

Motivación, en la inducción corporativa, en el área de formación de Teleperformance Colombia
sede Medellín

Hernán Darío Vélez Rave.

Asesor:

José Rodolfo Ochoa Muñoz

Cooperador de la agencia

Isabel Cristina Pereira Vélez

Agencia

Teleperformance Colombia

Programa de psicología

Facultad de ciencias humanas y sociales

Corporación universitaria Minuto de Dios

Seccional Bello

Mayo 2015

INTRODUCCIÓN

Este trabajo se realiza bajo la guía de la sistematización de prácticas profesionales, el cual se rige bajo un modelo praxeológico que plantea el programa de psicología de la facultad de ciencias humanas y sociales de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, en donde se traza este como alternativa de trabajo de grados para la culminación del ciclo académico, por tal razón el esquema central de este trabajo, parte de las experiencias como practicante de psicología organizacional, en la multinacional de contac center Teleperformance Colombia sede Medellín dentro del área de formación, la cual se encarga de estructurar e implementar procesos formativos de habilidades blandas al personal operativo y administrativo de la compañía, generando motivación a los colaboradores y aspirantes a diferentes cargos, ya que la motivación cumple un rol fundamental en la obtención de los objetivos y metas de la compañía, por tal hecho en el transcurso de este trabajo de sistematización, se establece la importancia que tienen la adecuada implementación de estrategias motivacionales, reconociendo además la importancia que esta tiene en el proceso formativo de inducción corporativa dentro del área de formación de la multinacional Teleperformance Colombia.

TABLA DE CONTENIDO.

INTRODUCCIÓN	2
1. VER	6
1.1 Descripción de la agencia.	6
1.1.1 Historia	6
1.1.2 Filosofía.	8
1.1.3 Misión.	8
1.2. Descripción del rol del psicólogo.	9
1.3 Problemáticas dentro de la agencia de práctica.	10
2. JUZGAR	15
2.1 Diagnóstico.	15
2.2 Marco teórico.	19
2.2.1 La motivación en las organizaciones.	19
2.2.2 Concepto de motivación.	20
2.2.2.1 Sentido diacrónico de la motivación	20
2.2.2.2 Jerarquías Maslow	21
2.2.3 Teoría de las expectativas Vroom.	22
2.2.4 Enfoque cognitivo conductual.	24
2.2.5 Teoría de McClelland motivos	24

2.2.6 Refuerzos de la motivación.	26
2.2.7 Conclusión	27
3. HACER	29
3.1 Justificación.	29
3.1.1 Metodología.	30
3.1.2 Momentos de trabajo.	31
3.1.3 Población.	32
3.1.4 Evaluación.	32
3.2 Objetivos.	33
3.2.1 General.	33
3.2.2 Específico.	33
3.3 Actividades a desarrollar.	34
3.3.1 Ejecución de las actividades.	35
3.3.1.1 Presentación y recibimiento del grupo:(actividad del módulo)	35
3.3.1.1.1 Estrategia implementada para incentivar la motivación	36
3.3.1.1.2 Objetivo de la estrategia	37
3.3.1.1.3 Recurso, población, espacios y tiempo	38
3.3.2 Alcanza Teleperformance:(actividad del módulo)	38
3.3.2.1 Estrategia para incentivar la motivación.	38
3.3.2.2 Objetivo de la estrategia	39

3.3.2.3 Recurso, población, espacios y tiempo	39
3.3.3 Museo de valores:(actividad del módulo)	40
3.3.3.1 Estrategia para incentivar la motivación	40
3.3.3.2 Objetivo de la estrategia.	40
3.3.3.3 Recurso, población, espacios y tiempo	41
3.4 Cronograma.	46
4. DEVOLUCIÓN CREATIVA.	60
4.1 Evaluación de cumplimiento de objetivos.	60
4.2 Reflexión teórica.	63
4.3 Recomendaciones a la agencia de práctica	64
4.4 Conclusiones de la práctica.	65
5. REFERENCIAS BIBLOGRAFICAS	67
6. ANEXOS	¡Error! Marcador no definido.

1. VER

En estos apartados se encuentran plasmados la descripción y contextualización de la multinacional de contact center Teleperformance Colombia sede Medellín, se hace un pasaje de la historia y misión de la compañía, seguido de esto se encuentra el rol que cumple el profesional de psicología en la compañía, desde las funciones que cumple el psicólogo en el área de formación, por último se realiza un sondeo y descripción de las problemáticas que se observaron desde la perspectiva psicológica, priorizando una de ellas como eje de trabajo.

1.1 Descripción de la agencia.

1.1.1 Historia

Teleperformance es el líder mundial en proporcionar en todo momento una experiencia excepcional al cliente, siendo pioneros en el mercado multicanal con las experiencia de clientes, desde 1978, se caracteriza a través de los servicios de atención al cliente que prestan a las principales empresas del mundo; cuentan con una amplia experiencia en numerosos mercados y sectores de la actividad comercial. Trabajan con y para las personas tiene el compromiso de trasladar la pasión y excelencia a sus diferentes clientes.

A esto nos dedicamos. Transformamos la pasión en excelencia gracias a nuestra amplia presencia internacional, reunimos las mejores prácticas y experiencia proveniente de

diferentes países y las combinamos con la innovación continua, la mejor selección de agentes, unos procesos eficientes, inteligencia analítica y ubicaciones estratégicas, el resultado es una ágil asignación de equipos a los nuevos proyectos y la disposición de una amplia variedad de soluciones para ofrecer una experiencia de servicio al cliente consistente y optimizado, somos una empresa a la que nos mueve la pasión, ésta nos define, nos motiva y nos permite avanzar, la pasión forma parte de todo lo que hacemos, nuestra misión y valores reflejan cómo pensamos y actuamos todos los días para alcanzar nuestro principal objetivo: la felicidad, esto significa satisfacción para las personas que trabajan en Teleperformance, pero también para nuestros inversores y por supuesto, para nuestros clientes y sus propios clientes. (Teleperformance, 2014 Párr. 4)

Teleperformance Colombia cuenta con 11 campus y cerca de 13.000 colaboradores distribuidos en sus sedes de Bogotá y Medellín, la compañía se destaca hoy en día por la prestación de servicios de contact center en Colombia, así como en los mercados Nearshore (Estados Unidos) y Offshore (España), hoy atiende a más de medio centenar de empresas colombianas de los sectores de salud, transporte, energía, alimentos, servicios, entretenimiento, entre otros; además de una serie de multinacionales de Europa y América, jalonando de manera importante uno de los sectores estratégicos para el crecimiento de la economía del país a mediano y largo plazo.

1.1.2Filosofía.

La experiencia y posición de Teleperformance Colombia permite a la empresa tener en cuenta las necesidades particulares de cada cliente y ofrecer robustas operaciones con calidad, en donde brinda un lugar para las personas, donde gana el trabajo en equipo este es un lugar donde se trabaja para personas. Así es como se pone el compromiso en práctica,

Esta es la compañía que inspira a aprender, a enseñar, a crecer; para hacer las cosas, esta es la compañía que motiva, a ser feliz para marcar la diferencia. Esto es lo que importa: su negocio es nuestro negocio, tienen el conocimiento y los recursos para garantizar una experiencia de servicio al cliente excelente en todo el mundo.

(Teleperformance, 2014. Párr. 1)

1.1.3Misión.

La compañía tiene como misión “ofrecer en todo momento una experiencia única para el cliente, resultado de nuestro compromiso y pasión por la excelencia. Así, creamos oportunidades y valor para nuestros empleados, clientes, consumidores, accionistas y la sociedad en general.” (Teleperformance, 2014 Párr. 1), sustenta sus procesos administrativos y operacionales, a partir de una serie de valores corporativos, los cuales se rigen en elementos. (Cosmos, tierra, metal, aire, fuego), estos elementos están basados en los valores insignias de la compañía (integridad, respeto, profesionalismo, innovación y compromiso).

1.2. Descripción del rol del psicólogo.

Dentro de gestión humana, existen diversas áreas (selección y desarrollo, formación, administración de personal).que tienen como finalidad brindar las herramientas optimas y necesarias, para que las personas que se postulan al cargo de agente de servicio, culminen con éxito su proceso de vinculación con la compañía, por su parte el área de formación tiene como objetivo, proveer programas de formación y rutas de desarrollo que aseguran el éxito de la compañía, a través del mejoramiento continuo de las competencias de las personas (habilidades blandas), es decir que tiene una concepción integral de la educación, fomentan la cultura de servicio y ventas.

Esta área tiene como propósito fomentar el sentido de pertenencia a los colaboradores y aspirantes hacia Teleperformance, a través de los procesos de formación. Se centran en fortalecer el desarrollo de las competencias según los perfiles del cargo, se basan desde una concepción del ser para el hacer, potencializando las cualidades de cada persona, combinado una amplia oferta de procesos que involucran habilidades humanas y de conocimiento. Promueve el desarrollo de los colaboradores y aspirantes mediante estos procesos formativos, con el fin de facilitar el alcance de las metas personales desde su proyecto de vida, involucrando los objetivos empresariales que apuntan a el crecimiento profesional y personal de los colaboradores y aspirantes, desde un plan de formación coherente con la realidad de los clientes y sus necesidades, todos sus procesos están basado en un modelo de fortalecimiento de las competencias de un aprendizaje integral (Sofía).

En este orden de ideas, el rol del psicólogo en el área de formación, sería pues diseñar y ejecutar los procesos de formación, que apunten al fortalecimiento del ser para el hacer, es decir, facilitar las habilidades formativas tales como: inducción corporativa, servicio, empatía, asertividad, inteligencia emocional, proactividad, habilidades comerciales, redacción, lenguaje positivo, trabajo bajo presión, manejo de conflictos, habilidades pedagógicas entre otras, que tienen como finalidad un desarrollo integral de las personas, en cada una de las formaciones

1.3 Problemáticas dentro de la agencia de práctica.

En el desarrollo de las prácticas profesionales, en la multinacional de contact center Teleperformance Colombia sede Medellín, se identificaron una serie de problemáticas que se observaron en el diagnóstico de la empresa, durante la implementación de los procesos de selección y formación, es por eso, que a continuación se detallaran cada una de estas, haciendo hincapié en el proceso formativo de inducción corporativa.

El proceso de vinculación laboral con la compañía se inicia en el área de selección, en la cual se realiza una serie de entrevistas grupales e individuales¹, un ofrecimiento de la vacante, explicación de funciones a cumplir en el cargo, valoración de referencias laborales y aplicación de pruebas psicotécnicas, esto con el objetivo de perfilar a cada uno de los postulantes según la demanda y el requerimiento de personal que es solicitado por uno de los clientes de la compañía, posteriormente es citado por el área de formación, para iniciar su proceso formativo, sin embargo se puede encontrar que los aspirantes al cargo de agentes de servicio, llegan inicialmente con un

¹ Estos procesos se encuentran estandarizados, sin embargo por políticas de confidencialidad de la información, no se brindo la codificación de esta.

desconocimiento de sus funciones a cumplir en sus cargos dentro de la compañía, adicionalmente a (horarios, salarios, prestaciones sociales, duración de contratos y beneficios extralegales), esto se evidencia cuando en un momento inicial de la formación, donde se hace un sondeo de la información suministrada en su proceso de selección estas dudas los aspirantes salen a flote, manifestando adicionalmente que no fueron abordadas en selección, sumado a esto no son solucionadas estas inquietudes en el área de formación, debido a un desconocimiento de la información requerida, solo se puede brindar un direccionamiento a la dependencia encargada de suministrar tal información, según lo anterior los aspirantes entran a la formación de inducción corporativa con una predisposición frente a la temáticas, objetivos y acuerdos que en esta se pueden pactar, producto de la información incompleta y en algunos casos incorrecta suministrada en el proceso de selección y que no pueden ser solucionadas en formación, esto genera una incredulidad por parte de los aspirantes hacia el proceso formativo

Partiendo de lo anterior, los aspirantes llegan a formación desconociendo las herramientas evaluativas que existen dentro de las formaciones, esto se evidencia en los encuadres que se realizan durante cada inicio de un grupo formativo es decir manifiestan que en su proceso de selección no se les suministra la información requerida, esto provoca que el formador deba realizar un nuevo encuadre partiendo desde los componentes evaluativos para poder iniciar el proceso formativo de inducción corporativa, sin embargo al realizar este se encuentran dificultades desde la resistencia y predisposición que tienen los aspirantes hacia las temáticas de la formación, debido a que no hallan seriedad en el proceso por la poca información que se les suministra, al punto de dar por enterado, que al finalizar el proceso de selección, ya se encuentran contratados y el procesos formativo solo es un formalismo, lo cual le resta importancia y seriedad al proceso de formación.

El momento inicial de la formación consiste² en un elemento cualitativo y cuantitativo³, que son definidos por la compañía como una metodología de evaluación durante las formaciones, en el cual se evalúan los siguientes ítems (participación, puntualidad, actitud y ajuste al cargo), dentro del componente cuantitativo se realizan dos evaluaciones, salud ocupacional y un examen final de todo el contenido temático del módulo, al finalizar el segundo día (teniendo en cuenta que las formaciones tiene una duración de 16 horas), esta última evaluación tiene como objetivo validar si los postulantes poseen las habilidades anteriormente descritas, para brindar un excelente servicio al cliente, pero la información de la existencia de este componente evaluativo de la formación, no es notificado y suministrado en el proceso de selección, lo cual provoca una incomodidad verbalizada por parte de los aspirantes, es decir que abiertamente le comunican al facilitador que: “este proceso no es serio”⁴, “siempre ustedes se contradicen en la información”⁵ al punto de que en algunos casos desertan del proceso de formación antes que este culmine en su totalidad, esta deserción se presenta en los tiempos que se les da para descansar, esto genera un reproceso para el área de formación, debido a que no cumple con el requerimiento de personal solicitado e incrementan su índice de deserción de los procesos, estos índices están basados en las estadísticas de personas que fueron citadas para iniciar el proceso formativo y no se presentaron al primer día.

En el transcurso de las prácticas profesionales en la multinacional Teleperformance Colombia sede Medellín, la función fundamental del practicante de psicología en el área de formación,

² Procedimiento estandarizado de formación.

³ Diseño instruccional de Formación Teleperformance Colombia Cod serval Ref 3.0

⁴ Aportes de los participantes a los diferentes talleres formativos (SERVAL)

⁵ Aportes de los participantes a los diferentes talleres formativos (SERVAL)

consiste en realizar talleres formativos iniciales a los aspirantes para agentes de servicio al cliente, los cuales tienen como finalidad fomentar en los futuros colaboradores de la compañía un sentido de pertenencia hacia esta, desarrollando así habilidades y competencias para brindar un excelente servicio al cliente, este proceso formativo es denominado SERVVAL (servicio basado en valores corporativos), tienen una duración de 16 horas por grupo, este módulo está repartido en dos momentos, un momento inicial denominado inducción corporativa y posteriormente un componente teórico, en el cual se expone magistralmente temas como: servicio, ciclo del servicio, momentos de verdad, cliente con dificultades, actitud de servicio, características del servicio, hábitos del servicio, principios del servicio, proactividad, reactividad, escucha activa, inteligencia emocional, asertividad, empatía y modulación. Previo a estos temas en la inducción corporativa, se exponen: la historia, valores y estructura organizacional, con el fin de despertar el interés de los aspirantes hacia la compañía, utilizando para este fin una serie de actividades y recomendaciones que están establecidas y estandarizadas en la organización, es decir que estas actividades y recomendaciones son implementadas tanto Bogotá como en Medellín, este proceso formativo (inducción corporativa y componente teórico), cuenta con un diseño instruccional, por el cual se guía a cada facilitador al momento de estar con un grupo, es decir que cada facilitador cuenta con un paso a paso de cómo abordar cada temática, este diseño es fundamental e indispensable, ya que facilita y estandariza la información suministrada a los grupo, este se divide en: duración de los temas, actividades a desarrollar, objetivo de las actividades, materiales a utilizar y anexos teóricos. Adicionalmente se le da al facilitador recomendaciones básicas para el desarrollo de las actividades, estas están basadas en el enseñar, motivar y administrar.

Dentro de estas mismas recomendaciones se encuentra el enfoque de motivar, el cual se compone de: Elogiar al participante cuando alcance los objetivos y al terminar las actividades de

trabajo, procurar contar con espacios de trabajo adecuado, administrar la iluminación y evitar distractores en el salón de clases, prestar atención a las preguntas, procurar mantener una buena dinámica dentro del equipo, ser dinámico en las formas de hacerlo y finalmente garantizar un clima de respeto y participación. Estas recomendaciones que brinda el diseño instruccional en la inducción corporativa, tiene como objetivo estandarizar el proceso que se lleva a cabo desde el componente motivacional para el adecuado desarrollo de las actividades, es decir que el concepto de motivación que tiene el área de formación es de brindar espacios óptimos para el desarrollo de las diferentes temáticas y actividades, por tal razón no se implementan estrategias eficientes que incentiven la motivación en la inducción, ya que no se tiene como prioridad esta, debido a que el proceso está orientado a la estandarización de los conocimientos de servicio y de la metodología que se utiliza, es importante aclarar que no se desconoce que en el diseño instruccional de la inducción corporativa existan ya recomendaciones desde el motivar al participante para que desarrolle una actividad relacionada con una temática, sin embargo las estrategias que se plantea no son las adecuadas para un componente motivacional dentro la inducción corporativa, es decir no se logra incentivar la motivación dentro de esta, por tal razón los esfuerzos de este trabajo de sistematización estarán direccionados a abordar esta problemática como eje, en donde se implementaran y ejecutaran una serie de estrategias, que parten desde la concepción teórica de la motivación materializándolas junto con las actividades que se planten en la inducción corporativa

2. JUZGAR

En estos apartados se encuentra priorizada la problemática a intervenir, dentro de Teleperformance Colombia sede Medellín, la cual parte desde el no reconocimiento de la importancia que tiene la motivación en la inducción corporativa es decir no se le da el lugar que debe ocupar en un proceso formativo, esto conlleva a la utilización de recomendaciones que no apuntan a incentivar la motivación en la inducción corporativa.

2.1 Diagnóstico.

Dentro Teleperformance Colombia sede Medellín, se evidencian una serie de problemáticas que anteriormente se describieron, las cuales parten desde un proceso de selección⁶ donde se brinda una información incoherente e incompleta con la realidad de los demás procesos que se llevan a cabo, donde los aspirantes llegan a la inducción corporativa del área de formación con una información errada acerca de las funciones a realizar en esta, sin embargo desde la realidad organizacional y las funciones como practicante del área de formación solo se trabajara en la inducción corporativa, por tal razón se procederá a realizar el diagnóstico de la implementación de las recomendaciones que apuntan al motivar, las cuales se encuentran plasmadas en el diseño instruccional de la inducción corporativa por ende se empezara a detallar las actividades que esta contiene, en las cuales se implementan las recomendaciones del diseño instruccional.

⁶ No se logro obtener la información del diseño del proceso de selección, por políticas de seguridad de la información en la compañía, ya que esta es considerada como información confidencial y restringida.

Las estrategias de motivación, se aplican desde que los aspirantes entran en contacto con la compañía, es aquí donde el área de formación interviene, generando el primer vínculo y contacto con los aspirantes, este contacto se realiza por medio de la inducción corporativa, que consiste en dar la bienvenida a los participantes, por medio de la presentación de la estructura organizacional, historia y valores corporativos, partiendo de estos temas, se realizan una serie de actividades que tienen como objetivo dinamizar la inducción corporativa y abordar las diferentes temáticas. Esta primera actividad o momento, consisten en una presentación formal del facilitador y los participantes, en donde cada uno de ellos se presenta solo con el nombre, en esta primera instancia se puede notar que no se logra dar importancia a las expectativas con las que llegan los participantes, lo cual es importante reconocer por parte del facilitador, ya que esto permite la creación de metas grupales e individuales y la identificación de la motivación intrínseca de cada participante, es decir las expectativas que se traen frente al proceso formativo de inducción corporativa y al rol de cara a cumplir dentro de la compañía, estas no son tomadas como importantes, debido a que las recomendaciones que arroja el diseño instruccional dentro del componente de motivar, no se plantea las expectativas como un factor para tener en cuenta por parte del facilitador ya que lo fundamental es adecuar un espacio óptimo para ejecutar actividades que exponga la estructura organizacional de Teleperformance, seguido de esto se realiza la segunda actividad, que consiste en repartir una serie de cartillas (historia de Teleperformance, norte estratégico misión y valores corporativos, estructura organizacional, gestión humana y salud ocupacional) para el grupo en donde se realizan la lectura detallada de cada una de ellas, a partir del contenido de esas cartillas, se efectúa la evaluación de salud ocupacional y una actividad de análisis de lectura por parte de cada aspirante, es importante mencionar que los facilitadores no realizan el acompañamiento al grupo durante esta actividad, es decir que el facilitador se encuentra ausente en el desarrollo de esta ya que las recomendaciones del motivar

no plantea un acompañamiento estricto en esta actividad por parte del facilitador, solo dar indicaciones para su realización y posteriormente ingresan solo a socializar los resultados de la actividad, cuando el facilitador realiza esta actividad, desconoce que en esta se presentan un proceso motivacional secundario importante denominado motivación de logro y poder, que se entiende como la tendencia a buscar el éxito en tareas que implican la evaluación del desempeño y la tendencia estable a buscar influencia, persuasión y control sobre los demás, obteniendo reconocimiento ante su par, este desconociendo de este proceso motivacional, se debe a que en el diseño instruccional, no se reconoce la importancia que tiene los motivos de poder y logro, para incentivar la motivación en la inducción corporativa, solo se recomienda incentivar la participación de los participantes, además que el facilitador no se encuentra presente en el desarrollo de la actividad, no logra hacer la lectura adecuada de las dinámicas del grupo, donde afloran las relaciones interpersonales, los motivos de logro y poder de los aspirantes frente a sus pares, en un último momento se realiza la actividad museo de valores, donde cada uno de los aspirantes construye una cartelera, donde explica un valor corporativo, con esta actividad, el facilitador busca que cada aspirante se identifique y apropie con cada valor corporativo, aplicándolos al servicio al cliente, sin embargo se deja a un lado en esta, la importancia que tiene el trabajo grupal, desconociendo que a partir de este se lograra generar un motivo de afiliación, es decir que por medio de esta actividad los aspirantes entablan relaciones interpersonales con su par, teniendo como finalidad la aceptación y reconocimiento de las otras personas, sin embargo en este proceso de inducción corporativa solo se tiene como objetivo principal, que cada uno de los aspirantes reconozcan a la compañía en su estructura organizacional, dejando de un lado los factores motivacionales de los aspirantes, que al momento de realizar las actividades salen a flote, pero al no contar la inducción corporativa con una estrategia adecuada que facilite al formador incentivar la motivación óptimamente, la inducción corporativa solo será un proceso de paso

previo contenido teórico del servicio, además persistiría la deserciones durante la formaciones, que en un aproximado porcentual afirma la analista de formación encargada de dirigir los procesos formativos “de cada 10 personas que se presentan 3 desertan” durante los tiempos de descaso, aunque en esto no profundizaremos por políticas de seguridad en el manejo de la información corporativa, es por eso que es de gran importancia implementar estrategias que faciliten en la inducción corporativa incentivar la motivación, ya que esto daría un valor agregado al área de formación , dándole la importancia que tiene esta dentro de un proceso formativo, como el que maneja el área de formación en Teleperformance Colombia sede Medellín

2.2 Marco teórico.

2.2.1 La motivación en las organizaciones.

Es bien sabido que la motivación constituye un eje importante dentro de las organizaciones, ya que esta genera una fidelización de los colaboradores hacia la compañía, esto en consecuencia a que las organizaciones, han entendido que la mejor manera de orientar a un colaborador hacia el objetivo organizacional, es brindándole el espacio para el crecimiento personal y profesional dentro de la compañía, dándole así un valor agregado a los procesos que se llevan a cabo dentro de esta misma, las organizaciones presentan una serie de perspectivas totalmente diferentes acerca del constructo de la motivación, es decir que cada una empiezan a diseñar estrategias para incentivar motivacionalmente a sus empleados, sin embargo existen un punto de encuentro que parte desde el reconocimiento y aceptación de que un empleado desmotivado empieza a reducir la calidad del trabajo que realiza, afectando la eficiencia en las tareas de su rol.

La motivación en efecto, está relacionada con el deseo, la necesidad, el anhelo, porque estos proveen eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores circunstancias a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así a la comunidad donde su acción cobra más significado. (Brochet. 2011 Párr.4)

En este sentido, la motivación se constituye como eje fundamental dentro de las organizaciones, ya que permite vincular el esfuerzo, la energía y la conducta del colaborador hacia los resultados que la compañía desea, por tal razón la motivación se ha convertido en una

premisa de las organizaciones, donde intervienen, los procesos administrativos, el gerente o la persona que tiene a su cargo la gestión humana dentro de la organización.

2.2.2 Concepto de motivación.

Se entiende a la motivación como un concepto que es abordado por diferentes corrientes teóricas y autores, analizando cada una de ellas se evidencia un punto de partida en la cual se define a la motivación como “el conjunto de estados y procesos internos de la persona que despiertan, dirigen y sostienen una actividad determinada” (Hsueh, 2007 Párr. 1), sin embargo los el concepto de la motivación también son referidos a “la motivación como la fuerza que energiza, dirige y canaliza la conducta humana” (Alcocer, M, Gómez, M., Camacho S., & Aparicio, C, 2012, Párr. 6)

2.2.2.1 Sentido diacrónico de la motivación

Desde un análisis filosófico, se encuentra una concepción de la motivación donde se le concibe como una fuerza que alienta al cuerpo y alma para alcanzar una meta u objetivo

Aristóteles presenta una vertiente causal del motivo o razón de nuestras acciones y la señala como causa motora. Esta causa se refiere tanto al bien práctico que suscita nuestras apetencias (siendo así causa de ellas), como al propio órgano o facultad que

apetece, que se constituiría también como causa del movimiento apetitivo (Llano. 2009 Párr. 7)

En este sentido filosófico, la motivación es concebida, como la capacidad que tiene cada ser humano por generar un movimiento en la propia voluntad o la de otro, es decir tener el dominio propio del impulso que conllevan a realizar los actos.

Haciendo otro pasaje historio del constructo de la motivación, se encuentra la concepción del funcionalismo de W. James, donde es influido por el evolucionismo y la idea de la adaptación humana, “los procesos motivacionales desempeñaban un papel fundamental. La razón de ello estribaba en que para James toda conciencia era motora y toda sensación producía un movimiento, si bien en diferentes niveles de complejidad” (Mayor. L & Tortosa. F, 1997 Párr. 3), es decir que la motivación es concebida como el resultado de la interacción de la experiencia y el contexto donde se lleva a cabo.

2.2.2.2 Jerarquías Maslow

Esta teoría se basa en el supuesto básico de dependencia de los factores intrínsecos de la motivación, en donde cada individuo tiene una perspectiva individual de sus necesidades, generando así estrategias para su complacencia y satisfacción, sin embargo estos impulso están influenciados por una serie de necesidades ya existentes en cada ser humano, esto conlleva a resaltar, que las concepciones de la motivación trasciende a una escala jerárquica como lo plantea el psicólogo Norteamericano Abrahán Maslow

Conforme se satisfacen las necesidades inferiores aparecen otras de orden superior que determinan la conducta motivada. Hasta que no se satisface una necesidad, el individuo depende de la misma y la conducta y el resto de procesos psicológicos están dirigidos para satisfacerla. (Chóliz, 2004, p 22)

Concluyendo los apartados de las escalas de necesidades, se puede definir a la motivación como un impulso aliciente de cada individuo que se sitúa jerárquicamente, dentro de una escala de necesidades básicas de cada individuo, y se establecen parámetros motivacionales para satisfacer cada una de ellas, como por ejemplo las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, las necesidades sociales, necesidades de estima y necesidades de realización “la persona se centra por completo en satisfacer dicha necesidad, sin embargo cuando ya lo ha realizado por completo se disminuirá su importancia y pasara a una nueva necesidad superior”. (Brigas, 2007, p 23)

2.2.3 Teoría de las expectativas Vroom.

Como es visto no solo se encuentra la concepción de la motivación que brindo Maslow con su escala de necesidades, también la teoría de las expectativas de Víctor Vroom, plantea que las personas se siente motivada a trabajar cuando esperan ser capaces de lograr y obtener lo que desean “establece que las personas toman decisiones a partir de lo que esperan de recompensa por su esfuerzo realizado” (Gonzales, Battaglia, 2001, p 14),

La teoría de las expectativas de Vroom en su síntesis, plantea que las personas en el ámbito laboral son seres racionales lógicos y cognitivos, que piensan en lo que deben de hacer para ser recompensados, es decir que esta teoría plantea que todos los individuos, traen creencias, esperanzas y expectativas, frente a una organización, y del mismo modo, esperar que la organización supla sus necesidades emergentes, esta teoría establece que la motivación es el resultado de tres tipos de creencias que tienen las personas.

Valencia, corresponde a la importancia que asigna una persona a un objeto social específico y su consecuente orientación hacia él. La importancia se manifiesta en la intensidad con que la persona desea lograr un resultado asociado a dicho objeto social. (...) Instrumentalidad, corresponde a la percepción anticipada de una eventual retribución como producto de la relación entre el esfuerzo que se realiza para cumplir una tarea. (...) Expectativa, corresponde al juicio que hace una persona respecto a su posibilidad de alcanzar un determinado rendimiento. (Ramírez, Cortés, 2003 Párr. 6)

Este tipo de creencias, se empalma con los procesos organizacionales, es decir la capacidad que tiene la organización, para identificar estos factores dentro de la motivación de sus colaboradores, dándole así un mejor resultado de la fidelización de estos, en donde la valencia es la meta que cada individuo posee frente a la organización, la Instrumentalidad sería pues la creencia de que su esfuerzo lograra la obtención de la meta, la expectativa correspondería a la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa por lograr materializar su meta.

2.2.4 Enfoque cognitivo conductual.

Dentro del paradigma cognitivo conductual, la motivación es percibida como un motivo, es decir aquella fuerza adaptativa que impulsa el desarrollo de las metas y expectativas, la psicología cognitiva aborda el estudio de los factores de la motivación partiendo de la idea de que cada individuo recibe la información del mundo exterior, la procesa, almacena y recupera, de manera diferente, en relación con el entorno en que se presenta y la asimilación de esa.

El motivo es una disposición relativamente estable para ejecutar determinado tipo de acciones. Muy relacionado con las características de personalidad, es una de las variables que influyen en la fuerza de una tendencia de acción, que es una de las variables principales de la necesidad, en tanto que supone la particular disposición a ejecutar unas conductas motivadas concretas en ciertas situaciones. En tanto que la tendencia individual relativamente estable a comportarse de una forma característica, tiene mucho que ver con los factores de personalidad como con los hábitos de conducta. (Chóliz, 2004 p 44)

2.2.5 Teoría de McClelland motivos

Dentro de esta teoría de los motivos de McClelland, se concibe a la motivación como un enfoque social, es decir que el entorno donde está el individuo determina la necesidad y satisfacción de la misma, es acá donde determina la concepción de estas necesidades como una escala de motivos “Un motivo es entonces el restablecimiento, por un indicio, de un cambio de

una situación afectiva. En esta definición, restablecimiento significa que está involucrado un aprendizaje previo” (Perilla, 1998 p 531)

A raíz de lo que plantea Perilla en los motivos, se pueden encontrar dos grandes categorías de motivos, esto lo plantea Chóliz en uno de sus apartados, donde plantea una serie de motivos primarios que son motivaciones centrales que desde que nacemos están funcionalmente relacionadas con la subsistencia del individuo y de la especie; hambre, sed, sexo y sueño, los motivos secundarios, que son motivaciones centrales que por aprendizaje están relacionadas con el crecimiento general de los sujetos poder, logro y afiliación (Chóliz, 2004 p 37). Es decir que los motivos primarios son comunes entre todas las personas o ser viviente, los secundarios solo son relacionados a las personas motivadas.

Dentro de los motivos secundarios se encuentran a los motivos de logro que se definen como la tendencia a buscar el éxito en tareas que implican la evaluación del desempeño, “el interés por conseguir un estándar de excelencia”. (McClelland. 1989. citado por Chóliz, 2004, p. 45) Es por tal razón que la retroalimentación se genera a partir de las actividades dentro de un grupo. El motivo de poder se caracteriza por la relación entre dos personas en la cual una de ellas ejerce control sobre la conducta de la otra, lo que se traduce en una capacidad para modificar los resultados de dicho comportamiento, están además definidas por una tendencia estable a buscar influencia, persuasión y control sobre los demás, obteniendo reconocimiento ante su par, en contraste con las dinámicas grupales. El motivo de afiliación se define como la necesidad o impulso para entablar relaciones interpersonales con su par, teniendo como finalidad la aceptación y reconocimiento de las otras personas, se basa en el contacto con los demás que nos permite obtener aprobación y apoyo social, comparar y evaluar nuestras creencias, actitudes y habilidades así como desarrollar una identidad y un sentimiento de pertenencia.

2.2.6 Refuerzos de la motivación.

En este sentido se enmarca los diferentes modos de refuerzo de la motivación, es decir como resaltar los distintos factores de motivo de cada individuo, por tal razón se reconocen un factor extrínseco e intrínseco que enmarcan a los motivos. La motivación o factor extrínseco actúa cuando se realiza una actividad, como medio para conseguir un fin; es decir cuando se trabaja para conseguir algún bien material y la motivación o factor intrínseca, "representa el prototipo del comportamiento auto determinado, los individuos siguen natural y espontáneamente sus intereses en la elección" (Garduño, García, 2007 Párr. 4) es decir que se realiza una actividad por el propio valor que proporciona esa actividad, en otras palabras cuando se trabaja porque me siento útil y satisfecho. En esta línea teórica se exalta la importancia que tiene la motivación dentro de la obtención de los objetivos organizaciones, sin dejar a lado los factores extrínsecos que solo en los cuales se pueden modificar los procesos organizacionales Las características de la motivación intrínseca, depende circunstancialmente del objetivo que se desee obtener de ellas, es por tal razón que las actividades que se establezcan, deben de estar orientadas a la consecución de un logro u objetivo.

Características de la propia tarea. Las actividades novedosas, relativamente complejas e imprevisibles resultan más atractivas, hecho éste que se constata ante la evidencia de que habitualmente se dedica mucho más tiempo de actividad exploratoria a los estímulos que tienen estas particularidades. Dichas propiedades colativas provocan la curiosidad y el interés (Chóliz, 2004, pág. 37)

Las actividades que se realizan para incrementar la motivación intrínseca deben de tener una relación lógica entre grado de dificultad y facilidad, ya que la intención de estas no es generar frustración ni deserción del individuo, las tareas que hacen posible que el individuo se percibe a sí mismo como competente e independiente del entorno, así como aquéllas que inducen sensación de competencia, favorecen la motivación intrínseca.

Sensación de competencia e independencia También favorece este tipo de motivación el tener la percepción de que es uno mismo el que ha elegido la conducta a realizar y que ésta no ha sido impuesta ni condicionada externamente, esta puede optimizarse permitiendo al individuo que elija la conducta a realizar, que sea él quien la lleve a cabo y decida el momento de iniciarla o finalizarla. (Deci & Ryan, 1994, citados por Chóliz, 2004 p. 37)

2.2.7 Conclusión

Visto de esta manera, el proceso motivacional es el resultado de una combinación de factores asociados con dos dimensiones personales: “la intrínseca, ligada a los intereses, deseos y expectativas de los individuos; y la extrínseca, entendida como los aspectos del contexto que pueden funcionar como estímulos”.(Steinmann, A; Bosch, B; Aiassa, D, 2013 Párr. 8).

Posterior a la exposición de las diferentes teorías de la motivación y su relación con la organización, se logra generar una vinculación entre estas, es decir una interdependencia de los distintos factores motivacionales, las expectativas, los motivos, los factores intrínsecos y extrínsecos con el fin de enmarcar la concepción de la motivación de los individuos. En este

orden ideas, los individuos parten desde una expectativa frente a una organización o frente a un rol a desempeñar, esta expectativa se direcciona frente a una meta u objetivo particular, este objetivo se mantiene, por medio de los motivos de logro, de obtención del resultado, con el fin de tener un control o supremacía sobre su par, este relacionamiento o competencia genera una afiliación de individuos, que se mantiene aislada de las motivaciones intrínsecas de cada individuo, pero que tiene un punto de encuentro que se fortalecen, estos puntos de encuentro son los factores extrínsecos que serían pues el contexto que nutre el incentivo motivacional hacia la organización, es decir que se puede entender a esta como la capacidad de relacionar las expectativas, motivos y factores de cada individuo, junto con los procesos de una organización o un rol a desempeñar.

3. HACER

En este apartado se encuentra la estrategia, para implementar en la inducción corporativa, partiendo desde una viabilidad y argumentación de la misma, para la cual se trazan una serie de objetivos que tienen como fin el desarrollo de actividades que ya están instauradas en el diseño instruccional de la inducción corporativa, pero que se le darán un sustento teórico desde la concepción de la motivación para la psicología, dándole así la importancia dentro del proceso formativo, además se dispone de los recursos y propósitos para su implementación, estas actividades están pensadas con el fin de ejecutar dentro del proceso formativo el objetivo principal de esta intervención , que sería pues el de incentivar la motivación en la inducción corporativa ,a partir de las mismas actividades que plantea el diseño instruccional, por tal razón se establece un cronograma en donde se pactan los tiempos de ejecución y el grupo de trabajo.

3.1 Justificación.

Dentro de las dinámicas organizacionales de la compañía de contac center Teleperformance Colombia sede Medellín, los procesos operativos y administrativos, se encuentran estandarizados, lo cual impide modificaciones de fondo y forma en su estructura, en este mismo orden se encuentra inmerso el área de formación con su proceso formativo de inducción corporativa, en la cual las modificaciones temáticas y metodológicas se encuentran sujetas a un análisis riguroso de viabilidad financiera y practicidad.

Al implementar la estrategia para incentivar la motivación dentro de la inducción corporativa, se pretende reconocer la importancia que tiene la motivación, para un proceso formativo, es decir que al incentivar la motivación, se mantendrá el propósito del área de formación que es el de fomentar el sentido de pertenencia hacia la compañía, con procesos integrales que se mantendrán con el reconocimiento de la motivación como constructo básico y fundamental en la eficacia al conseguir los objetivos del área.

3.1.1 Metodología.

Las estrategias que se pretenden ejecutar dentro del proceso formativo de inducción corporativa, no altera su diseño instruccional, ya que no se podrán incorporar nuevas actividades a las ya existentes, debido a que dentro de la directriz de la analista de formación de la sede de Medellín encargada del proceso formativo y las directivas organizacionales, se plantea que la premisa es mantener la estructura del diseño instruccional inmodificable, por tal razón se trabajara con las actividades del diseño instruccional ya planteadas, las cuales son (presentación, AlcanzaTeleperformance y museo de valores), donde no se pretende desconocer la existencia de recomendaciones para el motivar dadas por este, para tal razón se podrá contar con los grupos que entran el proceso formativo del SERVVAL .se trabajara con una serie de grupos en los cuales se implementaran las estrategias para incentivar la motivación en la inducción corporativa que se proponen, con el fin de instaurar las estrategias que aquí se proponen en el diseño instruccional de la inducción corporativa.

3.1.2 Momentos de trabajo.

En un primer momento se trabajará con un grupo, en el cual se implementaran rigurosamente la recomendación desde el motivar que el diseño instruccional plantea, las cuales parten desde: elogiar al participante; procurar contar con espacios de trabajo; prestar atención a las preguntas; procurar mantener una buena dinámica; garantizar un clima de respeto, junto con las actividades de la inducción corporativa, que están pactadas para su ejecución en un total de 8 horas por grupo, estas actividades son las de: presentación, en la cual se presenta formalmente la inducción corporativa; AlcanzaTeleperformance, donde se hace una lectura por la estructura organizacional de la compañía; museo de valores, se hace una presentación de los valores corporativos de la compañía.

En un segundo encuentro, se trabaja con otro grupo totalmente diferente, en el cual se ejecutaran las mismas actividades que el diseño instruccional plantea, con el mismo tiempo estipulado 8 horas solo que en estas se ejecutaran las estrategias para incentivar la motivación, las cuales consisten en un constructo psicológico, partiendo desde la teoría de las expectativas de Vroom, la teoría de los motivos de McClelland y la motivación intrínseca/extrínseca, donde se implementa la siguiente estrategia: identificar las expectativas de cada participante de cara al proceso formativo de inducción corporativa, es decir que cada individuo llega con unas expectativas al proceso, estas se subdividen en: valencia, Instrumentalidad, y expectativa (Víctor Vroom), esto se realiza con las actividades iniciales del módulo(Presentación, sondeo de expectativas); impulsar los motivos dentro los participantes, es decir incentivar los motivos de logro y poder, estos motivos salen a flote cuando se ejecuta la actividad de alcanza tp, ya que esta actividad se utiliza como una competencia de conocimientos, donde se logró incentivar estos

factores con el trabajo grupal y la competencia dentro de grupos de trabajo; estimular la afiliación de los participantes con sus pares, para esto se utilizó el concepto de motivo de afiliación, esto se realizó con la actividad museo de valores, donde los participantes pueden interactuar de una manera directa con sus compañeros, construyeron juntos un producto determinado

3.1.3 Población.

Dentro de las actividades de la inducción corporativa está pactado que la población objetivo sean los aspirantes a cargos de agentes de servicio al cliente, para la eficiencia de la estrategia se trabajara con la misma población objetivo de las actividades, en los mismos tiempos estipulados de 8 horas por grupo, donde se tendrá un encuentro por grupo semanal, sin embargo este proceso es repetitivo y continuo con otros grupos, siguiendo así la guía de trabajo del diseño instruccional.

3.1.4 Evaluación.

Para validar la eficacia de la estrategia a implementar, se realizará un seguimiento detallado de las actitudes y aptitudes de los grupos, donde se identificarán los siguientes ítems: participación, actitud y ajuste al cargo, estos ítems a evaluar son los mismos que la inducción corporativa pretende valorar desde el componente cualitativo y los cuales tiene como objetivo, determinar el adecuado entendimiento de los temas, la capacidad y disposición de los participantes.

3.2 Objetivos.

3.2.1 *General.*

Ejecutar los diferentes elementos que constituyen la motivación en los aspirantes a cargo de servicio al cliente durante la inducción corporativa, del área de formación de Teleperformance Colombia sede Medellín.

3.2.2 *Específico.*

- Establecer las estrategias que incentiven la motivación en la inducción corporativa, partiendo del constructo teórico de la motivación.
- Aplicar las estrategias para incentivar la motivación, dentro de las actividades de la inducción corporativa que brinda el diseño instruccional del área de formación.
- Evaluar las estrategias implementadas en la inducción corporativa, por medio de una ficha de seguimiento, teniendo como referencia los ítems cualitativos del diseño instruccional.

3.3 Actividades a desarrollar.

Teniendo en cuenta las directrices del área de formación, en las cuales expresan que no se podrán realizar actividades que no estén pactadas en el diseño instruccional⁷, se implementaran entonces las estrategias para incentivar la motivación partiendo de las actividades ya existentes en la inducción corporativa, se procederá a detallar cada una de estas actividades, que están orientadas a que los aspirantes establezcan un espacio de cercanía, naturalidad y respeto al compartir los parámetros de comportamiento y actitud adecuados para el desarrollo del proceso formativo, que reconozcan la compañía, sensibilizarlos frente al norte estratégico y los valores corporativos que identifiquen la estructura organizacional de la compañía y las diversas áreas que la conforman.

Objeto de estudio

Estas estrategias parte del constructo teórico de la motivación desde la teoría de las expectativas de Vroom, la teoría de los motivos de McClelland y la motivación intrínseca/extrínseca, donde se implementan la siguientes estrategias: identificar las expectativas de cada participante al proceso formativo de inducción corporativa, es decir que cada individuo llega con unas expectativas al proceso, estas se subdividen en: valencia, Instrumentalidad, y expectativa Víctor Vroom, esto se realiza con las actividades iniciales del módulo (Presentación, sondeo de expectativas); impulsar los motivos dentro los participantes, es decir incentivar los motivos de logro y poder, estos motivos salen a flote cuando se ejecuta la actividad de alcanza

⁷ Diseño instruccional de Formación Teleperformance Colombia Cod serval Ref 3.0

Teleperformance ya que esta actividad se utiliza como una competencia de conocimientos, donde se logra estimular estos factores con el trabajo grupal y la competencia dentro de grupos de trabajo; estimular la afiliación de los participantes con sus pares, para esto se utiliza el concepto de motivo de afiliación, esto se realiza con la actividad museo de valores, donde los participantes pueden interactuar de una manera directa con sus compañeros, construyeron juntos un producto determinado.

3.3.1 Ejecución de las actividades.

Se procederá a desarrollar cada una de las actividades, de la mano con la estrategia que se utiliza para incentivar la motivación, haciendo la aclaración que estas son las actividades que plantea el diseño instruccional ya que no se podrán modificar en su aplicación debido a directrices del área de formación, sin embargo se plasmará las estrategias que se construyeron desde un constructo teórico de la motivación junto a estas, lo cual sería el aporte que se está realizando a la inducción corporativa, seguido de esto se encontrara el objetivo y al finalizar se plasmaran los recursos, población, materiales y tiempo a utilizar para el desarrollo de las actividades.

3.3.1.1 Presentación y recibimiento del grupo:(actividad del módulo)

Se recibe a los participantes dándoles la bienvenida, el facilitador se presentara al grupo de forma cercana y natural e iniciara el diligenciamiento de los formatos de asistencia, dando el reporte al jefe de área, luego se muestran los objetivos que guiaran el proceso formativo y se compartirán las normas, definirán los acuerdos de esta, posteriormente el facilitador procederá a la presentación de cada participante solo con el nombre.

3.3.1.1.1 Estrategia implementada para incentivar la motivación

En principio lo que impulsa y motiva a las personas es su deseo de alcanzar una meta, el establecimiento de objetivos facilita el motivar a los aspirantes, ya que se establecen objetivos que se desarrollan en un período de tiempo, tras el cual el aspirante se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos, sin embargo estos deben ser objetivos que partan desde un principio de realidad, las actividades novedosas, relativamente complejas e imprevisibles resultan más atractivas, hecho éste que se constata ante la evidencia de que habitualmente se dedica mucho más tiempo de actividad exploratoria a los estímulos que tienen estas particularidades, dichas propiedades ,provocan la curiosidad y el interés de los participantes a los proceso formativo inicial de inducción corporativa, además de la implicación de la teoría de las expectativas de Víctor Vroom que plantea la existencia de tres niveles de reforzadores de expectativas lo cual influyen en cada persona, “el nivel de deseo que una persona tiene para alcanzar una meta es particular e individual” (Gonzales, Battaglia, 2001, p 14), Sujeta apreciaciones subjetivas únicas para cada aspirante, y además de lo anterior se encuentra condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo. Esta influencia puede ser positiva o

negativa, el deseo por alcanzar algo o por huir del grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea le asume un valor entre dependencia de su estimación sobre el esfuerzo realizado y el desempeño obtenido, si no ve correspondencia entre esfuerzo y desempeño es la estimación que posee una persona sobre la obtención de una recompensa. La combinación de estos tres elementos produce la motivación en distintos grados de acuerdo a la intensidad de los factores, es decir que dentro del reconocimiento e identificación de los participantes a la inducción corporativa se desarrolló la presentación y un sondeo de expectativas, para lograr identificar las metas individuales y colocándolas en contraste con el objetivo de la inducción corporativa, con el fin de estimular esta meta para su obtención y sostenimiento.

3.3.1.1.2 Objetivo de la estrategia para incentivar la motivación.

El objetivo principal de la estrategia consiste en identificar, a cada uno de los participantes a la formación, realizando un sondeo de expectativas de cada uno de ellos, con el fin de establecer el objetivo de la formación junto con la meta individual de los aspirantes, las personas necesitan objetivos hacia los que orientan los esfuerzos.

3.3.1.1 3 Recurso, población, espacios y tiempo

Materiales a utilizar dentro de la actividad: Cinta, marcadores, papel; la población, son los aspirantes a cargo de agente de servicio; el espacio son los salones del área de formación; tiempo para el desarrollo de la actividad; 30 minutos.

3.3.2 Alcanza Teleperformance:(actividad del módulo)

Se dividen a los aspirantes en 5 equipos los cuales tendrá a cargo la tarea de realizar la lectura de las cartillas en donde se encuentra la información de la historia de Teleperformance, norte estratégico, estructura organizacional, área de gestión humana Y salud ocupacional, para posteriormente realizar la primera evaluación.

3.3.2.1 Estrategia para incentivar la motivación.

El desarrollo de esta estrategia parte desde la necesidad que tiene la organización para que los aspirantes conozcan su estructura, historia y misión, sin embargo en el constructo de la actividad, se logra facilitar los espacios para el trabajo en equipos, dentro de la inducción corporativa, se identifican una serie de comportamientos y actitudes de los aspirantes que demuestra, a las personas que están orientadas al logro y a la obtención de una meta, al utilizar esta situación de

manera positiva, se genera una retroalimentación a cada aspirante resaltando los aspectos positivos de su actitud de trabajo, direccionándolo a tomar el liderazgo de su grupo, esta retroalimentación debe ser más descriptiva que evaluativa, es decir resaltar las actitudes y aptitudes positivas, evitando el lenguaje evaluador, se reduce la posibilidad de que la otra persona reaccione de una forma defensiva.

3.3.2.2 Objetivo de la estrategia para incentivar la motivación.

Identificar los diferentes motivos secundarios tales como motivo de logro, poder que se pretende resaltar en esta actividad es por tal razón que estos motivos se definen, como motivaciones centrales que por aprendizaje están relacionadas con el crecimiento general de los sujetos (motivo de logro, motivo de poder y motivo de afiliación).

3.3.2.3 Recurso, población, espacios y tiempo

Materiales a utilizar dentro de la actividad: Cinta, marcadores, cartillas de AlcanzaTeleperformance, letras de AlcanzaTeleperformance; la población, son los aspirantes a cargo de agente de servicio; el espacio son los salones del área de formación; tiempo para el desarrollo de la actividad; 120 minutos.

3.3.3 Museo de valores:(actividad del módulo)

El formador hace entrega a cada participante un valor corporativo, luego se le entrega materiales, para realizar una obra alusiva a los valores, para que así se promueva la toma de conciencia frente a la importancia de la aplicabilidad de los valores corporativos al ejercicio de la labor.

3.3.3.1 Estrategia para incentivar la motivación

La afiliación que se entabla en el trabajo grupal, facilita la comunicación, la participación y resalta el motivo de afiliación donde se brinda el espacio propicio para que se entablen las relaciones interpersonales entre los participantes.

3.3.3.2 Objetivo de la estrategia para incentivar la motivación.

En esta estrategia se brinda el espacio para fortalecer el impulso para entablar relaciones interpersonales con su par, teniendo como finalidad la aceptación y reconocimiento de las otras personas, se basa en el contacto con los demás que permite obtener aprobación y apoyo social, comparar y evaluar creencias, actitudes y habilidades así como desarrollar una identidad y un sentimiento de pertenencia.

3.3.3.3 Recurso, población, espacios y tiempo

Materiales a utilizar dentro de la actividad: Cinta, marcadores, documento de valores corporativos, colores, papel, tijeras, pegante; la población, son los aspirantes a cargo de agente de servicio; el espacio son los salones del área de formación; tiempo para el desarrollo de la actividad; 120 minutos.

Tabla # 1: Estrategias motivacionales para el desarrollo del modulo

ACTIVIDAD (EXISTENTE EN EL MÓDULO DE FORMACIÓN)	ESTRATEGIA MOTIVACIONAL DE DICHA ACTIVIDAD	REFERENTE BIBLIOGRÁFICO BASE
--	---	------------------------------------

<p>ACTIVIDAD # 1:</p> <p>Presentación y recibimiento del grupo</p>	<p>lo que impulsa y motiva a las personas es su deseo de alcanzar una meta, el establecimiento de objetivos facilita el motivar a los aspirantes, ya que se establecen objetivos que se desarrollan en un período de tiempo, tras el cual el aspirante se sentirá satisfecho de haber cumplido estos objetivos y retos</p> <p>Identificar, a cada uno de los participantes a la formación, realizando un sondeo de expectativas de cada uno de ellos, con el fin de establecer el objetivo de la formación junto con la meta individual de los aspirantes, las personas necesitan objetivos hacia los que orientan los esfuerzos.</p>	<p>Las expectativas de Víctor Vroom que plantea la existencia de tres niveles de reforzadores de expectativas lo cual influyen en cada persona, el nivel de deseo que una persona tiene para alcanzar una meta es particular e individual.</p> <p>la combinación de estos 3 elementos produce la motivación en distintos grados de acuerdo a la intensidad de los factores, es decir que dentro del reconocimiento e identificación de los participantes a la</p>
--	---	---

		inducción corporativa se
Actividad # 2 Alcanza teleperformance	facilitar los espacios para el trabajo en equipos, dentro de la inducción corporativa, se identifican	Dentro de los motivos secundarios se

	<p>una serie de comportamientos y actitudes de los aspirantes que demuestra, a las personas que están orientadas al logro y a la obtención de una meta, al utilizar esta situación de manera positiva, se genera una retroalimentación a cada aspirante resaltando los aspectos positivos de su actitud de trabajo, direccionándolo a tomar el liderazgo de su grupo, esta retroalimentación debe ser más descriptiva que evaluativa, es decir resaltar las actitudes y aptitudes positivas, evitando el lenguaje evaluador, se reduce la posibilidad de que la otra persona reaccione de una forma defensiva.</p> <p>Identificar los diferentes motivos secundarios tales como motivo de logro, poder que se pretende resaltar en esta actividad es por tal razón que estos motivos se definen, como motivaciones centrales que por aprendizaje están relacionadas con el crecimiento general de los sujetos (motivo de logro, motivo de poder y motivo de afiliación).</p>	<p>encuentran a los motivos de logro que se definen como la tendencia a buscar el éxito en tareas que implican la evaluación del desempeño, “el interés por conseguir un estándar de excelencia</p> <p>Motivo de poder se caracteriza por la relación entre dos personas en la cual una de ellas ejerce control sobre la conducta de la otra, lo que se traduce en una capacidad para modificar los resultados de dicho comportamiento, están además definidas por una tendencia estable a buscar influencia, persuasión y control</p>
--	--	--

		<p>sobre los demás, obteniendo reconocimiento ante su par, en contraste con las dinámicas grupales</p>
<p>ACTIVIDAD # 3 Museo de valores</p>	<p>La afiliación que se entabla en el trabajo grupal, facilita la comunicación, la participación y resalta el motivo de afiliación donde se brinda el espacio propicio para que se entablen las relaciones interpersonales entre los participantes.</p> <p>En esta estrategia se brinda el espacio para fortalecer el impulso para entablar relaciones interpersonales con su par, teniendo como finalidad la aceptación y reconocimiento de las otras personas, se basa en el contacto con los demás que permite obtener aprobación y apoyo social, comparar y evaluar creencias, actitudes y habilidades así como desarrollar una identidad y un sentimiento de pertenencia.</p> <p>En esta estrategia se brinda el espacio para fortalecer el impulso para entablar relaciones interpersonales con su par,</p>	<p>El motivo de afiliación se define como la necesidad o impulso para entablar relaciones interpersonales con su par, teniendo como finalidad la aceptación y reconocimiento de las otras personas, se basa en el contacto con los demás que nos permite obtener aprobación y apoyo social, comparar y evaluar nuestras creencias, actitudes y habilidades así como desarrollar una identidad</p>

	<p>teniendo como finalidad la aceptación y reconocimiento de las otras personas, se basa en el contacto con los demás que permite obtener aprobación y apoyo social, comparar y evaluar creencias, actitudes y habilidades así como desarrollar una identidad y un sentimiento de pertenencia.</p>	<p>y un sentimiento de pertenencia.</p>
--	--	---

3.4 CRONOGRAMA.

En este cronograma están estipuladas las fechas de intervención con los grupos, las actividades a desarrollar que son las mismas que el diseño instruccional plantea, el tiempo de ejecución de estas, teniendo en cuenta que solo se está estipulando el tiempo de las actividades, es decir no se esta toma en cuenta el tiempo de la corroboración de asistentes, el diligenciamiento de asistencias, la aplicación de examen de salud ocupacional y los tiempos de descanso, sin embargo este proceso es repetitivo y continuo con una serie de grupos en donde se aplicó las mismas estrategias para incentivar la motivación en la inducción corporativa, es decir solo están plasmado en el cronograma de la intervención, las actividades que se llevaron a cabo para intervenir la problemática de la agencia

Cronograma de intervención					
Fecha	Actividad	Objetivo	Sesiones	Tiempo en horas de trabajo en las actividades	Numero de actividades
20 de Octubre 2014	Trabajo con el módulo de inducción corporativa, junto con los aspirantes cargo a servicio al cliente implementando las recomendaciones y estrategias que da el diseño instruccional registrando el comportamiento de los participantes.	Seguir las recomendaciones del diseño instruccional, acerca del motivar en la inducción corporativa	1	4	3

24 de Octubre 2014	trabajo con el módulo de inducción corporativa, junto con los aspirantes a cargos de agentes de servicio, implementando las estrategias para incentivar la motivación , dentro de las actividades a desarrollar registrar los cambios de actitud y aptitud cuando se implementan las estrategias, para así realizar una diferenciación, entre las recomendaciones del módulo frente a la motivación y las estrategias implementadas	Detallar los cambios de actitud y aptitud de los aspirantes, que participaron en la inducción corporativa	1	4	3
--------------------------	---	---	---	---	---

27 de octubre 2014	trabajo con el módulo de inducción corporativa, junto con los aspirantes a cargos de agentes de servicio, implementando las estrategias para incentivar la motivación , dentro de las actividades a desarrollar registrar los cambios de actitud y aptitud cuando se implementan las estrategias, para así realizar una diferenciación, entre las recomendaciones del módulo frente a la motivación y las estrategias implementadas	Detallar los cambios de actitud y aptitud de los aspirantes, que participaron en la inducción corporativa	1	4	3
--------------------	---	---	---	---	---

29 de Octubre 2014	trabajo con el módulo de inducción corporativa, junto con los aspirantes a cargos de agentes de servicio, implementando las estrategias para incentivar la motivación , dentro de las actividades a desarrollar registrar los cambios de actitud y aptitud cuando se implementan las estrategias, para así realizar una diferenciación, entre las recomendaciones del módulo frente a la motivación y las estrategias implementadas	Detallar los cambios de actitud y aptitud de los aspirantes, que participaron en la inducción corporativa	1	4	3
--------------------------	---	---	---	---	---

5 de Noviembre 2014	trabajo con el módulo de inducción corporativa, junto con los aspirantes a cargos de agentes de servicio, implementando las estrategias para incentivar la motivación , dentro de las actividades a desarrollar registrar los cambios de actitud y aptitud cuando se implementan las estrategias, para así realizar una diferenciación, entre las recomendaciones del módulo frente a la motivación y las estrategias implementadas	Detallar los cambios de actitud y aptitud de los aspirantes, que participaron en la inducción corporativa	1	4	3
---------------------------	---	---	---	---	---

12 de Noviembre 2014	trabajo con el módulo de inducción corporativa, junto con los aspirantes a cargos de agentes de servicio, implementando las estrategias para incentivar la motivación , dentro de las actividades a desarrollar registrar los cambios de actitud y aptitud cuando se implementan las estrategias, para así realizar una diferenciación, entre las recomendaciones del módulo frente a la motivación y las estrategias implementadas	Detallar los cambios de actitud y aptitud de los aspirantes, que participaron en la inducción corporativa	1	4	3
----------------------------	---	---	---	---	---

19 de Noviembre 2014	trabajo con el módulo de inducción corporativa, junto con los aspirantes a cargos de agentes de servicio, implementando las estrategias para incentivar la motivación , dentro de las actividades a desarrollar registrar los cambios de actitud y aptitud cuando se implementan las estrategias, para así realizar una diferenciación, entre las recomendaciones del módulo frente a la motivación y las estrategias implementadas	Detallar los cambios de actitud y aptitud de los aspirantes, que participaron en la inducción corporativa	1	4	3
----------------------------	---	---	---	---	---

26 de Noviembre 2014	trabajo con el módulo de inducción corporativa, junto con los aspirantes a cargos de agentes de servicio, implementando las estrategias para incentivar la motivación , dentro de las actividades a desarrollar registrar los cambios de actitud y aptitud cuando se implementan las estrategias, para así realizar una diferenciación, entre las recomendaciones del módulo frente a la motivación y las estrategias implementadas	Detallar los cambios de actitud y aptitud de los aspirantes, que participaron en la inducción corporativa	1	4	3
----------------------------	---	---	---	---	---

3 de Diciembre 2014	trabajo con el módulo de inducción corporativa, junto con los aspirantes a cargos de agentes de servicio, implementando las estrategias para incentivar la motivación , dentro de las actividades a desarrollar registrar los cambios de actitud y aptitud cuando se implementan las estrategias, para así realizar una diferenciación, entre las recomendaciones del módulo frente a la motivación y las estrategias implementadas	Detallar los cambios de actitud y aptitud de los aspirantes, que participaron en la inducción corporativa	1	4	3
---------------------------	---	---	---	---	---

16 de Diciembre 2014	trabajo con el módulo de inducción corporativa, junto con los aspirantes a cargos de agentes de servicio, implementando las estrategias para incentivar la motivación , dentro de las actividades a desarrollar registrar los cambios de actitud y aptitud cuando se implementan las estrategias, para así realizar una diferenciación, entre las recomendaciones del módulo frente a la motivación y las estrategias implementadas	Detallar los cambios de actitud y aptitud de los aspirantes, que participaron en la inducción corporativa	1	4	3
----------------------------	---	---	---	---	---

13 de Enero 2015	trabajo con el módulo de inducción corporativa, junto con los aspirantes a cargos de agentes de servicio, implementando las estrategias para incentivar la motivación , dentro de las actividades a desarrollar registrar los cambios de actitud y aptitud cuando se implementan las estrategias, para así realizar una diferenciación, entre las recomendaciones del módulo frente a la motivación y las estrategias implementadas	Detallar los cambios de actitud y aptitud de los aspirantes, que participaron en la inducción corporativa	1	4	3
---------------------	---	---	---	---	---

20 de Enero 2015	trabajo con el módulo de inducción corporativa, junto con los aspirantes a cargos de agentes de servicio, implementando las estrategias para incentivar la motivación , dentro de las actividades a desarrollar registrar los cambios de actitud y aptitud cuando se implementan las estrategias, para así realizar una diferenciación, entre las recomendaciones del módulo frente a la motivación y las estrategias implementadas	Detallar los cambios de actitud y aptitud de los aspirantes, que participaron en la inducción corporativa	1	4	3
---------------------	---	---	---	---	---

27 de Enero 2015	trabajo con el módulo de inducción corporativa, junto con los aspirantes a cargos de agentes de servicio, implementando las estrategias para incentivar la motivación , dentro de las actividades a desarrollar registrar los cambios de actitud y aptitud cuando se implementan las estrategias, para así realizar una diferenciación, entre las recomendaciones del módulo frente a la motivación y las estrategias implementadas	Detallar los cambios de actitud y aptitud de los aspirantes, que participaron en la inducción corporativa	1	4	3
---------------------	---	---	---	---	---

4. DEVOLUCIÓN CREATIVA.

En este apartado se encuentran la compilación de los resultados, posteriores a la utilización de la estrategia para incentivar la motivación dentro de la inducción corporativa, en el área de formación de la multinacional Teleperformance Colombia sede Medellín, se realizó una evaluación del cumplimiento de los objetivos, donde se plasmaran los aciertos, las dificultades y un análisis del cumplimiento del objetivo general y específico, por último se organizan una serie de recomendaciones a la agencia de prácticas, donde se podrán encontrar la pertinencia de la estrategia con una serie de sugerencias, para así culminar con una conclusión de cierre del proceso de las prácticas profesionales de psicología en dicha agencia.

4.1 Evaluación de cumplimiento de objetivos.

Dentro de la ejecución de cada una de los objetivos y actividades, se encontraron una serie se hará un balance del objetivo general y los específicos, donde se encontraran en detalle cada una de estos su cumplimiento total o parcial.

Se logró establecer la estrategia que incentivara la motivación en la inducción corporativa, a partir de la lectura teórica practica del constructo de la motivación, es decir se aplicaron a la implementación de las estrategias partiendo del concepto de la motivación de Víctor Vroom, con su teoría de las expectativas, la aplicación de los motivos que plantea McClelland, estas teorías se

emplearon al momento de realizar las actividades que están pactadas en el diseño instruccional, es decir en la presentación con el sondeo de expectativas, en AlcanzaTeleperformance y museo de valores con los motivos de poder, logro y afiliación, sin embargo en el momento de establecer estas estrategias para incentivar la motivación, se encontró una diferencia conceptual de esta, entre el área de formación y la concepción psicológica, ya que en esta primera el constructo de motivar se basa en, inspirar a la gente individualmente o en grupo, de manera que produzcan los mejores resultados posibles, por tal motivo se brindan una serie de recomendaciones para esto, las cuales parten desde disposiciones locativas y administración del tiempo de las actividades, mientras que para el sustento teórico de este trabajo la motivación es concebida como un proceso que regula la selección de los comportamientos partiendo del entorno donde está el individuo que determina la necesidad y satisfacción de la misma.

Al momento de desarrollar las estrategias para incentivar la motivación dentro de las actividades de la inducción corporativa, que brinda el diseño instruccional, se encontraron aciertos desde la utilización de los mismos recursos que brinda el área, es decir a pesar de que la directriz suministrada era mantener las mismas actividades del diseño instruccional, se logró utilizar estas mismas actividades de la inducción corporativa para implementar la estrategia para incentivar la motivación, es decir que se le dio una funcionalidad a las actividades como canal conductor para desarrollar las estrategias, sin embargo surgieron dificultades desde la disponibilidad de la información del sustento teórico de las actividades, es decir que estas actividades que planteo el diseño instruccional no cuenta con una base teórica para su realización, lo que dificulto el empalme con la estrategia a utilizar para incentivar la motivación.

Al momento de evaluar las estrategias implementadas, se logró evidenciar que al aplicar las estrategias para incentivar la motivación, la participación de los aspirantes fue más activa, ya que se retroalimentaba las dudas de cada uno de ellos, se incentivó la afiliación entre los participantes a raíz del trabajo grupal y el seguimiento de las competencias de las actividades, se brindó el espacio para que se formaran grupos de trabajo en donde salieron a relucir algunos participantes que estaban orientados al logro de la meta de las actividades, además de lo anterior se realizó también un seguimiento al grupo en el cual solo se aplicaron las recomendaciones que el diseño instruccional plantea, en este grupo desertaron un total de dos personas, al indagar sobre esta situación con los demás integrantes del grupo se encontró que se habían retirado por motivos personales, sin embargo en el transcurso de las actividades algunos participantes mencionaron su interés por retirarse del procesos ya que no sentía que podían progresar en la empresa, procedo a mencionar varios comentarios que surgieron en este grupo, reservando la identidad de las personas.

“acá no siento la opción de crecer”, “pero por qué no se hacen más trabajos grupales”, “me parece que esta empresa solo está orientada al dinero dejando a un lado las personas que para ella trabajan” en este grupo se hace la aclaración que no se implementaron las estrategias para incentivar la motivación.

En un aspecto global se logró cumplir en su totalidad en objetivo general de implementar estrategias que incentive la motivación en los aspirantes a cargo de servicio al cliente durante la inducción corporativa, del área de formación de Teleperformance Colombia sede Medellín, debido a que se logró establecer la estrategia desde un constructo teórico de la motivación, se

contó con el medio para aplicarlas dentro de la inducción corporativa, es decir con las actividades que esta plantea sin salirse de los parámetros que plantea el diseño instruccional, además de esto se realizó un seguimiento del comportamiento del grupo, en el cual se evidenció un contraste de las actitudes y aptitudes de participantes, cuando se aplican las recomendaciones que el diseño instruccional implementa para el motivar y las estrategias para incentivar la motivación que se propusieron, sin embargo este trabajo no fue tomado en cuenta por la analista de formación, para seguir implementándolo en otras formaciones, ya que se manifestó que cualquier modificación que se realice al diseño instruccional en su aplicación en la inducción corporativa, deberá pasar por un comité de evaluación, para su análisis, además de esto que estas estrategias se estandarizaran a los demás grupos, ya que se mantuvo la apreciación de la motivación como algo no prioritario en la formaciones, es decir se mantendrá el constructo de la motivación del área a partir de las recomendaciones que se tienen establecidas en el diseño instruccional.

4.2 Reflexión teórica.

Es primordial resaltar la importancia que tiene la motivación para las compañías que están orientadas al fortalecimiento de los procesos que se llevan a cabo al interior de ella, es decir aquellas compañías que ven que el mayor recurso que pueden tener es el capital humano, pero para lograr que ese capital humano este fidelizado con la compañía, es importante contar con espacios en donde se incentive su crecimiento personal y profesional de los empleados, este incentivo se inicia desde que la persona entra en contacto con la compañía, es decir los procesos de selección, formación, capacitación y contratación, en la realidad de Teleperformance

Colombia sede Medellín, los procesos no están diseñados para incentivar la motivación en esta línea se encuentra el área de formación en donde la motivación es concebida solo como una recomendación para el óptimo desarrollo de las actividades planteadas lo cual implica que no se le dé la importancia que esta tiene para la compañía, teniendo en cuenta que el concepto de motivar implica “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”(Millan, J, González, J, Penagos, C & Parra, 2008, pág.48), las recomendaciones solo están orientadas a la adecuación de espacios con normas establecidas para las actividades, lo cual le resta importancia a las expectativas de las personas, es decir las metas, los objetivos esto provoca que no se logre empalmar el objetivo de la inducción corporativa con las metas individuales lo cual genera que el aspirante deserte del proceso, además del desconocimiento que tiene el área de formación por las expectativas de los participantes a la inducción corporativa se mencionan las investigaciones de McClelland las cuales “se centraron en los impulsos de logros, afiliación y poder a la motivación en las personas” (Chávez., Chávez, G, & Ramírez, A. 2013 párr. 26), llevando esto a una concepción organizacional, las empresas deben de cambiar visión acerca de los procesos que se llevan para incentivar la motivación, ya que un empleado motivado, conlleva a un desempeño óptimo de sus funciones y a la obtención de las metas organizacionales, además de la evolución de la forma en cómo las personas satisfacen sus necesidades.

4.3 Recomendaciones a la agencia de práctica

Durante el desarrollo de las prácticas profesionales en la multinacional de contact center Teleperformance Colombia sede Medellín, al interior del área de formación, las recomendaciones

van desde, reconocer el rol de profesional que tiene el psicólogo practicante dentro de la compañía, esto debió en que diversas ocasiones solo se le da el título de simple practicante subestimando las habilidades que se tienen.

Brindar los espacios al practicante, para desarrollar sus propuestas de intervención, es decir dar las herramientas necesarias tales como información estadísticas, para que el practicante pueda intervenir la problemática que ha logrado identificar, esto a que para el desarrollo de este trabajo se presentaron dificultades para brindar el espacio para desarrollar la propuesta de intervención, esto basado en directrices del área.

Dar continuidad a las estrategias que se implementaron en este trabajo, para que se logre incentivar la motivación no solo en la inducción corporativa, sino que también a los diversos procesos que se llevan a cabo en el área de formación y además a los colaboradores de la compañía para así afianzar la fidelización de estos.

Brindar el espacio para que el practicante pueda enriquecer sus habilidades en los diferentes procesos que se llevan a cabo en el área de formación, es decir no solo delegar funciones administrativas, sino también de ejecución en diversos módulos que posee el área.

4.4 Conclusiones de la práctica.

No se desconoce la importancia que tuvo este proceso de práctica profesional dentro de la multinacional Teleperformance Colombia sede Medellín, a raíz de esta experiencia se logró tener una mira holística de todos los procesos y realidades de una organización, en donde llevando esto

en contraste con la academia, se logró la gran brecha que existe en estas, es decir que un claustro académico se prepara al psicólogo para intervenir una serie de problemáticas en una organización, sin embargo al estar inmerso en una compañía como lo es Teleperformance este rol de psicólogo se desdibujó, ya que se encuentra inmersos en confrontar una realidad que se podría definir como administrativa en la cual se crea una impotencia al no poder trascender más que unas directrices organizacionales, llevando esto a no implementar el razonamiento clínico en la organización.

Al culminar este proceso se evidencia que aunque la academia te prepare óptimamente para enfrentar un paradigma psicológico desde la organización, la realidad en la práctica es que a las organizaciones solo les interesa el rol de psicólogo como requisito para estandarizar procesos, tales como lo de formación y selección, haciendo la aclaración que se habla de la experiencia de la práctica en el Teleperformance.

5. REFERENCIAS BIBLOGRAFICAS

- Alcocer, M. d. C. A., Gómez, M. d., S. Camacho, & Aparicio, C. G. (2012). Motivación laboral en empleados administrativos de la universidad Juárez autónoma de tabasco/motivation in the universidad Juárez autónoma de tabasco administrative employees. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(4), 121-134. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1271628050?accountid=48797>
- Bringas Corpus, J.E (2007). El impacto de los factores psicosociales y organizacionales en la rotación de personal, (Tesis de maestría), Universidad Autónoma de Querétaro, México
- Chávez, Y. H., Chávez, G. H., & Ramírez, A. M. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales/Turnover model and organizational practices. *Historia y Comunicación Social*, 18, 837-863. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1508553571?accountid=4879>
- Chóliz (2004): psicología de la motivación: el proceso motivacional. Necesidades recuperado el 1 de octubre 2014, de, <http://www.uv.es/~choliz/>.
- Chóliz (2004): psicología de la motivación: el proceso motivacional. Motivos, recuperado el 13 de septiembre 2014, de, <http://www.uv.es/~choliz/>.
- Chóliz (2004): psicología de la motivación: el proceso motivacional. Motivación intrínseca, recuperado el 13 de septiembre 2014, de, <http://www.uv.es/~choliz/>.

Chóliz (2004): psicología de la motivación: el proceso motivacional. Motivación intrínseca características recuperado el 1 de octubre 2014, de, <http://www.uv.es/~cholz/>.

Citados por Chóliz (2004): psicología de la motivación: el proceso motivacional. Motivación intrínseca características, recuperado el 1 de octubre 2014, de, <http://www.uv.es/~cholz/>.

Deci, E.L.& Ryan, R.M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Nuevo York: plenum

Filosofía, Teleperformance Colombia: recuperado el 9 de marzo del 2014 de <http://www.teleperformance.co/es-es/una-compania-de-personas/filosofia>

Garduño, J. M.,E.Garc. (2007). motivación y actitudes hacia la carrera de profesor de educación primaria en estudiantes normalistas de primer ingreso. Revista Mexicana De Investigación Educativa, 12(35), 1153-1165,1167-1178. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/199318065?accountid=48797>

Gonzales Gutiérrez, N, Battaglia, Sfeir, R.(2001) Teoría de las expectativas de Víctor Vroom, su aplicación en trabajadores de una empresa petrolera, (Trabajo de grados de Licenciatura en relaciones industriales), Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Historia Teleperformance Colombia: recuperado el 9 de marzo del 2014 de <http://www.teleperformance.co/es-es/una-compania-de-personas/mision-y-valores>

- Hsueh, L. L. (2007). Influencia de la motivación y el uso de estrategias en la comprensión lectora. *Lectura y Vida: Revista Latinoamericana De Lectura*, 28(3), 32-39.
Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/237042251?accountid=48797>
- Jesús, N. D. (2011). La motivación laboral, clave en una empresa. *Portafolio*, Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/852721165?accountid=48797>
- Llano, C. (2009). Análisis filosófico de la motivación. *Cuadernos De Anuario Filosófico. Serie Universitaria*, (215), 8-11,13-100. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1507777793?accountid=48797>
- Mayor L & Tortosa F (1997), *Perspectivas históricas acerca de la psicología de la motivación*, revista electrónica de motivación y emoción, ISSN (1138-492X) recuperado el 2 de noviembre 2014 de <http://reme.uji.es/articulos/numero20/2-tortosa/texto.html>
- McClelland, d. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: narcea, citado por Chóliz (2004): *psicología de la motivación: el proceso*, recuperado el 13 de septiembre 2014, de, <http://www.uv.es/~choliz/>.
- Millan, J. J. G., González, J., Penagos, C. O. P., & Parra, O. (2008). Caracterización de la cultura organizacional, clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento & Gestión*, (25) Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1435585378?accountid=48797>

- Perilla Toro, L. E. (1998). David C. McClelland (1917 -1998). *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30(3) 529-532. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80530309>
- Quintero, José, teoría de las necesidades de Maslow, recuperado el 25 de agosto del 2014 de http://doctorado.josequintero.net/documentos/teoria_maslow_jose_quintero.pdf.
- Ramírez, P., & Cortés, P. (2003). Motivación y rendimiento en una carrera del área de química de la universidad católica del norte - chile. *Psicoperspectivas*, 2, 129-155. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/872820855?accountid=48797>
- Steinmann, A., Bosch, B., & Aiassa, D. (2013). Motivación y expectativas de los estudiantes por aprender ciencias en la universidad: Un estudio exploratorio. *Revista Mexicana De Investigación Educativa*, 18(57), 585-598. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1400505410?accountid=48797>

6. ANEXOS

FICHA DE SEGUIMIENTO

FECHA		PARTICIPANTES:	LUGAR:	CENTRAL:
ASPECTOS A IDENTIFICAR				
Participación	Identificación de líder	Identificación de metas individuales	Relacionamiento grupal	Entorno de actividades
OBSERVACIONES GENERALES				