e implementar mejor planes de incentivos en las empresas para que tanto los empleados de recién ingreso como los de antiguo ingreso logren su satisfacción laboral.

## **Introducción**

Ante la difícil situación que se está generando en el país por la crisis económica, se puede concebir que el trabajo sólo se pueda considerar como una fuente de ingresos para satisfacer las necesidades de los individuos y que únicamente retribuyéndolos con el elemento monetario se sentirán plenamente satisfechos.

Años atrás, las organizaciones veían al empleado como un activo más que brinda sus servicios sin importar su bienestar. Esto ha cambiado últimamente ya que se le ha dado más importancia a su satisfacción, no sólo en el aspecto monetario sino en otros que también influyen para que sea más productivo y uno de estos factores es la motivación.

Los incentivos motivacionales pueden ser un gran apoyo para incrementar la productividad de los empleados. Sin embargo, se deben identificar qué tipo de incentivos producen la respuesta esperada en los individuos, ya sean de tipo económico o no. Es necesario tener en cuenta el tiempo que llevan laborando en la empresa para establecer qué tipo de incentivos los motiva más.

En las empresas que poseen una alta rotación, como son los centros de llamadas, es necesario que busquen estrategias motivacionales para que los empleados decidan permanecer más tiempo en la empresa y que al mismo tiempo aumenten su productividad y rendimiento.

La presente investigación tiene como objetivo identificar los factores motivacionales de los empleados según su tiempo de servicio para que se trabaje de manera más eficiente y que la empresa pueda valorar el esfuerzo que hacen los agentes de call center y retribuirles por ello.

Varios autores explicaron y definieron la importancia que tiene la motivación en las personas en el ámbito laboral. A continuación, se presentan algunos estudios nacionales relacionados con dicho tema.

Argueta (2007) realizó una investigación en la cual evaluó los factores de motivación laboral de los empleados de la empresa de telefonía Soluciones Interactivas. La muestra incluyó a un total de 21 sujetos de las áreas administrativa y operativa con diferentes niveles educativos. La investigación fue de tipo descriptivo. Seleccionó un cuestionario que evaluó factores generales, extrínsecos e intrínsecos de la motivación laboral. Este instrumento constó de 32 preguntas con diferentes rangos para responder, el cual validó y posteriormente aplicó para presentar y discutir resultados. Argueta concluyó que los factores de motivación general más alto fueron: Comunicación abierta, aprecio de su trabajo e incentivos económicos; mientras que los factores extrínsecos fueron: Porcentajes adicionales por ventas, prestaciones de ley y premios en efectivo por buen desempeño y los factores intrínsecos más altos fueron: Comunicación con sus jefes y mejor salario. Recomendó implementar o elaborar un programa de incentivos con base en los resultados obtenidos para aplicarlo a los empleados de la empresa.

Guzmán (2007) desarrolló una investigación la cual identificó los factores de motivación laboral de los trabajadores del área administrativa de una empresa dedicada a la venta y distribución de materiales de construcción. La muestra se conformó por 50 trabajadores del área administrativa. La investigación fue de tipo descriptiva. Utilizó un instrumento tipo cuestionario que consta de 17 preguntas. 14 de las cuales son de respuesta múltiple y 3 preguntas más, con opción de respuesta dicotómica. El estudio concluyó que los factores motivacionales del personal administrativo son salud, como seguro de vida, médico y de accidentes y se detectaron otros factores motivacionales como la capacitación y educación. Presentó como recomendación

realizar una revisión de los incentivos no monetarios e implementar un plan de seguro médico en el que compartan los gastos médicos con el trabajador.

Vargas (2010) realizó un estudio de tipo experimental en el cual identifica como objetivo general establecer la efectividad del programa motivacional basado en incentivos no monetarios para disminuir el nivel de rotación de un call center de una institución financiera. Para llevar a cabo la investigación elaboró el programa durante dos meses apoyado en incentivos no monetarios que manifestó diferentes dinámicas orientadas a fomentar varios aspectos laborales propios de la organización y luego realizó la medición sobre la rotación de los dos meses continuos a la aplicación del programa durante el mes de noviembre y diciembre 2009, para que al finalizar este programa los Supervisores del departamento completaran una encuesta que se elaboró para determinar las causas de rotación. Sobre los resultados concluyó que no hay diferencia estadísticamente significativa en el nivel de rotación de un call center de una institución financiera antes y después de implementar un programa de incentivos no monetarios. Se recomendó aplicar el programa motivacional de incentivos no monetarios constantemente para continuar trabajando la disminución del nivel de rotación y darle seguimiento periódicamente

Herrera (2012) desarrolló una investigación de tipo descriptivo cuyo objetivo fue establecer los factores motivacionales que hacen que los trabajadores de turno diurno y nocturno permanezcan por más de un año trabajando en un call center. Conformó una muestra de 100 personas que trabajaban en un call center ubicado en la Calzada Atanasio Tzul que estaba conformada por 52 hombres y 46 mujeres entre las edades de 18 y 55 años de edad. El procedimiento para llevar a cabo el estudio fue seleccionar el instrumento adecuado para medir la importancia de las razones que motivan a los trabajadores de un call center a laborar en éste por más de un año y luego continuó con la aplicación del instrumento tipo cuestionario a la muestra

que fue seleccionada para realizar el estudio. El estudio concluyó que los factores motivacionales más importantes para trabajar por más de un año en un Centro de llamadas eran: La estabilidad económica, la responsabilidad familiar y la flexibilidad. Recomendó a la empresa tomar en cuenta los tres factores motivacionales que se encontraron para que de ésta manera pueda seguirlos aplicando a sus trabajadores que llevan menos tiempo de laborar en el call center y así poder brindar una mejor estabilidad laboral y retener personal.

García (2015) elaboró un estudio con el objetivo de identificar el nivel de motivación laboral de los docentes que laboran en una institución privada en el departamento de Zacapa. Conformó una muestra de 32 docentes de la institución. La investigación fue de tipo descriptivo. El procedimiento de la investigación fue realizar y validar el instrumento y luego de su aplicación a docentes que laboran impartiendo cursos de niveles pre-primario, primario básico y bachillerato; para luego tabular y presentar el análisis de los mismos. Dicho instrumento constó de una serie de preguntas realizadas con una escala de Likert que constaba de 16 preguntas para que manifestara su sentir a través de las respuestas. Concluyó que los docentes se encuentran satisfechos en sus puestos de trabajo y que los incentivos influyen en su rendimiento laboral en la institución. Una de las recomendaciones propuestas para la institución es generar una política de incentivos monetarios y no monetarios para la institución, para que así los colaboradores se sientan motivados a realizar sus actividades laborales en la institución educativa privada de Zacapa.

La motivación tiene diferentes enfoques alrededor del mundo. Las empresas buscan conseguir al mejor personal que se sienta plenamente satisfecho y motivado en su trabajo por lo que este tema tiene mucha importancia en todas las empresas del mundo y por ellos existen los siguientes estudios internacionales:

Chaparro (2006), realizó una investigación la cual tenía como objetivo principal describir y comparar los factores motivacionales y su relación con clima laboral, en empleados de una empresa pública y una privada ubicadas en Bogotá, Colombia. La muestra estuvo compuesta por 30 empleados que pertenecen a la empresa pública y 30 empleados a la empresa privada. La investigación es de tipo correlacional. El procedimiento para realizar el estudio fue seleccionar instrumentos diseñados en Colombia para recolectar la información y se procedió a analizar si existen diferencias significativas entre los dos grupos seleccionados. Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario de motivación para el trabajo (CMT) elaborado por Toro y el cuestionario de clima organizacional Tecla diseñado por V. M Hoyos y A. Bravo. Se concluyó que se aprecian más afinidades que diferencias significativas en la comparación de empresas públicas y privadas en cuanto a los factores motivacionales y clima organizacional.

Ramírez, Abreu y Badii (2008) realizaron un estudio en el cual tenía como objetivo general determinar si la motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización enfocado en una empresa manufacturera de tubería de acero ubicada en Monterrey, México. La muestra estuvo compuesta por 10 personas de un área operativa y 10 personas del área administrativa. La investigación es de tipo no experimental. El procedimiento para realizar el estudio fue elaborar un instrumento para recolectar los datos y así llegar a resultados cuantitativos que fueron graficados por cada enunciado. El instrumento utilizado es tipo encuesta con 8 enunciados y diseñada mediante la escala de Likert. Se concluyó que los empleados consideran que los sueldos y salarios no son la fuente principal de la motivación y que ésta varía de acuerdo al puesto en el cual la persona ocupe.

Ancona, Camacho y García-Muñoz (2012) realizaron un estudio en México sobre las motivaciones laborales del personal administrativo de dos áreas académicas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. La población de la investigación comprendió 52 personas de dos áreas académicas distintas. El diseño de la investigación fue no experimental, transaccional y descriptivo. El procedimiento para la investigación fue seleccionar dos de las cinco áreas académicas con mayor personal administrativo y antigüedad y luego se realizó un instrumento tipo cuestionario para obtener los datos. El instrumento utilizado fue un cuestionario de elaboración propia conformado por 4 dimensiones distribuidas en 20 reactivos. Concluyó que los principales factores motivacionales después del incentivo económico fueron la estabilidad de vida y las relaciones interpersonales.

Genoud, Broveglio y Picasso (2012) elaboraron un artículo cuyo objetivo era identificar las motivaciones laborales de empleados que trabajan en empresas productivas y de servicio en la Ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires, Argentina. La muestra de la investigación conformó 400 trabajadores argentinos de diversos niveles jerárquicos. El procedimiento para el artículo de estudio fue disponer de una encuesta distribuida vía internet de manera probabilística sobre un panel especializado, obteniéndose 400 entrevistas completas para tabular y evaluar los resultados. El instrumento tipo cuestionario fue elaborado en base a preguntas relacionadas en la descripción del trabajo de Schwartz por medio de 57 ítems. Los autores concluyen que las motivaciones laborales más importantes en la población son: el salario, seguridad, las oportunidades de avance, poseer trabajo interesante y trabajar con gente.

Otro estudio realizado en Bogotá, por Díaz, Díaz y Morales (2013) el cual su objetivo fue establecer la motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá, Colombia. La muestra se conformó por 385 participantes que se encontraran trabajando en ese

momento en empresas de mínimo 11 empleados y que fueran mayores de 18 años. El tipo de investigación es correlacional. El procedimiento para dicho estudio se basó en diseñar, construir y validar una prueba que evalúa la motivación laboral en trabajadores de empresa de Bogotá y se procedió a analizar si existen diferencias significativas entre los criterios de inclusión de estudio y las variables que cuenta la prueba de Motivación Laboral, y si existen diferencias significativas entre las variables de la prueba de Motivación Laboral y los criterios de inclusión previamente establecidos. Los resultados de la investigación concluyeron que los trabajadores no tienen en la gran mayoría una subvariable motivacional predominante.

A continuación se presentan términos de diversos autores con el fin ampliar los temas de investigación:

### **Motivación**

El concepto motivación es utilizado en varios contextos y algunos autores difieren en el significado del mismo. Siempre ha existido interés en encontrar las razones por las cuales los seres humanos actúan de diversas maneras antes varios refuerzos, es por ello que Spector (2002) describe la motivación como un estado interno que induce a la persona a conducirse de determinadas formas y que está relacionada con:

- Dirección: Se refiere a elegir entre diversa cantidad de conductas.
- Intensidad: Es el esfuerzo que una persona invierte para realizar alguna tarea determinada.
- Persistencia: Prolongación con la que se observa cierta conducta durante un lapso de tiempo.

Asimismo, Mahillo (1996) puntualiza que la motivación es el primer paso que genera una acción; Stoner (1996) establece que es una característica de la psicología humana que contiene

varios factores que ocasionan, canalizan y sostiene la conducta del ser humano; lo que concibe que las personas funcionen. Por último, Chiavenato (2000) la define como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea.

Otros autores indican que la motivación es una fuerza o conjunto de fuerzas. Por ejemplo, Hellriegel y Slocum (2004) la definen como fuerzas que actúan en una persona o en su interior provocando un comportamiento específico encaminado al logro de una meta. Por su parte, De la Torre (2000) la determina como una fuerza que impulsa a una persona a adoptar una conducta determinada.

Se considera que la motivación es el proceso en el cual influyen diversos factores para que un sujeto genere una acción para lograr una meta determinada o bien, es la relación de componentes internos y el ambiente de una persona para provocar una acción.

### **Ciclo Motivacional**

Varios autores han propuesto su propio proceso motivacional; algunos de ellos son: Chiavenato (2000), Kast y Rosenzweig (1995) y Davis y Newstrom (2000). Romero (2005) integra los planteamientos de estos autores proponiendo el modelo de las siguientes siete etapas: Conciencia de la necesidad, transformación de la necesidad en un deseo específico, identificación del incentivo que satisface el deseo, selección del curso de acción que conduce al incentivo, inicio y mantenimiento de la conducta, consecución del incentivo deseado y satisfacción de la necesidad.

Dicho proceso lo explica desde la carencia que se desea llenar ya que sin esta experiencia psicológica no hay motivación alguna. Esta necesidad hace que se busquen incentivos para satisfacerla de acuerdo a varios actos o comportamientos que guiarán a dicha satisfacción.

También indica que la duración de dicho proceso varía de acuerdo al tipo de necesidad que se desea satisfacer.

### **Tipología de la Motivación**

Motivación Intrínseca: Cuadrado (2008) la define como aquella cuyo interés se centra en la elaboración y realización de la propia tarea y no en la obtención de refuerzos; en otras palabras se refiere a buscar la satisfacción personal en vez de obtener recompensas externas o materiales.

Carrasco y Basterretche (2004) establece que es cuando la propia satisfacción de llevar a cabo una acción es la que nos mueve a hacerla, sin necesidad de recibir nada del exterior.

Motivación Extrínseca: Carrasco y Basterretche (2004) concreta que es el tipo de motivación dirigida hacia la obtención de beneficios materiales o externos.

Por su parte, Cuadrado (2008) determina la motivación extrínseca como un esfuerzo cuyo fin es cubrir las necesidades materiales justas; se basa en el materialismo, consumismo y el ansia de dar rienda suelta al placer de los sentidos, por el mero hecho de satisfacerlos.

Se deduce que la motivación intrínseca está orientada a la satisfacción de una tarea, por ejemplo el realizar un trabajo complejo y desafiante genera una actitud satisfactoria. Al contrario de lo que sucede con la motivación extrínseca ya que ésta busca obtener recompensas externas a la propia conducta ya sea económica, social o psicológica.

## **Motivación Laboral**

Para García (2010) la motivación laboral es la estrategia para establecer y mantener principios y valores corporativos que orienten a los empleados a desarrollar un alto desempeño. Indica que para alcanzar este nivel de compromiso, es necesario valorar el grado de disposición y cooperación del equipo humano y que para dicha estrategia sea efectiva, es necesario tener en mente que para las personas que no realizan un trabajo sólo a cambio de remuneración, también son necesarios otros aspectos como la interacción social, la necesidad de reconocimiento y respeto, el status, la satisfacción del sentido de pertenencia y el sentimiento de valía y utilidad.

Para Cortés y García (2012) es el motor de nuestras acciones; es una fuerza capaz de impulsar nuestra conducta y de sostenerla mientras dure esta conducta. Indican que existen tres factores importantes en el proceso motivador: El objeto que se pretende alcanzar, la pulsión o energía básica y el organismo o persona que recibe el estímulo y reacciona con una respuesta concreta.

Ellos explican que estos tres elementos van unidos ya que se necesitan para desencadenar cierta conducta.

Se concluye que la motivación laboral es la acción mediante la cual una persona es capaz de alcanzar la meta que se proponga pero para ello necesita un estímulo para que reaccione de manera más eficiente.

## **Teorías de la Motivación Laboral**

Spector (2002) indica que las teorías de la motivación en el trabajo se ocupan de las razones por las cuales algunas personas se desempeñan mejor que otras en sus empleos. Las siguientes teorías pueden predecir la elección de los comportamientos, conductas, persistencia o el esfuerzo en la realización de las tareas.

## **Teoría de la Jerarquía de Necesidades**

Spector (2002) menciona la teoría instituida por Maslow la cual establece que la satisfacción de las necesidades de los seres humanos comprende necesidades físicas, sociales y psicológicas y puntualiza que toda necesidad debe estar sin ser satisfecha para que pueda generar motivación, de modo que las personas actúan dependiendo del nivel de necesidades más bajo aún no satisfecho.

Maslow clasifica las necesidades con cierto orden jerárquico:

**Necesidades Fisiológicas:** Son las necesidades más básicas de los individuos. Se incluyen las necesidades físicas de supervivencia como el aire, agua y alimento.

**Necesidades de Seguridad:** Se compone de las necesidades que protegen al individuo del peligro, como el techo y el vestido. Además, no se satisfacen de manera inmediata, sino en el futuro; según lo explica González (2006); cuanto más seguro sea su ambiente laboral, más motivado estará.

**Necesidades de Pertenencia:** Se incluyen y encaminan a que el sujeto se relacione e identifique con otros; busca encontrar afecto y pertenecer a un grupo.

**Necesidades de Estima:** Comprende el respeto de sí mismo y de los demás. El individuo desea sentirse útil y es importante la satisfacción de esta necesidad para lograr el equilibrio emocional.

**Necesidades de Autorrealización:** Maslow lo define como “el deseo de llegar a ser...todo aquello en lo que somos capaces de llegar a ser”; en otras palabras se refiere a satisfacer las metas personales y a la realización de la propia potencia

Maslow las sintetiza es una pirámide donde se observa la importancia de cada una de las necesidades:

## Jerarquía de Necesidades de Maslow



Fuente: Spector (2002)

Se deduce de la Teoría de las Necesidades de Maslow que los individuos se motivan al satisfacer cierto tipo de necesidad y al no ser satisfecha no tienen el estímulo necesario para lograr satisfacer una necesidad de tipo superior,

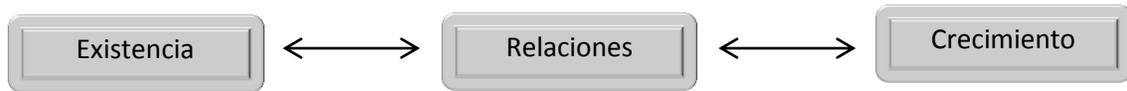
### **Teoría de Existencia, Relaciones y Crecimiento (ERC)**

Teoría en la cual se establecen las deficiencias de la Jerarquía implementada por Maslow. En esta teoría, se implementaron únicamente tres necesidades y se descartó la propuesta de cinco; Spector (2002) cita a Alderfer para describirlas:

**Existencia:** Necesidades que están constituidas por objetos materiales, junto con los satisfactores dirigidos a los deseos fisiológicos y las necesidades de la supervivencia básica, como el alimento y el agua.

**Relaciones:** Similares a las necesidades de pertenencia de Maslow, ya que están compuestas por las relaciones que se tiene con personas significativas para un individuo como los amigos, familiares, compañeros de trabajo, entre otras.

**Crecimiento:** Necesidades que comprenden o se relacionan con la productividad o creatividad de la persona consigo misma o en el entorno. La satisfacción de estas necesidades se basa en utilizar sus capacidades o desarrollar nuevas.



Fuente: Spector (2002)

Alderfer establece el término **frustración-regresión**, el cual se utiliza cuando un sujeto es incapaz de satisfacer una necesidad superior bajando de escalón para intentar satisfacer otras de orden más inferior provocando que se genere frustración en el proceso de regresión en la jerarquía de las necesidades.

Se concluye de esta teoría que el orden de la satisfacción de las necesidades es indiferente, no es necesario satisfacer una necesidad inferior para satisfacer una superior y se establece que el individuo puede satisfacer más de una necesidad a la vez.

### **Teoría de las Necesidades de McClelland**

Spector (2002) indica que esta teoría fue instituida por David McClelland quien implementó tres tipos de necesidades, en relación al ambiente cultural y perfil de un individuo. Estas son:

- **Las Necesidades de Logro o Realización:** Son aquellas que se basan en aspiración que tiene un sujeto por lograr sus tareas de la mejor forma posible y buscará circunstancias donde le sea fácil la solución de problemas, y una respuesta rápida conforme a las tareas realizadas; intentará establecer objetivos fáciles de conseguir.

- **Las Necesidades de Poder:** Se basan en que el sujeto busca más su propio prestigio y no en lograr sus tareas de forma correcta; desea ejercer autoridad sobre los demás.
- **Las Necesidades de Afiliación:** Se componen del deseo de un individuo de ser aceptado y de agrado por los demás; su interés es involucrarse en situaciones de colaboración y no de competitividad.

### **Teoría del Establecimiento de Metas**

La idea principal de esta teoría se basa en que la conducta de los individuos está motivada por sus metas, objetivos o intenciones. De acuerdo con esta teoría, una meta se refiere a lo que una persona desea o quiere conscientemente alcanzar.

Spector (2002) señala la teoría de Locke y Latham relacionada con el establecimiento de metas la cual determina ciertos factores que incrementan la motivación y mejoran el desempeño laboral; ellos postulan que para lograr esto es necesario:

**Grado de dificultad:** Se refiere a que cuanto más difícil sea el logro de una meta, mayor será el esfuerzo de una persona por conseguirla.

**Metas específicas:** Indica que cuanto mejor definida esté la meta, el esfuerzo del sujeto será mayor y será mejor su comportamiento.

**Retroalimentación:** Describe que cuanto mejor y más rápida sea la respuesta sobre el rendimiento del individuo en la consecución de las metas, más eficaz será el esfuerzo para su realización.

**Participación:** Se refiere a que en cuanto más participación tenga una persona en la definición de metas. Mejor será su respuesta para la solución de problemas.

Se concluye que la teoría del establecimiento de metas hace énfasis en el esfuerzo del sujeto ya que según las metas que este pretenda conseguir así será el esfuerzo que realice para conseguirlas o alcanzarlas. Además, debe ser consciente de que tiene que trabajar para conseguir dichas metas.

### **Teoría de las Expectativas**

Se basa en el proceso mediante el cual las recompensas producen determinadas conductas al concentrarse en los estados cognitivos internos que logran la motivación en un individuo. Como lo explica Spector (2002), existen varias versiones que se han adoptado de la teoría de las expectativas; la más antigua es la de Vroom que la creó en 1964 y establecía que la motivación o fuerza es una función matemática de tres tipos de cogniciones. La ecuación relacionada con dichas cogniciones es la siguiente:

$$Fuerza = Expectativas \times \sum (Valencias \times instrumentalidades)$$

En dicha ecuación, la fuerza representa la motivación que debe tener un individuo en un comportamiento o en una secuencia de comportamientos relacionados con el desempeño laboral. La expectativa se refiere a la probabilidad subjetiva que una persona posee respecto de su capacidad para lograr realizar una tarea específica. La valencia es el grado en el cual una persona quiere o desea algo y por último, la instrumentalidad se refiere a que puede existir más de una recompensa o resultado de una conducta.

Como conclusión, se puede determinar que la teoría de las expectativas establece que las personas se sienten motivadas únicamente cuando creen que sus conductas se traducirán en recompensas o en los resultados que persiguen. Si ellos no creen que éstas no dependen de su comportamiento, no tendrán motivación para realizar esta conducta o en otras palabras, si no desean la recompensa que sigue de algún comportamiento, no se sentirán motivados a ejecutarla.

### **Técnicas y Herramientas para la Motivación Laboral**

Existen distintas técnicas para mantener a una persona motivada en su puesto de trabajo, únicamente hay que identificar qué manera es la mejor de acuerdo a cada individuo, ya que como se sabe cada persona es distinta al igual que el tipo de motivación que necesita. Se establecen varias técnicas (“Técnicas y herramientas para la motivación laboral”, 2012) para optimizar la eficiencia de la empresa:

- **La adecuación del trabajador:** Consiste en adecuar al empleado en su puesto de trabajo ya que desde el momento en el cual se le contrata es necesario asegurarse que no sólo esté preparado para la posición para la cual se le contrató sino que le guste y esté cómodo.
- **Integración y Acogida de nuevos empleados:** Se refiere a que es necesario que los empleados se sientan parte de la empresa tanto los de recién ingreso como los antiguos.
- **Marcar metas y objetivos:** Tanto la empresa como los trabajadores deben tener metas que alcanzar en un tiempo determinado; esto hará que el empleado se esfuerce para lograrlo y esté satisfecho con su trabajo.
- **Buena valoración salarial o económica:** Se refiere a remunerar a los empleados la valoración salarial que se merecen; a pesar que hoy en día el dinero ya no es lo más

importante, el salario que se le brinda a los trabajadores sigue siendo vital para que ellos se motiven.

- **Incentivos y premios:** Cada meta lograda merece una recompensa para el trabajador, ya sea una paga extra, días libres, un regalo, felicitación verbal, u otros. No importa el tipo de incentivo que sea pero que demuestre y sea una forma de agradecimiento al trabajador por su buen desempeño, hará que éste se siga esforzando y motivando.
- **Mejora de las Condiciones de trabajo:** Brindar las herramientas al trabajador para que realice mejor su trabajo. La motivación de los empleados no aumentará si las condiciones que ofrece el trabajo son mínimas.
- **Formación y desarrollo profesional:** Consiste en que los trabajadores puedan ascender o mejorar su posición en la empresa; tanto en el ámbito profesional como en su aumento salarial.

Todas estas técnicas ayudan a incrementar la motivación laboral generando que el empleado se sienta satisfecho en su puesto de trabajo y aumente su productividad, beneficiando tanto a la empresa como a él mismo. Es necesario tomar en cuenta el tipo de técnica que se utilizará dependiendo la persona ya que lo que motiva a una persona, puede no motivar a otra. Es por ello que González (2006) también implementa más técnicas de motivación, algunas de ellas son:

**Enriquecimiento del Trabajo:** Consiste en modificar continuamente las tareas a realizar, para que a los empleados les resulten menos rutinarias y puedan así emplear de mejor manera sus capacidades personales. Se puede diferenciar entre: Enriquecimiento horizontal y enriquecimiento vertical.

- **Enriquecimiento horizontal:** Tiene como objetivo incrementar o variar la cantidad de tareas que realiza una persona, para aumentar su interés hacia el trabajo.
- **Enriquecimiento Vertical:** Se refiere a la modificación del trabajo, de manera en convertirlo más desafiante para aumentar la autonomía laboral, fomentar el afán de superación y garantizar mayores posibilidades del aprendizaje constante.

**Reconocimiento del Trabajo efectuado:** Se basa en elogiar y reconocer al empleado por su rendimiento laboral. Es necesario que el Jefe o Supervisor observe que actividades los trabajadores hacen bien para agradecerles o incentivarlos de forma monetaria.

**Evaluación del Rendimiento Laboral:** Se refiere a la acción de ofrecerle información al subordinado en relación al trabajo que ha realizado, comparando los objetivos elaborados con los alcanzados e indicar en qué áreas que necesitan refuerzo.

**Escucha Activa:** Busca mejorar el interés y comprensión del superior al subordinado. Esta técnica se refiere a que exista una buena comunicación ascendente por parte de subordinado, mayor participación en el proceso de consecución de los objetivos y más confianza entre las jerarquías de la empresa para mejorar las relaciones, incrementar la autoestima y disminuir las reacciones de defensa.

**Participación y Delegación:** Esta técnica fomenta e incrementa la responsabilidad y el autocontrol, ya que se basa en que los colaboradores guíen las modificaciones de propias tareas generando en ellas mayor participación y colaboración.

**Comprobar la Equidad del sistema de valoración del puesto y la política salarial de incentivos:** Se basa en brindarle a los colaboradores recompensas en formas de aumentos

de salario o beneficios económicos con el objetivo de reconocer logros y evitar que un empleado renuncie de la organización o animar a una persona para que tenga mayor responsabilidad en sus tareas. A pesar que funciona para aumentar la motivación, esta no dura lo suficiente.

**Liderazgo Situacional:** Se refiere a implementar un estilo directivo de acuerdo a cada situación en función de las necesidades del grupo y el nivel de madurez. Para un buen desarrollo del grupo, el líder debe de establecer o implementar un buen equilibrio entre su conducta directiva y su conducta de apoyo. Según como estas conductas se apliquen, González (2006) puede clasificar el Liderazgo en:

**Liderazgo de Control:** Se produce un control sobre el grupo por parte del Líder ya que este ejecuta una conducta directiva alta y una conducta de apoyo baja.

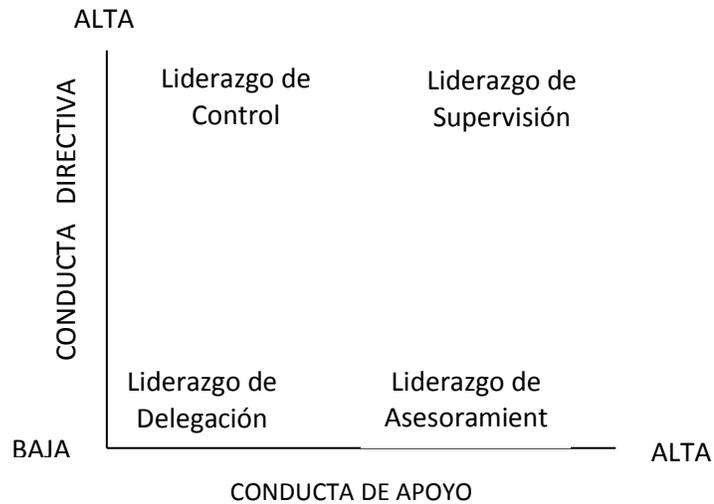
**Liderazgo de Supervisión:** El líder supervisa las tareas del grupo implementando una conducta directiva y de apoyo en nivele más altos.

**Liderazgo de Asesoramiento:** El líder funciona como un asesor para el grupo en su desarrollo ya que ejerce una alta conducta de apoyo y un nivel bajo de conducta directiva.

**Liderazgo de Delegación:** Se basa en delegar al grupo las responsabilidades; el líder brinda un nivel bajo tanto de su conducta directiva como la conducta de apoyo.

Dichos estilos de Liderazgo se resumen en el siguiente diagrama:

**Figura No. 2 Diagrama de Tipos de Liderazgo**



Fuente: García (2010)

Como se puede observar en este diagrama, el liderazgo influye en el proceso de motivación ya que si no se guía de la manera correcta a los subordinados, ellos no alcanzarán de manera correcta los objetivos y se sentirán desorientados. Es por ello, que todo líder debe de aplicar las estrategias necesarias para que en conjunto se sientan motivados y apoyados mutuamente para lograr las metas propuestas.

Finalmente, González (2006) indica la siguiente como última técnica motivacional para los empleados:

**Establecimiento de Objetivos:** Implica establecer una relación entre el jefe y el trabajador para determinar qué objetivos y metas se pretenden alcanzar en un periodo de tiempo determinado. Además, busca analizar el cumplimiento de dichos objetivos;

mientras sean realistas, desafiantes y medibles aumentará el nivel de motivación de los empleados.

Se concluye que las diversas técnicas presentadas se utilizarán de acuerdo a cada empleado ya que cada método de motivación es distinto para cada individuo y la empresa debe de establecer el que presente mayores beneficios.

### **1.7 Call Centers**

Del Bono y Bulloni, (2008) mencionan que son el soporte desarrollado por las empresas para satisfacer varios aspectos de la relación con sus clientes en forma no presencial. Adicional, indican que son plataformas telefónicas que pueden ser gestionadas directamente por la empresa interesada en brindar atención a sus clientes.

Por su parte Peiró (2006) afirma que el call center es el departamento de una empresa que desarrolla actividades de comunicación telefónica y que tiene el fin de establecer una relación interactiva con los otros departamentos de la empresa, entre los consumidores, usuarios y clientes, así como las funciones de marketing.

La forma de pago generalmente en los call centers es por hora trabajada; además poseen varios incentivos tales como: Bonificación por desempeño individual y grupal, seguro de vida, flexibilidad de horario, entre otros.

Rouse, (2012) define el término call center como el lugar físico en el cual una organización se encarga de atender llamadas de clientes y de otro tipo que usualmente son apoyadas con equipo de cómputo. Comúnmente, un centro de llamadas tiene la capacidad de atender un volumen considerable de llamadas al mismo tiempo y ser contestadas por personas calificadas.

También lo explica como un instrumento de comunicación y relación con los clientes que usa el teléfono como medio de comunicación fundamental cuya finalidad es atender las necesidades y brindar un buen servicio a cada cliente para atraerlo y hacerlo fiel a la empresa.

La mayor ventaja que posee un call center a una compañía es que centraliza la atención ya que si una empresa no contará con un centro de llamadas, los clientes podrían comunicarse a distintas oficinas y sería complicado atender a todos.

Hollman (2005) establece que el promedio de tiempo que los agentes telefónicos trabajan en un Call Center es de un año y medio ya que por lo general son estudiantes que lo utilizan como un trabajo temporal. Es por ello que el tiempo de servicio de un agente telefónico influye en la motivación que posee ya que el trabajo es desgastante por la cantidad de llamadas que reciben a diario y el tiempo que tienen para contestarlas.

### **Tiempo de Servicio**

González ( s.f.) Se refiere a la cantidad de días que un empleado ha ejercido su puesto de trabajo o realizando las actividades impuestas por un patrono en un determinado tiempo. Asimismo, se puede establecer que el tiempo de servicio abarca desde el comienzo de la vinculación de un individuo con una empresa.

En conclusión, la motivación es un estímulo que genera una conducta favorable o desfavorable según el incentivo que una persona posea; es por ello que las organizaciones necesitan motivar a sus colaboradores para que ellos se sientan parte de ella y puedan brindar un desempeño óptimo no importando el tiempo que llevan laborando en la empresa.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, los centros de atención al cliente han aumentado y se han ido posicionando en diferentes países del mundo, con el objetivo de brindar un servicio más rápido a sus clientes. Este ha sido el caso en Guatemala ya que varias empresas e instituciones financieras han establecido agencias de llamadas generando más empleo y nuevas oportunidades a muchas personas de diferentes edades, nacionalidades y distinta clase social.

El trabajo que se realiza diariamente se basa en atender procesos que pueden ser desde llamadas muy rutinarias y con respuestas claramente estandarizadas hasta recibir quejas por procesos muy complejos.

La alta rotación de personal que se da en los centros de llamadas se debe a la alta exigencia que se exige en los mismos, ya que se necesitan cumplir ciertas reglas y normas de convivencia y procedimientos de alta calidad. Adicionalmente, debido a la gran cantidad de llamadas de los clientes para solucionar problemas, las empresas deben establecer distintos horarios ya sean nocturnos, matutinos o mixtos para atender las solicitudes de sus clientes en los países donde están sus distintos centros de servicio en diferentes horarios y hasta en distintos idiomas que han obligado a los empleados a mejorar y aprender un nuevo lenguaje para obtener dicho empleo.

Es un trabajo que requiere mucha paciencia, y empatía con los clientes, y que no muchas personas están dispuestas a tolerar. Asimismo, debido a la poca estabilidad laboral y alta rotación que se tiene en este tipo de empresa se hace la siguiente pregunta: *¿Qué Nivel motivacional poseen los empleados de recién ingreso y los que poseen más de un año laborando en un call center?*

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo General**

Determinar el nivel motivacional que poseen los empleados con más de un año laborando en un call center y el personal de recién ingreso.

### **2.1.2 Objetivo Específico**

**2.1.2.1** Identificar el nivel de motivación de los empleados tanto de recién ingreso como de antiguo ingreso

**2.1.2.2** Establecer el nivel de incentivos entre los empleados de recién ingreso y los empleados que poseen más de un año laborando en la empresa.

**2.1.2.3** Determinar el nivel de satisfacción de los colaboradores de recién ingreso y los que poseen más de un año laborando

## **2.2 Variable de Estudio**

Nivel de Motivación

Nivel de Incentivos

Nivel de Satisfacción

## **2.3 Definición de Variables**

### **2.3.1 Definición conceptual**

#### Motivación

Según Feldman (2010) la motivación se compone de factores que dirigen y activan comportamiento de los seres humanos y de otros organismos que evalúa el test MPS (Escala de Motivaciones Psicosociales)

#### Nivel de Incentivo

Para Fernández-Seara (1987) el nivel de incentivo de cada sujeto se refiere al valor retribuido por una acción determinada.

#### Nivel de Satisfacción

Fernández-Seara (1987) considera que el nivel de Satisfacción es el grado en el cual los incentivos corresponden o superan el nivel de aspiración que los empleados juzgan como justo o adecuado.

### **2.5.2 Definición Operacional**

Motivación, son todos aquellos factores que ejercen una determinada acción en un individuo para la consecución de una meta en el ámbito laboral en el cual se ven influidos por aceptación e integración social, reconocimiento social, autoestima, autodesarrollo, poder y seguridad, de acuerdo a la Escala de Motivación Psicosocial.

El nivel de incentivos son el conjunto de estímulos como los días libres, los reconocimientos, entre otros que brinda la empresa de atención al cliente a los agentes.

El nivel de satisfacción en esta investigación será el grado en el cual los empleados consideren que se sienten a gusto en su trabajo y con las tareas que realizan diariamente.

## **2.4 Alcances y límites**

El estudio abarcó a los empleados de un call center de atención al cliente que lleven un año o menos laborando en la empresa para establecer los distintos niveles de motivación que prefieren.

Como limitaciones se pudieron encontrar la falta de tiempo de los empleados para realizar el test de Escala de Motivaciones Psicosociales.

## **2.7 Aporte**

Beneficiar a la empresa indicándole que aspectos o factores motivan tanto a sus antiguos empleados como los nuevos para que tengan un mejor rendimiento en su trabajo y se implementen mejores planes de motivación de acuerdo al tiempo que llevan en la organización. Asimismo, al identificar el nivel motivacional de los empleados se pueden mejorar, eliminar o implementar para lograr la satisfacción laboral y disminuir la alta rotación de la empresa y así mantener al personal por más de un año.

Otro aporte importante de mencionar es que como psicólogos industriales es vital conocer las motivaciones de los empleados para implementar mejoras en relación a este aspecto para aumentar su productividad y hacer mejoras en las empresas.

### III. Método

#### 3.1 Sujetos

La siguiente investigación se realizó con un grupo de trabajadores (agentes telefónicos) de un call center de una institución financiera nacional fundada hace 48 años que se ubica en la zona 4 de la ciudad capital de Guatemala. Desde entonces, el crecimiento de dicha institución le ha llevado a conformar un grupo empresarial que brinda una amplia gama de productos y servicios financieros. Fue nombrado como el “Mejor Banco del año” durante el 2006 y ha contribuido al desarrollo del país, a través de programas de responsabilidad social empresarial y filantropía, entre los que destacan Fundación Ramiro Castillo Love y el Programa cívico Permanente.

La muestra está comprendida por 25 personas, 5 mujeres y 20 hombres, que pertenece tanto a turno diurno (7:00 am a 2:00 pm) como al turno nocturno (2:00 pm a 7:00 pm). A continuación se presenta una descripción detallada de los sujetos:

<b>Tiempo de Servicio</b>	
Empleados antiguos (más de un año laborando en la empresa )	13 empleados
Empleados de recién ingreso (menos de un año laborando en la empresa)	12 empleados
Total	25 empleados

<b>Porcentaje Tiempo de Servicio</b>	
Empleados antiguos (más de un año laborando en la empresa )	52%
Empleados de recién ingreso (menos de un año laborando en la empresa)	48%
Total	100%

### 3.2 Instrumento

Para esta investigación se utilizó un cuestionario llamado Escala de Motivaciones MPS (Escala de Motivaciones Psicosociales) elaborado por Fernández (1987). Esta escala evalúa seis factores y cinco componentes de las motivaciones psicosociales. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) un cuestionario es el instrumento más utilizado en la actualidad y consiste en un conjunto de preguntas que buscan medir un tema en específico. Los factores de la escala son los siguientes:

- **Aceptación e integración social:** Mide la necesidad de relaciones afectivas con otras personas
- **Reconocimiento social:** La persona busca la aprobación social y estima por parte de los demás, tanto como por esfuerzos como por su valía personal.
- **Autoestima/autoconcepto:** Está relacionado con la valoración personal y con la confianza de si mismo.
- **Autodesarrollo:** Se trata de medir la necesidad y tendencia a desarrollar las capacidades personales, proyectos y metas.
- **Poder:** preocupación por conseguir prestigio para influir y dirigir a otros
- **Seguridad:** Búsqueda de estabilidad psíquica en base a las circunstancias que le rodean.

Para la presente investigación se utilizaron los siguientes componentes de motivación:

- **Nivel de Activación y Necesidad:** Se considera como el factor motivante o la acción motivadora de conducta
- **Valor de incentivo de cada sujeto:** Es la valoración atribuida a hechos, acciones
- **Nivel de Satisfacción:** Grado en el cual los incentivos corresponden o superan el nivel de aspiración que las personas juzgan como justo o adecuado.

El instrumento consta de 173 preguntas que por lo general tienen un tiempo aproximado de 20 a 30 minutos para ser contestadas; su forma de aplicación es de manera individual. El coeficiente de confiabilidad de la evaluación es de 0.53-0.83.

La distribución de los ítems de prueba son en tres partes: Uno con respuestas de falso y verdadero y dos de concentración numérica entre 1 a 4 donde 1 corresponde a alguno, dos a normal, tres a mucho y 4 a muchísimo.

### **3.3 Procedimiento**

- Se seleccionó y se aprobó el tema a investigar
- Se escogió la muestra para investigación y la empresa en la cual se realizó el estudio.
- Se eligió el Instrumento a utilizar que mide las motivaciones psicosociales.
- Luego de aplicarles el instrumento a 25 trabajadores, se tabularon los datos.
- Se analizaron y discutieron los resultados obtenidos
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones
- Elaboración del informe final de resultados.

### **3.4 Tipo de Investigación, Diseño y Metodología Estadística**

El diseño de esta investigación es Descriptiva-Correlacional; en este tipo las investigaciones se realizan sin manipular deliberadamente variables, se analiza el fenómeno tal y como se da en su contexto. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), este tipo de investigación tiene como propósito saber cómo se puede comportar una variable conociendo el comportamiento de otras que están relacionadas, donde se miden dos o más variables que se desea conocer y si están o no relacionadas con el mismo sujeto.

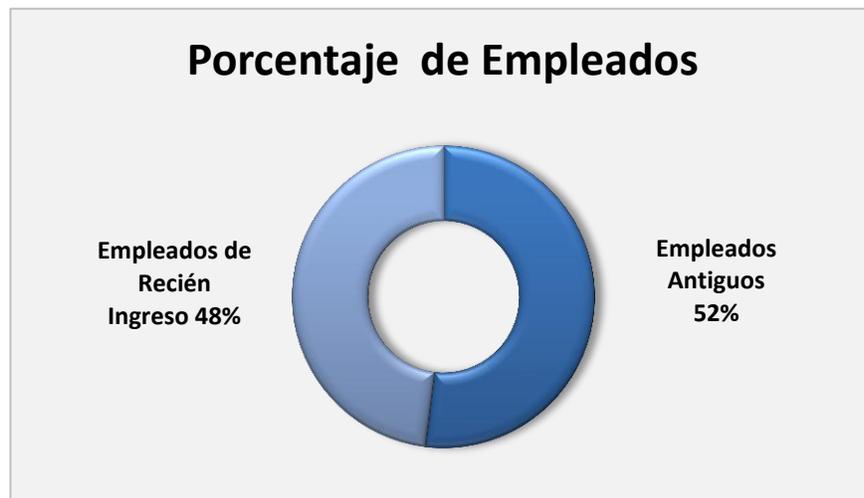
Para el estudio y análisis de los datos obtenidos, como metodología estadística se utilizó las medidas de tendencia central: media, mediana, moda además de la T de student para muestras independientes y todo con el apoyo de Excel. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) estas medidas son valores medios o centrales de una distribución que sirven para ubicarla dentro de la escala de medición.

#### IV. Análisis de Resultados

A continuación se presentan los resultados estadísticos de las diferentes variables y sus respectivas interpretaciones.

La aplicación del instrumentos e llevó a cabo a 25 colaboradores, con el fin de conocer la motivación de cada uno respecto al tiempo de servicio laborado en la organización.

**Gráfica 4.1**



En la gráfica anterior se puede observar que el 48% de la población de los individuos son empleados que han laborado un año o menos y el 52% son empleados que han trabajado por más de un año.

- Variable Motivación

**Gráfica 4.2**



En la gráfica 4.2 se observa que los empleados de antiguo ingreso se sienten más motivados con un 76% que los empleados de recién ingreso ya que estos poseen un 70%. Aunque se puede observar una pequeña diferencia de 6% entre ambos se muestra que los grupos evaluados se muestran arriba del 50%.

Dichos resultados se obtuvieron mediante la tabulación de las respuestas adquiridas en el cuestionario MPS contestado por los agentes telefónicos de recién y antiguo ingreso para luego graficar el nivel de motivación que poseen los empleados. Los datos finales se obtuvieron por medio del promedio de los componentes de la motivación.

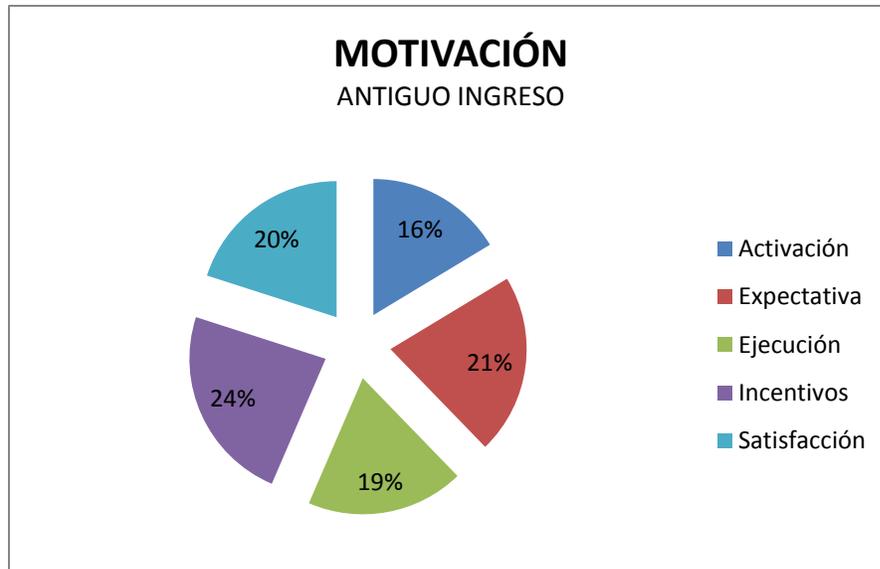
**Gráfica 4.3**



En la gráfica anterior se puede identificar que los empleados de recién ingreso poseen en un 27% una motivación orientada a incentivos, mientras que en un 20 % es orientada por el nivel de expectativas y satisfacción. En un 17% se encuentra el nivel de activación y en un 16% es la ejecución o el esfuerzo que pone un individuo para lograr su trabajo.

Dicho resultado se obtuvo al obtener el promedio de los componentes de la escala motivacional de los empleados de reciente ingreso para luego adquirir el porcentaje final. La investigación se basó en hacer énfasis en todos los niveles que componen las áreas: Nivel de activación, valor de incentivo de cada sujeto, nivel de expectativa, nivel de ejecución y el nivel de satisfacción.

**Gráfica 4.4**

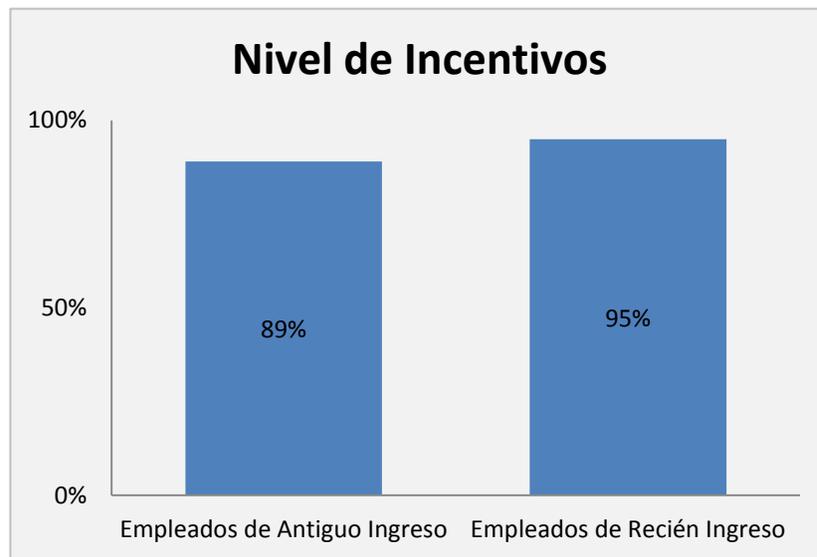


En la gráfica 4.4 se observa que la motivación de los empleados de antiguo ingreso se encuentra integrada por el nivel de incentivos que la empresa les proporciona, en un 21% es el nivel de expectativa o la posibilidad de alcanzar el éxito en sus tareas, en un 20% está orientada la satisfacción de los empleados, en un 19% se encuentra el nivel de ejecución y por último se encuentra en nivel de activación y necesidad de los agentes telefónicos.

Dicho resultado se obtuvo al obtener el promedio de los componentes de la escala motivacional de los empleados de antiguo ingreso para luego adquirir el porcentaje final. La investigación se basó en hacer énfasis en todos los niveles que componen las áreas: Nivel de activación, valor de incentivo de cada sujeto, nivel de expectativa, nivel de ejecución y el nivel de satisfacción.

- Variable Incentivos

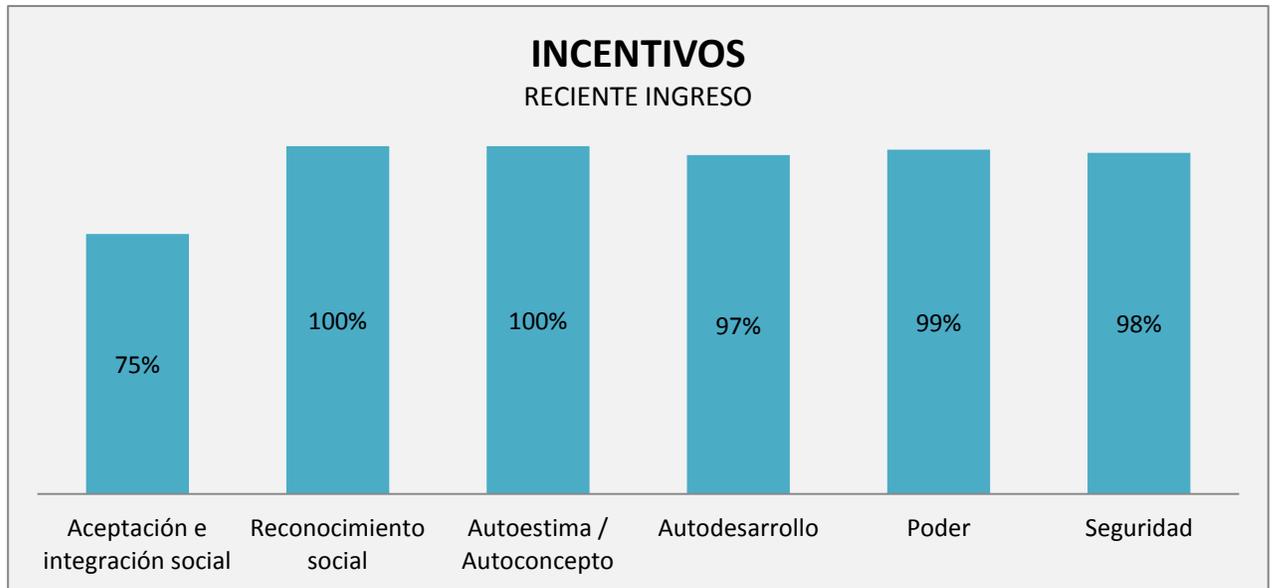
**Gráfica 4.5**



La gráfica 4.5 indica que el nivel de incentivos de los empleados de recién ingreso se encuentra en un 95% mientras que el nivel los empleados de antiguo ingreso se encuentra en un 89%.

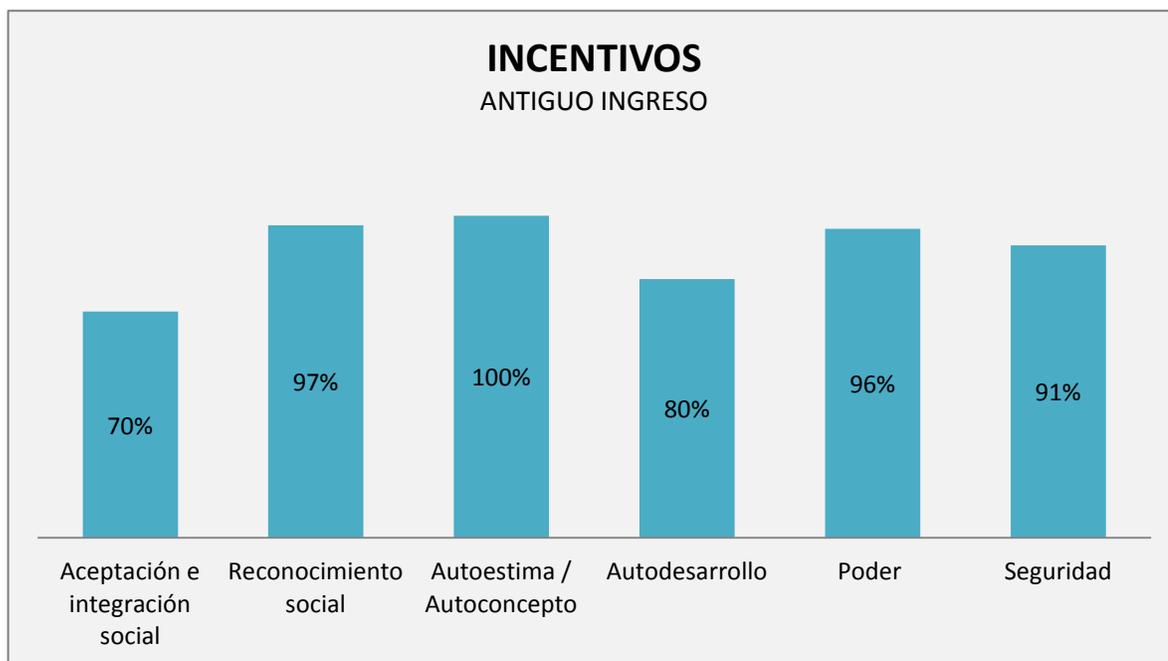
El resultado obtenido se adquirió mediante el énfasis en las respuestas de los empleados tanto de antiguo como reciente ingreso en el área de satisfacción y tomando en cuenta los componentes que la conforman.

**Gráfica 4.6**



En la gráfica 4.6 se observa que el nivel de incentivos de los empleados de reciente ingreso se encuentra compuesto en 100% a los factores relacionados con el Reconocimiento Social y Autoestima, en un 99 % con el factor Poder, en un 98% con el factor Seguridad, en un 97% con el Autodesarrollo que posee en la empresa y en un 75% con la Aceptación e Integración Social.

**Gráfica 4.7**



En la gráfica 4.7 indica que para los empleados de antiguo ingreso la autoestima o el autoconcepto es el componente que más influye en su nivel de incentivos con un 100% ya que este se encuentra relacionado con la valoración personal y con la confianza de sí mismo. Seguido por un 97% se encuentra el reconocimiento social, con un 96% se ubica el poder o la preocupación por conseguir prestigio para influir y dirigir a otros. Con un 91% se encuentra la seguridad o estabilidad que proporciona el trabajo, luego con un 80% se encuentra el autodesarrollo y por último se localiza la aceptación e integración social con un 70%.

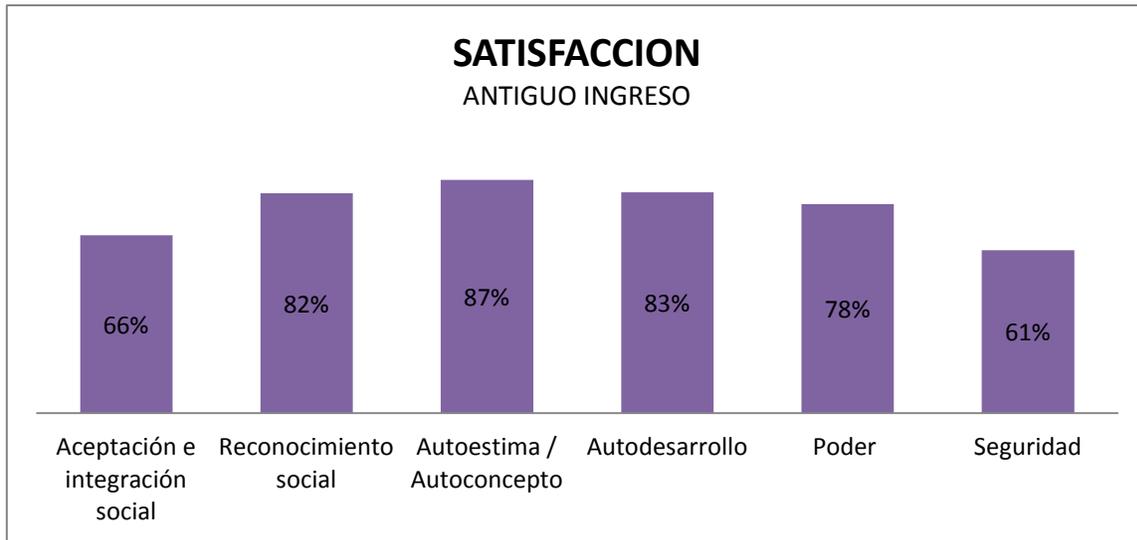
- Factor Satisfacción:

**Gráfica 4.8**



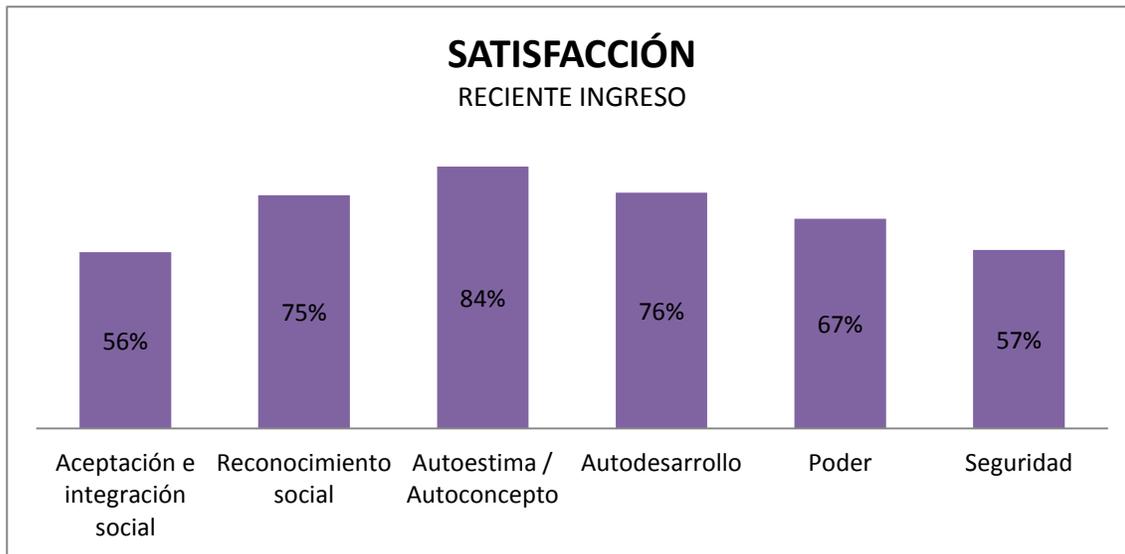
La gráfica 4.8 indica que el nivel de satisfacción de los empleados que llevan laborando durante más de un año en la empresa se encuentra en un 76%, mientras que los empleados de recién ingreso poseen una satisfacción del 69% en relación a sus tareas y responsabilidades diarias.

**Gráfica 4.9**



La gráfica 4.9 indica el nivel de satisfacción general de los empleados de antiguo ingreso se conforma por el componente de autoestima y autoconcepto con un 87% lo cual refleja que estas satisfechos con la valoración personal y confianza de sí mismo que generan en su lugar de trabajo, luego con un 83% se encuentran satisfechos con el autodesarrollo, seguido con un 82% se ubica el reconocimiento social que les brindan, en un 78% se encuentra el poder que tienen para influir y dirigir a otros, luego con un 66% se ubica el factor de aceptación e integración social y finalmente con un 61% los empleados de antiguo ingreso se encuentran satisfechos con la estabilidad psíquica o seguridad en su trabajo.

**Gráfica 4.10**



La gráfica 4.9 indica que el nivel de satisfacción de los empleados de recién ingreso se compone con un 84% por la autoestima y autoconcepto que genera su trabajo, con un 76% se encuentra el autodesarrollo o la tendencia a desarrollar las capacidades personales, con un 75% se ubica la satisfacción conforme al reconocimiento social que le brindan a los empleados, con un 67% se encuentra la satisfacción sobre el poder, con un 57% se encuentra el componente seguridad y finalmente con un 56% se ubica la satisfacción sobre la aceptación e integración social.

## V. Discusión de Resultados

El propósito principal de esta investigación fue conocer el nivel motivacional de los empleados de recién ingreso y los empleados con más de un año laborando en un call center. Por tal razón se brindó un cuestionario a cada colaborador, siendo un total de 25 sujetos. A partir de las respuestas que se obtuvieron, se realizó una gráfica por cada factor a medir.

Con base en la información obtenida a través del cuestionario MPS (Escala de Motivaciones Psicosociales) se pudo establecer que tanto los sujetos que laboran desde hace más de un año y los de recién ingreso poseen un nivel motivacional mayor al 50% y esto se debe al factor de incentivos que les brinda la empresa. Por lo que se puede confirmar lo estipulado por Argueta (2007) al realizar su estudio respecto a los factores de motivación general de los empleados de la empresa de telefonía Soluciones Interactivas los cuales los más altos fueron: Comunicación abierta, aprecio de su trabajo e incentivos económicos, por lo que la conclusión es que el nivel de incentivos que la organización proporcione a los empleados influye en su motivación.

De la misma manera García (2015) realizó un estudio en una institución privada en el departamento de Zacapa en el que se logró concluir que los docentes se encuentran satisfechos en sus puestos de trabajo y que los incentivos influyen en su rendimiento laboral en la institución por lo que se relaciona con los resultados obtenidos en la investigación ya que tanto los empleados de recién ingreso como los de antiguo ingreso muestran un porcentaje del 20% de acuerdo a la satisfacción en su trabajo.

Además Herrera (2012) en su estudio determinó que los factores motivacionales que hacen que los trabajadores de turno diurno y nocturno permanezcan por más de un año trabajando en un Call Center son: La estabilidad económica, la responsabilidad familiar y la flexibilidad; mientras que de acuerdo a la presente investigación los factores motivacionales que hacen que los empleados permanezcan más tiempo en la organización son los incentivos que les brinda la empresa, la expectativa o la anticipación cognitiva de la persona acerca de la posibilidad de alcanzar un éxito o fracaso en una tarea y la satisfacción que poseen en su puesto de trabajo

La investigación realizada demuestra que la motivación se ve influenciada dependiendo del tiempo que los empleados tengan en una empresa y los incentivos y satisfacción que los empleados posean; mientras que para Ramírez, Abreu y Badii (2008) la motivación varía de acuerdo al puesto en el cual la persona se encuentre e indican en su estudio que los empleados consideran que los sueldos y salarios no son la fuente principal de la motivación.

Los incentivos son vitales para la que un empleado decida quedarse o retirarse de una empresa. El presente estudio indica que los incentivos para que un empleado no se retire de determinada organización son de índole no monetaria; así como lo expone Vargas (2010) donde concluye en su estudio sobre la efectividad del Programa Motivacional basado en incentivos no monetarios para disminuir el nivel de rotación de un call center de una institución financiera que no hay diferencia estadísticamente significativa en el nivel de rotación del mismo con relación a los incentivos no monetarios que le brindan a los empleados.

Las áreas motivacionales de los empleados de recién y antiguo ingreso son autoestima, reconocimiento social, poder y seguridad. Las cuales algunas concuerdan con las expuestas por Genoud, Broveglio y Picasso (2012) en donde determinaron que las motivaciones laborales más importantes en la población son: el salario, seguridad, las oportunidades de avance, poseer trabajo interesante y trabajar con gente.

Otro precedente importante que se logró identificar en la presente investigación es la importancia de realizar un plan o mejora en los incentivos que brinda la empresa para lograr una mayor satisfacción en los empleados. Esto lo expone Guzmán (2007) ya que concluye que es de suma importancia revisar los planes de los incentivos tanto no monetarios como monetarios y lo ratifica Herrera (2012) ya que indica que las empresas deben tomar en cuenta los factores motivacionales para que de ésta manera se pueda seguir aplicándolos a sus trabajadores que llevan menos tiempo de laborar en el call center y así poder brindar una mejor estabilidad laboral y retener personal que posee mayor tiempo laborando en la organización.

Se pueden identificar distintos incentivos monetarios como no monetarios en el presente estudio y según los resultados de esta investigación los empleados poseen en un determinado nivel los incentivos relacionados con la seguridad y la aceptación e integración social. Así como lo exponen Ancona, Camacho y García-Muñoz (2012) en su estudio, el personal administrativo de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco considera la estabilidad de vida y las relaciones interpersonales como factores motivacionales importantes.

Lo que sí es un hecho es que nuestra sociedad se ha ido preocupando por mantener satisfechos a los empleados y evitando la alta rotación por lo que han tratado de implementar mayores beneficios e incentivos para lograr una mayor satisfacción en ellos.

## VI. Conclusiones

- Los empleados de antiguo ingreso muestran un nivel de motivación más alto en relación a los empleados de recién ingreso; se identifica un alto porcentaje en las áreas motivacionales de incentivos, satisfacción y expectativas en ambos grupos.
- El nivel de satisfacción de los agentes telefónicos de antiguo ingreso se muestra más alto que el nivel de los empleados de reciente ingreso; se deduce que ambos grupos de agentes telefónicos poseen una mayor satisfacción en relación a la confianza y valoración que tienen de sí mismos.; sin embargo no se encuentran satisfechos con la estabilidad y seguridad que su trabajo les proporciona.
- El nivel de incentivos de los empleados de recién ingreso se encuentra más alto que el de los agentes telefónicos de antiguo ingreso; se establece que ambos grupos muestran un alto porcentaje en las áreas de Autoestima, reconocimiento social, seguridad y poder; se muestra un bajo porcentaje en el área de aceptación e integración social.
- Los factores que consideran importantes los empleados tanto de reciente como antiguo ingreso que les brinden en la empresa es el reconocimiento social, autoestima o lo relacionado con la valoración personal y el poder o la capacidad de lograr dirigir a otros.

## **VII. Recomendaciones**

- Implementar planes de incentivos tanto monetarios como no monetarios para que los empleados se sientan más motivados específicamente realizados en base a incentivos, satisfacción y expectativas que los empleados muestran.
- Motivar a los empleados desde el proceso de inducción organizacional para que se integren de mejor forma con su nuevos compañeros de trabajo y que se sientan más satisfechos con las tareas a realizar
- Seguir estimulando y motivando a las empresas guatemaltecas a crear programas de incentivos adecuados para cada colaborador de acuerdo al tiempo que llevan laborando en la empresa o enfocándose en los aspectos de reconocimiento social, autoestima o lo relacionado con la valoración personal y el poder o la capacidad de lograr dirigir a otros
- Se recomienda evaluar periódicamente los incentivos que la empresa posea para que ello ayude a mejorar el desempeño de los colaboradores.
- Mejorar el nivel de satisfacción de los empleados de recién ingreso mediante la mejora de la integración a la empresa y a su equipo de trabajo y la seguridad de su puesto de trabajo.
- Realizar actividades para mejorar el ambiente laboral y los empleados puedan integrarse a sus equipos de trabajo con mayor facilidad.

- Recomendar a los supervisores de call center que le brinden una mayor seguridad a sus empleados para que los agentes telefónicos puedan tomar decisiones por sí mismos ya que esto generará una mayor percepción de poder.

## Referencias

- Ancona, M., Camacho, M. y García-Muñoz, C. (2012). *Motivación laboral en empleados administrativos de la Universidad Juárez de Tabasco*. (Tesis inédita de Licenciatura) Guatemala. Recuperado de: <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=69617934&S=R&D=fua&EbscoContent=dGJyMNLr40Sep7I4v%2BbwOLCmr02eqK5Srq%2B4TbCWxWX S&ContentCustomer=dGJyMPGqsEyzqrZOucjjhe3q7VPj3u2L8gAA>
- Argueta, K. (2007). *Factores de motivación laboral para los empleados de una empresa de telefonía* (Tesis inédita de Licenciatura). Recuperado de <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/05/43/Argueta-Sandoval-Karla/Argueta-Sandoval-Karla.pdf>
- Carrasco, J. y Basterretche, J. (2004) *Técnicas y recursos para motivar alumnos* (6ª Ed). Madrid, España: Ediciones Rialp, S.A.
- Chaparro, L. (2006). *Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones*. Revista INNOVAR Gestión Humana. Volumen (7) Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v16n28/v16n28a01.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5ª Ed). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill
- Cortes, L. y García, M. (2012) *La motivación en el mundo de trabajo*. Recuperado de: <http://oser.wikispaces.com/file/view/Motivacion+en+el+trabajo.pdf>
- Cuadrado (2008) *Psicología de la instrucción: fundamentos para la reflexión y práctica docente*. Francia: Ediciones Publibook.
- Davis, K. y Newstrom, J.(2000). *Comportamiento humano en el trabajo* (10ª Ed.) México: McGraw-Hill
- De la Torre, F. (2000). *Relaciones humanas en el ámbito laboral*. México: Editorial Trillas.

- Del Bono, A. y Bulloni, M. (2008). *Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina*. Revista Trabajo y Sociedad. (Volumen 9). Recuperado de: [http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/DEL\\_BONO.pdf](http://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/DEL_BONO.pdf)
- Días, J., Díaz P. y Morales, S. (2014) *Motivación Laboral en Trabajadores de Empresas Formales de la Ciudad de Bogotá*. Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología. Recuperado de: <http://revistas.iberoamericana.edu.co/index.php/ripsicologia/article/viewFile/482/447>
- Feldman, R. (2010). *Motivación y emoción en psicología con aplicaciones en países de habla hispana*. México: MCGraw –Hill.
- Fernández – Seara, J. (1987). *Escala de Motivación Psicosocial. MPS*. Madrid, España: Ediciones TEA.
- García, E. (2011) *Comercialización de Productos y Servicios en Pequeños Negocios o Microempresas*. España: Editorial Paraninfo.
- García, M. (2015) *Motivación laboral en colaboradores de una Institución Educativa Privada del departamento de Zacapa* (Tesis inédita de Licenciatura). Recuperada de: [http://biblio2.url.edu.gt/F/VBFGH8JFQN1QXSELJ8MKN4UMJ3I77UPJX84X5NSI5B BHS9TCRA-01511?func=service&doc\\_library=URL01&doc\\_number=000189368&line\\_number=0001&func\\_code=WEB-SHORT&service\\_type=MEDIA](http://biblio2.url.edu.gt/F/VBFGH8JFQN1QXSELJ8MKN4UMJ3I77UPJX84X5NSI5B BHS9TCRA-01511?func=service&doc_library=URL01&doc_number=000189368&line_number=0001&func_code=WEB-SHORT&service_type=MEDIA)
- García, V. (2010). *Todo Acerca de la Motivación Laboral*. Artículo recuperado de: <http://coyunturaeconomica.com/herramientas/motivacion-laboral>
- Genoud, M., Broveglio G., y Picasso, E. (2012). *Motivaciones laborales en empresas productivas y servuctivas en ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires*. Universidad ICESI, Argentina. Artículo recuperado de: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1208/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1208/html)

González, M. (2006) *Habilidades Directivas*. España: Innovación y Cualificaciones, S.A.

González, F. (S.F.) *¿Qué es el tiempo de servicio para el derecho laboral?* Artículo recuperado de: <http://www.abogadoslaboral.com.ar/que-es-el-tiempo-de-servicio-para-el-derecho-laboral/68>

Guzmán, (2007) *Factores de motivación laboral de los trabajadores del área administrativa de una empresa dedicada a la venta y distribución de materiales de construcción, expresados en incentivos monetarios y no monetarios* (Tesis inédita de Licenciatura). Recuperado de: <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/05/43/Guzman-Gutierrez-Maria/Guzman-Gutierrez-Maria.pdf>

Hellriegel, D. y Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª Ed). México: Thomson Learning Editores.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la Investigación* (5ª Ed.) México: McGraw-Hill

Herrera, E. (2012) *Factores motivacionales que hacen que los trabajadores de turno diurno y nocturno permanezcan por más de un año trabajando en un call center* (Tesis inédita de Licenciatura). Recuperado de: <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Herrera-Elisa.pdf>

Hollman, L. (2000). *Supplying Satisfying Solutions*. Call Center Magazine, products and strategies for evolving customer interaction center. Volumen (13), p. 44-60

Kast, F. y Rosenzweig, J. (1995). *Administración en Organizaciones*. Nueva York, Estados Unidos: Editorial McGraw-Hill

Mahillo, J. (1996). *¿Sabes enseñar? Manual para padres y profesores*. Madrid, España: Espasa-Calpe. S.A.

Peiró, F. (2006). *Clienting para Pymes*. Argentina: Grupo Daión.

Ramírez A. (2012, 29 de marzo) *La motivación*. Artículo recuperado de <http://motivaciongrupob.blogspot.com/2012/03/motivacion-segun-varios-autores.html>

- Ramírez R., Abreu J. y Badii M. (2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*. Artículo recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)
- Romero, D. (2005). *La motivación en el trabajo*. Gestipolis Recuperado de: <http://www.gestipolis.com/la-motivacion-en-el-trabajo/>
- Rouse, M. (2012). *A guide to call center metrics*. Artículo recuperado de: <http://searchcrm.techtarget.com/definition/call-center>
- Spector, P. (2002). *Psicología Industrial y Organizacional*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Stoner, J. (1996). *Administración* (6ª Ed.). México: Pearson Educación
- Técnicas y herramientas para la motivación laboral* (2012, agosto 20). Workmeter. Recuperado de: <http://es.workmeter.com/blog/bid/197281/T-cnicas-y-herramientas-para-la-motivacion-laboral>
- Vargas, E. (2010). *Efectividad de un programa motivacional basado en incentivos no monetarios para disminuir el nivel de rotación de un Call Center de una Institución Financiera*. Recuperado de: <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/05/42/Vargas-Estrada-Elda/Vargas-Estrada-Elda.pdf>

# **ANEXOS**

A continuación se presentan las tablas para comprobar si las hipótesis son aprobadas o rechazadas:

- Motivación

**Tabla 4.1**

	<i>Reciente ingreso</i>	<i>Antiguo ingreso</i>
Media	0.7	0.758
Varianza	0.0236	0.01037
Desviación Estándar	0.153622915	0.101833197
Estadístico t	-1.637869235	
P(T<=t) dos colas	0.176791061	
Valor crítico de t (dos colas)	2.776445105	

Al comparar el grupo de empleados de antiguo ingreso con los empleado de reciente ingreso encontramos que no existe diferencia significativa en la variable de motivación ya que el valor “Estadístico T” que tiene como resultado 1.63 es menor que el “Valor Crítico de T” que es de 2.77.

- Nivel de Incentivos

**Tabla 4.2**

	<i>Reciente ingreso</i>	<i>Antiguo ingreso</i>
Media	0.94879349	0.89044289
Varianza	0.009830181	0.013261055
Desviación Estándar	0.099147268	0.115156653
Estadístico t	2.373107586	
P(T<=t) dos colas	0.063706758	
Valor crítico de t (dos colas)	2.570581836	

Al comparar el grupo de empleados de antiguo ingreso con los empleado de reciente ingreso encontramos que no existe diferencia significativa en nivel de incentivos ya que el valor

“Estadístico T” que tiene como resultado 2.37 es menor que el “Valor Crítico de T” que es de 2.57.

- Satisfacción

**Tabla 4.3**

	<i>Reciente ingreso</i>	<i>Antiguo ingreso</i>
Media	0.691217733	0.762367262
Varianza	0.011939093	0.010600879
Desviación Estándar	0.109266155	0.102960568
Estadístico t	-5.586754924	
P(T<=t) dos colas	0.002534518	
Valor crítico de t (dos colas)	2.570581836	

Al comparar el grupo de empleados de antiguo ingreso con los empleado de reciente ingreso encontramos que si existe diferencia significativa en el nivel de satisfacción ya que el valor “Estadístico T” que tiene como resultado 5.58 es mayor que el “Valor Crítico de T” que es de 2.57.

# ESCALA DE MOTIVACIONES PSICOSOCIALES

# MPS

APellidos y nombre: \_\_\_\_\_

EDAD:    SEXO:  V  M FECHA:  /  /

ESTUDIOS: \_\_\_\_\_

PROFESIÓN: \_\_\_\_\_

### INSTRUCCIONES

Este cuestionario se compone de frases o enunciados que describen diferentes aspectos, fundamentalmente de tipo profesional o laboral, sobre los que Vd. deberá expresar su grado de acuerdo o sus preferencias. **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

Encontrará dos tipos de enunciados y formas de respuesta. En la **PRIMERA PARTE** cada frase tendrá dos alternativas de respuesta posibles, verdadero (V) y falso (F). Según su grado de acuerdo con el contenido de la frase, rodeando con un círculo la respuesta que considere adecuada.

Veamos el siguiente ejemplo:

**EJEMPLO 1ª parte** -Los éxitos profesionales me importan mucho-.  V  F

Si Vd. no estuviera de acuerdo con la frase anterior debería rodear la "F".

En la **SEGUNDA Y TERCERA PARTES** del cuestionario encontrará una relación de enunciados o frases. Vd. deberá elegir aquellas que le resulten más atractivas o relevantes y rodear con un círculo el grado de importancia que tienen para Vd. o el grado de satisfacción que le producen. **NO TIENE QUE ELEGIR NECESARIAMENTE TODAS LAS FRASES**, solamente aquellas que le resulten más relevantes.

Veamos los siguientes ejemplos:

**EJEMPLO 2ª parte** -Trabajar en equipo-.  A  B  C

Si este enunciado le resulta relevante, precise el **GRADO DE IMPORTANCIA** que tiene para Vd. atendiendo a la escala siguiente:

A. Normal  B. Mucha  C. Muchísima

**EJEMPLO 3ª parte** -Decisiones de mis jefes-.  A  B  C  D

Si considera que este aspecto es relevante para Vd. marque el **GRADO DE SATISFACCIÓN** que le produce atendiendo a la siguiente escala:

A. Alguna  B. Normal  C. Mucha  D. Muchísima

Por favor, sea sincero en sus respuestas y procure contestar a todas las cuestiones. La prueba no tiene tiempo limitado; no obstante, trabaje con rapidez.

**PUEDEN ABRIR EL CUADERNILLO Y COMENZAR A CONTESTAR.**

 Autor: J. L. Fernández Seara  
Copyright © 1987, 2009 by TEA Ediciones, S.A., Madrid, España.  
Edita: TEA Ediciones, S.A.; Fray Bernardino Sahagún, 24 - 28036 Madrid, España - Este ejemplar está impreso en **DOS TINTAS**. Si se presentan otro en tinta negra, es una reproducción ilegal. En beneficio de la profesión y en el suyo propio, **NO LA UTILICE** - Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial. Impreso en España. Printed in Spain.

## 1ª PARTE

1	Busca con afán la confianza y aprecio de sus jefes y superiores.	V	F	1
2	Necesita ocupar algún puesto o cargo de alta responsabilidad para poner a prueba su valía profesional.	V	F	2
3	Siente a menudo la necesidad de realizar grandes proyectos.	V	F	3
4	En general, tiene un gran interés por ampliar conocimientos relacionados con su trabajo.	V	F	4
5	Siempre le ha gustado formar parte del equipo directivo de su empresa.	V	F	5
6	Tener un puesto de trabajo fijo es muy importante para Vd. y su familia.	V	F	6
7	En general, prefiere realizar su trabajo en equipo que individualmente.	V	F	7
8	Le gusta que le pidan opinión en los asuntos relativos a su trabajo y actividad profesional.	V	F	8
9	Generalmente intenta resolver los problemas de su vida por sí mismo.	V	F	9
10	Ocupar un puesto o cargo con mayor responsabilidad es tan importante para Vd. que lo aceptaría con la misma asignación económica que la que percibe actualmente.	V	F	10
11	Desearía realizar alguna actividad que le permitiera dirigir algún grupo de personas.	V	F	11
12	Preferiría un trabajo estable sin grandes posibilidades profesionales, al de grandes posibilidades pero no fijo.	V	F	12
13	Con frecuencia necesita de otras personas comprensión y afecto.	V	F	13
14	Le importa mucho lo que la gente pueda decir de Vd.	V	F	14
15	Es importante para Vd. conseguir las metas y realizar los proyectos que se ha propuesto.	V	F	15
16	Prefiere aceptar nuevas responsabilidades profesionales con gran riesgo, a trabajar con menos responsabilidades y riesgo.	V	F	16
17	Ocupando algún cargo directivo y político se sentiría más feliz.	V	F	17
18	No le importa que supervisen su labor con tal de asegurarse el puesto de trabajo.	V	F	18
19	Con frecuencia siente necesidad de contar sus vivencias y sentimientos a otras personas de confianza.	V	F	19
20	Busca las situaciones y oportunidades que le permitan dar a conocer su preparación y valía.	V	F	20
21	Cada vez más, necesita que todos sus proyectos le salgan bien.	V	F	21
22	Desearía realizar cursos de formación con cierta periodicidad para mejorar su eficacia laboral.	V	F	22
23	Le gustaría tener algún papel influyente en las decisiones de su empresa, aunque no tenga puesto directivo ni mando personal.	V	F	23
24	Siente a menudo deseos de ganar mucho dinero, aunque realmente no lo necesite para vivir.	V	F	24

CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE ➔

25	Para Vd. es muy importante estar unido y ser aceptado por los compañeros, amigos y personas en general.	V	F	25
26	Le gusta realizar con frecuencia algún tipo de acciones que llamen la atención a los demás.	V	F	26
27	A menudo considera que debería cambiar su imagen ante los demás.	V	F	27
28	Preferiría un trabajo bien remunerado a uno interesante y creativo.	V	F	28
29	Desearía ocupar algún cargo importante con el fin de lograr una posición social más alta.	V	F	29
30	Sería más importante para Vd. trabajar en otra empresa líder del sector.	V	F	30
31	Considera imprescindible la ayuda de otras personas en los momentos difíciles.	V	F	31
32	Generalmente tiende a ocupar un primer plano y a destacar sobre los demás.	V	F	32
33	Ganando más dinero conseguirá mayor seguridad en sí mismo.	V	F	33
34	Debe proponerse nuevas metas para llegar a ser lo que Vd. desearía ser.	V	F	34
35	Es Vd. una persona que está dispuesta a todo para conseguir lo que se propone.	V	F	35
36	Desearía tener un mejor ambiente físico y humano en su trabajo.	V	F	36
37	Una de las cosas más importantes en su vida es contar con buenos amigos.	V	F	37
38	Desearía tener la oportunidad de ofrecer alternativas y soluciones para demostrar su formación y preparación profesional.	V	F	38
39	Desearía tener una personalidad más ajustada a las situaciones.	V	F	39
40	Frecuentemente siente la necesidad de cambiar las condiciones actuales de su vida.	V	F	40
41	En general, le gusta influir en los proyectos y decisiones de los demás.	V	F	41
42	Le gustaría mantener el puesto o cargo que actualmente desempeña, hasta que se jubile.	V	F	42
43	Siente a menudo la necesidad de ampliar el círculo de sus amistades.	V	F	43
44	Busca que la gente hable bien de Vd. y de su trabajo.	V	F	44
45	Le gustaría dirigir y supervisar el trabajo de otras personas.	V	F	45
46	Desearía que la organización y funcionamiento de su empresa o entidad fuesen más efectivos.	V	F	46
47	Le gusta que sus compañeros de trabajo cuenten con Vd. ante problemas importantes o difíciles o para otro tipo de actividades.	V	F	47
48	Es Vd. una de esas personas que luchan en búsqueda de una mayor promoción profesional y ascenso social.	V	F	48
49	Es preferible trabajar en la Administración o el Estado con menor sueldo y posibilidades, a hacerlo en la empresa privada, con superior retribución, posibilidades profesionales y mayor riesgo.	V	F	49
50	Desea que sus relaciones afectivas de pareja y amistad sean siempre estables.	V	F	50

CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE. >>

51	Es muy importante para Vd. conseguir en su trabajo unas buenas relaciones humanas.	V	F	51
52	Se considera Vd. como una persona que posee una gran capacidad para ganarse amigos.	V	F	52
53	La mayoría de sus compañeros le aceptarían como coordinador o supervisor en alguna tarea importante.	V	F	53
54	El día de su jubilación estará satisfecho de su labor profesional realizada.	V	F	54
55	Podrá lograr en gran medida todo lo que se proponga en la vida.	V	F	55
56	Se arriesgará en la toma de decisiones con tal de impresionar a los demás.	V	F	56
57	Por sus méritos (conocimientos, experiencia y valía), tiene asegurado el puesto o cargo que actualmente ocupa en su empresa.	V	F	57
58	Puede alcanzar un pleno desarrollo afectivo en el ámbito familiar.	V	F	58
59	Piensa que los demás le aceptan tal como es.	V	F	59
60	Está capacitado para desempeñar un cargo o puesto de nivel superior.	V	F	60
61	Desde el nivel profesional que ocupa podrá llegar a alcanzar algún cargo de responsabilidad.	V	F	61
62	Estaría dispuesto a utilizar todos los medios con tal de subir social y profesionalmente.	V	F	62
63	Considera que la solvencia de su empresa u organismo le podrá mantener en plantilla un largo plazo de tiempo.	V	F	63
64	Puede contar con el respaldo de sus compañeros y amigos en los momentos difíciles.	V	F	64
65	Cree que la dirección de su empresa le elegiría entre otros candidatos para un puesto de mayor responsabilidad.	V	F	65
66	Posee las características necesarias para dirigir técnica y humanamente a un equipo de trabajo.	V	F	66
67	En su centro de trabajo se puede lograr un buen ambiente laboral y de relaciones humanas.	V	F	67
68	Considera que con dinero se puede lograr todo aquello a lo que aspira.	V	F	68
69	Teniendo o ganando más dinero se sentirá más seguro de sí mismo.	V	F	69
70	Como persona podrá llegar a lograr una integración satisfactoria dentro del mundo laboral.	V	F	70
71	Si Vd. ocupase un cargo directivo podría demostrar a los demás su valía profesional.	V	F	71
72	Considera que está preparado para afrontar cualquier problema relativo a su actividad profesional.	V	F	72
73	Podrá lograr en su vida unas relaciones de amistad totalmente positivas.	V	F	73
74	Podría mejorar su rendimiento laboral actual.	V	F	74
75	Sus compañeros de trabajo le aceptarían como jefe por sus cualidades profesionales.	V	F	75
76	Es una persona promocionable dentro de su empresa.	V	F	76

CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE »

103	Los demás le consideran idóneo para el puesto que ocupa.	V	F	103
104	Ha realizado en la vida muchas cosas que han valido la pena.	V	F	104
105	Su trabajo le enriquece personal y profesionalmente.	V	F	105
106	Ocupa ya un puesto considerado como importante de ejecución o consulta.	V	F	106
107	Su empresa u organismo tiene solvencia y categoría para mantenerle en plantilla por mucho tiempo.	V	F	107
108	Sus relaciones de amistad en la actualidad, son altamente positivas.	V	F	108
109	En su empresa tienen en cuenta su opinión en los asuntos relativos a su trabajo y actividad profesional.	V	F	109
110	En general, resuelve por sí mismo los problemas relativos a su trabajo.	V	F	110
111	Es Vd. una persona a la que le gusta empezar muchas cosas, pero acaba muy pocas.	V	F	111
112	Su cargo o puesto le permite dirigir y supervisar el trabajo de otras personas.	V	F	112
113	Se siente a gusto con las condiciones físicas y humanas de su trabajo.	V	F	113
114	Sus relaciones afectivas en el ámbito familiar son estables y satisfactorias.	V	F	114
115	Si tiene que exponer algo en público, está seguro de lo que dice.	V	F	115
116	El ámbito físico y humano de su trabajo favorece el buen hacer e, incluso, la creatividad.	V	F	116
117	Es Vd. una persona importante e influyente profesionalmente.	V	F	117
118	Está satisfecho de las tareas y funciones que desempeña actualmente.	V	F	118
119	Intenta ganarse cada día más amigos.	V	F	119
120	A menudo sus proyectos le salen mal.	V	F	120
121	Se siente plenamente integrado dentro de su círculo de amigos.	V	F	121
122	Hasta el momento ha logrado un rendimiento laboral satisfactorio.	V	F	122
123	Se siente a gusto con sus compañeros de trabajo.	V	F	123
124	En la actualidad pone los medios necesarios para su promoción profesional y ascenso social.	V	F	124
125	Su trabajo le permite demostrar su valía profesional.	V	F	125
126	Ha obtenido ya muchos éxitos en su vida.	V	F	126

## 2ª PARTE

A continuación se presentan 21 incentivos descritos de forma breve. De entre ellos, Vd. debe elegir aquellos que considere relevantes en el plano profesional o personal, tanto en el momento actual como presumiblemente en el futuro.

De aquellos aspectos que considere relevantes (no de todos) precise el **GRADO DE IMPORTANCIA** que tienen para Vd. marcando con un aspa una de las alternativas (A, B o C) atendiendo a la siguiente escala:

A. Normal      B. Mucha      C. Muchísima

127	Participación en la toma de decisiones.	A	B	C	127
128	Buen ambiente laboral.	A	B	C	128
129	Aprecio y consideración de sus jefes y superiores.	A	B	C	129
130	Aprecio y consideración de sus compañeros.	A	B	C	130
131	Aprecio y consideración de sus subordinados.	A	B	C	131
132	Relaciones afectivas estables.	A	B	C	132
133	Cargo o puesto de gran responsabilidad.	A	B	C	133
134	Valía profesional.	A	B	C	134
135	Estatus profesional y social alto.	A	B	C	135
136	Posibilidades de promoción y ascenso profesional.	A	B	C	136
137	Independencia y autonomía en el trabajo.	A	B	C	137
138	Retribución económica elevada.	A	B	C	138
139	Éxito profesional.	A	B	C	139
140	Oportunidades de formación y desarrollo profesional.	A	B	C	140
141	Innovación tecnológica en la empresa.	A	B	C	141
142	Desarrollo de la propia iniciativa y trabajo creativo.	A	B	C	142
143	Condiciones físicas y ambientales agradables del trabajo.	A	B	C	143
144	Dirigir y supervisar.	A	B	C	144
145	Influencias y poder en la empresa o en la sociedad.	A	B	C	145
146	Adaptación física y normativa al trabajo.	A	B	C	146
147	Solvencia, prestigio y organización de la empresa.	A	B	C	147

CONTINÚE EN LA PÁGINA SIGUIENTE »

### 3ª PARTE

El modo de proceder en esta parte es similar al que se ha descrito en la anterior. En este caso, deberá elegir los aspectos que considere relevantes y precisar el **GRADO DE SATISFACCIÓN** que le producen marcando con un aspa (X) una de las alternativas (A, B, C o D) atendiendo a la siguiente escala:

A. Alguna      B. Normal      C. Mucha      D. Muchísima

148	Retribución económica actual.	A	B	C	D	148
149	Trabajo altamente especializado.	A	B	C	D	149
150	Innovación tecnológica de la empresa.	A	B	C	D	150
151	Nivel de independencia en el desempeño de su trabajo.	A	B	C	D	151
152	Influencia y poder en su empresa.	A	B	C	D	152
153	Dirigir y supervisar a otros.	A	B	C	D	153
154	Moral de grupo o equipo de trabajo.	A	B	C	D	154
155	Participación en la toma de decisiones.	A	B	C	D	155
156	Rendimiento laboral.	A	B	C	D	156
157	Desarrollo de la propia iniciativa.	A	B	C	D	157
158	Tareas y funciones que realiza actualmente.	A	B	C	D	158
159	Ambiente humano en su trabajo.	A	B	C	D	159
160	Condiciones físicas y ambientales del trabajo.	A	B	C	D	160
161	Relaciones con sus compañeros.	A	B	C	D	161
162	Relaciones con sus amigos.	A	B	C	D	162
163	Formación y desarrollo profesional.	A	B	C	D	163
164	Promoción y ascenso personal en su empresa.	A	B	C	D	164
165	Valía profesional.	A	B	C	D	165
166	Éxitos profesionales alcanzados.	A	B	C	D	166
167	Personalidad y carácter.	A	B	C	D	167
168	Estatus profesional y social.	A	B	C	D	168
169	Puesto o cargo actual.	A	B	C	D	169
170	Organización y funcionamiento de su empresa.	A	B	C	D	170
171	Opinión de los demás acerca de Vd.	A	B	C	D	171
172	Relaciones afectivas de pareja.	A	B	C	D	172
173	Relaciones positivas con los hijos.	A	B	C	D	173

HA TERMINADO. Compruebe que ha contestado a todas las preguntas.