

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

**"PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA DE SERVICIO  
AL CLIENTE DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES, RESPECTO A LAS  
MOTIVACIONES EXTRÍNSECAS UTILIZADAS POR LA EMPRESA COMO ESTÍMULO PARA EL  
RENDIMIENTO LABORAL."**

TESIS DE GRADO

**JESSICA GABRIELA ABDALLA SALAZAR**  
CARNET 10123-11

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2018  
CAMPUS CENTRAL

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

**"PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA DE SERVICIO  
AL CLIENTE DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES, RESPECTO A LAS  
MOTIVACIONES EXTRÍNECAS UTILIZADAS POR LA EMPRESA COMO ESTÍMULO PARA EL  
RENDIMIENTO LABORAL."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
HUMANIDADES

POR

**JESSICA GABRIELA ABDALLA SALAZAR**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE PSICÓLOGA INDUSTRIAL / ORGANIZACIONAL EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, ENERO DE 2018  
CAMPUS CENTRAL

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

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: 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**

DECANO: MGTR. HÉCTOR ANTONIO ESTRELLA LÓPEZ, S. J.  
VICEDECANO: DR. JUAN PABLO ESCOBAR GALO  
SECRETARIA: MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY

**NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**  
LIC. NATHALIE ROMINA SAMAYOA PÉREZ

**REVISOR QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**  
MGTR. CARMEN ILEANA DE LOURDES CACACHO CARRILLO

Guatemala, 27 de octubre de 2017

Señores  
Miembros del Consejo  
Facultad de Humanidades  
Universidad Rafael Landívar  
Guatemala, Guatemala

Estimados Señores:

Ante ustedes presento el trabajo de Tesis de la alumna *Jessica Gabriela Abdalla Salazar*, carné No. *1012311*, el cual se titula “**PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES, RESPECTO A LAS MOTIVACIONES EXTRÍNSECAS UTILIZADAS POR LA EMPRESA COMO ESTÍMULO PARA EL RENDIMIENTO LABORAL**”, para optar al título de Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional.

Considero que el trabajo realizado por la alumna Abdalla Salazar, llena los requisitos de investigación propuestos por la Facultad, por lo que no tengo reparo alguno para afirmar que será de beneficio para la comunidad investigadora landivariana, asimismo, solicito sea aprobado para continuar los procesos correspondientes.

Sin otro particular me suscribo

Atentamente,



---

Licda. Nathalie Romina Samayoa Pérez

Asesora de Tesis

Código docente 25781



### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante JESSICA GABRIELA ABDALLA SALAZAR, Carnet 10123-11 en la carrera LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL/ORGANIZACIONAL, del Campus Central, que consta en el Acta No. 051477-2017 de fecha 28 de diciembre de 2017, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**“PERCEPCIÓN DE UN GRUPO DE COLABORADORES DEL ÁREA OPERATIVA DE SERVICIO AL CLIENTE DE UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES, RESPECTO A LAS MOTIVACIONES EXTRÍNECAS UTILIZADAS POR LA EMPRESA COMO ESTÍMULO PARA EL RENDIMIENTO LABORAL.”**

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 2 días del mes de enero del año 2018.

*Irene Ruiz Godoy*

**MGTR. ROMELIA IRENE RUIZ GODOY, SECRETARIA  
HUMANIDADES  
Universidad Rafael Landívar**



## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS**

Quien siempre ha estado a mi lado, porque su favor y su gracia me han guiado cada día de mi vida, sin El nada de esto hubiera podido ser posible.

### **A MI MADRE**

Rocío Salazar quien con esfuerzo, dedicación y mucho sacrificio me ha sacado adelante, siempre me apoyo en todo momento a seguir adelante y nunca me dejo darme por vencida, siempre tuve su apoyo para lograr uno de mis sueños de ser una profesional, no dejo de creer en mí, y ha sido un ejemplo a seguir en mi vida.

### **A MI FAMILIA**

A mi abuelito Alfredo Salazar por su gran amor, quien siempre ha estado a mi lado cuando más lo he necesitado, por su apoyo incondicional hacia mi persona. A mi amigo Christian Cruz por estar siempre a mi lado, apoyándome y por estar pendiente de mí en todo momento, por formar parte del rol paternal, que he necesitado en todo momento. A mi novio Rodrigo Castillo por ser una persona que ha estado conmigo a lo largo de este proceso académico, y me ha brindado siempre su cariño y apoyo incondicional.

### **A MIS REVISORES DE TESIS**

Estuardo Ceballos y Nathalie Samayoa, gracias por ayudarme en este proceso de orientación y apoyo para la realización de esta investigación, en el cual ambos contribuyeron con su amplia experiencia, actitud positiva y por compartir su tiempo y dedicación.

## ÍNDICE

Contenido	Página
I. Introducción.....	1
II. Planteamiento del problema.....	33
2.1 Objetivos.....	34
2.1.1 Objetivo general.....	34
2.1.2 Objetivos específicos.....	34
2.2 Unidades de Análisis.....	34
2.3 Definición de unidades de análisis.....	34
2.3.1 Definición Conceptual.....	34
2.3.2 Definición Operacional.....	35
2.4 Alcances y límites.....	35
2.5 Aporte.....	36
III. Método.....	37
3.1 Sujetos.....	37
3.2 Instrumento.....	38
3.3 Procedimiento.....	38
3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística.....	39
IV. Presentación de Resultados.....	40
V. Discusión de Resultados.....	47
VI. Conclusiones.....	50
VII. Recomendaciones.....	51
VIII. Referencias.....	53
Anexos.....	59

## Resumen

El presente trabajo de investigación, de naturaleza cualitativa, tuvo como principal objetivo el identificar la percepción de un grupo de colaboradores del área operativa de servicio al cliente de una empresa de telecomunicaciones, respecto a las motivaciones extrínsecas utilizadas por la compañía como estímulo para el rendimiento laboral.

Para el estudio, se abordó a un grupo de diez personas que ocupan puestos en el área de servicio al cliente, en diferentes agencias en el departamento de Guatemala. Los sujetos oscilaron entre las edades de 20 y 30 años, con un mínimo de experiencia laboral, con estudios de diversificado.

Se obtuvo las opiniones de los sujetos por medio de una entrevista estructurada. La guía de entrevista constó de cinco categorías: conocimiento de motivadores extrínsecos, métodos de motivación extrínseca utilizados por la empresa, beneficios de gozar con motivadores extrínsecos, cambios en el rendimiento laboral y recibimiento de motivadores.

Entre los resultados obtenidos se determinó que la percepción hacia el uso de motivadores externos es positiva ya que indican que logran mayor efectividad en cuanto a su rendimiento laboral así como también experimentan tener una gran motivación, satisfacción, felicidad y emoción al obtener un estímulo. Adicionalmente los colaboradores indicaron que el uso de vales de supermercado son incentivos que les ayudan a mejorar su economía, además de ser un aliciente para optimizar el desempeño.

Se recomendó analizar los motivadores que podrían ser útiles para los colaboradores con el fin de que dicho programa sea exitoso y cumpla a cabalidad el objetivo por el cual fue creado, tomando en cuenta las opiniones del personal de la entidad.



## I. Introducción

Las empresas de telecomunicaciones cuentan con una gran cantidad de agencias dentro del país, donde laboran personas que se dedican a brindar en principio un buen servicio. Los empleados que atienden diariamente agencias para ayudar, atender y resolver dudas o gestiones a los cliente son conocidos como agentes de servicio al cliente. Para este tipo de empresas es muy importante conocer y comprender datos de calidad así como la cantidad de clientes atendidos, ventas realizadas y casos resueltos diariamente. Dichos empleados por realizar un trabajo repetitivo necesitan estar constantemente motivados; por lo que estas empresas promueven diversos programas los cuales hacen que se mantengan estimulados sus colaboradores.

El concepto de motivación ha sido empleado de diversas formas en la psicología que actualmente no existe algo concreto sobre el tipo de conducta que puede ser clasificada como conducta motivada. Lo que sí parece existir es el convenio de la característica peculiar de dicha conducta, es que va orientada y destinada hacia una meta (Guillén, 2012).

La presente investigación se enfoca en una empresa de telecomunicaciones dedicada a la venta de servicios de telefonía móvil, cable e internet residencial en Guatemala, al considerar la importancia que tiene conocer la opinión y sentimientos por parte de los colaboradores en relación a las motivaciones recibidas por parte de la organización y así lograr que trabajen de una manera más satisfactoria y productiva, para poder cumplir con todas las metas como también con las funciones de su puesto o área de trabajo.

Por lo cual se consideró oportuno realizar el estudio en una de las agencias más grandes de la organización ubicada en la ciudad capital de Guatemala, la cual cuenta con una cantidad considerable de personal que permite brindar sus servicios de forma más efectiva, pues manejan transacciones de todo tipo y una fuerte cartera de clientes, además del interés reflejado por realizar dicha investigación.

El presente estudio beneficiará principalmente a todas las empresas de telecomunicaciones del país para que el departamento de recursos humanos, realice la

implementación de motivaciones extrínsecas hacia sus colaboradores para lograr mejores resultados y alcanzar metas establecidas en el área operativa de servicio al cliente dentro de la organización.

A continuación se presentan inicialmente una serie de estudios nacionales, que contienen información sobre el tema de motivación extrínseca que permite contextualizar la presente investigación, con el objetivo de mejorar la comprensión e importancia del tema.

Para principiar se mencionará a Rodríguez (2006), quien llevo a cabo su investigación en el municipio de Sacatepéquez donde define a la motivación como el cuarto estímulo y el esfuerzo que existe detrás de un comportamiento para satisfacer una meta deseada. Para llevar a cabo esta investigación cualitativa, se utilizó una muestra de dieciocho sujetos, distribuidos de la siguiente manera: dos áreas de blancos, un encargado de paqueo, un bodeguero, un mantenimiento, tres meseros, una cocinera, dos camareras, un jefe de camareras, dos bell boys, dos recepcionistas, un gerente de alimentos y bebidas y un gerente general. Para recopilar la información se utilizaron: boletas de encuestas para el personal de la corporación y boletas dirigidas a Gerente General; por lo que planteó como objetivo principal proponer la implementación de estrategias de motivación en una corporación. A raíz de los resultados, se concluyó que es completamente necesario retribuir aquellos colaboradores que tiene un nivel sobresaliente de rendimiento con el fin de conservarlos motivados, por lo que se recomendó identificar los incentivos que verdaderamente logran motivar al personal para aplicar efectivamente las estrategias de estimulación. Asimismo recomienda capacitar al personal para brindar un buen servicio al cliente.

De igual manera Ovalle (2008), realizó una investigación de tipo descriptiva, con el propósito de demostrar que la capacitación tanto como la motivación son totalmente determinantes en el rendimiento de los artesanos del municipio de Panajachel. Para ello realizó un instrumento tipo cuestionario compuesto por 12 ítems de acuerdo a características como: edades, destrezas, empeño, dedicación, necesidad, con opción de respuesta múltiple, dirigida a una muestra de 128 artesanos. Los resultados indicaron que los artesanos no tienen planificados programas de capacitación y a su vez no cuentan

con un entorno de motivación. Entre las conclusiones resalta, que los artesanos poseen una necesidad de programas de capacitación específicos y que los niveles de motivación vayan más allá de un salario. Por lo que recomendó implementar un proceso de capacitación artesanal para brindarle una herramienta a los obreros que ayuden a mejorar la calidad, ingresos e incentivar la motivación de cada uno a participar.

De la misma manera, Ramírez, R. (2009) desarrolló una tesis, para la mejora de la efectividad laboral; el principal objetivo fue investigar si las autoridades municipales demostraban más interés en el recurso humano. El tipo de investigación fue descriptiva; se contó con una muestra de 70 personas, y para recabar información utilizó encuestas para la realización de la misma. Se concluyó que en la entidad municipal hacen falta estrategias beneficiosas y adecuadas para motivar al personal, por lo cual provoca que los individuos tengan poca o ninguna motivación por el recurso humano para realizar todas las actividades laborales asignadas. Se recomendó implementar y desarrollar estrategias de motivación para poder reconocer y hacer valer el esfuerzo y sacrificio que realiza el personal dentro de la organización.

Por otro lado, Loarca (2012) realizó una investigación descriptiva, con el objetivo principal de conocer si existe un programa de motivación dirigido al recurso humano con el fin de alcanzar un mejor desempeño en escuelas de español de la cabecera departamental de Quetzaltenango. Para ello utilizó una muestra de 100 colaboradores de diferentes escuelas de español, a los que les aplicó como instrumento, una entrevista dirigida a 15 directores de la organización y una encuesta a 85 docentes. Según los resultados se concluyó que la mayoría de directores afirman que la motivación si influye ampliamente en el desempeño del personal; asimismo indica que existe un plan de motivación que se ejecuta de forma informal y empírica, con resultados positivos. Por lo que recomienda De igual manera los directores recomiendan que es importante estar al día en nuevos métodos de motivación, para los directivos de las escuelas de español de la cabecera departamental de Quetzaltenango, también trabajar por mantener alto el nivel de desempeño de sus colaboradores con incentivos que los estimulen constantemente, y que para ello deben de conocer que es lo que los impulsa y les

interesa, de igual forma que se pueda implementar un manual de motivación que permita desarrollar efectivamente sus labores.

Asimismo Herrera, (2012), realizó un estudio de tipo descriptivo con la finalidad de definir los factores motivacionales que hace que los colaboradores de turno diurno y nocturno continúen por más de un año trabajando en un call center (centro de llamadas). Tomó una muestra de 100 personas que trabajaban en un call center ubicado en la Calzada Atanasio Tzul, la cual estaba conformada por 52 hombres 46 mujeres entre las edades de 18 y 55 años. De los sujetos de la muestra 80 de ellos eran solteros y los otros 20 eran casados, el nivel de educación se encontró en un nivel medio y universitario. Para poder reconocer los factores que los motivaban se utilizó un cuestionario, que medía siete factores contenidos en 21 ítems. Los aspectos que se evaluaron fueron: prestaciones no monetarias, prestaciones monetarias, flexibilidad de horarios, mercado laboral, responsabilidad familiar, oportunidad de crecimiento, ambiente laboral y estabilidad económica. Se concluyó que los factores motivacionales más significativos para trabajar por más de un año en un call center eran: la reflexividad de horarios, la estabilidad económica y la responsabilidad familiar. Asimismo se concluyó que el problema de hallar trabajo en el mercado laboral no es uno de los factores que lleve al colaborador a trabajar por más de un año en un call center. Recomendó brindar a los colaboradores flexibilidad en cuanto a horarios cuando lo necesiten y sea posible apoyarles y siempre motivarlos con oportunidad de crecimiento dentro de la organización.

Continuando la temática, Cuesta (2013) realizó una investigación con el objetivo de establecer la motivación laboral y personal de los maestros del programa de intercambio cultural que gestionan en una institución educativa privada de Guatemala. Tomó como sujetos de estudio a 20 docentes los cuales eran extranjeros, comprendidos entre la edad de 20 a 60 años, de género masculino y género femenino, que ejercían funciones educativas en una institución privada educativa de Guatemala. Para poder adquirir la información se utilizó un cuestionario con Escala de Likert el cual fue diseñado para medir la motivación de los docentes expatriados. Se concluyó que los docentes del programa de intercambio cultural muestran más motivaciones personales y laborales al expatriarse. Los factores que más les impulsa a motivarse en el área laboral es la oportunidad de

ahorro que pueden tener fuera de su país natal; Y en el área personal, les motiva el desarrollo individual que estos puedan tener, seguido de la búsqueda por un cambio cultural.

Por su lado, Sum (2015) ejecutó un estudio tipo cuantitativo descriptivo con 34 sujetos del personal administrativo de una empresa dedicada a la fabricación de alimentos ubicado en la zona 1 de Quetzaltenango. Se propuso como objetivo establecer la influencia entre dos variables: desempeño laboral y motivación. Para ello realizó una escala de Likert estructurada por 10 ítems para examinar el desempeño laboral en la respectiva empresa, con los resultados concluyo que el nivel motivacional que posean los colaboradores para su desempeño en la organización influye en el mismo, lo cual confirma también la importancia del tema para poder aplicar algún tipo de motivación laboral acorde a las necesidades del personal, de ésta forma los colaboradores puedan poseer una mayor productividad ya que la misma lleva al individuo a actuar de cierta manera. Si la persona logra ser positivo gana tanto la empresa como el colaborador, por lo cual recomienda la aplicación de capacitaciones constantes acerca del tema para así mantenerlos motivados y favorecer su desempeño, así como la creación de programas de incentivos no monetarios y el involucramiento de los supervisores de área.

De la misma forma en la que los autores nacionales han investigado acerca de la motivación extrínseca, internacionalmente también se han realizado algunos estudios e investigaciones basadas en motivación y motivación extrínseca, a continuación se citan los siguientes:

Para continuar se puede mencionar a Feo y Guzmán (2001), quienes desarrollaron una investigación cualitativa descriptiva sobre el planteamiento de una propuesta de plan de motivación laboral para los trabajadores del departamento de cobranzas Contact Center, en México, y así contribuir al incremento de la productividad con base en la descripción de las características que afectan la motivación de los empleados. Para dicha investigación se contó con la participación de una muestra de 17 personas, dentro de las cuales 11 eran operativos y 6 eran directivos; los instrumentos que se aplicaron fueron cuestionarios y guías de observación diseñados por las autoras. Los resultados determinaron que los colaboradores no se desempeñaban de forma efectiva y que se

necesita incluir en el plan de motivación laboral. Por ello, recomendaron la implementación de un plan diseñado por las autoras que añadían el trabajo de tres fases esenciales: (Fase I) Diseño de la estrategia de motivación laboral, (II) Implementación de las estrategias de la motivación laboral y (III) Evaluación y Control del Plan de Motivación Laboral.

Asimismo, Carratalá, E., Guzmán, J., Carratalá, V. y García, A. (2006), verificaron dentro de una investigación la capacidad predictiva de la percepción de necesidades personales y de la motivación intrínseca, extrínseca sobre la diversión en la práctica deportiva. La investigación se llevó a cabo con 230 sujetos en edades comprendidas entre los 11 y los 18 años, correspondientes a las modalidades deportivas de los Planes de Especialización Deportiva de la Generalitat Valenciana en España. Se realizó bajo un modelo descriptivo-correlacional, usando 5 distintas escalas las cuales midieron dos áreas: motivación intrínseca y motivación extrínseca, realizando una correlación. Finalizada la investigación se pudo comprobar la capacidad predictiva de la percepción de autonomía, percepción de las relaciones sociales, motivación intrínseca y motivación extrínseca. Los resultados finales demostraron que las relaciones sociales, la percepción de autonomía y la motivación intrínseca estarían positivamente relacionadas con la diversión y la motivación le daría un sentido negativo. Asimismo, los resultados indicaron que la motivación extrínseca no se encuentra relacionada negativamente con la diversión. A su vez reconocieron a la motivación intrínseca y ciertos tipos de motivación extrínseca como predictores de las consecuencias afectivas más positivas. Finalmente se encontró una relación positiva entre la percepción de autonomía y de las relaciones sociales con la diversión. Por lo cual se recomendó estimular a los deportistas con motivaciones extrínsecas para poder lograr un mejor desempeño en cuanto a los deportes y reforzar las motivaciones intrínsecas para poder obtener buenos resultados por parte de los deportistas.

(Debido a la falta de investigaciones sobre el tema de industrial se colocó este estudio realizado)

En el mismo orden de ideas, Flores y Gómez (2010) realizaron una investigación cuantitativa descriptiva transversal, con el objetivo específico de identificar si existía o no

relación entre la motivación y el rendimiento académico, el grado escolar y el sexo de los estudiantes. En dicha investigación participaron 673 estudiantes de tercer, segundo y primer grado de secundaria de cuatro escuelas públicas del sur de la ciudad de México, de niveles socioeconómico medio-bajo y bajo. Los investigadores realizaron un cuestionario estructurado en la modalidad de escala de Likert. Con los resultados finales, se observó que en lo relativo al rendimiento académico no existían diferencias estadísticamente significativas entre los hombres y las mujeres que participaron en el estudio, respecto a su motivación para estudiar. En cuanto a la ligación entre motivación y grado escolar, en su totalidad los hombres, pertenecientes a los distintos grados tuvieron una tendencia mayor a su éxito o fracaso, a la buena o mala suerte en cuanto a la calidad del maestro; mientras que en las mujeres en su totalidad de tercer grado lo aplicaron a su propio esfuerzo o motivación. Por lo cual recomiendan que los estudiantes debe de contar con una motivación para poder realizar un mayor esfuerzo y obtener resultados positivos en cuanto a su rendimiento es sus estudios.

Finalmente de acuerdo con las investigaciones nacionales e internacionales realizadas por diferentes autores, se llegó a la conclusión que en los últimos años las motivaciones extrínsecas han cobrado un mayor auge y se ha convertido en un fenómeno que se necesita emplear y desarrollar aún más con los colaboradores en las diferentes empresas para poder mantenerlos motivados y con un excelente rendimiento laboral.

Al haber mencionado una serie de estudios realizados por diferentes autores tanto nacionales como investigadores extranjeros, concerniente a las motivaciones extrínsecas las cuales son de gran aporte para lograr obtener un buen rendimiento laboral, los colaboradores de diferentes entidades demuestran la relevancia que el tema tiene en el medio profesional. Para lograr esclarecer de mejor manera que es la motivación extrínseca se recopiló información y definiciones que a continuación se detallan.

Cuando se abarca el tema de motivación es importante tomar en cuenta como es percibido este término.

## **Percepción**

Para principiar se mencionará a Schunk (1997), quien señala que el concepto de la percepción se desarrolla por el reconocimiento de patrones y a la representación que se asigna a las entradas del entorno las cuales son recibidas por medio de los diferentes sentidos; asimismo, afirma que todos los patrones que se reconocen dependen de las diferentes características objetivas de los estímulos y de todas las experiencias previas que haya tenido del sujeto.

Acorde con Goldstein (2005), la percepción tiene varios propósitos, uno de ellos es informar sobre las propiedades del ambiente, los cuales son de gran importancia para la supervivencia. De la misma manera la percepción puede ayudar y apoyar al individuo a determinar en qué forma debe actuar con respecto al ambiente en el que se desarrolla, lo cual hace que la percepción sea algo indispensable para la subsistencia de la vida y la forma apropiada para la adaptación al medio en que se desenvuelve la persona.

Por otra parte Chiavenato (2007) menciona como en cada sujeto influye la percepción, explica que se posee un sistema conceptual, es decir, un patrón o guía el cual actúa como codificador cuyo propósito es condicionar la aceptación y el procesamiento de cualquier información, dicho codificador rechaza todo lo que pueda presentar algún peligro y selecciona toda información que se ajuste al sistema desarrollado. De esta forma cada individuo desarrolla su propio conjunto de conceptos para representar el ambiente interno y externo para organizar las experiencias de la vida cotidiana.

## **Motivación**

Por otro lado, Malera (2009) refiere que la motivación es la agrupación de necesidades psicológicas o físicas, de valores y modelos sociales incorporados, no siempre conscientes, que ordenan la conducta de la persona hacia el logro de una meta.

La motivación es un factor interno y externo, no se puede identificar motivación con estímulos externos o refuerzos, sino con el significado personal que tiene ese comportamiento.



De igual forma, González (2009) señala que la motivación es dependiente de los fenómenos afectivos, conducta humana y la conducta inventora en particular. La palabra motivación es una potencia interna, todo aquello que impulsa a la persona a accionar para poder lograr un fin determinado. Los motivos al ser apropiadamente organizados en la conducta, obtienen buenos resultados, de lo contrario, puede que afecten ciertos elementos esenciales. Cabe agregar que la motivación ubica los fenómenos afectivos como una de las causas principales del pensamiento y conducta humana en general de la conducta inventora.

## **Tipos**

### **Modelo de la Jerarquía de las Necesidades**

Es una teoría muy reconocida, la cual fue creada por Maslow (como se citó en Amorós, 2007) indica que cada sujeto cuenta con cinco necesidades diferentes:

#### **Necesidades Fisiológicas**

Estas necesidades incluyen hambre, sed, resguardo, impulsos sexuales y otras necesidades corporales, es decir, son todas aquellas necesidades de agua, alimento, vivienda, aire, las cuales son de nivel más bajo de la jerarquía de Maslow. Los individuos se centran en satisfacer primero todas las necesidades mencionadas antes, para luego poder pasar a las necesidades superiores, es por ellos que todo gerente y directivo debe entender que cada colaborador se encuentra motivado por este tipo de necesidades básicas, en consecuencia tomarán cualquier tipo de trabajo que si les haga satisfacer sus necesidades primarias. La mayoría de los gerentes que se encuentran centrados en esta postura trabajan en mantener motivados a los empleados con la idea errónea en que los sujetos trabajan principalmente por poseer comodidad y dinero, evitando el cansancio y así ganar más sin aprender, prepararse y adquirir nuevos conocimientos, creen que apreciarán mejor los incentivos monetarios que los no económicos y por lo mismo no invierten en tomar tiempo para investigar cuales son las necesidades reales de los colaboradores.

## **Necesidades de seguridad**

Se refiere a la seguridad y protección contra daños físicos, emocionales, estabilidad, ausencia de dolor y aflicción por enfermedades; si estas necesidades se encuentran insatisfechas entonces se crea en las personas un estado en el cual esta inicia un lapso donde busca querer satisfacerlas. Los individuos que se centran en complementarlas empiezan a valorar por ejemplo sus empleos, pero en realidad lo que están haciendo es un tipo de defensa con la cual pueden combatir la pérdida de su satisfacción de necesidades básicas. Los gerentes y directivos toman normalmente como base las necesidades que se refieren a las acciones de prevención, corrección de riesgos y regulaciones, los cuales se encargan de la seguridad en el trabajo; asimismo, cuidan y velan por las prestaciones que les darán a sus colaboradores, ya que todo lo centran en la seguridad; por otro lado indican que el interés primordial de sus colaboradores no incitan a la innovación u originalidad, a pesar de indicar que logra que los empleados sigan rigurosamente las reglas.

## **Necesidades sociales o de afiliación**

Maslow afirma que estas incluyen pertenencia, el afecto, cariño, la protección al daño físico y emocional, aceptación y amistad, las cuales se producen al ser satisfechas todas las necesidades de seguridad como las fisiológicas. Todo gerente y directivo debe de conocer que este tipo de necesidades son las primordiales por donde fluye la motivación, ya que las personas por lo general suelen valorar su empleo si lo ven como una oportunidad para poder entablar relaciones amistosas con su entorno.

## **Necesidades de reconocimiento o estima**

Incluyen todos los factores internos de estima como la autonomía, el respeto a uno mismo, y el logro, factores externos de estima, como el estatus de atención y el reconocimiento. Una persona que tiene necesidad de reconocimiento o estima desea ser tratado con respeto y que le consideren capaz competente y le acepte por lo que en realidad es. Los gerentes y directivos que quieren motivar a sus colaboradores con reconocimientos en público (aunque a ciertos empleados prefieran el reconocimiento en

privado) y gratificaciones por sus servicios realizados, son los que se centran principalmente en este tipo de necesidades.

### **Necesidades de autorrealización, realización personal o autosuperación**

Se refiere al crecimiento para lograr la propia potencialidad y autorrealización, el impulso de llegar a ser lo que no es capaz de ser, es decir los propios deseos. Los individuos que pretendan obtener autorrealización se aceptan, así como también incrementan su capacidad para resolver problemas; los gerentes y directivos se concentran en estas necesidades cuando buscan que sus colaboradores sean parte de la delineación de las tareas, así como también harán asignaciones especiales para exprimir de esta manera todas las habilidades que tengan sus empleados o bien en todo caso se le logrará dar autonomía a los equipos de trabajo para que puedan proyectarse y planear, para poder desempeñar su trabajo.

La base que se presenta esta teoría radica en las siguientes suposiciones elementales:

Una necesidad saciada reduce la importancia de la misma como motivador. A medida que cada una de estas necesidades se satisface sustancialmente, pasa al siguiente nivel de necesidad la cual se torna dominante.

Es necesario satisfacer las necesidades inferiores para activar con fuerza las superiores y así lograr estimular el comportamiento del individuo.

Maslow comenta que las necesidades de orden alto son llamadas necesidades de crecimiento, las cuales satisfacen y logran que la persona se desarrolle como ser humano; al contrario, las necesidades de orden bajo también son conocidas como necesidades por deficiencia donde las personas no lograrán ser un sujeto sano físicamente, tampoco psicológicamente.

Las personas que están “motivadas” se esfuerzan más para lograr desempeñarse que las personas que no lo están; sin embargo, tal definición es relativa, ya que la motivación es la voluntad de hacer algo, que está condicionada por la habilidad necesaria para realizar la actividad y satisfacer algunas necesidades del individuo. Una necesidad es

una deficiencia fisiológica o psicológica que hace que ciertos resultados parezcan atractivos, por ello se menciona a continuación las teorías de necesidades.

### **Teorías de las Necesidades de McClelland**

McClelland, (como se citó en García, A. 2017) indica que todos los individuos tienen diferentes necesidades primordiales.

- Necesidad de Logro: Se enfoca en el impulso de sobresalir, lograr algo de relación a un conjunto de estándares, de esforzarse para tener éxito.
- Necesidad de Poder: Se refiere a la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera como no lo harían, es decir se refiere a la necesidad de lograr tener impacto, de controlar, influir en los demás.
- Necesidades de Afiliación: Trata de conseguir relacionarse con los demás, es decir tiene el deseo de tener relaciones amistosas y cercanas con los integrantes de su entorno.

Algunas personas tienen un impulso apremiante de lograr éxito pero se esfuerzan por el logro personal más que por las gratificaciones o el éxito por sí mismos. Sienten el deseo de hacer algo mejor y con más efectividad de lo que se han hecho antes. Este impulso es la necesidad de logro. McClelland indica que los buenos realizadores se distinguen de los demás por su deseo de querer hacer las cosas de mejor manera. Buscan situaciones en las que puedan ejercer su responsabilidad personal al encontrar soluciones o ambigüedades en su desempeño, de manera que puedan fácilmente saber si están mejorando o no. También buscan soluciones en las que puedan fijarse metas u objetivos difíciles. Estos individuos son apostadores, les disgusta tener éxito por suerte. Prefieren trabajar para que sea un reto y aceptar la responsabilidad personal por el éxito o el fracaso, más que dejar el resultado al azar o las acciones de los otros. Es por ello que es importante que eviten lo que perciben como tareas muy simples o muy difíciles.

Los que tienen un alto nivel de logro se desempeñan mejor cuando su probabilidad de éxito es de 50%; esto es cuando estiman que tienen la mitad de oportunidad de éxito

como también, les disgusta jugar cuando el azar es el factor principal porque entonces no consiguen una satisfacción de logro de un éxito fortuito. Igualmente les molesta las ventajas (una gran probabilidad de éxito), ya que no hay reto para sus habilidades. A la vez les gusta colocarse metas que los hagan esforzarse más. Cuando cuentan con una oportunidad de aproximadamente igual a la de éxito que a la del fracaso, es la ocasión óptima para que experimenten sentimientos de una realización exitosa y satisfacción por sus esfuerzos.

### **Motivación Laboral**

Harrison (2016), expone que despertar motivación, compromiso y transferir fortalezas como la integridad, autenticidad, el sentido de propósito, la orientación al resultado y el trabajo en equipo son retos que los directivos de las organizaciones líderes hoy en día se enfrentan. Ni un solo líder, mucho menos la compañía debe proporcionar felicidad a su gente, ya que lo más importante para la misión de una gran compañía no es que los empleados sean felices sino que sean motivados y comprometidos, ya que esto los conduce a la satisfacción y gratificación, pues se ve reflejado en el desempeño laboral de cada colaborador logrando así una mayor reputación a la organización. El autor hace mención a que hay que tomar en cuenta que las personas pasan la mitad de su vida o más tiempo en el trabajo, así que para que cualquier persona pueda realizarse en la vida, la práctica de la cultura laboral debe ser satisfactoria, todo es continuo pues si se puede obtener una mejor satisfacción de los empleados esto puede llevar aun a más motivación, a su vez aumenta la creatividad y por consiguiente también conduce a mejores resultados en el ámbito laboral, en efecto es lo que lleva a la realización del personal. El impacto es completamente positivo para la empresa, ya que se obtiene menor rotación entre los empleados, una mejor fama de la empresa y menos estrés para todas las personas las cuales después deben ir a su casa y ser líderes en sus hogares con sus familias.

De esta forma, Vargas, I. (2011) en su artículo, indica que la razón principal detrás de la falta de motivación laboral que orilla a los colaboradores en México a cambiarse de empleo, es por la decepción con su salario, mala relación con los superiores, interés generado entre los colaboradores tratar de hacer carrera en la institución y está no se

interese por realizarlo, como también la estabilidad y un buen ambiente o clima laboral ya que la forma en que es tratado un colaborador siempre tendrá un peso importante a la hora de elegir entre quedarse o no en la organización, por ello la importancia de que en la actualidad las empresas deben enfocarse en sus estrategias con respecto a la motivación de su fuerza. Para Vargas las organizaciones de trabajo en la actualidad no son malas para retener a su personal sino más bien el problema es en aceptar un trabajo que no satisfaga las necesidades personales de un colaborador, lo cual genera desmotivación y automáticamente optan por cambiar de trabajo asimismo, una de las más grandes equivocaciones en las empresas, es creer que para motivar hace falta dinero, lo cual no es cierto ya que si el sueldo es justo los colaboradores se sentirán bien, cómodos y apreciados, así se podría disminuir el nivel de rotación de personal, otra forma de motivar al recurso humano sin algún gasto económico, es dedicarles tiempo para hablar acerca de su trabajo, sus logros, sus retos, sus oportunidades que tan importantes son ellos para la empresa, todo esto enfocado especialmente en hacerles ver que poseen una labor única y trascendente dentro de la organización.

De igual forma, Alcibiades (2011) en su artículo, define la motivación como el impulso o esfuerzo que llevan a actuar o que obligan a los seres humanos a poner más empeño en sus labores lo cuales pueden ayudar a superar obstáculos, satisfacer deseos y alcanzar metas. Un subalterno con este impulso busca siempre crecer y desarrollarse, como también progresar por el camino adecuado, para mejorar su calidad de vida y la de su familia. La motivación es un elemento esencial en la administración de personal, por lo que es necesario tratar de entender qué es, de qué se trata pero aún más valioso conocerla y ponerla en práctica, pues sólo así la empresa estará en la disposición de formar una cultura organizacional sólida. La motivación también se encuentra relacionada con la aspiración, la necesidad y el anhelo, porque éstos son los que proveen efectividad en el esfuerzo colectivo, impulsa al individuo a una búsqueda continua de mejores circunstancias, con el fin de realizarse profesionalmente como también personalmente. Dentro de la institución el representante, presidente, gerente o persona que tiene a su cargo la máxima potestad de la gestión así como la dirección, debe analizar la cultura y

el clima organizacional existentes, e identificar los impulsos y necesidades de sus colaboradores, ya sean fisiológicas, de afecto, autoafirmación, reconocimiento laboral, reconocimiento social, así como también orientar su comportamiento hacia el óptimo desempeño de su trabajo, pues la motivación es el factor que ayuda a canalizar el esfuerzo y energía, por esta razón, se debe recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para persistir en el cumplimiento de las metas corporativas. Sin embargo junto a la motivación se debe de tomar en cuenta otros factores, como la capacidad, experiencia y formación académica, lo cual también influyen en la productividad laboral.

Continuando con Jiménez (2007), quien a través de su artículo, detalla que en la actualidad las organizaciones que cuentan con un importante número de personas motivadas hacia un mismo logro, tienden a mostrar un rápido y elevado desarrollo económico-social. La demanda mayor de productividad como de un estilo de trabajo enfocado en la especialización y generalización de las funciones, incrementa el porcentaje de poli-funcionalidad, que implica una mayor práctica de la creatividad, innovación, así como de una mentalidad más abierta ante los cambios que se experimentan. Las organizaciones deben ser capaces de ejecutar ajustes y crear mejoras en relación a su entorno humano, ya que dichos cambios ambientales actúan de forma positiva al beneficiar a la organización como a sus colaboradores. Para que una empresa se desarrolle de forma saludable y armónica necesita una infraestructura actualizada, acorde y adecuada con la realidad de un mundo globalizado, con variaciones y cambios persistentes, los cuales no serán posibles de enfrentar con inacción, pues la vida laboral se encuentra en constante cambio y desarrollo.

Asimismo Ramírez (2013), expone que para que las personas logren sus metas y puedan funcionar de manera eficiente y productiva, las organizaciones necesitan estar orientadas sobre la motivación para sus colaboradores pues por medio de este factor la empresa puede obtener mucho éxito y lograr brindar mejores beneficios económicos para el personal. Cuando el colaborador entra a una período de desmotivación empieza a perder el entusiasmo e ilusión con la que empezó el primer día de trabajo, su rendimiento empieza a decaer y la calidad del trabajo a realizar ya no es el mismo como cuando inicio a laborar, por lo que empiezan a cometer errores debido a la falta de atención hacia las

tareas que realiza .La palabra motivación se encuentra conformada por motivo y acción, lo cual significa que al encontrarse al colaborador motivado y comprometido con la organización logrará rendir hasta un 110%, eso solamente si se tiene un motivo que lo lleve a la acción. Existen varios motivos que hacen posible la desmotivación como por ejemplo el sentirse mal pagado, el no poseer los materiales necesarios desempeñar su trabajo, también la mala relación con sus subordinados o superior asimismo por la falta de reconocimiento como también de desarrollo profesional, la costumbre y los problemas personales, por lo que para enfrentar a esta situación se debe crear de nuevo la ilusión del primer día en el empleado, volver a apasionarlo, entusiasmarlo y ayudarlo a encontrar el motivo que lo lleve a la acción.

De la misma manera, Amorós (como se citó en García, A. 2017) define a la motivación como las fuerza que actúa sobre un sujeto en su interior, las cuales conllevan a que se comporte de una manera específica o determinada para que se pueda dirigir hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de alcanzar y satisfacer alguna necesidad individual. Por lo mismo, los motivos de desarrollar un trabajo por parte de los colaboradores influyen en la productividad y se constituyen en una de las tareas de los jefes encaminar efectivamente la motivación del colaborador, hacia el logro de las metas de la organización. Existen tres elementos claves que se puede desglosar de esta información, los cuales son:

## **Motivos**

- Necesidad: Es un estado interno que hace que ciertos productos parezcan atractivos. Una necesidad que no se satisface crea una fuerte tensión que inicia un impulso en el individuo, el cual origina un comportamiento de búsqueda para encontrar ciertas metas individuales que al lograrse, satisfacen la necesidad primaria y a la vez ocasionará que la tensión se reduzca.
- Esfuerzo: Es una medida que emplea intensidad, como la cantidad de esfuerzo que una persona dedica para poder alcanzar un propósito, de esta



forma se dirige hacia el deseo y metas de la organización y es consistente con estas. Tanto la organización como los directivos y gerentes deben de buscar formas para implementar en sus colaboradores ideologías que desarrolle el esfuerzo en éstos.

- Metas organizacionales: Se refiere a los objetivos que la organización necesita y busca.

Amorós menciona algunas teorías motivacionales que explican las fuentes que más influyen:

### **Teoría de las Expectativas**

Según la teoría de las expectativas, las personas deciden su conducta eligiendo entre varios posibles cursos de acción, basándose en sus expectativas de lo que podrán obtener de cada acto. Nadler y Lawler. (como se citó en Stoner, Freeman y Gilbert, 1996) describen cuatro hipótesis sobre la conducta de las organizaciones, en las cuales se basan:

- La conducta es completamente determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Todo sujeto tiene diferentes necesidades y deseos de meta que quieren lograr.
- Suelen optar por una conducta cualquiera con base en sus expectativas le conducirá a un resultado esperado.

Es así como estos supuestos son la base del llamado modelo de las expectativas según Nadler y Lawler exponen que consta particularmente de tres componentes elementales:

### 1. Las expectativas del desempeño- resultado

Nadler y Lawler explican que las personas que esperan ciertas consecuencias de su conducta y a su vez estas expectativas afectan su decisión en cuanto a cómo comportarse.

Asimismo los autores exponen los siguientes términos.

### 2. Valencia

Indica que es el poder de motivación con resultado específico de la conducta, este varía de una persona a otra, es decir es un gerente que le concede valor al dinero y al logro, el traslado de un puesto con mejor sueldo o en otra ciudad, puede lograr tener una gran valencia; para un gerente que le brinda valor a la afiliación con amigos y colegas, el traslado puede tener poca valencia.

### 3. Las expectativas del esfuerzo- desempeño:

Es la posibilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo producirá cierto nivel de desempeño (como, aumento de salario, promociones, reconocimientos, aceptación de los compañeros)

## **Tipos de resultados conforme a la conducta**

De igual forma, Nadler y Lawler, indican que algunos resultados esperados actúan como recompensa intrínseca, es decir, es la recompensa que la persona "siente" directamente por medio de sentimientos de realización, el aumento de amor propio y la satisfacción de desarrollar habilidades nuevas. Por otro lado cabe mencionar que los resultados también pueden ser producto por un agente externo, como lo son:

- Bonos monetarios
- Reconocimientos
- Ascensos

Por lo cual un mismo nivel de desempeño puede estar ligado a una serie de resultados intrínsecos y extrínsecos, cada uno tendrá su propia valencia. Por consiguiente si el individuo se desempeña mejor obtendrá una mayor y mejor remuneración.

## Recompensas para motivar

### Recompensa Extrínseca

Recompensa brindada por un agente externo, por ejemplo un supervisor o grupo de trabajo.

### Recompensa Intrínseca

Recompensa psicológica que experimenta la persona de una forma directa.

La teoría de la expectativas implica el cálculo más complicado que la teoría de las necesidades y la teoría de la equidad porque las expectativas del desempeño- resultados, la valencia y las expectativas del esfuerzo – desempeño, están completamente ligadas a una cadena multiplicadora, esta teoría también permite la inclusión de ciertas características dinámicas debido a la composición de las personas. Las expectativas pueden pasar de ser completamente positivas a pasar ser negativas esto con el transcurso del tiempo. Nadler y Lawler, recomiendan a los gerentes que deben prestar atención a una serie de factores cuando traten a sus empleados.

- Determinar las recompensas que valoran cada colaborador: Para que la recompensa sea motivadora, debe de ser pertinente para los sujetos afectados. Los gerentes pueden determinar las recompensas que buscan sus colaboradores tomando en cuenta sus reacciones en diferentes circunstancias y consultándoles que recompensas les gustaría.
- Determinar el desempeño que el gerente desea: Todos los gerentes deben de determinar qué nivel o grado desean alcanzar, de tal manera que puedan transmitirles a los colaboradores que es lo que debe de realizar para poder ser recompensados.
- Establecer un nivel alcanzable de desempeño: Si los colaboradores sienten que la meta que se les pide es demasiado difícil o imposible, su motivación será muy poca.
- Ligar las recompensas al desempeño: La motivación debe de estar ligada con toda claridad y en poco tiempo a un desempeño exitoso.

- Analizar los factores que podrían contrarrestar a la eficiencia de la recompensa: Los problemas entre el sistema de recompensas de los gerentes y otras influencias de la situación laboral podrían incurrir en que el gerente realice ciertos ajustes en la recompensa.
- Asegurarse que la recompensa sea la adecuada: Toda recompensa menor será un motivador más bajo.

### **Motivación extrínseca**

Urcola (2008) define a la motivación extrínseca como externa, la cual es proveniente de fuera del individuo. Esta tiene su origen o inicio en otras personas, objeto u actividad, para enfocarse en la persona que se desea y se quiere motivar. Se concluye que esta motivación tiene como base el uso de recompensas negativas o positivas para lograr el objetivo de la actividad realizada.

En este tipo de motivación se encuentran ciertas problemáticas, tales como las sanciones, castigos y las recompensas que se le da a cada persona pueden tener un límite en su efecto, así produciendo una alta necesidad de otras o bien del aumento de la recompensa. Urcola añade que en el momento en el cual el sujeto posee una motivación externa, se dedicará en menor cantidad para conseguir su objetivo deseado. Al tener en cuenta que el ser humano está compuesto por hábitos y costumbres, las estimulaciones deberán ser cada vez más altas así como resultado, se podría obtener desmotivación y bajo rendimiento. A su vez, este tipo de motivación se divide en dos:

- Motivaciones extrínsecas negativas: Por la existencia de conductas no deseadas, surgen las motivaciones negativas, comúnmente llamadas “sanciones o castigos”, esto con el objetivo de evitar y corregir lo que no se desea en una persona.
- Motivaciones extrínsecas positivas: Este tipo de motivaciones se utilizan cuando se quiere reforzar en un momento específico una conducta deseada, de forma puntual y objetiva. Estas se debe saber en qué momento concederse estratégicamente, ya que si se realiza demasiado su utilización pueden llegar a generar una necesidad de obligación con un incentivo más elevado y el resultado será el menor o el mismo.

Por su parte, Cardenal (como se citó en Madrigal, 2009) menciona que la motivación extrínseca surge bajo un enfoque de la perspectiva conductista para el estudio de la motivación, lo cual desarrolla que las causas principales de la conducta se encuentran dentro y fuera de la persona. Según este planteamiento, las recompensas, el dinero y las amenazas de castigo son de fuentes de motivación extrínseca y cada una de estas explica porque es que las personas trabajan, porque es que cumplen con sus responsabilidades, deberes y porque es que demuestran variedad de conductas dentro de la organización en la que laboran.

Este tipo de motivación es aplicado por gerentes o directivos, son aquellos que se refleja en la práctica como los que brindan bonos, e incentivos financieros de acuerdo a los resultados obtenidos de las pruebas o evaluaciones sobre el desempeño personal de cada colaborador también utilizan reconocimientos como “el empleado del mes” y carteles de felicitaciones para los empleados.

### **Variantes intervinientes en la motivación extrínseca**

Es así como, Herzberg (1968), explica que en el proceso de motivación las variantes son factores de apoyo para la formación de objetivos y metas, las cuales se dirigen al comportamiento, es por ello que la teoría de condicionamiento operante explica que las recompensas al empeño por un sujeto como variable central, es un proceso completo motivacional. Puede haber dos aspectos que se pueden diferenciar:

:

- Una clasificación que conllevan a un planteamiento de problema teórico más generalizado sobre las diferencias entre la motivación intrínseca y extrínseca.
- Autores que tratan de determinar una ordenación clasificada por esos objetivos o eventos motivacionales.

### **Motivación Intrínseca**

Por otra parte, la motivación intrínseca según Garduño y Oreganista (como se citó en Madrigal, 2009) definen que es involucrarse libremente en actividades establecidas. Es la tendencia inesperada o innata para buscar novedades y retos, para aumentar y

ejercitar las propias habilidades y capacidades, para conocer y aprender, entre otras actividades emocionales. Es efectuar una actividad para poder obtener una satisfacción inherente. Esta se presenta cuando se registra una atracción hacia la misma tarea y aparece de manera espontánea. Es decir esta motivación se puede especificar como aquella que procede del propio colaborador la cual está bajo su mismo control y tiene la capacidad de auto motivarse.

### **Motivación intrínseca contra, motivación extrínseca**

Estas motivaciones se fundamentan en:

- La fuente que estimulan los incentivos, recompensas u objetivos;
- El control sobre sobre la cual el sujeto tiene o cree tener.

Es así como la motivación extrínseca está causada por diferentes tipos de recompensas o por incentivos independientes de la propia actividad que el sujeto desempeña. Para que el individuo pueda lograr obtener algún tipo de recompensa depende puramente de que este realice su trabajo. La motivación intrínseca es establecida por aspectos o características de la propia actividad del sujeto, es decir los motivadores son completamente internos. Según Sweney (2015), la motivación intrínseca puede ser determinada por aspectos de intereses aprendidos aceptando así un determinado nivel psicológico o natural. Representa a las compensaciones o recompensas que se identifican con la propia acción sin supervisión de otros sujetos, que están bajo el control de la persona que realiza la acción o toma de decisiones que debe desempeñar. Una de las diferencias más notable entre ambas es que señala que la motivación intrínseca lleva a hacer lo que en realidad se desea hacer, mientras que la motivación extrínseca lleva a realizar determinadas actividades que se pueden cubrir con una serie de necesidades por medio de las compensaciones que se pueden obtener a cambio.

Recompensas Extrínsecas:

- Ascensos o promociones

- Mejoras en las condiciones de vida
- Alabanzas y felicitaciones
- Recompensas económicas como paga u otros beneficios
- Otra de las ventajas y compensaciones que ofrezca la empresa para poder incentivar el rendimiento de los colaboradores para poder lograr su satisfacción.

De la misma manera las recompensas intrínsecas son preferidas por personas con carácter más extrínseco, Andrisani y Millius (como se citó en Herzberg, 1968) señalan que existen preferencias por el tipo de recompensas dependiendo de la clase social, edad y del tipo de funciones que desarrollen en un puesto de trabajo.

La concepción habitual de ambas recompensas son completamente independientes pero a su vez sus resultados son de modo complementario. Si una determinada conducta es de origen intrínseca y complementa la consecución de una recompensa extrínseca. La finalidad de ambos tipos se une y se puede lograr tener una persona motivada.

Por su lado, Charms (como se citó en Herzberg, 1968) plantea que la motivación extrínseca y la intrínseca interactúan y no se complementan. Una motivación primaria de la persona, es la eficiencia en la generación de cambios a su alrededor consiguiendo así, el control de su propia conducta y de las fuerzas exteriores que le afectan. Establece que cuando hay un individuo que percibe sus propias conductas y reconoce el producto de sus propias decisiones y lecciones es en ese momento cuando valora positivamente las consecuencias que pueda llegar a tener de lo contrario, si percibe que es una reacción por factores externos, valorará menos ese comportamiento. La satisfacción sigue siendo el origen de la propia conducta que se diferencia de las satisfacciones que producen los resultados o recompensas objetivas y externas de esta.

Por otro lado, explica acerca de la introducción de recompensas extrínsecas para las conductas intrínsecas reforzantes en la cual define que en lugar de aumentar la fuerza motivadora, puede disminuir ya que esta propuesta de recompensas sitúa al sujeto en una situación de dependencia en cuanto a la fuente de recompensas. El control de su

conducta pasa a ser parte de su propio yo a la fuente externa de recompensas. La percepción individual acerca de la elección liberada, autocontrol y autodeterminación se desgastan y es así como la motivación realiza su función.

En el mismo orden de ideas, Notz (como se citó en Herzberg, 1968) indica que bajo ciertas condiciones, se ha encontrado que la motivación extrínseca e intrínseca no son aditivas; la activación de la motivación extrínseca surge de la motivación intrínseca. Con ciertas condiciones, parecen ser semejantes, ya que la eliminación de las recompensas extrínsecas aumenta la motivación intrínseca.

### **La motivación y la dirección**

Por otro lado Robbins y Coulter (como se citó en Madrigal, 2009), explica que el directivo del siglo XXI necesita conocer, comprender y analizar las nuevas herramientas y enfoques sobre la motivación para promover las estrategias de cambio que en su empresa u organización con amplia aprobación compromiso y responsabilidad de sus colaboradores. A un directivo o gerente que no se le influya y motive positivamente en su equipo de trabajo es aún más complicado y difícil que logre alcanzar objetivos en común.

### **Teoría de los dos factores de Herzberg**

En el mismo orden de ideas Herzberg, (1968), de acuerdo con las clasificaciones de las necesidades de los seres humanos, trata de establecer un orden de los resultados o recompensas capaces de cubrir esas necesidades. Esta teoría es centrada en aspectos completamente de la satisfacción laboral y presenta dimensiones motivacionales las cuales son inherentes. Factores relevantes para la motivación en el trabajo:

Aspectos extrínsecos al trabajo que ejercen una función a manera de mantenimiento o de higiene dado los cuales eliminan la ansiedad, preocupaciones de los colaboradores respecto a algunos inconvenientes o problemas que no motivan para lograr la realización del propio trabajo, por lo que se mencionan factores completamente extrínsecos a la propia tarea:

- supervisión técnica, - salarios y aumentos,



- seguridad en el trabajo, - condiciones de trabajo,
- planes de la compañía,- relaciones humanas.

Todas estas satisfacen a las necesidades básicas, biológicas o también llamadas primarias y todas las que también han sido asociadas a ellas por aprendizaje (como la recompensa salarial)

Asimismo, también están los motivadores utilizados en el trabajo, las cuales derivan completamente de la relación del sujeto con su empleo.

- Reconocimiento,- logro,
- Ascenso o promoción, - responsabilidad.

Estas satisfacen las necesidades puramente humanas las cuales se refiere al logro y autorrealización.

Por consiguiente si los directivos y gerentes de una organización desean realmente motivar a su personal deben mejorar los factores asociados con el trabajo propio, lo cual es posible de realizar mediante un enriquecimiento de la ocupación que tiene para hacerles su labor menos rutinario y más interesante, para lograr así que se sientan valorados por el buen trabajo que realizan, aumentando en ellos la autonomía de la tarea que ejecutan y ascenderlos de acuerdo al rendimiento de cada uno. Los factores de higiene como los aumentos salariales, la mejora de sistema de supervisión o las condiciones de trabajo, no son en sí motivadores si no que puede lograr un cierto estado neutral de mantenimiento del colaborador, en que las necesidades primarias de supervivencia dejan como resultado un problema.

### **La dirección de la motivación**

Asimismo, Hellriegel (como se citó en Madrigal, 2009) explica que el papel de la dirección es completamente fundamental en cuanto a la motivación y su comportamiento ya que esto influye de manera natural en la satisfacción de los colaboradores, siendo una de sus herramientas fundamentales para el establecimiento de metas, la comunicación personal y la utilización de un sistema de elogios, reconocimientos y recompensas por

parte de la organización. La conducta de los sujetos está regulada por metas e intenciones individuales.

Por su lado, el autor señala que las metas intervienen en el comportamiento mediante la particularidad de la tarea, la supervisión, los incentivos y la retroalimentación sobre la actuación.

Por otra parte, Robbins y Coulter (como se citó en Madrigal, 2009) plantean que la intención de los trabajadores y de los directivos para trabajar en la consecución del objetivo es una fuente importante de motivación laboral, sobre aquellas desafiantes específicas que puedan tener para lograr mejores resultados. Es labor de los directivos lograr el compromiso y responsabilidad de la organización para poder cumplir con todos los retos y metas, siendo los primeros en creer en el logro de las mismas. Esto es conocido como autoeficiencia en un directivo.

Asimismo, cabe mencionar que es importante concretar que el aspecto motivacional es determinante para las metas, las cuales están vinculadas a la cultura y por ende también está ligada a la misión y visión de la organización. Según Vargas (como se citó en Madrigal, 2009, p.200) “la organización es primeramente concebida como la colectividad de personas para ser administradas a través de una jerarquización formal, donde las posiciones son definidas en términos de nivel de autoridad y estatus, donde la autoridad es atribuida más a las personas que sus oficinas o funciones”. De lo contrario se cree que la importancia la tiene a conveniencia en la toma de decisiones de los directivos.

### **La motivación y sus alcances**

Por otra parte, Benavides (como se citó en Magrigal, 2009) afirma que la palabra motivación procede del latín motus, lo que traslada o mueve, es decir, todas aquellas circunstancias o factores externos e internos, que hacen que la persona se mueva para ejercer y actuar de una determinada manera.

En el mismo orden de ideas, Garduño y Organista (como se citó en Madrigal, 2009) presenta que la motivación es la energía y fuerza para dirigir el mantenimiento del comportamiento humano.

## **Motivación en el Trabajo**

Según Newstroom (como se citó en Madrigal, 2009) define a la motivación en el trabajo como el grupo de fuerzas externas e internas que hacen que un colaborador opte por cursos de acción y se traslade de cierta manera por medio de la dirección y enfoque de la conducta, algo que también es muy valorado es el nivel de empeño, esfuerzo brindado y la firmeza de esta.

En la motivación de los colaboradores influyen varios factores que los directivos deberían de comprender y considerar:

- Los papeles y roles:

Se refiere a los papeles y roles en los que a lo largo de su vida han tenido que desempeñar tanto personal como profesionalmente, ya que los sujetos se encuentran dentro de un sistema social amplio. Es por ello que con base en su rol o papel, ellos pueden crear mecanismos de motivación apropiados.

- Concepto de individualidad:

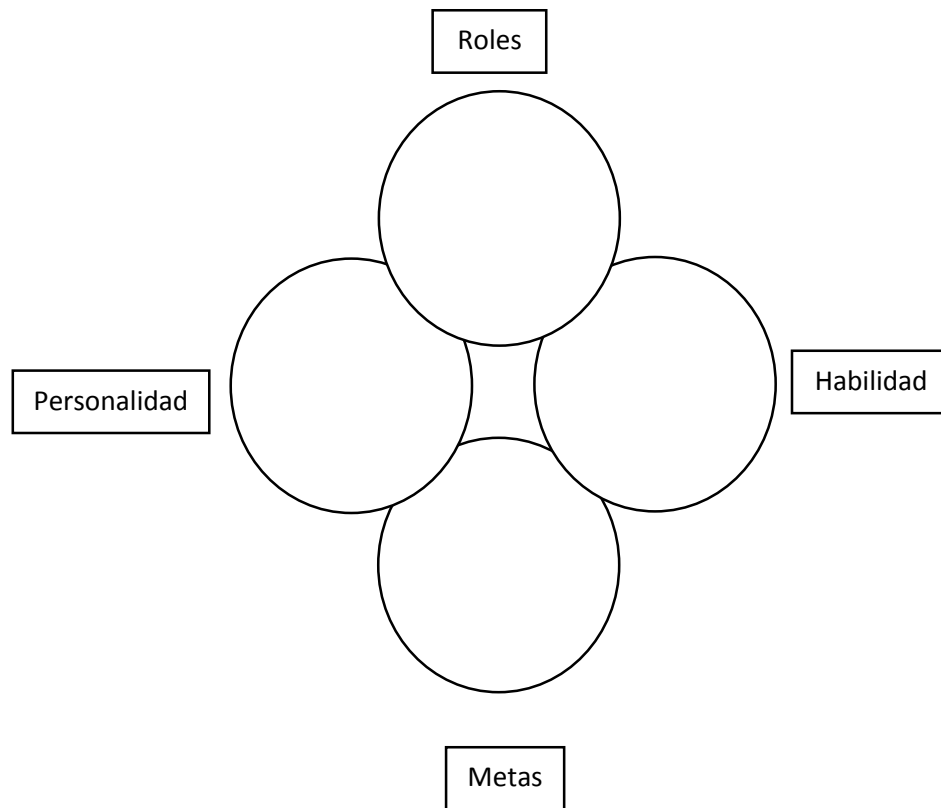
Se refiere a que cada individuo tiene factores motivacionales propios, y los impulsos que permiten desarrollar su potencial son distintos.

- Personalidad

Está conformada por factores genéticos y la influencia del ambiente, lo que se puede observar reflejado por expresiones individuales de carácter.

La combinación de estos tres elementos origina en la formación de metas personales que sigue cada empleado dentro de una organización o empresa. Es por ello que los directivos conocen, enlazan roles, analizan, capacidades, habilidades, personalidad y aprendizaje en un contexto determinado para alcanzar metas personales.

**Figura 1**



Fuente: Madrigal, 2009, p. 189.

### **El proceso de la motivación**

En este proceso hay siempre una tendencia piramidal; la cual genera una necesidad, un deseo y para poder alcanzarlo se debe establecer estrategias y acciones las cuales generan un cierto tipo de presión y tensión, y al automotivarse esas presiones y tensión generan retos.

### **Como motivar a los empleados**

Para los colaboradores la motivación es una de las cosas más complejas de ser utilizada ya que han surgido distintas corrientes. Para motivar a un empleado se debe hacerlo promoviéndole con compensaciones y reconocimientos económicos. En realidad funciona como estímulo solo que con un alcance limitado, por lo que Nicholson (como se

citó en Madrigal, 2009), explica que debido a que el tiempo se relaciona con fechas específicas enlazadas con la percepción de los estímulos (en forma anual, mensual, quincenal, y semanal.), a dejar de realizar el estímulo sobreviene una reacción de manera continua pues el trabajador lo toma como un deber de la organización.

### **Estrategias para motivar al personal**

La innovación de condiciones en donde los colaboradores se sientan desafiados y puedan desarrollarse profesionalmente, es decir que se deben crear ambientes donde se promueva y se instruya la confianza y el empleado sienta que el trabajo que realiza tiene un objetivo.

La motivación en los colaboradores se encuentra relacionada con el proceso de trabajo y con la participación que tenga el empleado, así como la firme comunicación con la empresa, el establecimiento de probabilidades, estrategias y objetivos adecuados y justos, así como la creación de incentivos intangibles y tangibles que conjuguen para que puedan laborar en armonía con el grupo de trabajo. Por lo que es recomendable utilizar las siguientes pautas administrativas:

- Formar estructuras administrativas efectivas.
- Definir con claridad las etapas de los proyectos.
- Apelar a la grandeza.
- Aplicar los valores personales e invitar a los empleados a que los realicen.
- Trabajar arduamente en los objetivos.
- Utilizar distintos niveles de incentivos y retos de acuerdo con las expectativas creadas en cada equipo de trabajo por la empresa.

Es importante conocer acerca del tema del rendimiento laboral ya que como se podrá dar a conocer por medio de la presente investigación, la motivación extrínseca en los individuos impactará para lograr buenos y mejores resultados tanto para ellos como colaboradores, como para la empresa en la que laboran.

## **Rendimiento Laboral**

Por su parte, Dorán, Valle, Jackson y Schuler (2007), plantean que el rendimiento laboral es la actividad en la que los trabajadores son productivos de forma general dentro de la empresa u organización, en dicha función se puede aplicar la toma de decisiones, juntamente con varias técnicas que están compuestas por una serie de sistemas para evaluar, medir e influir sobre las mejoras en comportamientos, actitudes y resultados que se relacionan con el trabajo, con el fin de determinar y conocer qué tan productivo es el colaborador y si puede el mismo mejorar su rendimiento laboral en un tiempo futuro.

La productividad laboral busca el comportamiento y resultados del colaborador, el cual se tiene que medir de forma específica con los sistemas de evaluación. Su fin es una íntima relación con la descripción de la empresa, para poder tener las unidades de análisis que se deben evaluar, se estudia que dice la distinción del lugar de trabajo acerca de los objetivos y los resultados que se desean obtener en el mismo.

De igual forma, Lara (2012) menciona que la medición de los colaboradores de una organización es importante porque asigna una cifra numérica al desempeño realizado por una persona, el cual puede ser ineficiente o excelente lo cual ayuda a demostrar el rendimiento del empleado en la singularidad o dimensiones anticipadamente identificadas en la medición aplicada.

Así también se expone el tema de servicio al cliente ya que, con los sujetos que se realizará la presente investigación, son sujetos que su labor diaria es servir a la gente que necesita de su ayuda para solventar cualquier duda o reclamo que los clientes tengan con respecto a cualquier servicio que hayan adquirido con la empresa.

## **Servicio al Cliente**

Según Domínguez (2006), indica que el servicio es todo aquello que produce un valor agregado y que es percibido por el cliente en el mismo momento en que este se establece internamente su grado de satisfacción, es decir, al servicio no se le puede ver, oler, o tocar, no se puede palpar por nuestros sentidos, y mucho menos oír, la persona

que experimenta el servicio no tiene modo tangible, el valor del servicio depende del personal que lo realiza y su experiencia laboral.

### **Factores con los que se enfrenta el trabajador**

Por su lado Pérez (2006), define qué servicio al cliente es el grupo de actividades desarrolladas por las empresas u organizaciones con orientación al mercado, con el fin de identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cumplir sus expectativas y, por tanto, crear y aumentar la satisfacción de clientes.

Bajo este contexto Martínez (2007), describe como servicio al cliente el conjunto de actividades relacionadas que ofrece una organización con el fin de que el cliente obtenga el servicio o producto en el lugar y adecuado, el cual pueda satisfacer sus necesidades y expectativas, como consecuencia de la imagen, precio y la reputación de la empresa. Un servicio es una actividad o beneficio que una parte pueda complementar a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su prestación no tiene por qué componerse necesariamente a un producto físico.

Finalmente Franco (2012), define que el servicio al cliente, es un proceso de aprendizaje, el cual va más allá de la memorización de teoría o conceptos de diversos temas y deber ser utilizado hasta el punto de hacerlo parte de un estilo de vida. No debe de existir diferencias o modificación en su presentación ya que el servicio es completamente universal. El cliente en su interior acumula y guarda necesidades no muy obvias para el ser humano. El servicio al cliente debe tener una sola intención: generar sentimientos de gratitud, satisfacción y una actitud que muestre una disposición de querer dar lo mejor de sí mismo. Es entonces cuando el servicio al cliente se convierte en una actitud motivacional y de interés para dar lo mejor de sí para lograr que el cliente experimente un sentimiento positivo de respeto y atención.

En conclusión, luego de analizar a fondo los componentes acerca de la motivación extrínseca, debe de ser considerado que cada organización, gerente y directivo debe conocer y promover diferentes tipo de impulsos o estímulos para lograr mantener siempre animados a los colaboradores de una institución ya que esto aporta a un mejor

rendimiento laboral. Para toda empresa lo fundamental es producir ganancias, las cuales son obtenidas a través de un buen desempeño por parte de sus trabajadores. Las motivaciones externas son un elemento íntimamente relacionadas a la productividad laboral así como también es fundamental el estímulo hacia los colaboradores para lograr resultados positivos en cuanto al buen servicio que puedan brindar al cliente externo. Cuando una persona se encuentra impulsada a obtener mejores resultados puede entonces alcanzar recompensas adicionales.



## II. Planteamiento del Problema

Las empresas de telecomunicaciones hoy en día cuentan con personal que se dedican a ofrecer en principio un buen servicio. Los colaboradores que atienden estas agencias ayudan a resolver gestiones o problemas de los clientes, por lo cual estos son conocidos como agentes de servicio al cliente. Para este tipo de empresas es muy primordial comprender y conocer datos de calidad así como también la cantidad de clientes atendidos, casos resueltos diariamente y ventas realizadas. Dichos colaboradores por realizar un trabajo tan repetitivo necesitan estar en constante motivación; por lo que estas empresas llevan a cabo diversos programas los cuales hacen que el personal se mantenga estimulado.

La motivación es un elemento que está siempre relacionado con la conducta, voluntad e interés del colaborador. Se le define a la motivación como la intención que estimula a realizar un esfuerzo con el fin de alcanzar ciertas metas (Borja, 2014).

Cuando un individuo está motivado, considera que aquello que lo entusiasma es conveniente para sí mismo. Por lo que la motivación es el lazo que hace posible una acción, con el fin de satisfacer una necesidad.

Debido a la relevancia de la motivación en el ámbito laboral, es de vital importancia mantener al personal de una organización motivado lográndolo por medio de programas constituidos por incentivos hacia los colaboradores, que permitan el mejoramiento del rendimiento laboral.

Existen estudios sobre la motivación realizados en Guatemala, los cuales han sido mencionados a lo largo de la presente investigación. Varias investigaciones detallan de forma teórica los elementos involucrados en la implementación de las mismas, pero se pretende identificar la impresión que esta genera en los colaboradores de una organización.

Por lo tanto, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la percepción de un grupo de colaboradores del área operativa de servicio al cliente de una empresa de telecomunicaciones, respecto a las motivaciones extrínsecas utilizadas por la empresa como estímulo para el rendimiento laboral?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo general**

Conocer la percepción de un grupo de colaboradores del área operativa de servicio al cliente de una empresa de telecomunicaciones, respecto a las motivaciones extrínsecas utilizadas por la empresa como estímulo para el rendimiento laboral.

### **2.1.2 Objetivo específicos**

- Identificar si los colaboradores conocen los motivadores extrínsecos que se le brindan.
- Conocer los principales métodos de motivadores extrínsecos que se les proporciona a los colaboradores.
- Determinar los beneficios de las motivaciones extrínsecas en el ámbito laboral
- Identificar los cambios en el rendimiento laboral debido a los motivadores ya recibidos
- Determinar de qué forma es mejor para los colaboradores recibir incentivos.

## **2.2 Unidad de análisis**

Motivación Extrínseca

## **2.2 Definición de variables**

### **2.3.1 Definición conceptual**

Acorde con Ajello (2003): “La motivación extrínseca obedece a situaciones donde la persona se implica en actividades principalmente con fines instrumentales o por

motivos externos a la actividad misma, como podría ser obtener una recompensa, es aquella exterior al individuo, porque procede y estimula desde lo externo.” (p. 251)

### **2.3.2 Definición operacional**

En la presente investigación son las percepciones generales que posee un grupo de operativos de servicio al cliente de una empresa de telecomunicaciones, sobre las motivaciones extrínsecas utilizadas por la empresa como estímulo para el rendimiento laboral determinada mediante los siguientes indicadores:

- Conocimiento de motivadores extrínsecos: conocimiento que tiene los colaboradores sobre los diferentes incentivos que la empresa ofrece.
- Métodos de motivación extrínsecos: son las técnicas y procesos que aplica la empresa para mantener motivados a sus trabajadores.
- Beneficios de gozar con motivadores extrínsecos: Son los beneficios observados y expresados por los trabajadores sobre los incentivos extrínsecos .
- Cambios en rendimiento laboral: son los cambios que presentan los trabajadores en su desempeño laboral a partir de los incentivos.
- Entrega de motivadores a los trabajadores: conocer cuál es la mejor manera que consideran los trabajadores para que se les entregue los inventivos (público o privado)

### **2.4 Alcances y límites**

Esta investigación recolectó la opinión de un grupo de operativos de servicio al cliente de una empresa de telecomunicaciones sobre la percepción respecto a las motivaciones extrínsecas utilizadas por la empresa como estímulo para el rendimiento laboral. Asimismo, determinó el conocimiento de dichos operativos sobre las causas, beneficios y limitantes de la utilización de motivadores extrínsecos al igual que los pormenores de su implementación adecuada.

Dentro de los limitantes de esta investigación se pudo encontrar la falta de antecedentes e investigaciones referentes al tema y disponibilidad por parte de los

sujetos. Asimismo no se puede extrapolar los datos a toda la organización ni a muestras similares. Por lo cual el estudio es válido únicamente para los participantes y en el momento de su realización.

## **2.5 Aporte**

La presente investigación tuvo como objetivo principal dar a conocer el conocimiento de la percepción que se tiene sobre el uso de motivadores extrínsecos. Este estudio fue enriquecedor ya que es un análisis cualitativo por lo cual permite desarrollar diferentes opiniones sobre las motivaciones extrínsecas utilizadas con los colaboradores.

Es de gran utilidad para las empresas de telecomunicaciones, ya que les permite conocer que motivadores extrínsecos mejoran el rendimiento laboral.

A la Universidad Rafael Landívar ya que es de beneficio para consultas de profesionales y estudiantes interesados en este tema.

Igualmente a los estudiantes de la carrera de psicología industrial/organizacional, ya que es una herramienta con la cual pueden encontrar apoyo para futuras investigaciones.

Por otro lado esta investigación puede ser utilizada como un punto de referencia para los estudiantes y nuevos profesionales sobre la utilización de motivaciones extrínsecas para optimizar el rendimiento laboral de un grupo de colaboradores.

### III. Método

#### 3.1 Sujetos

La presente investigación se realizó en una empresa de telecomunicaciones, fundada en 1989, dedicada a prestar servicios de telefonía, internet y televisión teniendo como objetivo, lograr que sus usuarios estén en todo momento comunicados. Actualmente cuenta con 67 agencias en todo el país.

El estudio se llevó a cabo con una muestra de 10 colaboradores, los cuales fueron electos por medio de un muestreo aleatorio simple, quienes han experimentado motivaciones extrínsecas por parte de la organización. Así se incluyeron a 5 individuos de sexo femenino y 5 de sexo masculino, comprendidos entre las edades de 20 y 30 años, con 1 año mínimo de experiencia laboral, con estudios de diversificado y que se los cuales se encontraron laborando a nivel operativo dentro de una de las agencias ubicada en la ciudad capital de Guatemala.

Al ser una investigación de tipo cualitativa, se necesitó un muestreo de expertos, según Hernández, Fernández y Baptista (2006), consta en la selección de sujetos que tengan juicio, conocimientos y experiencia sobre el tema, lo cual apoyó a delimitar el perfil con base en sus opiniones.

A continuación se muestra una tabla con los datos de cada uno de los sujetos: OSC: Operativo de Servicio al cliente

Código	Género	Edad	Escolaridad	Antigüedad en la empresa
OSC1	Femenino	30 años	Diversificado	5 años
OSC2	Femenino	23 años	Diversificado	4 años
OSC3	Masculino	25 años	Diversificado	3 años
OSC4	Femenino	29 años	Diversificado	3 años
OSC5	Masculino	26 años	Diversificado	4 años
OSC6	Masculino	23 años	Diversificado	3 años
OSC7	Masculino	24 años	Diversificado	2 años
OSC8	Masculino	24 años	Diversificado	3 años
OSC9	Femenino	25 años	Diversificado	4 años
OSC10	Femenino	23 años	Diversificado	2 años

### **3.2 Instrumento**

Con base en el tipo de investigación utilizada, se realizó una guía de entrevista semiestructurada, elaborada por la investigadora (ver anexo) con la finalidad de conocer la percepción y opiniones de los colaboradores basados en las motivaciones extrínsecas recibidas para lograr un buen rendimiento laboral dentro de la organización.

El instrumento está conformado por una serie de 23 preguntas abiertas que abarcan los siguientes indicadores:

- Conocimiento de motivadores extrínsecos: conocimiento que tiene los colaboradores sobre los diferentes incentivos que la empresa ofrece.
- Métodos de motivación extrínsecos: son las técnicas y procesos que aplica la empresa para mantener motivados a sus trabajadores.
- Beneficios de gozar con motivadores extrínsecos: Son los beneficios observados y expresados por los trabajadores sobre los incentivos extrínsecos .
- Cambios en rendimiento laboral: son los cambios que presentan los trabajadores en su desempeño laboral a partir de los incentivos.
- Entrega de motivadores a los trabajadores: conocer cuál es la mejor manera que consideran los trabajadores para que se les entregue los incentivos (público o privado)

### **3.3 Procedimiento**

Para la elaboración de la presente investigación se realizaron los siguientes pasos:

- Se diseñó el formato del instrumento de la entrevista semiestructurada para identificar los criterios y conocer las percepciones por parte de los operativos en cuanto a las motivaciones extrínsecas utilizadas por una empresa de telecomunicaciones.
- Se contactaron a los sujetos que cumplieran el perfil requerido.
- Se realizaron las entrevistas a los sujetos.
- Se grabaron las entrevistas realizadas por medio de un celular, con autorización previa de los sujetos.

- Se analizó y se clasificó toda la información de cada sujeto.
- Se analizaron los resultados obtenidos.
- Se redactó un informe final del estudio.
- Se elaboraron conclusiones y recomendaciones.

### **3.4 Tipo de investigación, diseño y metodología estadística**

Debido al tema seleccionado, se escogió el tipo de investigación cualitativa, el cual utiliza métodos de recolección de datos, con el objetivo de detallar la realidad tal y como las personas la perciben. Según Chávez (como se citó en Tanchez, 2006,) indica que el enfoque de la investigación cualitativa corresponde al paradigma conocido como cualitativo interpretativo y desarrolla la interpretación del sentir de una sociedad o de un grupo de sujetos como objeto de observación y estudio. No busca establecer relaciones de causa efecto y su propósito es interpretación del fenómeno estudiado para lograr explicar la conducta de las personas desde su propia perspectiva.

La investigación por ser cualitativa, no implicó un tipo de diseño formalmente establecido ni una metodología estadística, ya que la submodalidad de la investigación fue la etnográfica, que Hernández, Fernández y Baptista (2006) lo, definen como “el estudio directo de personas o grupos de personas, durante un periodo de tiempo, utilizando la entrevista para conocer sus opiniones. Este tipo de investigación busca revelar los significados que sustentan las acciones e interacciones que constituyen la realidad social del grupo estudiado”. (p. 501)

La información que proporcionaron los colaboradores fue detallada por medio de análisis de contenido, en donde mediante texto se expondrá las percepciones generada por estos.

#### IV. Presentación y Análisis de Resultados

A continuación se presente los resultados obtenidos por medio de una entrevista estructurada a diez sujetos seleccionados para la presente investigación, con la finalidad principal de conocer la percepción de un grupo de colaboradores del área operativa de servicio al cliente.

Mediante la información recabada se puede determinar que la percepción sobre el uso de motivadores extrínsecos es positiva, ya que los colaboradores lo ven como un estímulo que les permite mejorar constantemente y que impacta en el estado anímico de estos tal como indica OSC3 *“Feliz, simplemente feliz, que más te puedo decir... que me siento valorada, motivada, bien, alegre contenta. Quiero seguir ganando siempre. ¡Jajajaja!”*, OSC5 detalla que se siente *“Feliz, emocionada, agradecida, con ganas de hacer más para poder obtener más logros y reconocimientos.”* Es evidente que todos experimentan emociones positivas en donde expresan sentirse *“Bastante contento porque es un ahorro que puedo tener en el mes y me gusta también cuando me hacen reconocimientos porque te hacen sentir importante, bueno, pilas y que mejor que te lo reconozcan frente a los demás”*(OSC6); sobre el tema OSC10 menciona *“Me siento motivado para seguir dando lo mejor de mí y así poder seguir ganando mes a mes.”*

Con respecto a las motivaciones extrínsecas utilizadas por la empresa como estímulo para el rendimiento laboral, OSC1 expresa *“Un motivador extrínseco, es una motivación externa que nos brinda la empresa, la cual nos ayuda a poder motivarnos para lograr y sobrepasar nuestras metas mensuales en nuestro trabajo.”* El sujeto OSC2 menciona *“bueno podría decirte que son todo los premios o beneficios que nos brinda la empresa o sea es decir todo lo que sea adicional a nuestro salario para poder motivarnos a lograr metas establecidas por la organización”*; mientras que el sujeto OSC3 también explica, *“Para mí, en mis palabras te puedo decir que son todos los premios y regalos adicionales que la empresa no brinda cuando logramos los objetivos que la empresa nos solicita.”* Sigue el sujeto OSC5 comentando *“Mmm, pues yo podría decirte que es un medio que utilizan las empresas para mantener a sus colaboradores felices, motivados y*



*contentos.” OSC10 finaliza diciendo “Yo podría definirlo como un incentivo adicional que nos brinda la empresa para poder motivarnos mes a mes.” Con estos comentarios se observa que los colaboradores si conocen y comprenden que es un motivador extrínseco y como la empresa los lleva acabo para lograr mantenerlos siempre motivados.*

Una parte importante del estudio fue identificar si los colaboradores conocen los motivadores extrínsecos que la empresa les brinda y si pueden indicar cuales son los principales métodos; respecto a la primera interrogante los sujetos indican OSC1 comenta que los motivadores que brinda la empresa son *“Viajes, vales de súper, mmm, que otra cosa, Estoy pensando. ¡Ah sí! también lo que son los diplomas, accesorios para celulares, a veces nos dan eso, que más. ¡Ah sí! lo que son los días de descanso ese es uno de los que más dan.”* Por otro lado OSC1 también comparte que *“Fíjate que yo recuerde en este momento pues, serían: los viajes que dan al puerto, los vales del supermercado, mmm, que otra cosa, puchica, estoy pensando, jajaja mmm, si también los diplomas dan, accesorios que en algunas ocasiones dan, en algunos meses por llegar o sobre pasar las metas de accesorios y también las horas libres que dan o los días de descanso que nos dan.”* (OSC2). Por otro lado OSC3 expresa, *“Bueno pues que yo conozca te podría de decir: los vales de supermercado, días libres y horas libres, reconocimientos. Como algunos diplomas o esas cosas que a veces nos dan por haber llegado a metas.”* OSC5 aporta que los motivadores que conoce son *“Los vales de supermercado, los descansos de días que dan, ser reconocido como el empelado del mes, trofeos que a veces nos hacen y nos los dan, diplomas, comisiones y descuentos que nos dan por ser colaboradores de la empresa.”* Por otro lado el sujeto OSC6 explica que los motivadores más brindados por la empresa son *“Bueno pues te podría decir que los descansos de los días libres que nos dan, los vales de supermercado, horas libres que nos dan o también los días fines de semana que nos brindan por cumplir metas, ah sí; también los reconocimientos con trofeos que nos hacen o con diplomas como premio de haber logrado las metas”;* siguiendo con OSC10 indica que *“Los vales de supermercado día de descanso adicional, horas de libres, diplomas, ascensos y oportunidades laborales, viajes, solo.”*

Entre los principales motivadores extrínsecos, los colaboradores expresaron lo siguiente, el sujeto OSC1 expresa que *“Personalmente opino que el mejor motivador que tenemos es el que nos brindan con vales de súper mercado ya que son los que más me puede ser útiles para mi economía porque sinceramente son los que más disfruto y por los que más me esfuerzo,”* OSC2 da su opinión explicando que *“Mmm, bueno podría decirte que para mí el mejor motivador que nos pueden brindar son los vales de supermercado, porque nos ayuda a ahorrarnos dinero y a no gastar nuestro dinero para comprar nuestras cosas básicas que venden en el supermercado, fíjate eso es lo que yo pienso.”* Hace énfasis OSC3 en que el mejor motivador es *“A mi parecer te podría decir que son los vales de súper porque con eso puedo ir al súper y hacer compra para mi casa, cosas que uno siempre necesita y se siente bien ganarlas para no gastar de nuestro dinero que ganamos, si no que sea como un premio que me gane por lograr las metas que me piden.”* Así como también OSC5 indica que su parece lo mejor para recibir son: *“Primero pienso que son los vales de súper que nos da la empresa por lograr metas, y son tan buenas porque ayudan tanto a mi economía del mes y también te podría decir que los días libres que dan para poder descansar un poco más.”* OSC6 hace énfasis en que en su opinión lo mejor que le pueden dar son *“los vales de supermercado porque es algo con lo cual te esfuerzas por lograr las metas y somos bien recompensados con ese tipo de vales.”* Finalmente, OSC10 expresa que *“Yo te podría decir que los viajes que nos podemos ganar y los vales de supermercado, esto a mí me hace motivarme a dar lo mejor de mí cada día y poder hacer de mejor forma mi trabajo.”*

Asimismo con los resultados obtenidos, se logró determinar que los beneficios de las motivaciones extrínsecas en el ámbito laboral son completamente positivos y necesarios porque los sujetos comentaron que *“Son completamente necesarios, porque como yo te decía en otras empresas no te los dan y la verdad que estos motivadores te ayudan a poder esforzarte para obtener algo extra de nuestro sueldo y no eso si no que te hace sentir y bastante motivado para lograr las metas que la empresa nos pide”* (OSC1); siguiendo con el mismo orden de ideas, OSC2 indica que *“Podría decirte que un 100% porque es lo que nos mantienen activos, motivados a dar como te podría decir, a dar la milla extra y así también estar completamente comprometida a llegar a las metas.”* También OSC3 opina que *“¡Ay muy necesarios! Ya que como empleados podemos*

*realizar mejor nuestro trabajo cuando nos dan algo por hacer todo bien y lograr metas.”* Por otro lado OSC5 explica que *“Si son necesarios totalmente porque si no muchas de las personas se acomodarían y no tratarían de dar más de sí mismos para lograr los objetivos que la empresa tiene o bien cumplir con las métricas que necesitan lograr”*. OSC6 expreso que *“A mi punto de vista son bastante importantes porque ayuda a la mara a motivarse y que la empresa pueda lograr que nosotros seamos eficientes para lograr las metas que nos establecen”*; y por ultimo OSC10 explica que son *“Muy necesarios porque si no, no habrían metas por las cuales pelear y esforzarse sin los motivadores no habría emoción y no me sentiría motivado a realizar nada más que mis obligaciones laborales.”* Con esto comentarios se observa que los colaboradores si necesitan definitivamente motivadores extrínsecos para lograr desempeñar de mejor manera su trabajo.

Según los colabores si surgen cambios en el rendimiento laboral debido a los motivadores recibidos. Cabe mencionar que ciertos aspectos en el desempeño laboral de los colaboradores serían muy diferentes si no recibieran un motivador extrínseco, porque comentan que si no los tuvieran *“Olvídate... creo que todo sería completamente diferente porque la verdad es que si la empresa no brindara nada entonces la verdad es que solo haría mi trabajo porque ni modo, porque no queda de otra y es mi obligación pero no trataría de dar el 100% de mi para poder ganarme un mi premio.”*(OSC1). También se indicó que *“Pues todo sería sin sentido solo haría las cosas porque me toca hacerlas y solo haría las cosas por hacerlas y listo, no me sentiría motivada a realizar nada más,”*(OSC2). *“La verdad que si no pues no vendería con actitud o talvez ni les ofrecería nada para que compraran, tampoco creo que atendería tan bien a los clientes y no me esforzaría por dar la milla extra en mi desempeño”* (OSC3). Así como también expresa el sujeto (OSC5) *“Malo mal, la verdad, tanto en las ventas como en el servicio, pues todos sería como que hay que hacer las cosas porque ni modo no quedaría de otra, pero jamás me sentiría excelente porque si siento que ayudan bastante a ser excelentes en todo lo que hacemos.”* Y comparte el colaborador OSC6 que *“Mmm, sería algo bien triste la vedad porque esos premios que nos ofrece son relevantes para lograr motivarnos porque si no sería solo por cumplimiento y deber estoy seguro de eso,”* con lo que

concluye el sujeto (OSC10) que; *“Creo que tendría mala actitud y no me esforzaría en vender o dar lo mejor de mí para la empresa o clientes a los que atiendo diariamente”*

A los colaboradores se les planteo la posibilidad de poder sugerir a la empresa algunos factores que se podrían considerar al momento de implementar más motivadores extrínsecos, por lo cual los colaboradores expresaron lo siguiente: *“Yo creo que si pudieran dar más premios como los que nos dan, como lo de los vales de supermercado porque fíjate que son vales que podemos utilizar para cosas que necesitamos y sin gastar de nuestro sueldo mensual, entonces si pudieran talvez darnos vales en dinero para gastar en comida o también en gasolina eso sería maravilloso, pues es lo que yo pienso es mi opinión”* (OSC1). De manera distinta OSC2 indica *“Pues yo podría pensar que si pudieran investigar de alguna manera que es lo que a nosotros nos gusta recibir como motivador para que ellos pudieran implementarlo, porque si no lo investigan entonces no saben y tampoco nosotros podemos proponerlo porque es una empresa tan grande que no hay como proponer este tipo de cosa.”* Asimismo OSC6 comenta *“Así como ya lo hacen está bastante bien, me gusta y me siento feliz y motivado, pero talvez podrían consultarnos cuales son los premios que más nos gustan recibir para que lo puedan tomar en cuenta y lo puedan hacer.”* En el mismo orden de ideas OSC10 opina: *“Talvez consultándonos que es lo que a la mayoría lo interesaría recibir para sentirse motivada y seguir esforzándose por obtener premios, porque lo que puede ser bueno para mí para otro no lo puede hacer y viceversa, entonces sería como de que puedan realizar una pequeña encuesta pues para conocer qué es lo que la mayoría desea como por ejemplo dinero, vales, o que es lo que en realidad la mayoría desea.”* OSC3 expone *“Yo creo que con dinero en efectivo, que nos pudieran dar aunque sea unos Q100.00 O Q200.00 quetzales que no es tantísimo pero estoy segura que aquí a todos les motivaría recibir ese dinerito extra.”* Finalmente OSC5 comenta *“A la gran... Pues mmm...yo siento que talvez mmm... con respecto a los estudios, si pudieran tener algún tipo de alianza con diferentes universidades para poder ganarnos descuentos o beneficios con la institución de estudios, porque creo que sería una excelente ayuda para todos los que estudiamos.”*

También se debe de tomar en cuenta que la entrega de reconocimientos en público es importante para el éxito de los motivadores extrínsecos ya que los sujetos manifestaron OSC1 *“Es mejor en público definitivamente porque fíjate que eso te ayuda a ver el esfuerzo que realizan los compañeros para lograr ganar y eso también motiva a todos los demás compañeros a poder motivarse y lograr que ellos quieran luchar para ganarse un premio por el rendimiento sobresaliente que tuvieron.”* Comparte OSC2 que en su experiencia opina que: *“Yo creería que es mejor en público porque se está reconociendo tu trabajo ante los demás y te sentís satisfecho de haber cumplido las metas y lograrlas.”* Continúa comentando OSC3 *“En Público fíjate porque me gusta que todos vean mi esfuerzo y me siento motivada y creo que otros se pueden motivar.”* OSC5 ya su parecer *“Yo siento que es mejor la entrega público porque las personas pueden verte y se pueden animar, motivar y esforzarse para llegar a las mismas metas y ganar motivadores que es lo mejor de todo.”* OSC6 dice que *“Mmm, pues la verdad es que pienso que es mejor en público siempre porque es una buena forma de que todos puedan ver el reconocimiento que realizan a las personas ganadoras y que todos los demás se puedan motivar a ganar alguno de los motivadores que nos ganamos mes a mes por lograr las metas.”* Se finalizó con OSC10 el cual expresa *“Creería que es bueno que sea en público la entrega porque así toda la demás gente se puede dar cuenta de lo que pueden llegar a ganar si se esfuerzan un poco más.”*

Según los resultados obtenidos por los colaboradores, se puede sintetizar que al personal se les brindan diferentes motivadores extrínsecos solo si logran llegar o sobrepasar la meta establecida por la empresa, así como también expresan sentirse bastante felices y motivados al momento de lograr las metas mensualmente ya que es cuando se les ofrece algún tipo de motivador extrínseco, haciendo referencia que la gran mayoría aporta que el mejor incentivo que se les puede brindar son vales de supermercado porque principalmente les ayuda en su economía, pudiendo ahorrar dinero ya sea en cuanto a comida o bien implementos que deben comprar mensualmente, logrando así ellos un beneficio extra y la empresa obteniendo mejores resultados en cuanto al desempeño laboral y logros de cada sujeto. Cabe mencionar que la percepción

sobre el uso de los motivadores es positiva por parte de los sujetos, ya que estos hacen que se reconozca el beneficio que han obtenido por su desempeño laboral sobresaliente. Recalaron que también sea tomado en cuenta lo que piensan para elegir mejores motivadores extrínsecos para cada uno de ellos así como también expresaron que la ventaja de los beneficios de gozar con motivadores extrínsecos es que son muy necesarios para su motivación y rendimiento laboral diariamente.

## V. Discusión de Resultados

La presente investigación tuvo como objetivo conocer la percepción de un grupo de colaboradores del área operativa de servicio al cliente de una empresa de telecomunicaciones, respecto a las motivaciones extrínsecas utilizadas por ésta como estímulo para el rendimiento laboral. Por lo anterior, resultó necesario comparar los resultados obtenidos en dicho estudio con las investigaciones realizadas por otros autores mencionados con anterioridad.

Para iniciar, el estudio resalta que la motivación es completamente necesaria de utilizar con los colaboradores según la investigación realizada ya que sin ningún tipo de incentivo extrínseco, el personal no responde de la forma que la empresa necesita para cumplir sus objetivos y metas establecidas. Esto tiene relación con lo expresado por Rodríguez (2006), quien definió, a la motivación como el cuarto estímulo y esfuerzo que existe detrás de un comportamiento para satisfacer una meta deseada.

De la misma manera la percepción puede ayudar y apoyar al individuo a determinar en qué forma debe actuar con respecto al ambiente en el que se desarrolla, lo cual hace que la percepción sea algo indispensable para la subsistencia de la vida y la forma apropiada para la adaptación al medio en que se desenvuelve la persona. Por ello, Goldstein (2005), afirma que la percepción tiene varios propósitos, uno es informar sobre las propiedades del ambiente, los cuales son de gran importancia para la supervivencia.

Lo anteriormente mencionado tiene similitudes con lo identificado por los sujetos de estudio quienes expresaron lo importante y beneficioso que sería tanto para ellos como para la empresa, que investiguen sobre que desean que se les brinde como motivador extrínseco a cada uno de los colaboradores para lograr determinar otros motivadores que incrementen el desempeño. Así como Rodríguez (2006), quien encontró que es completamente necesario retribuir aquellos colaboradores que tienen un nivel sobresaliente de rendimiento con el fin de conservarlos motivados, por lo que explica que es necesario identificar los incentivos que verdaderamente logran motivar al personal para aplicar efectivamente las estrategias de motivación.

Por otro lado, también los sujetos de estudio manifestaron los métodos de motivación extrínsecos que mensualmente pueden ser acreedores, que son tangibles y son brindados de diferentes formas, como: vales de supermercado, días extra de descanso, reconocimientos, obsequios, entre otros, lo cual concuerda con las investigaciones analizadas con anterioridad ya que en cada una de ellas se hace mención que al colaborador se le debe de retribuir, premiar, hacer vales su esfuerzo, ya sea en público o en privado, pero se les debe realizar el reconocimiento por haber alcanzado o sobre pasado las metas establecidas por la organización. Así como lo menciona Sum (2015), quien exhorta a las organizaciones a crear programas de incentivos para lograr mantener a su personal motivado ya que explica que si los empleados logran estar animados, positivos y motivados, tanto la empresa como el trabajador se ven beneficiado.

Igualmente se identificó que dentro de la percepción que tienen los colaboradores de la organización, es que el estímulo positivo al recibir un motivador extrínseco por lograr las metas establecidas, ha incrementado y logrado un rendimiento laboral sobresaliente. Del mismo modo, los sujetos expusieron que si no tuvieran las diferentes motivaciones extrínsecas que la empresa les ofrece entonces su rendimiento laboral no sería igual ni sobresaliente ya que no tendría un aliciente que le impulsara a dar la milla extra a esforzarse con la finalidad de obtener un premio por un trabajo bien hecho. Esto concuerda con Flores y Gómez (2010), ya que los autores determinaron que cada sujeto debe de contar con una motivación ya sea intrínseca o bien extrínseca para poder realizar un mayor esfuerzo y obtener resultados positivos en cuanto a su rendimiento.

El análisis anterior en donde se hace ver que la empresa esa enfocada en estimular a sus trabajadores mediante motivación extrínseca y que sin ella los colaboradores no estaría motivados, hace pensar que dejando a un lado la motivación intrínseca, como serían los resultados sin ella. Se debe tomar en cuenta que la motivación intrínseca no fue sujeto de estudio en la presente investigación, sin embargo surge la hipótesis de que pasaría en caso de cambiar los motivadores extrínsecos por los intrínsecos.

Por otra parte, se identificó que muchos de los colaboradores que permanecen en la empresa es porque valoran y se esfuerzan por lograr las metas que se les establecen



por obtener a cambio la flexibilidad de horarios que se ganan por llegar estas así como también el poder ganar beneficios económicos por la responsabilidad que tiene con sus familias y al momento cumplir con los indicadores establecidos por la organización obtienen diferentes beneficios a cambio. Esto concuerda con Herrera (2012), encontró que los factores motivacionales más significativos para trabajar por más de un año en una empresa son: la flexibilidad de horarios, la estabilidad económica, la responsabilidad familiar y el crecimiento dentro de la organización. De igual forma Cuesta (2013), enfatiza que la utilización de los factores que más les impulsa a motivarse en el área laboral es la oportunidad el desarrollo individual que cada uno pueda tener.

Los sujetos de la investigación concuerdan con que es siempre necesario verificar y actualizar los programas de incentivos que se tengan planeados para seguir logrando resultados positivos en los colaboradores y en los indicadores de la empresa, ya que exponen que reciben incentivos no monetarios como descansos, reconocimientos de ser el empleado del mes, trofeos y diplomas los cuales les ayudan a seguir dando lo mejor de sí mismos y a lograr objetivos, sin embargo no son los más importante para ellos, por lo tanto el gestionar la creación de un plan o manual de motivadores extrínsecos que se adapte a las necesidades de los trabajadores y de las posibilidades de la organización, permitirá que los buenos resultados sigan siendo constantes, aumentando la satisfacción laboral entre los trabajadores de la entidad. Respecto a lo indicado, Feo y Guzmán (2001) mencionan que se necesita incluir un plan de motivación laboral dentro de las organizaciones para lograr que los colaboradores se desempeñen de forma efectiva.

Con base en los resultados y análisis de la investigación realizada, se puede concluir que la motivación extrínseca y beneficios adicionales utilizados con los colaboradores de una empresa son de gran apoyo para poder lograr un rendimiento sobresaliente tanto para el colaborador como para la organización ya que por medio de esto es que se logran obtener cambios significativos, sustentables y determinantes para la sostenibilidad de las métricas dentro de la empresa.

## VI. Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación, se concluye que:

- La percepción hacia el uso de motivadores extrínsecas es positiva ya que la gran mayoría de los colaboradores operarios de la empresa demostraron que se logra mayor efectividad por parte de los sujetos en cuanto a su rendimiento laboral con esta clase de incentivos. Así como también experimentan una gran motivación, satisfacción, felicidad y emoción al ser acreedores de un motivador extrínseco.
- Se logró conocer que algunos de los motivadores extrínsecos que la empresa de telecomunicaciones brinda son: vales de supermercado, descansos extras, horas libres, bonos en efectivo, viajes al interior del país, los cuales han logrado motivar e incentivar a sus colaboradores.
- Se determinó que uno de los mejores y principales motivadores extrínsecos que se le puede brindar a los colaboradores son vales de supermercado para que puedan ahorrarse costos mensuales.
- Por medio de las motivaciones extrínsecas recibidas, como beneficios económicos, descansos entre otros los colaboradores pueden lograr las metas que deben de cumplir mensualmente, esto hace que les ayude tanto en el ámbito laboral como en el ámbito personal ya que les ayuda a mejorar en su economía.
- Se identificó que los motivadores extrínsecos son de gran necesidad para lograr que los colaboradores de una organización puedan mejorar el rendimiento laboral, ya que estos expresaron que si no los recibieran, su rendimiento no sería el mismo.
- Se determino que los motivadores deben ser entregados públicamente para que su impacto sea mayor.

## VIII. Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos en la presenta investigación, se recomienda:

- Hacer un estudio sobre que motivadores extrínsecos que influyen en el rendimiento laboral según la condición generacional y socioeconómica.
- Realizar un análisis sobre los motivadores extrínsecos más influyentes que la empresa ya ofrece para poder bríndaselos más seguido a sus colaboradores.
- Se recomienda la realización de una investigación donde puedan identificar que otro tipo de motivadores extrínsecos se les podría ofrecer a los colaboradores, los cuales no son de mayor costo y podría ayudarles con lograr los objetivos que deben de alcanzar los colaboradores, es decir realizar algún tipo de programa donde se les pudiera ofrecer a los colaboradores motivadores extrínsecos que sea de su agrado y beneficio.
- Incluir en el programa actual de la empresa vales en comida, descuentos o gasolina para seguir motivando al personal y que estos logren un rendimiento laboral sobresaliente.
- Promover mes a mes los diferentes motivadores extrínsecos que la organización brinda, invitando a que todos los colaboradores que pueden participar y poder ser acreedores de algún beneficio.
- Brindar todo motivador extrínseco en público ya que es algo con lo que los colaboradores se sienten bastante cómodos.

- Es recomendable utilizar con los colaboradores diferentes tipos de motivadores extrínsecos para lograr resultados sobresalientes en el desempeño laboral por parte de los sujetos, ya que cuando estos dos se mezclan se obtienen mejores resultados mensualmente.
- Se podría realizar una investigación en la cual se estudiaran sobre los motivadores intrínsecos.

## VIII. Referencias

- Alcíbiades, J. (2011). *La motivación laboral, clave en una empresa. Diario Portafolio*. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/motivacion-laboral-clave-empresa-148308>
- Ajello, A. M. (2003). La motivación para aprender. En C. Pontecorvo (Coord.), *Manual de psicología de la educación* (pp. 251-271). España: Popular.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Perú: USAT-Escuela de Economía.
- Borja, Á. (2014). ¿Liderar o jefes? Saber, querer, poder, esa es la cuestión. En V autores, *De tigres y corderos: Habilidades directivas en un mundo competitivo* (p.34). México: Rache
- Carratalá, E., Guzmán, J., Carratalá, V. y García, A. (2006). *La diversión en la práctica deportiva en función del modelo jerárquico de la motivación: un estudio con deportistas 58 de especialización deportiva*. (Tesis de doctorado). Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/download/articulo/2279570.pdf>.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. España: McGraw-Hill.

Cuesta, C. (2013) *Motivación Personal y Laboral de los maestros del programa de Intercambio Cultural que laboran en una Institución Educativa en la Ciudad de Guatemala*. (Tesis inédita de Licenciatura) Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Domínguez, I. (2006). *Servicio Invisible*. (1ª. ed). Bogotá: ECOE.

Dorán, S., Valle R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. España: McGraw Hill.

Feo, I. y Guzmán, E. (2001). *Estrategias motivacionales para los empleados del área de producción de una empresa industrial orientada al sector de la construcción ubicada en la ciudad capital*. (Tesis de Licenciatura inédita) Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala Recuperado de: <http://biblos.usac.edu.gt/library/index.php?title=568250&query=@title=Special:GSMSearchPage@process=@subheadings=MOTIVACION%20DEL%20EMPLEADO%20@mode=&recnum=27>

Flores, R. y Gómez, J. (2010). *Un estudio sobre la motivación hacia la escuela secundaria en estudiantes mexicanos*. México: *Revista Educativa*: Recuperado de: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile510>

Franco, F. (2012). *Pincelazos del servicio al cliente un estilo de vida*. Bogotá: Politécnico Gran Colombiano.

García, A. (2017). *Clima Organizacional y Motivación Laboral Estudio realizado con colaboradores del área operativa de Cooperativa Salcaja de las agencias San Nicolas, Democracia, y San Juan Ostuncalco del departamento de Quetzaltenango* (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

Goldstein, E. (2005). *Sensación y Percepción* (6ª. ed.). México: Cengage Learning.

González, M. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Revista ACIMED SCIELO, 20(4)*. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352009001000004](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004)

Guillén, M. (2012). *Motivación*. España: Díaz de Santos.

Harrison, M. (2016). *Líderes: mejor motivar que dar felicidad. Revista Recursos Humanos.com*. Recuperado de: <http://www.portafolio.co/negocios/empresas/lideres-mejor-motivar-dar-felicidad-56036>

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 de licenciatura inédita). Univesidad Rafael Landivar, Guatemala.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ª.ed.) México: McGraw-Hill.

Herzberg, I. (1968). Teoría de los factores de Herzberg. Recuperado de <http://www.psicologia-online.com/pir/variantes-intervinientes-en-la-motivacion.html>

Jiménez, D. (2007). *Motivación en el trabajo y mejora de clima laboral*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/motivacion-en-el-trabajo-y-mejora-del-clima-laboral/>

Lara, F. (2012). *Liderar a las personas en el siglo XXI*. España: Erasmus.

Loarca, A. (2012). *Motivación del recurso humano como factor determinante en el desempeño dentro de las escuelas de español de la Ciudad de Quetzaltenango*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

Madrigal, M. (2009). *Habilidades directivas*. (2ª. ed.) España: McGraw-Hill.

Malera, M. (2009). *La Guía*. Recuperado de: <http://psicologia.laguia2000.com/el-aprendizaje/lamotivacion#ixzz3ZOE4JQ5>

Martínez, L. (2007). *Consideraciones Teóricas sobre la Atención al Cliente*. Documento, Universidad de La Habana, Recuperado de: <http://www.eumed.net/ciel>

Ovalle, E. (2008). *Capacitación y motivación enfocada hacia los trabajadores de artesanías de la Ciudad de Panajachel*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar.



Pérez, L. (2006). *Calidad total en la atención al cliente*. (1ª. ed). España, ideas propias S.L.

Ramírez, M. (2013). *Importancia de la motivación laboral*. Blogs EOI (Escuela de Organización Industrial). Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/importancia-dela-motivacion-laboral/>

Ramírez, R. (2009). *Estrategias de motivación al personal de una municipalidad, para mejorar la efectividad laboral*. (Tesis de licenciatura inédita). Universidad San Carlos de Guatemala, Guatemala.

Rodríguez, M. (2006). *Estrategias de motivación para optimizar el servicio al cliente en uno de los principales hoteles de la ciudad de Quetzaltenango* (Tesis de licenciatura inédita) Universidad Rafael Landívar, Guatemala

Schunk, D. (1997). *Teorías del Aprendizaje* (2ª. ed.). México: Pearson Educación.

Stoner, T. Freeman, M. y Gilbert, L. (1996) *Administración* (6ª ed.). México: Pearson Educación.

Sum, M. (2015). *Motivación y desempeño laboral en Quetzaltenango, Guatemala*: (Tesis de licenciatura inédita). Universidad Rafael Landívar, Campus Quetzaltenango.

Sweney, I. (2015), *La motivación intrínseca puede ser determinada por aspectos de interés aprendido aceptando*. Recuperado de: <http://www.psicologia-online.com/pir/variantes-intervinientes-en-la-motivacion.html>

Tanchez, E. (2006) *Criterio de Profesionales de Recursos Humanos con respecto a la adaptación laboral de extranjeros residentes en Guatemala*. Tesis inédita de licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Guatemala.

Urcola, J. (2008) *La motivación empieza en uno mismo: Aspectos básicos para motivarse a sí mismo*. España: ESIC Editorial.

Vargas, I. (2011). *Motivación laboral: mitos y realidades*. Revista Expansión de CNN, 1. Recuperado de: <http://expansion.mx/mi-carrera/2011/08/29/motivacion-laboral-mitos-yrealidades>.

# **ANEXOS**

## FICHA TÉCNICA

<b>Nombre</b>	Guía de entrevista para conocer respecto a las motivaciones extrínsecas utilizadas por una empresa de telecomunicaciones como estímulo para el rendimiento laboral
<b>Tipo de material</b>	Entrevista con el sujeto grabando todo lo que expongan
<b>Autores</b>	Jessica Gabriela Abdalla Salazar
<b>Objetivo</b>	Conocer si las motivaciones extrínsecas que brinda la empresa a los colaboradores del área operativa de servicio sirven como estímulo para un mejor rendimiento laboral.
<b>Tiempo de aplicación</b>	El tiempo que sea necesario para poder conocer la percepción por parte de los sujetos.
<b>Forma de aplicación</b>	Por medio de entrevistas con los sujetos

UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR  
Facultad de Humanidades  
Departamento de Psicología Industrial/Organizacional Tesis  
**Guía de Entrevista**

- **Conocimiento de motivadores extrínsecos**

1. Para usted ¿Qué es un motivador extrínseco? (de no saber dar una definición)
2. ¿Cuál de los diferentes motivadores externos que conoce considera que es el más efectivo? ¿Por qué?
3. ¿Cómo cree que los motivadores ayudan en el ámbito laboral?

- **Métodos de motivación extrínseca utilizados por la empresa**

4. ¿Cuáles son las motivaciones extras brindadas por la empresa que usted conoce?
5. Coménteme ¿Como hace la empresa para mantenerlo motivado en su día a día?
6. ¿Cuáles de los beneficios que la empresa ofrece son los que más le gusta o gustaría recibir?
7. ¿Cómo podría mejorar la empresa para brindar premios que satisfagan sus necesidades?

- **Beneficios de gozar con motivadores extrínsecos**

8. ¿Cómo impacta en su vida el uso de motivadores externos?
9. Según su criterio ¿Qué tan necesarios son los motivadores que usa la empresa? ¿Por qué?
10. Descríbame ¿Cómo se siente luego de recibir alguno de los motivadores?

11. Si pudiera elegir ¿Qué beneficio agregaría a los que ya recibe?

- **Cambios en rendimiento laboral**

12. ¿Qué tipo de incentivos económicos le brindan por llegar a las metas?

13. ¿Qué le lleva a que su rendimiento sea muy por arriba de la meta que la empresa le coloca?

14. ¿Qué aspectos en su desempeño laboral serían diferentes si no recibiera motivadores externos?

15. Coménteme ¿Qué tipo de motivador sería ideal para ayudarle a tener un rendimiento sobresaliente?

- **Recibimiento de motivadores**

16. ¿Con que frecuencia le brindan motivadores extras?

17. ¿Cómo llevan a cabo la entrega del premio o reconocimiento que le realizan por su buen rendimiento laboral (público o privado)?

18. ¿Cuál de esas dos formas de entrega de reconocimiento considera que es la mejor? ¿Por qué?