



FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES
Departamento de Psicología

Carrera: Licenciatura en Psicología
Trabajo de Integración Final

Título: *La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires.*

Camila Salazar LU.:123268

Tutor: Prof. Mag. Juan M. Bodenheimer Firma del tutor:

Fecha de presentación: Diciembre 2015

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

RESUMEN

A través de la siguiente investigación se propone reconocer las características comunes de la Generación Y, entendiendo que toda caracterización permitirá conocer las motivaciones, conductas y valores propios de esos jóvenes. A su vez, se busca tener la posibilidad de acercarnos a esa generación para conocerla en profundidad y entender qué buscan y esperan de las empresas donde se desempeñan y por qué rotan de trabajo con tanta frecuencia. Para mejorar la gestión de la Generación Y en el trabajo, resulta necesario entender su forma de pensar.

Para comprender qué factores motivan a los jóvenes de esta generación, se aplicó la Escala de Motivaciones Psicosociales de Fernández Seara (1987), la cual fue diseñada para medir el sistema motivacional de los sujetos. En esta investigación participaron 160 empleados pertenecientes a la Generación Y, de una empresa de call center, situada en la Ciudad de Buenos Aires.

A través de los resultados obtenidos, se evidenciaron puntuaciones altas en el nivel motivacional de Incentivos y en el factor motivacional de Autodesarrollo.

Palabras claves: Motivación, rotación de personal, call center.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

ABSTRACT

The purpose of this research is to identify the characteristics of the Y Generation, such as behaviour, motivations and values. This investigation has been done by getting in contact with this young group in order to achieve a deep understanding of their expectations in the labour field and know why they change jobs so frequently. It is essential to understand their way of thinking to improve the management of the Y Generation in the labour field.

One hundred sixty people that belongs to the Y Generation and work in a call center company in the City of Buenos Aires participated in this research.

The level of motivation of the participants was assessed by using the Psychosocial Motivation Scale (MPS) by Fernández Seara (1987).

The result of this research and the information analysis carried out show that there are no significant statistical differences among the socio-demographic variables.

Through the results, high scores were found in the motivational level of incentives and the motivational factor of Self Development.

Key Words: Motivation, turnover, call center.

***La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones
y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la
Ciudad de Buenos Aires***

Camila Salazar - Lic. En Psicología

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| <u>RESUMEN</u> | Página 2 |
| <u>ABSTRACT</u> | Página 3 |
| <u>INTRODUCCIÓN</u> | Página 5 |
| <u>OBJETIVOS</u> | Página 7 |
| <u>MARCO TEÓRICO</u> | Página 9 |
| <u>ESTADO DEL ARTE</u> | Página 39 |
| <u>METODOLOGÍA</u> | Página 44 |
| <u>RESULTADOS</u> | Página 51 |
| <u>DISCUSIÓN</u> | Página 67 |
| <u>CONCLUSIÓN</u> | Página 71 |
| <u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u> | Página 74 |
| <u>ANEXOS</u> | Página 77 |

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

INTRODUCCIÓN

Para gestionar de manera adecuada y eficiente resulta imprescindible saber más acerca de las motivaciones y valores que predominan en ellos, especialmente en los recién llegados al mercado laboral, es decir, en el grupo que podríamos denominar como recién licenciados en sentido amplio: la Generación Y. (Lombardía et al, 2008, 16).

Por el momento, no existe un consenso sobre la edad de los integrantes de la Generación Y. Sin embargo, para esta investigación se contemplará como Generación Y a los jóvenes nacidos entre los años 1982 y 1994 (Tulgan, 2011). En la actualidad, pueden distinguirse cuatro generaciones que conviven en el mercado laboral: los Tradicionalistas (nacidos hasta 1944), los Baby Boomers (1945-1964), la Generación X (1965-1980), y la generación que se estudia en la presente investigación (Generación Y). Cada generación responde a diferentes actitudes, expectativas y motivaciones en relación con la carrera laboral y su puesto de trabajo. Es sumamente importante identificar cuáles son las motivaciones que tiene esta generación al momento de entrar al mercado laboral y qué los motiva a permanecer en el trabajo, de manera tal que las empresas puedan resolver la problemática que enfrentan para retener a esa generación.

Es necesario instruirse sobre las particularidades de la Generación Y, para emprender con mayor objetividad los procesos de búsqueda de personal y para reducir la rotación laboral. Si se conocen y se comprenden cuáles son las motivaciones de esa generación frente al trabajo, las empresas podrán responder con eficacia a sus necesidades, y disminuir la rotación laboral.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Actualmente en los equipos de trabajo del mundo laboral es posible ver cuatro generaciones conviviendo. Cada generación responde, según los investigadores del tema, a diferentes actitudes y expectativas en relación al trabajo y su carrera. (Chirinos, 2009, 6).

Según La Organización Internacional del Trabajo, en el informe de “Objetivos de Desarrollo del Milenio” (2012), la Generación Y ya supone, hoy, cerca del 25% de la fuerza de trabajo en los Estados Unidos y representan más de la mitad de la población en India. En 2020, la generación del milenio será el 50% de la fuerza laboral mundial. Teniendo en cuenta lo mencionado, se entiende porqué resulta fundamental conocer sus motivaciones.

La hipótesis a la que apunta esta investigación reside en enunciar que existen características particulares y compartidas de la motivación en los jóvenes pertenecientes a la Generación Y, las cuales impactan en la permanencia de los empleados en la compañía.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

OBJETIVOS

Objetivo general

Estudiar y analizar las motivaciones de los jóvenes pertenecientes a la Generación Y en una empresa de call center.

Objetivos específicos

- Comprobar las principales motivaciones y expectativas que tienen los jóvenes a la hora de desempeñarse en el mundo laboral.
- Identificar cuáles son los motivos que conducen a la rotación laboral de esa generación.
- Investigar cómo afecta la motivación en la rotación de los empleados.

Contextualización de la empresa de call center

Se trata de una empresa Argentina pionera en la prestación de servicios de Contact Center con más de 30 años de trayectoria. La empresa se destaca por ofrecer calidad, flexibilidad y eficiencia en sus servicios. Su objetivo es potenciar las interacciones con los consumidores, de forma tal que se sientan escuchados y estimulados para realizar la compra del producto en un ámbito de seguridad y confianza.

Su misión es alcanzar una operación rentable para todos los actores. La experiencia les ha demostrado que la reducción de costos es impulsada por la eficiencia y el buen servicio.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

La empresa cuenta con una nómina de 400 empleados. Actualmente brinda 18 campañas activas, que se focalizan en la atención al cliente y en la venta de productos de importantes empresas del mercado.

Respecto a la rotación laboral de la empresa, en el 2014, alcanzó una rotación promedio mensual del 9%, teniendo un total de 329 egresos en el transcurso del año. En el 2014 la nómina de la empresa fue de 400 empleados, es decir, la empresa tuvo una rotación anual del 82%.

En el período 2015, contemplando los meses de enero a septiembre, el call center tuvo un 11% de rotación promedio mensual. La nómina promedio del 2015 fue de 450 empleados. Al 30 de septiembre de 2015 tuvo 348 egresos, generando esto un 77 % de rotación anual.

Mensualmente ingresan a la empresa un promedio de 45 empleados y, a su vez, egresan mensualmente un promedio total de 40 empleados. Esto genera un gran costo a la empresa. Reponer el personal no solo implica tener que volver a seleccionar y entrevistar a las personas, sino que se invierte tiempo y dinero en el proceso de selección, capacitación y desarrollo del empleado.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

MARCO TEÓRICO

Con el propósito de realizar una descripción teórica sobre las variables a abordar, a continuación se describirá el concepto de Generación Y, y luego se analizarán los constructos de motivación y rotación laboral.

Generación

Se entiende por generación “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores” (Ogg y Bonvalet, 2006). La definición enfatiza que la mera cercanía de edad no basta para considerar a un grupo como si fuera de la misma generación. Es necesario identificar un conjunto de principios compartidos de visión de la vida, del contexto y principalmente un conjunto de valores comunes.

Citado por Chirino (2009, 6), William Strauss y Neil Howe (1991) sostienen que *“Una generación está formada por personas cuya ubicación común en la historia les proporciona una imagen colectiva. El alcance de una generación es aproximadamente el período de una fase de vida.”*

Características de la Generación Y

La Generación Y es la generación del siglo XXI. Incluye a toda persona nacida entre los años 1982 y 1994 (Tulgan, 2011). También se la conoce como Millennials, Su conocimiento y comprensión son cruciales para saber cuál será el modelo de la sociedad del futuro.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Según Tugan (2011), un empleado de la generación Y necesita un proceso de acogida directo y rápido. Las empresas deben desarrollar una cultura de valoración de rendimiento basada fundamentalmente en la consecución de resultados sobre la base de códigos de valores y competencias corporativas. El autor plantea que quizá sea éste el mayor reto para las áreas de Recursos Humanos.

Los jóvenes de la Generación Y demandan autonomía, desarrollo de relaciones y la participación en decisiones. Manifiestan constantemente que la empresa en la cual trabajan tenga buenas condiciones sociales y humanas (clima laboral y flexibilidad). Tienen claro que una parte importante de su desarrollo de carrera pasa por trabajar con un buen jefe en el sentido de un gran líder. El equilibrio vida-trabajo es una variable que se valora en forma constante. Las empresas se ven obligadas a mostrarse como empresas atractivas para que estos jóvenes se sientan identificados con sus políticas de gestión y de esta forma se logren vínculos más estables; logrando que la rotación laboral disminuya. (Tugan, 2011, 72).

Los profesionales que componen esta Generación parecen querer lo mismo: gerentes fuertes, programas con mentores, elogios, rápidos ascensos, ambientes de trabajo flexible, divertirse en el trabajo, tareas desafiantes, balancear la vida personal y laboral, buenas remuneraciones, sentirse valorados y reconocidos. Es una generación que se distingue por buscar vivir bien el presente. Necesitan tiempo para hacer lo que les da placer y a diferencia de sus padres, no organizan su vida alrededor del trabajo. Por esa razón, a menudo se los culpa de no comprometerse laboralmente.

El documento realizado por Simon y Allard (2007) es un estudio que describe las características de esta generación. El documento hace hincapié en la importancia que le dan

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

estos jóvenes a las diferentes tecnologías y a la capacidad de interacción con ellas. Es la primera generación de la historia que ha convivido desde niños con las nuevas tecnologías de la información y que no entiende fácilmente el mundo sin ella. Internet, el mundo de las comunicaciones y de la informática forman parte de sus rutinas viables, y condicionan sus hábitos de vida, comunicación y, por supuesto, trabajo.

Según Tapscott (2006) esta generación también es conocida como la “Generación Net”. El autor plantea que estos jóvenes presentan rasgos que son más individualistas que los de generaciones anteriores y reivindican la autonomía en sus opiniones y actuaciones, situando su ámbito personal por encima de consideraciones de orden laboral. Los “Y” disponen de un poder de consumo importante, y no escapan a los sucesivos avances tecnológicos que inundan el mercado, como por ejemplo los teléfonos celulares que son cada vez más sofisticados. Según Boschma (2007), los jóvenes se conducen llenos de autoconfianza, y asaltan el camino hacia un gran futuro. Los define como la “Generación Einstein”.

Según Boschma (2007), la Generación Einstein es la primera generación después de la II Guerra Mundial que se caracteriza por sus rasgos positivos: sociables, listos, dialogantes y solidarios. En resumen: más listos, más rápidos, más sociables.”

El autor hace mención a una serie de particularidades para comenzar a describir a los miembros de la Generación Y:

- Pueden parecer superficiales e indiferentes, pero en realidad tienen interés y están llenos de pasión.
- Se sienten “como pez en el agua” en la sociedad de la información 24/7.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

- Aprenden de forma lateral, por asociación de ideas, y no de forma lineal en base a patrones fijos, como las generaciones anteriores. Además, se preocupan por investigar y descubrir cómo hacer las cosas, sin esperar que alguien les explique cómo hay que hacerlo.
- Tienen la capacidad de comunicarse entre sí, viven, aprenden y trabajan en red.

La Generación Y dentro del mercado laboral

Según Lombardía, Stein y Pin (2008), la generación Y está generando dificultades a la hora de integrarse en las empresas. En muchas empresas, las horas de trabajo y la presión son muy elevadas, lo que dificulta la conciliación de la vida profesional y la personal.

Uno de los autores en investigar la retención de la Generación Y en la empresa fue Dytwald (2006), quién reconoce las siguientes expectativas de la Generación Y. La responsabilidad individual, libertad para tomar decisiones, entornos de trabajo agradables que fomenten las relaciones sociales, colaboración y toma conjunta de decisiones, feedback continuo, comunicación abierta, retribución por resultados y flexibilidad temporal y espacial.

Se trata de una generación que se inserta en el mercado laboral con actitudes, valores y motivaciones diferentes a las de sus antecesores. Tapscott (2006) afirma que los empleadores tienen dos opciones: 1) negarse a adaptarse a la Generación Y y aferrarse a las viejas metodologías de conducción. Si lo hacen, perderán la oportunidad de aprender de esta nueva generación, no podrán comprender ni su modo de pensar ni sus valores y motivaciones. En el complejo entorno laboral y empresarial actual, eso sería una mala decisión. 2) Adaptarse a las necesidades de la Generación Y. En un futuro cercano, las empresas

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

ganadoras serán aquellas que logren entender a la Generación Y y sus necesidades. Los empleadores deben adaptarse si desean retenerlos.

Motivación

La motivación es una temática que atrajo la mirada y el estudio de muchas ciencias, fue explorada desde distintas perspectivas científicas: la sociología, la economía, la psicología, la neurología y la fisiología. Los estudios psicológicos fueron uno de los más abundantes.

Según Reeve (2010), el estudio de la motivación es el intento de indagar y averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedece todas las necesidades, deseos y actividades que sentimos y realizamos a lo largo del día, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas. El autor explica que existe una gran cantidad de información de índole teórica y práctica acerca del concepto de motivación en las personas. El desarrollo conceptual es histórico e involucra el aporte de diversas disciplinas. Si hablamos de su origen, podemos decir que el mismo se encuentra en la filosofía y en los aportes de autores como Sócrates, Platón, Aristóteles y Tomás de Aquino, entre otros. En ese momento, el énfasis estaba en la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos y en la división entre el alma y el cuerpo. En la era moderna, Descartes distingue entre aspectos pasivos (cuerpo) y activos (mente) de la motivación. Luego, Charles Darwin va a postular la idea de instinto y su origen genético y William James populariza la teoría del instinto de la motivación humana, idea que los etólogos modernos denominaron patrones de acción fija. (Reeve, 2010)

Reeve (2010) plantea que si conocemos de dónde proviene la motivación, por qué, cuándo se modifica y cuáles son sus consecuencias, podemos anticipar la conducta. El

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

estudio de la motivación se refiere a aquellos procesos que dan energía y dirección al comportamiento. La “energía” implica que la conducta es relativamente fuerte, intensa y persistente. La “dirección” implica que la conducta tiene un propósito, que se dirige hacia el logro de algún objetivo.

Todo ese cúmulo de información se puede analizar desde diversos puntos de vista. Desde las teorías psicoanalíticas, la motivación se relaciona con las pulsiones inconscientes que determinan la vida psíquica del individuo. El psicoanálisis propone que para hallar “las motivaciones humanas centrales, hay que buscarlas enterradas en lo profundo de la mente inconsciente” (Cloninger, 2003, 64).

Según Reeve (2010), desde la fisiología, es el resultado de una reacción homeostática que busca disminuir la tensión fisiológica de la persona que se genera ante un estado de insatisfacción o necesidad. Las perspectivas humanistas, van a proponer modelos jerarquizados e integrados donde distintos procesos son analizados a la luz de su fuerza motivacional. Los psicólogos sociales abordan el tema de los incentivos y aspectos cognitivos que median la conducta en contextos reales. Los conductistas por su parte, harán énfasis en los reforzadores ambientales y en las contingencias que afectan el comportamiento de las personas. Ya en la década de los setenta, el modelo sistémico y su cibernética de primer orden destierran conceptos como el de motivación, para hablar de autorregulación. Paralelamente, la mirada cognitiva se inspiraba en la metáfora del ordenador e ignoraba en parte procesos como la emoción y la motivación. La presente investigación se inclina por considerar a la motivación desde una mirada de orientación cognitiva – conductual. Es posible entenderla como una causa hipotética de la conducta inducida por las condiciones ambientales o que se puede inferir de las expresiones conductuales, fisiológicas y de autoinforme. En este sentido, el estudio de la motivación puede ser entendido como la

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

búsqueda de las condiciones antecedentes al comportamiento energizado y dirigido (Reeve, 2010).

Los seres humanos tienen muchos motivos que impulsan la conducta. Algunos autores afirman que la conducta no la provoca nunca un solo motivo, sino que está en función de una pluralidad de motivos dominantes y subordinados que actúan juntos en forma compleja (Reeve, 2010).

Prácticamente todo el comportamiento de los seres humanos es motivado. Las necesidades e impulsos generan estados de tensión interna que funcionan como input para que el organismo analice su entorno y procure satisfacer dicha necesidad. Esta dinámica puede ser comprendida desde el Modelo de Davis y Newstrom (1993), el cual plantea que la motivación ocurre como consecuencia de una necesidad que provoca tensión en el organismo, de manera que se realiza un esfuerzo - mediado por una oportunidad de obtener la meta - que conduce a uno a comportarse de una determinada forma. Dicha actuación traerá consecuencias que retroalimentan positiva o negativamente al organismo en términos de satisfacción de las necesidades, direccionando en consecuencia la conducta del individuo.

Desde una perspectiva diferente, Reeve (2010) ha resaltado la existencia de un proceso motivacional que se refiere a un flujo dinámico de estados internos que ocasionan la acción humana. Este ciclo consta de cuatro etapas principales, que son: (i) anticipación; (ii) activación y dirección; (iii) conducta activa y retroalimentación del resultado; y (iv) resultado.

En la anticipación, la persona tiene alguna expectativa de la emergencia de un motivo, caracterizado como un estado de privación y de deseo de conseguir una determinada meta. Durante la activación y dirección, el motivo es activado por un estímulo extrínseco o

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

intrínseco. Luego, se genera la conducta activa y el feedback de rendimiento. Así, la persona genera conductas para aproximarse a un objeto meta o bien alejarse de algún objeto aversivo. Mediante la retroalimentación éxito - fracaso, el individuo evalúa la efectividad de su acción dirigida y puede reorientar su conducta en el caso de no haber obtenido la satisfacción inicial. Finalmente, en la fase de resultado, la persona vive las consecuencias de la satisfacción del motivo.

Ya sea desde el modelo de Davis y Newstrom o de Reeve, el proceso de la motivación surgiría de una demanda interna del organismo que corresponde al motor de la acción que se retroalimenta de sus consecuencias. Es, por tanto, un sistema autorregulado y dinámico que se adapta al contexto en el que debe satisfacer su urgencia y que se rige por los resultados de sus iniciativas.

Modelos explicativos acerca de la motivación

La motivación puede ser entendida desde tres puntos de vista o meta – modelos explicativos: la perspectiva fisiológica, la perspectiva conductual y la perspectiva cognitiva. Estas miradas son el resultado de una sistematización de la información existente y deberán ser entendidas sobre la base que los seres humanos son una totalidad que actúa, piensa y siente de manera integrada. Los puntos de vista se diferencian básicamente en el acento que realizan en la causa de la motivación; sin embargo, sus teorías poseen muchos puntos en común que deben ser considerados altamente complementarios.

La perspectiva fisiológica hará hincapié en las bases biológicas de la motivación, proponiéndose explorar cómo los sistemas nervioso y endocrino inciden en los motivos y las emociones. Se ocupa de la manera en que el cuerpo se prepara para la acción, en el entendido

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

que la conducta es una compleja interacción entre estructuras cerebrales y los sistemas nervioso y endocrino (Reeve, 2010).

Por otra parte, el modelo conductual aludirá a la motivación como causa principal de la conducta, en tanto la tercera mirada, la cognitiva, pondrá acento especial en los pensamientos y procesos mentales que median el accionar de las personas. Ambos modelos son expuestos a continuación.

Perspectiva conductual de la motivación

Desde el punto de vista conductual, la motivación extrínseca e intrínseca juega un papel fundamental al momento de intentar explicar la conducta de las personas.

La motivación extrínseca

Se denomina motivación extrínseca cuando la motivación proviene de fuentes ambientales externas. Se considera que las causas fundamentales de la conducta se encuentran fuera y no dentro de la persona, es decir, alude a fuentes artificiales de satisfacción que han sido programadas socialmente, como por ejemplo, los halagos y el dinero (Reeve, 2010).

El estudio de este tipo de motivación se relaciona con dos conceptos fundamentales: recompensa y castigo. Tanto las recompensas como los castigos ocurren después de una determinada conducta y afectan la probabilidad futura de ocurrencia de dicha conducta. Una recompensa es un objeto ambiental atractivo que se da después de una secuencia de conducta y aumenta las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar. Por otra parte, un castigo se refiere a un objeto ambiental no atractivo que se da después de una secuencia de comportamiento y que reduce las probabilidades de que esa conducta se vuelva a dar. Los dos

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

procesos de aprendizaje que subyacen a las recompensas y los castigos son el condicionamiento clásico y el condicionamiento operante (Reeve, 2010)

El condicionamiento clásico es el proceso mediante el cual se asocian dos estímulos que se presentan repetidamente. El primer estímulo tiende a ser biológicamente atractivo, mientras que el segundo estímulo tiende a ser un objeto ambiental neutro. Debido a su continua asociación, el segundo estímulo adquiere la capacidad de elicitar la respuesta reflejo propia del primer estímulo aun cuando este desaparezca (Reeve, 2010). Mediante este tipo de condicionamiento, los seres humanos pueden aprender a anticipar estímulos ambientales y otorgar valor de incentivo a estímulos que ocurren en su medio ambiente. Asimismo, se aprenden reacciones emocionales, como el miedo o la ansiedad ante determinados eventos contextuales.

Con respecto al condicionamiento operante o instrumental, este se fundamenta en la premisa que las conductas voluntarias de las personas están determinadas por sus consecuencias, de forma que aquellos actos que poseen consecuencias positivas tienen mayor probabilidad de aparición que aquellos que poseen consecuencias negativas. Frente a una señal ambiental, el organismo da una respuesta que le traerá una consecuencia favorable o desfavorable. La capacidad de discriminar entre consecuencias positivas y negativas es una función del condicionamiento operante (Reeve, 2010).

Las conductas pueden tener cuatro consecuencias posibles: (i) refuerzo positivo (cualquier estímulo que cuando está presente aumenta las probabilidades de que se dé la conducta); (ii) refuerzo negativo (cualquier estímulo aversivo que aumenta la probabilidad que se presente la conducta debido que la persona con su conducta reduce o elimina la presencia del estímulo hostil); (iii) castigo (cualquier estímulo que cuando está presente disminuye la probabilidad de que se produzca una respuesta, ya sea mediante la imposición

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

de un estímulo aversivo y la retirada de un estímulo positivo); y (iv) extinción o no refuerzo (fin de estímulo que anteriormente reforzaba la conducta).

Existen programas específicos de reforzamiento para lograr que las personas muestren determinados tipos de conductas. El reforzamiento puede ser continuo o parcial. Los programas continuos se producen cuando un reforzador acompaña cada conducta de la persona. Este nivel es recomendable para fomentar un aprendizaje rápido. El reforzamiento parcial ocurre cuando solamente se refuerzan algunos comportamientos correctos. Dentro de este tipo de programa hay cuatro formas: intervalo fijo, intervalo variable, radio fijo y radio variable. En el intervalo fijo el reforzamiento ocurre después de un determinado período. En el variable, se ofrece reforzamiento después de varios períodos. En el de radio fijo, el reforzamiento se da después de un número determinado y fijo de conductas. En el de radio variable, el reforzamiento se da después de un número variable de conductas (Davis y Newstrom, 1993).

La motivación intrínseca

Bandura (1982) planteó que en aquellas situaciones en que las recompensas extrínsecas son insuficientes, las personas pueden activar conductas intrínsecamente motivadas. El autor llama a este tipo de motivación el interés intrínseco (1982, en Reeve, 2010, 130), que emerge espontáneamente por tendencias internas y necesidades psicológicas que motivan la conducta en ausencia de recompensas extrínsecas. Cuando las personas realizan actividades para satisfacer necesidades de causación personal (autodeterminación), efectividad o curiosidad entonces actúan por motivación intrínseca (Reeve, 2010, 130), en otras palabras, cuando la conducta está autorregulada y surge de los intereses, curiosidades, necesidades y reacciones personales.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Reeve (2010) ha determinado que las actividades intrínsecamente motivantes suelen ser complejas, novedosas e imprevisibles. Los estímulos y acontecimientos nuevos provocan en la persona curiosidad y tendencia a la exploración.

Independiente de la actividad que se realice, existen autopercepciones durante el acto de participación que facilitan la motivación. Las personas se encuentran en una búsqueda constante de oportunidades para reafirmar sus habilidades y conocimientos, de manera activa e intencionada. Si las personas "se auto – perciben como competentes, auto determinantes y/o curiosas, tienden a querer reengancharse con la misma actividad porque la competencia, la autodeterminación y la ilusión son experiencias inherentemente satisfactorias" (Reeve, 2010, p. 139).

Perspectiva cognitiva de la motivación

Esta teoría se centra en los procesos mentales o pensamientos como causales internas que llevan a la acción. Se preocupa de la forma en que las personas entienden el mundo en el que viven y cómo la cognición lleva a la persona a comportarse en su medio ambiente.

Los hechos del medio ambiente inciden a los sentidos humanos aportando las vivencias sensoriales que procesa el sistema nervioso central. La información es atendida, transformada, organizada y elaborada al tiempo que se recupera de la memoria información que eventualmente facilita el procesamiento de los nuevos datos. De acuerdo al significado de la información, se generarán expectativas, metas y planes que serán agentes activos que potenciarán la aparición de fenómenos motivacionales que dirigirán el comportamiento hacia una secuencia de acción particular. Una vez realizada la conducta se producen las consecuencias, que serán sometidas a evaluación y explicación y afectarán nuevamente los procesos cognitivos (Reeve, 2010).

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Las personas comprenden el mundo que las rodea en el procesamiento activo de la información, donde la información entrante se transforma, sintetiza, elabora, almacena, recupera y finalmente utiliza (Neisser, 1967; Anderson, 1980, en Reeve, 2010). Este proceso provoca la adquisición del conocimiento que, al ser utilizado, genera en las personas la construcción de planes y metas, que constituyen una suerte de impulsores de la acción. Los pensamientos serán el principal modo en que la cognición conduce a la acción. La acción "se encuentra bajo control cognitivo y es el resultado de la actividad interna, cerebral de las imágenes que se forman, de las expectativas que se cumplen, las memorias que entran en la conciencia" (Reeve, 2010, 166).

Tolman, entre los años 1925 y 1959, realizó valiosos aportes en su investigación. Consideró que las personas siempre tienden a obtener o cumplir sus objetivos o metas. Afirmó que la conducta era principalmente intencionada y correspondía a una manifestación de la cognición o del conocimiento (Reeve, 2010). La persona utiliza hipótesis, expectativas y estrategias para alcanzar sus metas y evitar sus obstáculos. La cognición y los conocimientos serán la base de una expectativa según la cual una meta ambiental particular podía satisfacer una exigencia corporal.

Las expectativas pueden ser consideradas unidades de conocimiento almacenadas en la memoria y que son activadas por acontecimientos biológicamente significativos (Reeve, 2010, 167). Al aprender qué estímulo es lo que conduce a qué consecuencia, la persona comprende que la presencia de un estímulo específico predice de forma fiable la presentación de un segundo estímulo. En consecuencia, el organismo va adquiriendo una serie de asociaciones y crea un "mapa cognitivo" de su entorno, de modo que cada vez que emerja el requerimiento biológico se hará uso de dichos mapas, con el fin de realizar conductas intencionadas dirigidas a una meta.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Otro teórico que realizó importantes aportes al enfoque cognitivo de la motivación es Kurt Lewin (1935), quien entendió al individuo como un organismo que busca obtener metas y que está en un constante movimiento de acercarse y alejarse de ellas. Las necesidades provocan una tensión que únicamente desaparece mediante la acción consumatoria dirigida hacia una meta. La valencia será el constructo que permita referirse "al grado de valor positivo o negativo de los objetos del entorno de la persona" (Reeve, 2010, p. 168). De esta forma, aquellos objetos atractivos para el sujeto poseen valencia positiva, en tanto aquellos que se interponen a la satisfacción de las necesidades tienen una valencia negativa.

En suma, desde este punto de vista las necesidades, una vez activadas, producen mucha actividad cognitiva y conductual y el objeto – meta se torna atractivo en función de las necesidades que tiene la persona de obtenerlo. En esta secuencia cognición – acción, existen tres tipos de acontecimientos mentales que ocurren, que son: consistencia, planes y metas.

La consistencia se refiere a que las personas tienden a buscar la consistencia en sus cogniciones y acciones, de modo que se esfuerzan para que sus pensamientos sean coherentes entre sí y con respecto a sus comportamientos. Asimismo, construyen representaciones cognitivas ideales acerca de sus acciones, los objetos que los rodean y los acontecimientos propios de la vida. Por otra parte, las personas están conscientes de su estado actual, de los objetos que las rodean y los acontecimientos que les ocurren. Así, los planes surgirán como acciones de ajuste a partir de la inconsistencia entre el estado actual y el estado ideal de las personas. Dicha incongruencia actuará como un impulso motivacional y el plan representará el esfuerzo por restablecer la congruencia cognitiva.

El mecanismo mediante el cual los planes energizan la conducta se denomina TOTE (test – operate – test – exit), que en español significa testear, operar, testear y salir. Testear se refiere a comparar el estado actual con la situación ideal; si no existe correspondencia se

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

genera una incongruencia y la persona pone en marcha una secuencia de acción. Al operar sobre su medio, el sujeto se esfuerza por lograr el estado ideal. Luego de la operacionalización se realiza un nuevo testeo y en el caso de arrojar nuevamente incongruencia, se opera y así sucesivamente, en un ciclo continuo en pos de disminuir la brecha entre la situación ideal y la real (Reeve, 2010).

De esta manera, las personas se encuentran atentas a la retroalimentación (feedback) para detectar desajustes entre el sí mismo (self) actual y el ideal, modificando su conducta para minimizar dichas diferencias (Miller, Galanter y Pribram, 1960, en Reeve, 2010). Será la motivación correctiva la que gatillará el proceso de toma de decisiones, en la que la persona evalúa las diversas formas de reducir la incongruencia.

La meta es aquello que la persona se esfuerza por conseguir (Locke, Shaw, Saari y Lathman, 1981, en Reeve, 2010, 171). Estos mismos autores afirman que las metas aumentarán significativamente la conducta en tanto sean específicas, difíciles y desafiantes. Este tipo de metas centra la atención de la persona, movilizan el esfuerzo, aumentan la persistencia y motivan a la persona a desarrollar nuevas estrategias para mejorar su rendimiento.

Se han descrito cuatro razones principales por las cuales la fijación de metas aumenta el rendimiento: (i) las metas dirigen la atención hacia la tarea; (ii) las metas movilizan el esfuerzo, en especial si la tarea es percibida como difícil; (iii) las metas aumentan la persistencia y reducen la posibilidad de deserción; y (iv) las metas alientan el desarrollo de nuevas estrategias para mejorar el rendimiento (Locke y Latham, 1985, en Reeve, 2010).

Uno de los principales problemas en la fijación de metas hace referencia a la aceptación cognitiva del grado de dificultad de la meta propuesta. Cuando se acepta una meta

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

fijada externamente, la persona deberá interiorizar dicha meta y fijarla internamente. Este es un punto clave, pues en la medida que la persona no la haga suya, la meta no facilitará el aumento en el rendimiento. En otras palabras, antes de que una meta externamente fijada provoque un rendimiento positivo, ha de convertirse en una meta interiorizada y auto – impuesta (Reeve, 2010, 173). La aceptación de una meta implicará un compromiso personal y una promesa de esfuerzo; por el contrario, la imposición de una meta implica rechazo, indiferencia y falta de compromiso. Una meta puede rechazarse debido al extremo grado de dificultad con que se perciba y la autopercepción de fracaso con respecto a ella.

Cuando la persona inicia la tarea con un nivel de motivación intrínseca baja, las metas a corto plazo aumentan la competencia, porque le confieren a la persona una mayor sensación de competencia. Por otra parte, si el nivel motivacional intrínseco inicial es alto, serán las metas a largo plazo las que aumentarán la motivación intrínseca (Reeve, 2010).

Desde esta perspectiva, los planes y las metas están asociadas a una búsqueda de coherencia del sí mismo personal. A partir del procesamiento activo de información y de las experiencias, las personas construyen un sí mismo (self) o representación general que corresponde a esquemas o generalizaciones cognitivas sobre uno mismo derivado de la experiencia pasada que sirven para orientar y organizar el procesamiento de la información referida a uno mismo que se da en las experiencias que tiene la persona (Reeve, 2010, p. 184). En otras palabras, estos esquemas son producto de la reflexión sobre los eventos y el significado personal atribuido a ellos. Son fuente de motivación, ya que las discrepancias entre el sí mismo actual y el sí mismo ideal elicitán conductas que dirigen el comportamiento. La tensión motivacional provocada por la desconfirmación del autoconcepto inicia y mantiene la conducta hasta que la retroalimentación indique niveles aceptables de coherencia interna.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Teorías motivacionales desde la perspectiva organizacional

La motivación dentro del contexto laboral puede ser entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2004), entendiéndose por necesidad un estado interno del sujeto que hace que ciertos resultados parezcan atractivos.

Una teoría de la motivación en el ámbito laboral resulta de utilidad en la medida en que permite explicar qué es aquello que otorga energía y dirección a la conducta del trabajador o, en otras palabras, por qué una persona frente a varias posibilidades elige un camino o emprende una acción que en otras circunstancias rechazaría.

Durante la década de 1950 se desarrollaron distintas teorías de la motivación, algunas de las cuales han destacado de manera especial, de modo que aun cuando se les han realizado críticas sustanciales, persisten como formas válidas de explicar la motivación en las organizaciones.

Las teorías presentadas por el autor (Reeve, 2010), pueden analizarse categorizándolas arbitrariamente desde dos puntos de vista principales: teorías de contenido y teorías de proceso. Las teorías de contenido intentan responder a interrogantes relacionadas con las necesidades específicas que motivan a las personas y los factores individuales que ponen en marcha conductas orientadas a la consecución de metas. Entre estas teorías se destacan la jerarquía de necesidades de Maslow, la teoría de los dos factores de Herzberg, la teoría de las necesidades de McClelland y el modelo E-R-C de Alderfer. Por otra parte, las teorías de proceso se basan en los procesos cognitivos que subyacen a la motivación e intentan dar cuenta de cómo se activa, dirige y detiene la conducta en función de variables situacionales.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Entre estas teorías se destacan la teoría de las expectativas de Vroom y la teoría de la equidad.

Teorías de contenido

Jerarquía de necesidades de Maslow:

Abraham Maslow (1943) planteó que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza o imperatividad para ser satisfechas. Postuló que en cada persona se encuentra un ordenamiento particular de cinco necesidades fundamentales. Se trata de un sistema o pirámide de necesidades que van desde las necesidades primarias a las necesidades secundarias. A continuación se describe cada una de estas necesidades en orden ascendente:

Básicas o Fisiológicas: son las necesidades relativas al sostén de la vida y la sobrevivencia. Se refieren principalmente al hambre, sed, las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.

Seguridad: son las necesidades relativas a la defensa y protección de daños físicos y emocionales; a la ausencia de peligro físico y de miedo ante la pérdida de posesiones, alimento y refugio. La seguridad garantiza que las necesidades primarias estarán cubiertas tanto tiempo como sea posible.

Sociales (de afiliación o pertenencia): dado que los seres humanos son seres sociales, necesitan pertenecer, es decir, ser aceptados por otros. Estas necesidades aluden a lo afectivo, la pertenencia y la participación social.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Estima: de acuerdo con Maslow, una vez que las personas empiezan a satisfacer su necesidad de pertenencia, tienden a buscar la estimación, tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, estatus y autoconfianza.

Autorrealización o auto actualización: esta es la máxima necesidad dentro de la jerarquía y se refiere al deseo de convertirse en lo que se es capaz, es decir, maximizar el potencial propio y lograr resultados mediante el aprovechamiento del talento personal.

En la medida en que una necesidad queda razonablemente satisfecha, la siguiente se vuelve imperativa (Maslow, 1943). Ninguna necesidad queda satisfecha plenamente, sin embargo, si está suficientemente satisfecha, deja de ser una fuente de motivación personal (Robbins, 2004). Las primeras dos necesidades (fisiológicas y de seguridad) se conocen tradicionalmente como necesidades de orden inferior y las últimas tres (sociales, de estima y autorrealización) corresponden a necesidades de orden superior. Robbins (2004) señala que la distinción entre unas y otras radica en que las necesidades de orden superior obtienen gratificación interna, mientras que las de orden inferior deben ser satisfechas desde el exterior o entorno de la persona.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg (1950) desarrolló un modelo de motivación de dos factores. Se basó en investigaciones realizadas con ingenieros y contadores acerca de qué es lo que las personas buscan en su trabajo. Así, pidió a las personas que pensarán en qué momento se habían sentido particularmente bien en su trabajo y cuándo particularmente mal. Se les solicitó, además, que describieran las condiciones que produjeron dichos sentimientos. Así, se descubrió que los empleados nombraban diferentes tipos de condiciones de bienestar y satisfacción.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Aunque algunas condiciones producían sentimientos favorables, la carencia de éstas fue rara vez citada como una causa de malestar. Asimismo, la ausencia de algunas condiciones ocasionaba desagrado en los empleados y la presencia de esas mismas condiciones no necesariamente motivaba a los empleados en la misma proporción (Davis y Newstrom, 1993). Esta perspectiva indica que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción como tradicionalmente se ha pensado. Suprimir las características insatisfactorias de un trabajo no vuelve automáticamente satisfactorio el puesto (Davis y Newstrom, 1993, 160). Herzberg (2003) postula la presencia de un continuo doble, donde lo opuesto de "satisfacción" es la "no satisfacción" y lo opuesto de "insatisfacción" es la "no insatisfacción".

El autor afirmó que existen dos grupos de factores separados que influyen en la motivación y que operan en la satisfacción de las personas en su trabajo. Algunos factores causaban insatisfacción entre los empleados cuando no existían, sin embargo, su presencia por lo general lleva a los empleados únicamente a un estado neutral, es decir, no son factores extremadamente motivantes. Estos factores se conocen como factores de higiene o factores de mantenimiento, y corresponden a las condiciones que rodean a las personas cuando trabajan. Implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otros (Herzberg, 1959). Estos factores se relacionan principalmente con el contexto del puesto, dado que tienen que ver con el medio que rodea al trabajo.

Los factores de higiene poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los empleados. A lo que se destinan estos factores es a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente, como amenazas potenciales que pueden romper su equilibrio.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Dicho de otro modo, cuando estos factores son óptimos lo que hacen es evitar la insatisfacción (Herzberg, 1959).

El otro grupo de factores que Herzberg considera son los denominados factores motivacionales o satisfactores. Estos factores tienen que ver con otras condiciones del empleo que operan principalmente para crear motivación, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales, pero su ausencia pocas veces es muy insatisfactoria. Estos factores motivacionales tienen que ver con el contenido del cargo, se centran en el puesto, en los deberes relacionados con el cargo en sí e incluyen: la responsabilidad, la libertad de decidir como hacer un trabajo, los ascensos (progreso o avance), la utilización plena de las habilidades personales, el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo y la posibilidad de crecimiento (Davis y Newstrom, 1993).

Teoría de las necesidades de McClelland

La teoría realizada por David McClelland se basa en un sistema de clasificación que destaca tres de los impulsos más dominantes que participan en la motivación. Esta teoría se enfoca en tres tipos de necesidades: las necesidades de logro, las necesidades de poder y las necesidades de afiliación (Davis y Newstrom, 1993).

Las necesidades de logro se refieren al impulso por sobresalir y por poseer realizaciones sobre un conjunto de normas, en definitiva, por alcanzar el éxito. Es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar metas (Davis y Newstrom, 1993, p.117). Una persona con este tipo de requerimiento tiende al desarrollo y crecimiento, donde el logro es importante por sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen como consecuencia.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

La necesidad de poder alude a la necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo (Robbins, 2004), es decir, corresponde a un impulso por influir en las personas y en las situaciones provocando cambios (McClelland, 1970). Personas orientadas por este tipo de necesidades toman riesgos y generalmente desean influir en las organizaciones en las que participan, asumiendo posiciones de marcado liderazgo. Dichos sujetos gozan con "estar a cargo" de los proyectos y tareas y disfrutan de las ocasiones en las que deber competir con los demás.

Por último, las necesidades de afiliación aluden a la tendencia de algunas personas a acercarse y establecer vínculos de cooperación y amistad con el resto. Este tipo de personas trabajan de mejor manera cuando son felicitadas por sus actitudes favorables y cooperativas.

La propuesta de McClelland permite que la administración trate diferencialmente a sus empleados según la tendencia de cada uno, de manera que el supervisor se comunicará con sus empleados según la necesidad particular de cada persona.

Teorías de proceso

Teoría de las Expectativas de Vroom

Vroom (1964) afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo. Los trabajadores se sentirán motivados para aumentar su desempeño, si estiman que ello traerá como resultado una buena evaluación del mismo, adecuadas recompensas organizacionales y satisfacción de metas personales (Robbins, 2004). De esta manera, es posible esquematizar tres tipos de relaciones:

- Relación esfuerzo y desempeño: probabilidad percibida de que ejercer determinado esfuerzo conducirá al adecuado desempeño.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

- Relación desempeño y recompensa: grado en que el individuo estima que desenvolverse a cierto nivel le traerá el resultado esperado.
- Relación de recompensa y metas personales: medida en que las recompensas de la organización satisfacen las necesidades o metas personales y son por tanto atractivas para el sujeto.

La motivación es producto de tres factores: el grado en que se desee una recompensa (valencia), la estimulación que se tiene de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso (expectativa) y la estimación que se tiene de que el desempeño conducirá a recibir la recompensa (instrumentalidad) (Davis y Newstrom, 1993).

La valencia se referirá a la fuerza de la preferencia de una persona por recibir una recompensa (Davis y Newstrom, 1993, p. 147). Se trata de la expresión del nivel del deseo que se tenga para alcanzar la meta propuesta y es un indicador personal y único para cada empleado. Está condicionada por la experiencia y cambia con el tiempo en tanto las necesidades se satisfacen para dar paso a nuevos deseos y requerimientos. En consecuencia, los administradores deberán obtener información específica acerca de las preferencias de un empleado sobre un conjunto de recompensas. Las valencias pueden ser positivas y negativas, pues las personas pueden tener preferencias favorables o desfavorables hacia el resultado (Davis y Newstrom, 1993).

Las expectativas aluden a la fuerza de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá una realización de una tarea (Davis y Newstrom, 1993, p.148). Aquí, la autoeficacia de la persona es una variable mediadora principal y se puede definir como la creencia personal que se cuenta con las habilidades y capacidades necesarias para llevar a cabo un trabajo, cumplir con las expectativas y alcanzar las metas. Los empleados con

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

mayores niveles de autoeficacia poseen más probabilidades de creer que realizar un esfuerzo producirá un desempeño satisfactorio, creando expectativas de buen desempeño (Davis y Newstrom, 1993).

La instrumentalidad es la idea que tiene el empleado de que recibirá una recompensa cuando haya realizado el trabajo (Davis y Newstrom, 1993, p.148). El empleado realiza otra evaluación subjetiva acerca de la probabilidad de que la organización valore el desempeño y le otorgue las recompensas correspondientes.

En suma, para esta teoría el producto de la valencia, expectativas e instrumentalidad es la motivación (Hugh J. Arnold, 1981, en Davis y Newstrom, 1993). Estos tres factores pueden presentarse en infinitas combinaciones. La combinación que provoca la mayor motivación corresponde a una elevada valencia positiva, alta expectativa y alta instrumentalidad. Los empleados realizan una suerte de análisis costo -beneficio para su propio comportamiento en el trabajo, de modo tal que si el beneficio estimado justifica el costo, entonces los empleados aplicarán más esfuerzo (Davis y Newstrom, 1993).

Este modelo es altamente contingencial y no busca un principio universal para comprender la motivación de las personas. La clave de esta teoría consiste en comprender las metas de las personas y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, desempeño y recompensa y recompensa y satisfacción de las metas individuales. La reacción ante la recompensa está mediada por el papel de la percepción o visión de mundo que posea la persona, que ha creado a partir de sus experiencias pasadas y valores personales aprendidos. Como la percepción es profundamente idiosincrática del individuo y a su vez dinámica, la motivación deberá ser analizada tomando en cuenta las particularidades de cada persona y de cada situación particular (Davis y Newstrom, 1993).

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Teoría de la equidad

Adams (1965) plantea que existe una importante función que cumple la equidad en la motivación. Regularmente, los empleados comparan lo que aportan al trabajo (esfuerzo, competencias, experiencia, educación) y sus resultados (salario, aumento, reconocimiento) con los de sus pares en el mundo laboral. Las personas perciben lo que obtienen en su trabajo de acuerdo a lo que invierten en él y lo cotejan con sus compañeros en términos de aportaciones y resultados. Si dicha relación es considerada equivalente, se considera la presencia de un estado de equidad; en otras palabras, a iguales aportes, iguales resultados. Sin embargo, si la relación parece inequitativa, se considera un estado de desigualdad (Robbins, 2004).

Motivación laboral

La motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y, por ende, mejorar la productividad en la empresa.

Actualmente la motivación laboral de la gente es un punto clave para todas las organizaciones, ya que el personal es importante para alcanzar las metas de dichas organizaciones, así lo han señalado algunos autores como Maslow, Herzberg y Vroom (Ramlall, 2004).

El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral. Según Davis y Newstrom (2003), la motivación laboral siempre ha sido un tema importante para los directivos, y uno de los principales problemas dentro de la organización, ya que la falta de motivación provoca que la

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

gente no se esfuerce por hacer un mejor trabajo, evite su lugar de trabajo y a la menos oportunidad deje la organización.

En el ámbito laboral es importante saber lo que estimula la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, se logrará hacer que una organización funcione de forma adecuada y cuente con personas más satisfechas. Es por ello que se debe conocer cómo influye la motivación (intrínseca, extrínseca o la falta de motivación) de los recursos humanos.

Hellriegel y Slocum (1999) sostienen que la motivación es toda influencia que suscita, dirige o mantiene en las personas un comportamiento orientado al cumplimiento de metas. Para los autores existen tres factores que influyen directamente en la motivación:

- Las diferencias individuales: necesidades, valores, actitudes, intereses y capacidades que los individuos portan consigo en su trabajo.
- Las prácticas organizacionales: reglas, políticas de Recursos Humanos, prácticas administrativas y sistemas de retribuciones propios de una organización.
- Las características del puesto: aspectos de un puesto de trabajo que determinan sus limitaciones y retos (variedad de las habilidades, identidad de tareas, significación de tareas, autonomía y retroalimentación).

Fernández Seara (1987) prefiere hablar de motivaciones y no de motivación, conceptualizando las mismas como elementos de activación y dirección de la conducta con tendencia a la acción y realización satisfactoria de una serie de tareas. El autor señala que no se puede hablar de una sola motivación, sino de muchos factores motivacionales relevantes para explicar la conducta afectiva de los seres humanos en las distintas tareas. Para el autor,

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

la motivación constituye una variable conductual que engloba distintos fenómenos

psicológicos (procesos, estados, componentes y respuestas) y en la que se da una variada gama de problemas, tanto metodológicos como conceptuales.

El modelo teórico que propone Fernández Seara (1987) acerca del funcionamiento de las motivaciones es sobre todo de tipo psicosocial. Considera las motivaciones como un complejo proceso donde se incluyen distintos componentes subjetivos y objetivos que juegan un poderoso papel en la conducta humana.

Rotación laboral

Para Pigors y Meyers (1985), la rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización.

Para Ivancevich (2004), la administración de los recursos humanos es la administración eficaz de la gente en el trabajo y es la función de las organizaciones que facilita el mejor aprovechamiento de los empleados para alcanzar las metas tanto de las empresas como las metas de los propios individuos. Según el autor, detrás de una exagerada rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los recursos humanos. Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando. Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral. La pregunta que deben hacerse los profesionales de Recursos Humanos es: ¿Qué motiva a mis empleados a egresar de la empresa? (Ivancevich, 2004)

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

García Santillán y Navarro (2008) afirman que el problema de rotación de personal fue descubierto en Norteamérica en el año de 1910 aproximadamente, las discusiones que siguieron, permitieron darse cuenta por lo menos de que tal fenómeno representaba un costo de mucha importancia y que era necesario afrontarlo lo más pronto posible, con la finalidad de controlarlo temporalmente y que no continuara representando mayores pérdidas en las organizaciones. Los empresarios dispuestos a despedir a sus empleados a la mínima falta y seguros de poder reemplazar el elemento saliente teniendo en cuenta el abundante recurso humano, se percataron que cada despido tenía un costo y que esa cantidad no se podía pasar por alto, ese mismo razonamiento servía para los que renunciaban a los cargos, de esta manera el número de despidos y las renunciaciones voluntarias existentes se debían mantener al mínimo posible. Es por esta razón que el proceso de selección de personal, pretende obtener personas con estas características, ya que en gran medida la rotación parece estar ligada a los factores de satisfacción en el puesto de trabajo, tales como: salario, situación ambiental, situación organizacional, situaciones personales (sea edad, sexo y relación con sus compañeros), pero principalmente se encuentra estrechamente ligada a la motivación, la cual a su vez es la causante del desprendimiento de todos los criterios señalados anteriormente. (García Santillán y Navarro, 2008)

Perez Escamilla (1988) postula que se debe comprender que la rotación laboral por sí misma es un problema grave porque genera elevados costos de reclutamiento, selección, capacitación, desperdicios, mermas, toma de decisiones inadecuadas y replaneación de actividades.

No existe una teoría de la rotación aunque está claro que este fenómeno representa un gran reto para todos los especialistas en psicología; de ahí el tiempo dedicado en reuniones de

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

trabajo, para atacar este problema y los esfuerzos por interpretarlo desde distintos puntos de vista teóricos, su medición y el inicio de su estudio formal.

Índice de Rotación de Personal

Según Castillo Aponte (2006), el cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo.

En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de RRHH, se utiliza la ecuación:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Dónde:

- A: Número de personas contratadas durante el período considerado.
- D: Personas desvinculadas durante el mismo período.
- F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado
- F2: Número de trabajadores al final del período.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Entrevista de Retiro

La entrevista de retiro es un medio posible para evaluar los resultados de la política de RRHH desarrollada por la organización. En muchas empresas, es el principal medio utilizado para diagnosticar y determinar las causas de la rotación de personal.

La empresa estudiada administra encuesta de egreso a los colaboradores que deciden renunciar a su puesto de trabajo. En ella evalúa:

1. Opinión del empleado si el puesto desempeñado cumplió con las expectativas.
2. Opinión del empleado respecto a la orientación suministrada al puesto de trabajo.
3. Opinión del empleado acerca de las herramientas ofrecidas para desarrollar su trabajo.
4. Opinión del empleado respecto a la capacitación brindada.
5. Opinión del empleado respecto a los beneficios ofrecidos.
6. Opinión del empleado acerca de su salario.
7. Opinión del empleado acerca del trabajo en equipo de su campaña.
8. Opinión del empleado respecto a su jefe directo.

En general, estos aspectos se resumen en un formulario de entrevista de retiro en donde se registra la información brindada por el colaborador que decidió egresar de la empresa. La opinión del colaborador refleja su percepción de la situación y permite identificar los problemas existentes y las posibles causas que originan la rotación de personal.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

ESTADO DEL ARTE

Nevbahar (2014) planteó que las transformaciones generacionales son uno de los cambios importantes que las organizaciones deberán contemplar en un futuro cercano. A su vez, planteó que en un futuro cercano el gobierno federal de los Estados Unidos tendrá que contratar más de 200.000 empleados para reemplazar la fuerza laboral que envejece y planea jubilarse. La investigación hizo hincapié en la importancia de conocer las motivaciones de esta nueva generación para atraerlos y que perduren en sus puestos de trabajo.

La muestra estuvo conformada por empleados del Servicio Federal de los Estados Unidos. La consultora interviniente utilizó un cuestionario online para conocer las motivaciones de los empleados.

A partir de este estudio, Nevbahar concluyó que los jóvenes conocidos como “Millennials”, valoran la flexibilidad horaria, prefieren trabajar en agencias que ofrecen buen clima de trabajo, beneficios, buenas relaciones con jefes directos y oportunidades de crecimiento.

García Sedeño y otros (2003), analizaron los aspectos que en mayor medida motivan a los individuos que acceden a su primer empleo. Su investigación se basa en el supuesto de que existen factores inherentes al propio trabajo (intrínsecos) y factores ajenos al contexto laboral (extrínsecos).

La hipótesis planteada explica que son los aspectos extrínsecos del trabajo los que en mayor grado motivan a los individuos estudiados.

La muestra estuvo conformada por 500 estudiantes de la Universidad de Cádiz y de la Universidad Nacional de educación a Distancia.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos analizados fueron la aplicación de un cuestionario (para conocer el nivel de satisfacción general de los estudiantes) y la Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS) de Fernández Seara.

Los resultados de la misma indican:

1. Las relaciones sociales y la autoestima generadas en el contexto estudiado influyen en mayor grado que el prestigio y el tipo de tarea que se realiza.
2. Cuando los trabajadores se inician en una determinada actividad laboral, su motivación se centra en aspectos del trabajo relacionados con las relaciones personales, las oportunidades de logro, su desarrollo personal y profesional y la búsqueda de situaciones que aumenten su autoconcepto; aspectos todos de tipo extrínsecos.
3. La posibilidad de generar expectativas sobre la estabilidad en el empleo respecto a la actividad laboral desempeñada, aumenta los niveles de motivación en la realización del trabajo.

Rovira (2011), en una investigación en conjunto con la consultora Manpower aplicaron el cuestionario motivacional CMT a seiscientos jóvenes pertenecientes a la Generación Y. El CMT es un instrumento psicológico diseñado para identificar y valorar objetivamente quince factores de motivación. Este instrumento se puede administrar a adolescentes y adultos. El autor explica, a partir de los resultados obtenidos, que en el pasado los motivadores básicos de los empleados de las nuevas generaciones estaban orientados principalmente por el ingreso, la seguridad y la estabilidad laboral. En el contexto de la globalización los motivadores fueron cambiando, pasando a ser motivadores fundamentales: la superación constante y la acumulación de la riqueza.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

García Lombardía, Stein y Pin (2008) llevaron a cabo un estudio centrado en las políticas para dirigir a los nuevos profesionales y en el conocimiento de las motivaciones y valores de la Generación Y, destaca la importancia que la Generación Y le otorga a la flexibilidad laboral.

Los resultados de la investigación indicaron que las expectativas de estos jóvenes respecto al trabajo tienden a ser: la libertad para tomar decisiones, comunicación abierta, oportunidades de aprendizaje y desarrollo y respeto por su estilo de vida.

Cuando hacen referencia a las prioridades de los jóvenes a la hora de elegir un empleo se encuentran con la siguiente información:

- Que ofrezca contrato fijo y sea estable 28,7%
- Que me permita un equilibrio entre el trabajo y mi vida privada 23,1%
- Ingresos que se ofrecen 20,5%
- Que ofrezca oportunidades de ser promocionado o progresar dentro de la organización
9,8%
- Que sea un trabajo creativo 7,8%
- Que ofrezca oportunidades para viajar 5,8%
- Que ofrezca oportunidades para ayudar a los demás 2,0%

Ramírez, Abreu y Badii (2008) realizaron una investigación la cual plantearon como hipótesis que la motivación laboral es un factor fundamental para el logro de objetivos

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

organizacionales. Es por eso que los autores plantearon como problemática central la importancia de estudiar el rol que juega la motivación laboral dentro de la organización.

El diseño de la investigación fue no experimental ya que no se construye una situación sino que se observaron situaciones ya existentes y, a la vez, fue una investigación transaccional ya que los datos recolectados fueron para un solo momento en un tiempo único.

Dicho estudio se llevó a cabo en una empresa manufacturera de tubería de acero. La muestra estuvo conformada por 10 personas del área administrativa y 10 personas del área operativa, con diferentes niveles jerárquicos.

Para recolectar la información utilizaron un cuestionario tipo Likert. De acuerdo con los resultados de la investigación, las conclusiones fueron:

- La mayoría de los encuestados manifestaron estar completamente de acuerdo, al considerar que la motivación laboral es fundamental para el logro de los objetivos de la organización.
- Los sueldos y salarios son la fuente principal de motivación del recurso humano.
- La motivación laboral incrementa el grado de satisfacción laboral en la organización.
- La motivación laboral incrementa la productividad en la organización.
- La motivación laboral incrementa la calidad en el trabajo.
- La motivación laboral es factor fundamental para el logro de los objetivos de la organización.

Hernández, Quintana, Díaz y Torres (2009) en su investigación titulada “Estudio de la Motivación, la Satisfacción Laboral, el Liderazgo, la Cultura Organizacional y la Calidad del

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Servicio existente en el Hospital Mario Muñoz Monroy” de la Provincia de Matanzas (Cuba)

estudiaron y realizaron un diagnóstico del estado actual de las variables motivación, satisfacción laboral, liderazgo, cultura organizacional y calidad del servicio; identificaron los factores que inciden o condicionan el comportamiento de cada variable. Además, trazaron estrategias que permiten una adecuada gestión del capital humano, la prestación de un servicio de calidad que responda a las demandas del entorno, entendiéndola desde el enfoque del cliente interno y externo de la organización.

Para el estudio de la variable motivación se determinaron las siguientes dimensiones: necesidad social, de logro, existencia, de afiliación, de estima y autoestima, de poder y de vocación profesional.

La muestra estuvo conformada por 500 empleados del hospital.

Se utilizaron diferentes instrumentos como observación, trabajo en grupo, el trabajo con expertos, el paquete estadístico SPSS, cuestionarios de motivación, satisfacción laboral, liderazgo y cultura organizacional.

Como resultado, se expone que se manifiestan las necesidades sociales y de logro como las más motivadoras entre todos los individuos que participaron en el estudio.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la

Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

METODOLOGÍA

Diseño

Estudio de investigación de finalidad aplicada (en el ámbito laboral), comparativo y correlacional, cuantitativo, transversal, no experimental y basado en fuentes primarias.

Participantes

Los participantes de esta investigación (N= 160) son empleados de una empresa de call center, situada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

El muestreo es de tipo no probabilístico por bola de nieve y autoselección.

Instrumento

Para analizar la motivación de los colaboradores el instrumento utilizado fue la Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS) de J. L. Fernández Seara, editada y publicada por TEA Ediciones de España en 1987.

Esta escala fue diseñada para apreciar la estructura diferencial y dinámica funcional del sistema motivacional del individuo y para predecir el comportamiento futuro de la persona, sobre todo en el ámbito laboral. Entre los objetivos de la escala cabe destacar el estudio de los procesos psicológicos involucrados en la estructura dinámica de las motivaciones (emocionales, cognoscitivas y situacionales).

Respecto a la validación del instrumento, el cuestionario se sometió a un proceso de validación para su confiabilidad y validez, utilizando la técnica test-retest. No hubo necesidad de modificar el cuestionario, ya que el comportamiento de los ítems fue aceptable.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

DESCRIPCIÓN GENERAL (ficha técnica):

Nombre: Escala de Motivaciones Psicosociales (MPS)

Autor: J.L. Fernández Seara

Aplicación: Individual y colectiva

Ámbito de aplicación: Adultos de 18 años en adelante.

Duración: Variable, de 20 a 30 minutos.

Finalidad: Evaluación de seis factores y cinco componentes de las motivaciones psicosociales en el mundo laboral.

Baremación: Centiles para la población general en todos los factores.

Material: Manual, cuadernillo, hoja de respuestas y plantilla de corrección (transparencias).

Mediante este cuestionario podemos:

- conocer la importancia relativa de los motivos psicosociales de cada uno de los trabajadores.
- observar puntuaciones máximas / mínimas de cada factor y nivel según grado de importancia.

El cuestionario se compone de 3 partes, con un total de 173 ítems: en la primera parte, se responde verdadero o falso a cada uno de los ítems para los niveles de Activación, Expectativa y Ejecución, mientras que en la segunda y tercera parte, se responde mediante la valoración de los elementos elegidos por el sujeto en Incentivos (2=normal, 3=mucho, 4=muchísimo, según el grado de importancia de cada ítem para el sujeto) y Satisfacción

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

(1=alguno, 2=normal, 3=mucho, 4=muchísimo, según el grado de satisfacción que cada ítem proporciona al trabajador).

La escala incluye los siguientes aspectos motivacionales:

- **AFILIACION:** hace referencia a la preocupación de las personas por el establecimiento y/o mantenimiento de relaciones positivas con las otras personas. Pero este motivo, definido como la anticipación de relaciones afectuosas y amistosas con otras personas, es en parte una respuesta a la ansiedad y no solo un impulso positivo de goce.
- **PERTENENCIA DE GRUPO:** refiere a la necesidad humana de pertenecer y ser considerado como miembro de un grupo.
- **ESTIMA:** aprecio y respeto por parte de los demás.
- **RECONOCIMIENTO SOCIAL:** aprobación por parte de los demás de su trabajo y esfuerzo.
- **AUTOESTIMA:** refiere a la valoración personal que tiene el sujeto acerca de sí mismo.
- **REALIZACION:** representa la necesidad de desarrollar las capacidades propias en forma continua y de sentirse creativo en el sentido más amplio.
- **INICIATIVA:** posibilidad de que el sujeto proponga o haga algo. Necesidad de llevar a cabo sus proyectos personales.
- **LOGRO:** deseo general de alcanzar algún resultado por excelencia, superándose a sí mismo y a los demás.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

- **PODER:** hace referencia a personas que están emocionalmente preocupadas por conseguir o mantener medidas y/o normas que permitan influir sobre otras personas.
- **SEGURIDAD:** búsqueda de la estabilidad en las relaciones afectivas y en la actividad profesional. El sujeto actúa para preservar su seguridad. No obstante, las necesidades de seguridad no son las mismas para todo el mundo.

Factores de la escala

A partir de los aspectos motivacionales anteriormente descritos, el análisis factorial ha permitido determinar el número y la naturaleza de motivos psicosociales básicos. Esos motivos sociales básicos aluden a los siguientes factores:

As: Aceptación e Integración Social. Mide la necesidad de relaciones efectivas con otras personas.

A la persona le gusta estar con amigos y personas en general. Acepta a la gente con facilidad, se esfuerza por hacer amigos y mantener asociaciones con otras personas. Este factor incluye los motivos de afiliación, pertenencia al grupo y aprobación social.

Rs: Reconocimiento Social. La persona busca aprobación social y estima por parte de los demás; trabaja y se esfuerza por obtener la aprobación y el reconocimiento; le preocupa la reputación, la fama y lo que otros piensen de él.

Una búsqueda afanosa de estima lleva, sin duda, a una cuota elevada de logro.

Ac: Autoestima / auto concepto. Está relacionado con la valoración personal y confianza en sí mismo. Obtener una puntuación elevada en el nivel de activación indicaría que el sujeto posee un pobre concepto de sí mismo.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Ad: Autodesarrollo. Se trata de medir la necesidad y tendencia humana a desarrollar las capacidades personales, realizar proyectos y proponerse nuevas metas en la vida. Incluye motivos de logro, realización, expresión creativa y de desarrollo de la propia iniciativa.

Po: Poder. Se trata de la preocupación (a veces excesiva) que la persona tiene por conseguir prestigio y éxitos profesionales y, al mismo tiempo, de buscar los medios y condiciones para influir y dirigir a otras personas. Está dispuesto a realizar esfuerzos con el claro fin de obtener poder.

Aspira a alcanzar un estatus (social, profesional y económico) elevado que le permita dominar y dirigir de alguna manera a los demás.

Se: Seguridad. Se trata de buscar estabilidad psíquica en base a las circunstancias que le rodean: familiares, laborales y sociales.

Componentes de medida de la conducta motivante

Los factores anteriormente descriptos son evaluados en relación con los siguientes aspectos:

Nivel de activación motivacional (Act): se considera como el factor motivante o acción activadora de la conducta. Se trata de elementos impulsivos hacia la acción, pero no direccionales. Alude al estado de alerta y/o activación general “arousal” que determinan el comportamiento en orden de consecución de unas metas.

Nivel de expectativa (Exp): anticipación cognitiva por parte del sujeto acerca de la probabilidad de alcanzar el éxito (o fracaso) en una determinada tarea. Probabilidad percibida

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

de que haciendo un determinado esfuerzo se alcanzará un determinado incentivo o recompensa.

Nivel de ejecución (Eje): cantidad de esfuerzo que un individuo pone en práctica en la consecuencia de unas metas. Desempeño de las tareas en una situación dada. Relación entre el nivel de activación, el valor de recompensa y la eficacia.

Valor de los incentivos (Inc): se trata de la valoración atribuida a hechos, acciones y situaciones que pueden motivar la conducta del sujeto.

Los incentivos reforzadores poseen un valor funcional para el sujeto.

Nivel de satisfacción (Sat): se refiere al grado según el cual los incentivos corresponden o superan el nivel de aspiración y aquello que el individuo juzga justo o inadecuado. El nivel de aspiraciones funciona como regulador del éxito o del fracaso.

Cabe destacar que este instrumento brinda información acerca de la motivación laboral de las personas en el momento de la toma en función de los factores de la escala y los componentes de medida de la conducta motivante que la misma establece.

Esta investigación no pretende utilizar la escala para obtener resultados definitivos sobre la temática de la motivación laboral, sino que pretende analizar el funcionamiento de la misma y, a través de los datos obtenidos, conocer más sobre lo que los participantes aspiran en cuanto a las motivaciones en el campo laboral.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Procedimiento

Procedimiento de recolección de datos

La recolección de datos se llevó a cabo en la empresa de call center. La escala se distribuyó con el consentimiento de cada participante. A cada participante se le explicó los lineamientos generales de la investigación y se corroboró si cumplían con los requisitos excluyentes de la misma. Estos estaban referidos a verificar si los participantes pertenecían a la estudiada Generación Y (personas nacidas entre 1982 – 1994). Luego de dicha corroboración, se procedió a la entrega del cuadernillo de la encuesta y se fijó fecha y lugar de entrega del material.

Procedimiento de análisis de datos

Plantilla de corrección: para la corrección de la escala se utilizan seis plantillas (una de cada factor) divididas en cinco secciones, correspondientes a los cinco componentes motivacionales. Una vez obtenidos los puntajes brutos de los seis factores, se procedió a la entrada de los datos en una matriz del programa estadístico IBM SPSS Statistic versión 20.0. Los puntajes alcanzados en cada escala fueron sometidos a la Media Aritmética \bar{X} para obtener los promedios parciales y totales, por niveles y factores motivacionales, de los grupos de estudio. A su vez, se aplicó la desviación estándar como medida de dispersión respecto a la medida de tendencia central referida. Luego se aplicó la prueba T (student) a un nivel de confianza de .01 y de .05 para determinar si existen diferencias significativas entre las medias.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

RESULTADOS

El propósito principal de esta investigación fue describir y comparar el perfil de los niveles y factores de motivación psicosocial en un grupo de jóvenes pertenecientes a la Generación Y de una empresa de call center de la Ciudad de Buenos Aires, considerando las variables demográficas y ocupacionales. Para dar respuesta a ese objetivo se seleccionó una muestra de 160 jóvenes.

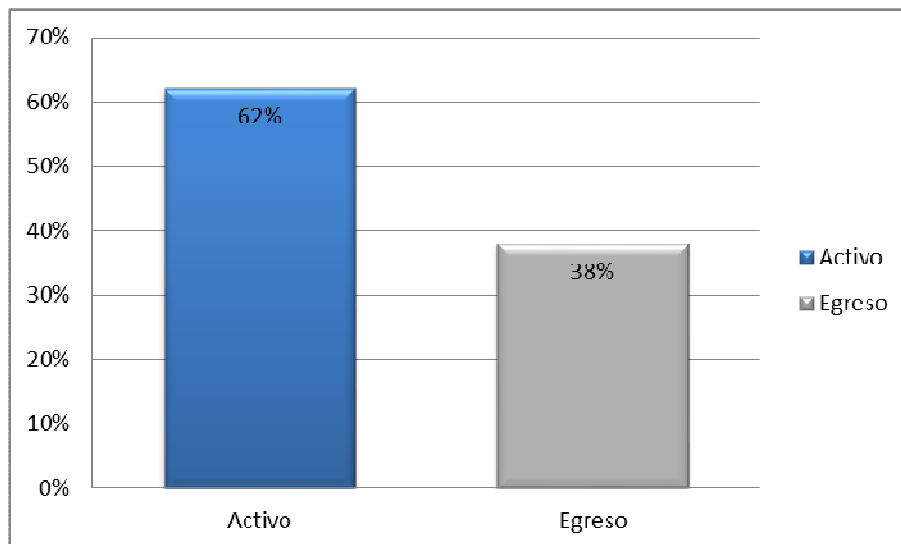
Características sociodemográficas de la muestra y datos descriptivos de las variables

La muestra estuvo conformada por 160 empleados que trabajan o han trabajado en el pasado en la empresa. El 62% (n=99) actualmente trabaja en la empresa y el 38% (n= 61) ha renunciado y ya no forma parte de la empresa. Las personas que ya no forman parte de la empresa (n= 61) fueron egresos del período entre noviembre 2014 - marzo 2015. Estos egresos se desempeñaron en la compañía durante un período promedio de 16 meses. De los 61 egresos, 40 empleados (66%) se desempeñaban en el área de ventas, mientras que 21 (34%) personas gestionaban en proyectos de atención al cliente.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

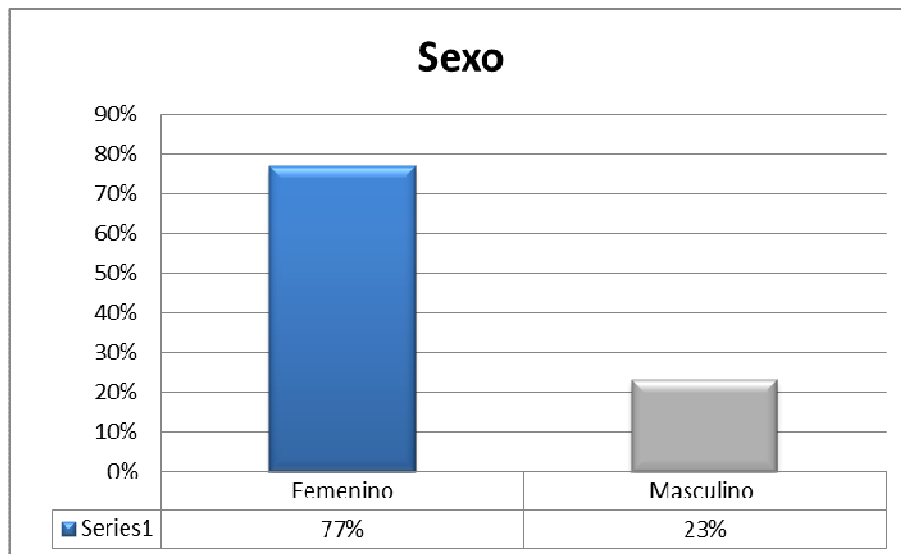
Camila Salazar - Lic. En Psicología

Grafico 1. Frecuencia N6mina



La edad promedio de la muestra de empleados es de 28 años, siendo el 77% (n= 123) mujeres y el 23% (n=37) hombres.

Grafico 2. Frecuencia Sexo

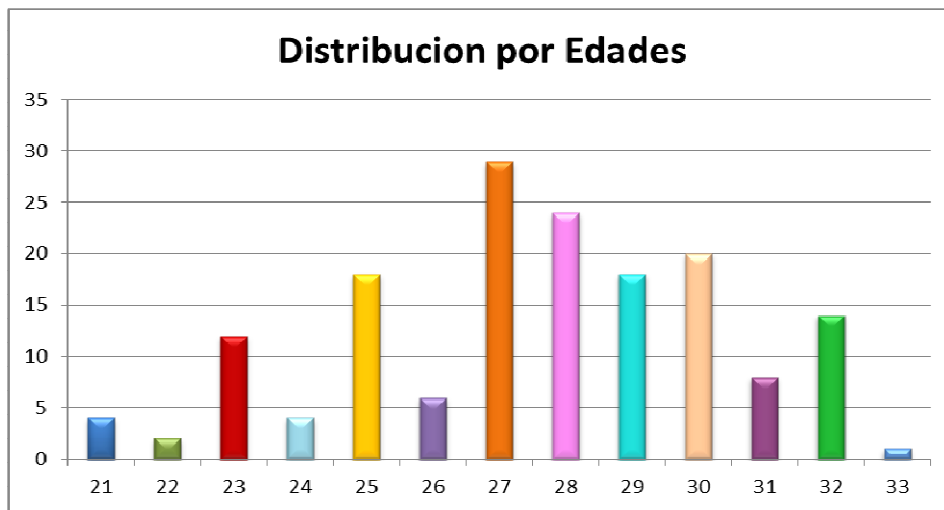


Teniendo en cuenta la muestra total, la distribución por edades de los participantes mostr6 los siguientes resultados.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

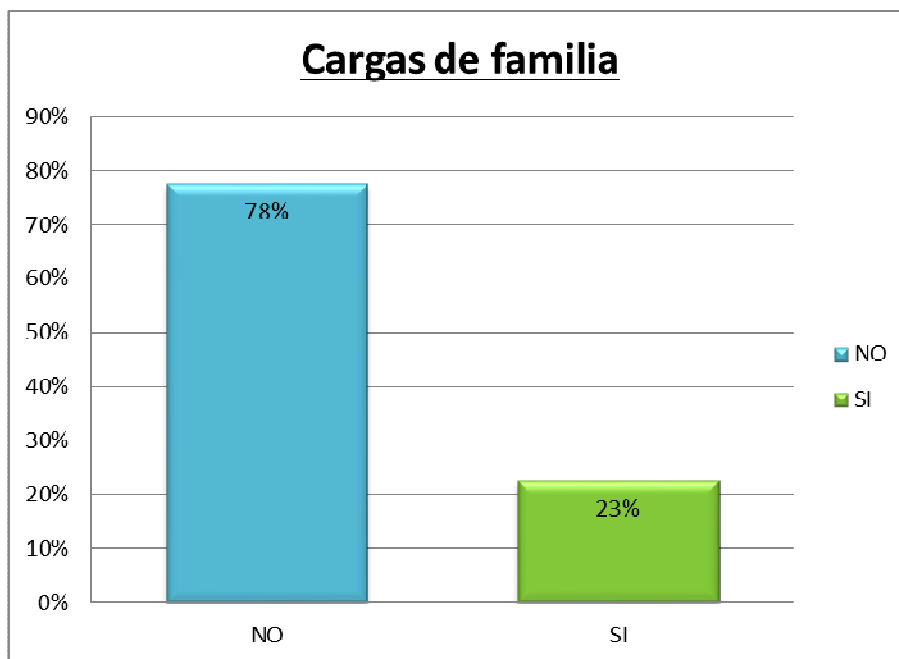
Grafico 3. Distribución por edades



Se observa una frecuencia mayor para la edad de 27 años (29 participantes) y un valor mínimo para la edad de 33 años (1 participante).

El 77,5% (n=124) no tiene hijos y el 22,5% (n=36) cuenta con cargas de familia.

Grafico 4. Frecuencia Cargas de familia

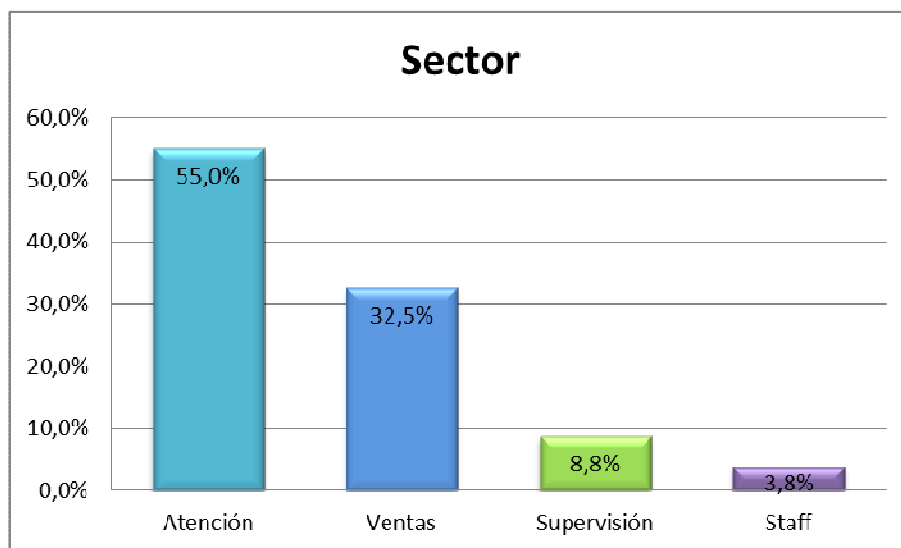


La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Respecto al área laboral en el cual se desempeñan, el 55% (n=88) pertenece al grupo de Atención al Cliente, el 32,5% (n=52) son vendedores, el 8,8% (n=14) son supervisores y el 3,8% (n=6) cumple tareas en el Staff de la empresa (área de RRHH, Administración y Marketing).

Gráfico 5. Frecuencia Sector



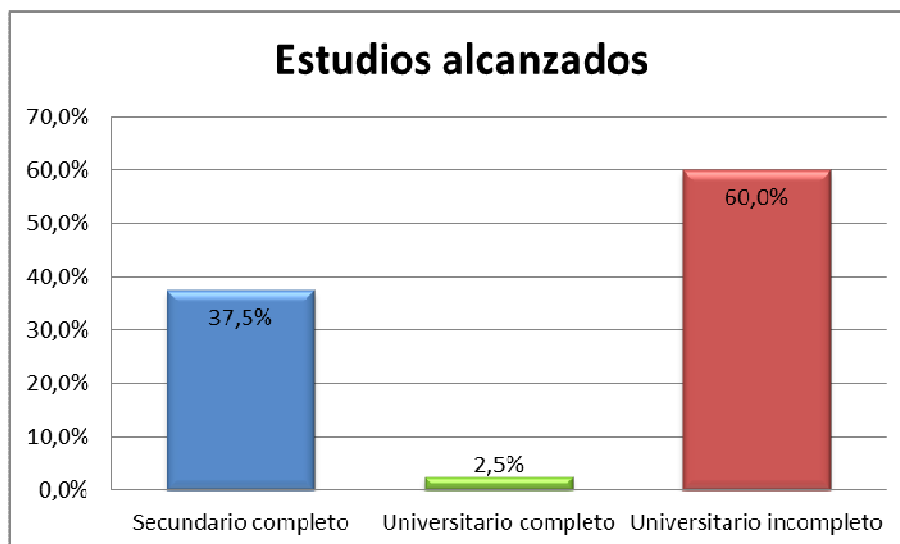
Respecto a los estudios alcanzados, el 37,5% (n=60) de los participantes terminó la escuela secundaria, el 2,5% (n=4) ha finalizado sus estudios universitarios y un 60% (n= 96) actualmente se encuentra estudiando una carrera universitaria.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

| | F | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|---------------------------------|------------|------------|----------------------|
| <i>Secundario completo</i> | 60 | 37,5 | 37,5 |
| <i>Universitario completo</i> | 4 | 2,5 | 40 |
| <i>Universitario incompleto</i> | 96 | 60 | 100 |
| Total | 160 | 100 | 100 |

Gráfico 6. Frecuencia Estudios



Análisis de resultados de los factores motivacionales según la variable demográfica sexo.

Se realizó un ANOVA entre los factores de la escala y la variable sexo. En la tabla 7 se aprecia que al compararse la muestra de trabajadores según el sexo, no se encuentran diferencias significativas en los factores motivacionales. No hay diferencias estadísticamente significativas respecto al sexo ya que los valores de sig. Bilateral, son mayores a 0,05.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Tabla 7. Estadísticos de grupo (Sexo)

| | | F | Sig. | T | Sig. (bilateral) |
|--|--|-------|------|------|---------------------|
| <i>Responsabilidad Social</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | 1.097 | .297 | .241 | .810 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | .232 | |
| <i>Seguridad</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | .097 | .756 | .984 | .326 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | .964 | |
| <i>Auto concepto</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | .014 | .905 | .327 | .744 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | .340 | |
| <i>Poder</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | .200 | .655 | .122 | .224 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | .284 | |
| <i>Autodesarrollo</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | .026 | .872 | .435 | .664 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | .445 | |
| <i>Aceptación e Integración Social</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | .120 | .730 | .763 | .446 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | .707 | |

Por otra parte, se realizó un ANOVA entre los factores de la escala y la variable activo versus egresos. En la tabla 8 se aprecia que al compararse la muestra de trabajadores que siguen desempeñándose en la empresa respecto a los que egresaron de la misma, no se encuentran diferencias significativas en los factores motivacionales. No hay diferencias estadísticamente significativas respecto a los empleados activos y a los empleados que egresaron ya que los valores de sig. Bilateral, son mayores a 0,05.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Tabla 8. Estadísticos de grupo (En Nómina)

| | | F | Sig. | T | Sig. (bilateral) |
|--|--|------|------|------|------------------|
| <i>Responsabilidad Social</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | .539 | .464 | .640 | .523 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | .631 | |
| <i>Seguridad</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | .769 | .382 | .390 | .697 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | .383 | |
| <i>Autoconcepto</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | .176 | .675 | .615 | .539 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | .609 | |
| <i>Poder</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | .008 | .927 | .625 | .533 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | .621 | |
| <i>Autodesarrollo</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | .000 | .985 | .670 | .504 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | .668 | |
| <i>Aceptación e Integración Social</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | .060 | .807 | .184 | .854 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | .182 | |

A su vez, se realizó un ANOVA entre los factores de la escala y la variable “Hijos”.

En la tabla 9 se observa que al compararse la muestra según el grupo “tiene hijos” vs “no tiene hijos” tampoco se observan diferencias estadísticamente significativas ya que los valores de sig. Bilateral, son mayores a 0,05. Es decir, no hay influencias del hecho de tener o no tener hijos respecto a los puntajes obtenidos.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Tabla 9. Estadísticos de grupo (Hijos)

| | | F | Sig. | T | Sig. (bilateral) |
|--|--|-------|------|------|------------------|
| <i>Responsabilidad Social</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | 1.739 | .189 | .434 | .665 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | .408 | |
| <i>Seguridad</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | 2.257 | .135 | .922 | .358 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | .892 | |
| <i>Autoconcepto</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | 3.899 | .050 | .541 | .589 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | .497 | |
| <i>Poder</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | .256 | .614 | .579 | .563 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | .575 | |
| <i>Autodesarrollo</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | .857 | .356 | .662 | .509 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | .624 | |
| <i>Aceptación e Integración Social</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | .368 | .545 | .804 | .423 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | .823 | |

Al comparar los resultados obtenidos según la puntuación de los grupos según el “nivel de estudios alcanzados”, se encuentran diferencias estadísticamente significativas ya que los valores de sig. Bilateral, son menores a 0,05 (ver tabla 10).

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Tabla 10. Estadísticos de grupo (Estudios alcanzados)

| | | F | Sig. | t | Sig. (bilateral) |
|--|--|-------|------|-------|------------------|
| <i>Responsabilidad Social</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | 1.657 | .203 | 1.590 | .117 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | 2.619 | |
| <i>Seguridad</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | 4.595 | .036 | 2.205 | |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | 4.596 | .004 |
| <i>Autoconcepto</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | 2.626 | .110 | 2.175 | .331 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | 4.248 | |
| <i>Poder</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | 1.042 | .311 | .834 | .407 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | 1.542 | |
| <i>Autodesarrollo</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | 6.083 | .016 | 1.364 | |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | 5.076 | .000 |
| <i>Aceptación e Integración Social</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | .029 | .864 | 1.291 | .201 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | 1.375 | |

Las diferencias estadísticamente significativas se observan en los factores de Seguridad y Autodesarrollo. En el factor Seguridad hay diferencias entre los que tienen completos sus estudios secundarios y universitarios ($F=4.595$; $p=0,04$). En el factor Autodesarrollo también se pueden observar diferencias entre estos grupos ($F=6,083$; $p=.000$).

Respecto al factor Seguridad, los participantes con secundario completo obtuvieron una media de (53,4), y aquellos con universitario completo una media de (67,5). En el factor Autdesarrollo los participantes con secundario completo alcanzaron una media de (85,87), y los participantes que han finalizado sus estudios universitarios (100,5).

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Se realizó un ANOVA con el objetivo de determinar si existen diferencias significativas en cada uno de los factores según el sector en el cual se desempeñan los participantes de la muestra. Los resultados demuestran que existen diferencias estadísticamente significativas entre los participantes que forman parte del grupo Ventas vs Atención (ver tabla 11).

Tabla 11. Estadísticos de grupo (Ventas vs Atención)

| | | F | Sig. | t | Sig. (bilateral) |
|--|--|-------|-------------|-------|------------------|
| <i>Responsabilidad Social</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | .344 | .559 | 3.073 | .003 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | 3.075 | |
| <i>Seguridad</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | 1.802 | .182 | 3.709 | .000 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | 3.827 | |
| <i>Autoconcepto</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | .141 | .708 | 3.481 | .001 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | 3.405 | |
| <i>Poder</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | .062 | .804 | 3.091 | .002 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | 3.076 | |
| <i>Autodesarrollo</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | 1.174 | .281 | 4.037 | .000 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | 4.090 | |
| <i>Aceptación e Integración Social</i> | <i>Se han asumido varianzas iguales</i> | 2.731 | .101 | 1.858 | .065 |
| | <i>No se han asumido varianzas iguales</i> | | | 1.943 | |

Se obtienen diferencias estadísticamente significativas entre vendedores y asesores de atención al cliente en los 6 factores de la escala.

En la tabla 12 se presentan los resultados de prueba de muestras independientes de ambos sectores de trabajo.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Tabla 12. Prueba de muestras independientes (Atención – Ventas)

| | |
|--|---------------------|
| <i>Responsabilidad Social</i> | (F= .344; p= .003) |
| <i>Seguridad</i> | (F= 1.802; p= .000) |
| <i>Autoconcepto</i> | (F= .141; p= .001) |
| <i>Poder</i> | (F= .062; p= .002) |
| <i>Autodesarrollo</i> | (F= 1.174; p= .000) |
| <i>Aceptación e Integración Social</i> | (F= 2.731; p= .065) |

Al encontrar diferencias estadísticamente significativas se analizaron las medias para cada grupo (ver tabla 13), de esta forma resulta posible observar que grupo obtuvo la media más alta.

Los vendedores presentan una mayor motivación o necesidad de Reconocimiento Social (M= 86,69) que los asesores de atención al cliente (M= 74,32). Los vendedores presentan una mayor motivación o necesidad de Seguridad (M= 58) que los asesores de atención al cliente (M= 49,77). Los vendedores presentan una mayor motivación o necesidad de Autoestima/Autoconcepto (M= 91,38) que los asesores de atención al cliente (M= 76,60). Los vendedores presentan una mayor motivación o necesidad de Poder (M= 40,56) que los asesores de atención al cliente (M= 33,15). Los vendedores presentan una mayor motivación o necesidad de Autodesarrollo (M= 92,19) que los asesores de atención al cliente (M= 77,23). Los vendedores presentan una mayor motivación o necesidad de Aceptación/Integración Social (M= 75,02) que los asesores de atención al cliente (M= 71,67). (Ver tabla 11).

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Tabla 13. Medias, desviaciones estándar de los factores por grupo Ventas y Atención al cliente de la Escala MPS.

| | | | N | Media | Desviación típica |
|--|---------------|-----------------|----|--------------|-------------------|
| <i>Responsabilidad Social</i> | <i>puesto</i> | <i>Atención</i> | 88 | 74,32 | 23.042 |
| | | <i>Ventas</i> | 52 | 86,69 | 22.986 |
| <i>Seguridad</i> | <i>puesto</i> | <i>Atención</i> | 88 | 49,77 | 13.224 |
| | | <i>Ventas</i> | 52 | 58.00 | 11.072 |
| <i>Autoconcepto</i> | <i>puesto</i> | <i>Atención</i> | 88 | 76.60 | 23.473 |
| | | <i>Ventas</i> | 52 | 91.38 | 25.587 |
| <i>Poder</i> | <i>puesto</i> | <i>Atención</i> | 88 | 33.15 | 13.607 |
| | | <i>Ventas</i> | 52 | 40.56 | 13.871 |
| <i>Autodesarrollo</i> | <i>puesto</i> | <i>Atención</i> | 88 | 77.23 | 21.587 |
| | | <i>Ventas</i> | 52 | 92.19 | 20.509 |
| <i>Aceptación e Integración Social</i> | <i>puesto</i> | <i>Atención</i> | 88 | 71.67 | 10.923 |
| | | <i>Ventas</i> | 52 | 75.02 | 9.162 |

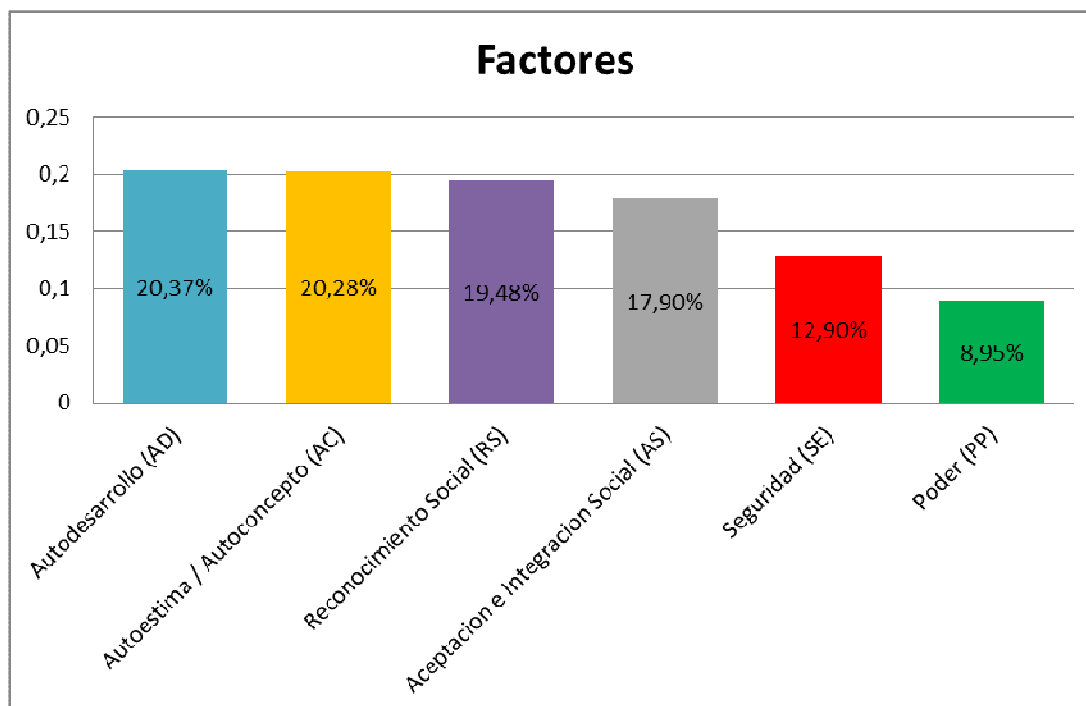
RESULTADOS DE FACTORES DE LA ESCALA DE MOTIVACION PSICOSOCIAL

Según Fernández (1987), las motivaciones psicosociales de la persona se pueden deducir de sus respuestas expresadas en la escala de Motivaciones Psicosociales. En el gráfico 14, se presentan los resultados obtenidos en relación con los factores que explora el instrumento, encontrándose lo siguiente:

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Gráfico 14. Factores de la escala



- En el factor Autodesarrollo (Ad), se obtiene una puntuación global del 20,37% (M:16,76) lo cual muestra que los empleados mantienen la necesidad y tendencia a desarrollar las capacidades personales, realizar proyectos y proponerse nuevas metas en la vida, lo que demuestra que los jóvenes cuentan con mucha iniciativa para mejorar de manera continua.
- En el factor Autoestima/Autoconcepto (Ac), se alcanza un puntaje global del 20,28% (M: 16,69) lo cual indica que un buen número de empleados mantiene una valoración personal positiva acerca de sí mismo. Los niveles de autoestima de las personas en el ámbito del trabajo tienen su incidencia en el rendimiento y las relaciones laborales. Tener una autoestima alta en el trabajo significa que se tiene la capacidad para reconocer habilidades y limitaciones. A su vez, se tiene la capacidad de aceptar y

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

adaptarse a los cambios necesarios, como así también el poder trabajar en equipo, ayudando a los demás para que logren el éxito.

- En el factor Reconocimiento Social (Rs), se alcanza un puntaje global del 19,48% (M=16,03) lo cual indica que un gran número de jóvenes buscan constantemente la aprobación social y estima por parte de los demás, lo que los lleva a mantener en un nivel adecuado su prestigio personal y profesional, el cual es necesario para lograr un buen desempeño laboral.
- En el factor Aceptación e Integración Social (As), se obtiene un porcentaje global del 17,9% (M=14,73) lo cual nos indica que a esos jóvenes les gusta estar con amigos, compañeros de trabajo, y personas en general, lo que se traduce en un beneficio para el call center puesto que se trabaja siempre en equipo, siendo fundamental que los empleados se adapten a los equipos de trabajo.
- En el factor Seguridad (Se), se obtiene un 12,9% (M=10,69). Este factor hace referencia a la estabilidad psíquica, laboral, familiar y social de la persona, lo que desencadena en un desempeño satisfactorio en sus labores.
- En el factor Poder (Po), se obtiene un 8,95% (M=8,74). Este factor se trata de la preocupación que la persona tiene por conseguir prestigio y éxitos profesionales y, al mismo tiempo, de buscar los medios y condiciones para influir y dirigir a otras personas.

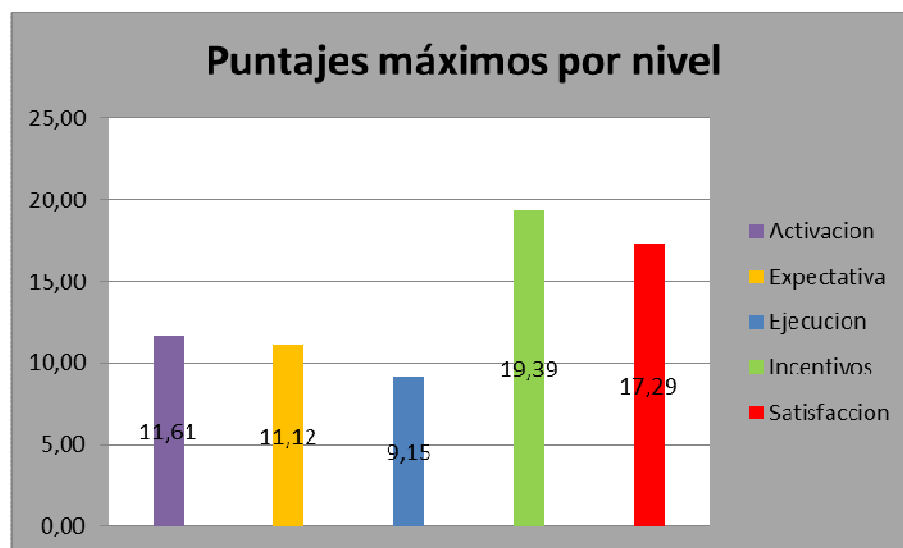
En el gráfico 15 se pueden observar las puntuaciones obtenidas respecto a los niveles de la escala para la totalidad de los factores.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

| Activación | Expectativa | Ejecución | Incentivos | Satisfacción |
|------------|-------------|-----------|--------------|--------------|
| 11,61 | 11,12 | 9,15 | 19,39 | 17,29 |

Gráfico 15. Niveles de la escala



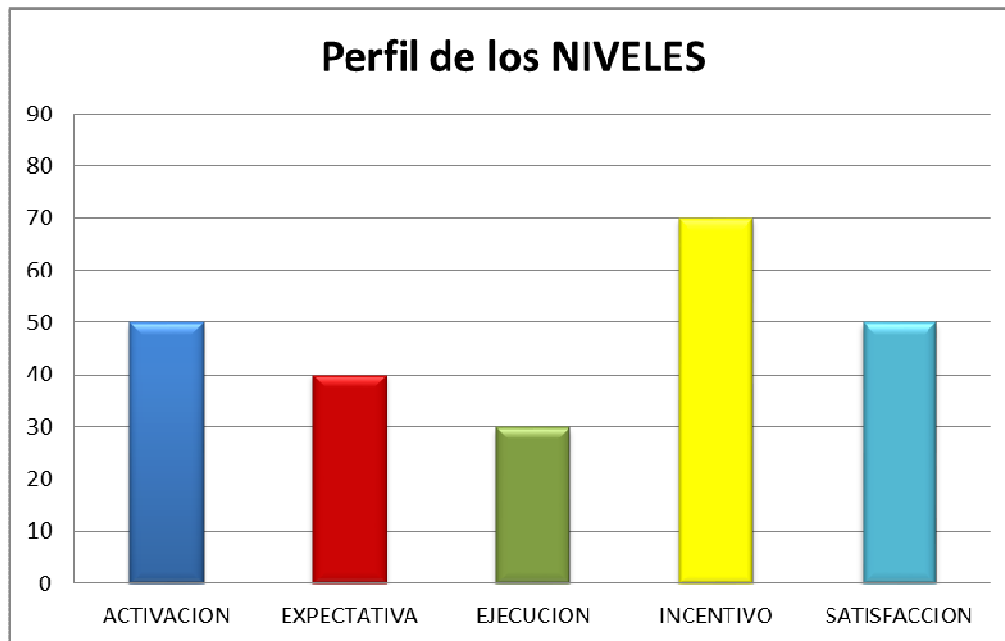
Podemos observar que los sujetos presentan una mayor motivación o necesidad de “Incentivos”, siendo ese el nivel que ha alcanzado el puntaje más alto (19,39). El incentivo es la estimulación que se le otorga a un sujeto en cualquier ámbito con la intención de que aumente su esfuerzo o lo mantenga en caso de producir grandes rendimientos. Se trata, por lo tanto, de una recompensa o un premio. Incentivo entendido como la importancia que el trabajador atribuye o concede a factores externos, como por ejemplo, condiciones ambientales del trabajo, salario, participación, comisiones.

En el gráfico 16 se aprecia que el nivel de Incentivo es el que presenta el mayor percentil ($P_c = 70$) mientras que el nivel de ejecución es el que obtiene el menor percentil ($P_c = 30$).

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Gráfico 16. Perfil de los Niveles



La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

DISCUSIÓN

El propósito central de esta investigación se centró en conocer las motivaciones psicosociales de un grupo de empleados de un call center de la Ciudad de Buenos Aires pertenecientes a la generación Y.

De los resultados obtenidos en la investigación en la Escala de Motivaciones Psicosociales, puede observarse que no se han encontrado diferencias estadísticamente significativas en lo que respecta a las variables de sexo, al hecho de tener o no hijos y lo que respecta a ser empleado activo en la nómina de la empresa o egreso de la compañía. En cambio, se pueden observar diferencias estadísticamente significativas en lo que respecta a la variable estudios alcanzados (secundario completo vs universitario completo) y sector de trabajo (ventas vs atención). Las motivaciones del grupo Ventas demostró puntuaciones más altas que aquellos empleados dedicados al área de Atención al Cliente, pudiéndose deducir que los vendedores del call center presentan una mayor motivación en todos los factores estudiados por la Escala MPS. El hecho de que entre estos grupos existan diferencias significativas en los factores motivacionales indica que el sector de trabajo es una condición o característica psicosocial que influye en el origen y desarrollo de necesidades motivacionales. Un vendedor no tiene las mismas motivaciones que un asesor de atención al cliente, siendo sus perfiles completamente diferentes. Estos grupos de trabajo tienen tareas y objetivos de trabajo diferentes, distintas franjas horarias y sueldos diferentes.

Respecto a los estudios alcanzados, se encuentran diferencias estadísticamente significativas, presentando los empleados que han finalizado una carrera universitaria mayor Seguridad en sí mismos y una necesidad mayor de Autodesarrollo a nivel profesional en

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

comparación con aquellos jóvenes que han finalizado sus estudios secundarios pero no han obtenido un título de grado.

De acuerdo a los factores que evalúa la escala, el motivador más influyente para la totalidad de la muestra (N= 160), siendo el factor motivacional que obtuvo la puntuación más alta fue el factor Autodesarrollo. Se considera este resultado como una manifestación de la esperanza que tienen los sujetos de aumentar su competencia profesional, y por tanto su autoconcepto, en este contexto laboral y de su disposición a realizar las tareas necesarias para conseguirlo. A su vez, muestra la necesidad y tendencia del empleado a desarrollar las capacidades personales, realizar proyectos y proponerse metas nuevas en la vida. Este motivador se expresa en el interés por la capacitación, aprendizaje de competencias nuevas, obtención de nuevos desafíos, desarrollo y realización personal.

Se comprueba que el factor de Autoestima/Autoconcepto también obtuvo puntuaciones altas. Esto confirma la búsqueda afanosa, por los sujetos, de situaciones y motivos que favorezcan la confianza en sí mismos.

Por el contrario, el factor motivante más bajo fue el de Poder. Esto indica que esos jóvenes no presentan la necesidad de obtener prestigio y puestos jerárquicos para influir y dirigir a otras personas.

Respecto a los niveles de a escala, el nivel de Incentivos se ha destacado y ha alcanzado las mayores puntuaciones para la totalidad de la muestra.

La muestra estuvo conformada por 160 empleados que trabajan o han trabajado en el pasado en la empresa. El 62% (n=99) actualmente trabaja en la empresa y el 38% (n= 61) ha renunciado y ya no forma parte de la empresa. Las personas que ya no forman parte de la

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

empresa (n= 61) fueron egresos del período entre noviembre 2014 - marzo 2015. Estos egresos se desempeñaron en la compañía durante un período promedio de 16 meses. De los 61 egresos, 40 empleados (66%) se desempeñaban en el área de ventas, mientras que 21 (34%) personas gestionaban en proyectos de atención al cliente.

Respecto a las limitaciones de la investigación, cabe mencionar que no existe criterio o número promedio de participantes que compusieran la muestra para la Escala de Motivaciones Psicosociales respecto a otras investigaciones. Por ejemplo: 463 empleados (Carrillo, 2002), 105 empleados (Ávalos, 2014), 368 empleados (Díaz, 2010).

La presente investigación en el tiempo solo alcanza o corresponde a un período de tiempo con un grupo específico, por lo que los resultados obtenidos no se pueden hacer extensivos a todo el grupo de jóvenes empleados que perteneces a la Generación Y en la Ciudad de Buenos Aires.

En cuanto a los participantes de la muestra también se presentaron inconvenientes, ya que de una cantidad de 300 jóvenes que se habían comprometido a participar de la encuesta, sólo el 53% (n=160) de ellos finalmente respondieron al cuestionario MPS.

En cuanto a limitaciones temporales y metodológicas que se presentaron durante el desarrollo de la investigación de esta tesis, fue en primer lugar, el lidiar con la cita para llevar a cabo el encuentro para que los 160 empleados respondieran la encuesta. Se prefirió no administrar la encuesta vía online, ya que se trata de una encuesta con muchos ítems y se temía que el participante no terminara de responder la totalidad de la encuesta.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Sería de gran utilidad en un futuro, realizar estudios cuantitativos, utilizando otro tipo de metodologías que permitan alcanzar una generalización estadística, logrando acceder a poblaciones mayores y a otras organizaciones para seguir conociendo las motivaciones de esta generación en particular.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

CONCLUSIÓN

La revisión de la literatura, referenciada en el marco teórico de este trabajo, ha puesto de manifiesto la gran importancia que tiene el poder conocer y entender las motivaciones de los trabajadores que pertenecen a la Generación Y. En el contexto laboral la motivación es relevante porque dirige la conducta de los colaboradores hacia los objetivos y metas de la organización.

Este estudio se ha realizado a partir del análisis de una muestra de 160 jóvenes de una empresa de call center.

En cuanto al objetivo general de la presente investigación, se intenta conocer acerca de las motivaciones del grupo de jóvenes pertenecientes a la Generación Y.

Se ha conseguido el objetivo de la investigación, ya que se logró alcanzar a conocer las preferencias motivacionales y la estructura de motivación de los jóvenes que forman o han formado parte de la empresa de call center. A partir del instrumento de medición, se ubican el Autodesarrollo y la Seguridad como los factores principales y de mayor importancia para la muestra estudiada de 160 jóvenes.

Esta información es de utilidad para desarrollar procesos de dirección de recursos humanos, en temas relacionados al reclutamiento, selección, motivación, formación y retribuciones.

Los resultados que se obtienen de este estudio podrán orientar a aquellos que se desempeñen en las áreas de RRHH con respecto a una mejor toma de decisiones acerca de cómo motivar mejor a sus empleados, ya sea intrínseca o extrínsecamente, para que estos estén más satisfechos con su trabajo y haya menores intenciones de dejar la organización.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Resulta importante que las organizaciones se enfoquen en conocer lo que motiva a sus empleados, de tal forma que se tenga la suficiente información para tomar decisiones que permitan un mejor desempeño del empleado y que ellos estén motivados y satisfechos.

Cuando los sujetos se inician en una determinada actividad laboral, su motivación se centra sobre todo en aquellos aspectos del trabajo relacionados con las relaciones personales, las oportunidades de logro, su desarrollo personal y profesional, y la búsqueda de situaciones que aumenten su autoconcepto.

En la investigación se expresa que el nivel de incentivos es superior en todos los factores de la escala, lo que indica que los empleados le dan mucha importancia a los incentivos que se les proporcione. Tanto los directivos de esa empresa de call center como así también el sector de Recursos Humanos debe poner el foco en este factor específico y proponer y definir acciones estratégicas para que sus empleados se sientan incentivados y no presenten la necesidad de salir a mercado a encontrar nuevas propuestas laborales. Deberán incentivar a los empleados a que se esfuercen por alcanzar su autodesarrollo dentro de la Institución, proponiendo planes de carrera y desarrollo profesional.

Los jóvenes le asignan mucho valor a factores externos como por ejemplo condiciones ambientales en el trabajo, salario, participación, entre otros.

Estudiar y entender la motivación laboral es esencial para lograr el éxito de una organización. Esta fuerza interna es la que inicia y direcciona el comportamiento de un empleado, y es por esta misma razón que los profesionales de Recursos Humanos y los directivos de las organizaciones deberían lograr que su organización se adapte a las necesidades y motivaciones de los jóvenes para que ellos puedan desplegar todo su potencial, trabajen con entusiasmo, optimismo y placer y quieran permanecer en la organización.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

La revisión de la literatura, referenciada en el marco teórico de este trabajo, ha puesto de manifiesto la gran importancia que tiene la motivación como proceso psicológico cognitivo, afectivo-relacional y conativo, para dirigir y mantener la conducta humana hacia metas y resultados concretos. En el contexto laboral la motivación es relevante porque dirige la conducta de los colaboradores hacia los objetivos y metas de la organización. Existe multitud de teorías acerca de la formación y el mantenimiento de la motivación, destacando entre otras la teoría de las necesidades o la teoría sobre los factores extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. Estas teorías son aplicables a las empresas, en la medida en que se les dote de elementos y contenidos asociados a la organización y el mundo del trabajo. Es necesario que las empresas conozcan las motivaciones de sus colaboradores, para actuar en consecuencia.

Este trabajo de investigación pone al descubierto la connotación que posee para una empresa el estudio y consideración de las motivaciones de sus empleados. Se sugiere que dueños de empresas, como así también las áreas de recursos humanos deben comprender las motivaciones de sus colaboradores, focalizándose en cada uno de ellos.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Boschma, J.** (2007). Generación Einstein. Más listos, más rápidos y más sociables. Comunicar con los jóvenes del siglo XXI, (2° ed.), España: Ediciones Gestión 2000.
- Castillo Aponte, J.** (2006). Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad, (2° ed.) ECOE Ediciones.
- Chirinos, N.** (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. Observatorio Laboral Revista Venezolana, Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219016846007>
- Cloninger, S.** (2003) Teorías de la Personalidad. Madrid: Prentice Hall.
- Davis, K & Newstrom, J.** (1993). Comportamiento humano en el trabajo (8a ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- Dytchwald, K., & Erickson, T., & Morison, R.** (2006). “Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills And Talent”, Harvard Business School Press.
- Fernández Seara, J.** (1987). Escala de Motivaciones Psicosociales. Madrid: TEA Ediciones, Publicaciones de psicología aplicada.
- García Santillán, A., & Edel Navarro, R.** (2008), El capital humano en las organizaciones, experiencias de investigación, Vol. 1. Edición electrónica.
- García Sedeño, M., & Barbero García, I., & Ávila Carretero, I., & García Tejera, M.** (2003). La motivación laboral de los jóvenes en su primer empleo. Psicothema, 15(1) 109-113.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Hernández, V., & Quintana, L., & Díaz, R., & Torres, R. (2009). Estudio de la Motivación, la Satisfacción Laboral, el Liderazgo, la Cultura Organizacional y la Calidad del Servicio existente en el Hospital Mario Muñoz Monroy. Recuperado en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0138-65572009000100007&script=sci_arttext

Hellriegel, D., Slocum, J. W. & Woodman, R. (1999). Comportamiento organizacional. México D.F., México: Internacional Thomson Editores.

Ivancevich, J. (2004). Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Mc Graw Hill.

Lombardía, P., & Stein G., & Pin, J. (2008). Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Motivaciones y valores de la Generación Y. IESE Business School. Universidad de Navarra. España.

Nevbahar, E. (2014). "Turnover Intentions and Work Motivations of Millennial Employees in Federal Service". Public Personnel Management. Vol 44 (3). México.

Ogg, J., & Bonvalet, C. (2006). "*The Babyboomer generation and the birth cohort of 1945-1954: a European perspective*", artículo presentado en el seminario organizado por *Cultures of Consumption Research Programme* (ESRG-AHRC) en colaboración con *ESCR Social Science Week*. Versión electrónica disponible en www.youngfoundation.or.uk

Organización Mundial de la Salud. "Objetivos de Desarrollo del Milenio" (2012).

Pérez Escamilla, V. (1988). La calidad y la rotación de personal, ¿Un problema organizacional?. México: Editorial Management Today.

Pigors, P., & Meyers, C. (1985). Administración de personal, CECSA. México.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

Reeve, J. (2010). *Motivación y Emoción*. 5° Ed. México: McGraw-Hill.

Ramírez, R., & Abreu, J., & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(1): 143-185. ISSN 1870-557X.

Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation: theories and their implications for employee. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, 5(1/2), 52-63.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (8a ed.). México D.F., México: Pearson Prentice Hall.

Simón, C., & Allard, G., (2007). *Generación “Y” y mercado laboral: Modelo de gestión de Recursos Humanos para los jóvenes profesionales*. Instituto de Empresa Business School. España.

Tapscott, Don. (2009). *Grown Up Digital. How the Net Generation is changing your world*, United States of America: Editorial Mc Graw Hill.

Tulgan, B. (2011). *Generation Y – All Grown Up and Now Emerging as New Leaders* (Vol. 5). (I. John Wiley & Sons, Ed.)

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

ANEXOS

ESCALA DE MOTIVACIONES PSICOSOCIALES

ESCALA MPS - INSTRUCCIONES

Esta Escala no es una prueba con respuestas correctas o incorrectas. Se trata de un cuestionario que describe aspectos, sobre todo de tipo profesional y laboral.

En ella encontrará dos tipos de enunciados. En la primera parte encontrará enunciados con dos alternativas.

EJEMPLO

(1a parte): «Los éxitos profesionales me importan mucho...». En la Hoja de respuestas estarán las letras V y F. Si Ud. está de acuerdo con la frase anterior, señalará en la Hoja la **V (verdadero)**; si Ud. no está de acuerdo con el enunciado, marcará en la Hoja la **F (falso)**.

En la segunda y tercera partes hallará unos enunciados y Ud. podrá elegir solamente aquellos que le resulten atractivos. No tiene que elegir necesariamente todos.

EJEMPLO

(2a parte): «Trabajar en equipo...». En la Hoja de respuestas estarán los números 2, 3 y 4. Si este enunciado le resulta atractivo, precise el grado de importancia que tiene para Ud. señalando en la Hoja uno de los números, atendiendo a la escala siguiente:

2 – normal, 3 – mucho, 4 –muchísimo.

EJEMPLO

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

(3a parte): «Decisiones de mis jefes...». En la Hoja estarán los números 1, 2, 3 y 4. Si este enunciado le resulta atrayente, precise el grado de satisfacción que le produce a Ud. señalando en la Hoja uno de los números, atendiendo a la escala siguiente:

1 – alguno, 2 – normal, 3 – mucho, 4 – muchísimo

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

NO ESCRIBA NADA EN ESTE CUADERNILLO

PRIMERA PARTE

1. Busca con afán la confianza y aprecio de sus jefes y superiores.
2. Necesita ocupar algún puesto o cargo de alta responsabilidad para poner a prueba su valía profesional.
3. Siente a menudo la necesidad de realizar grandes proyectos.
4. En general, tiene un gran interés por ampliar conocimientos relacionados con su trabajo.
5. Siempre le ha gustado formar parte del equipo directivo de su empresa.
6. Tener un puesto de trabajo fijo es muy importante para Ud. Y /o su familia.
7. En general, prefiere realizar su trabajo en equipo que individualmente.
8. Le gusta que le pidan opinión en los asuntos relativos a su trabajo y/o actividad profesional.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

9. Generalmente intenta resolver los problemas de su vida por sí mismo.
10. Ocupar un puesto o un cargo con mayor responsabilidad es tan importante para Ud., que lo aceptaría con la misma asignación económica que la que percibe actualmente.
11. Desearía realizar alguna actividad que le permitiera dirigir algún grupo de personas.
12. Preferiría un trabajo estable sin grandes posibilidades profesionales, al de grandes posibilidades pero no fijo.
13. Con frecuencia necesita de otras personas comprensión y afecto.
14. Le importa mucho lo que la gente pueda decir de Ud.
15. Es importante para Ud. Conseguir las metas y realizar los proyectos que se ha propuesto.
16. Prefiere aceptar nuevas responsabilidades profesionales con gran riesgo, a trabajar con menos responsabilidades y riesgo.
17. Ocupando algún cargo directivo y/o político se sentiría más feliz.
18. No le importa que supervisen su labor con tal de asegurarse el puesto de trabajo.
19. Con frecuencia siente necesidad de contar sus vivencias y sentimientos a otras personas de confianza.
20. Busca las situaciones y oportunidades que le permitan dar a conocer su preparación y valía.
21. Cada vez más, necesita que todos sus proyectos le salgan bien.
22. Desearía realizar cursos de formación con cierta periodicidad para mejorar su eficacia laboral.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

23. Le gustaría tener algún influyente en las decisiones de su empresa, aunque no tenga puesto directivo ni mando personal.
24. Siente a menudo deseos de ganar mucho dinero, aunque realmente no lo necesite para vivir.
25. Para Ud., es muy importante estar unido y ser aceptado por los compañeros, amigos y personas en general.
26. Le gusta realizar con frecuencia algún tipo de acciones que llamen la atención a los demás.
27. A menudo considera que debería cambiar su imagen ante los demás.
28. Preferiría un trabajo bien remunerado a uno interesante y creativo.
29. Desearía ocupar algún cargo importante con el fin de lograr una posición social más alta.
30. Sería más importante para Ud., trabajar en otra empresa líder del sector.
31. Considera imprescindible la ayuda de otras personas en los momentos difíciles.
32. Generalmente tiende a ocupar un primer plano y a destacar sobre los demás.
33. Ganando más dinero conseguirá mayor seguridad en sí mismo.
34. Debe proponerse nuevas metas para llegar a ser lo que Ud., desearía ser.
35. Es Ud., una persona que está dispuesta a todo para conseguir lo que se propone.
36. Desearía tener un mejor ambiente físico y humano en su trabajo.
37. Una de las cosas más importantes en su vida es contar con buenos amigos.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

38. Desearía tener la oportunidad de ofrecer alternativas y soluciones para demostrar su formación y preparación profesional.
39. Desearía tener una personalidad más ajustada a las situaciones.
40. Frecuentemente siente la necesidad de cambiar las condiciones actuales de su vida.
41. En general, le gusta influir en los proyectos y decisiones de los demás.
42. Le gustaría mantener el puesto o cargo que actualmente desempeña, hasta que se jubile.
43. Siente a menudo la necesidad de ampliar el círculo de sus amistades.
44. Busca que la gente hable bien de Ud., y/o de su trabajo.
45. Le gustaría dirigir y/o supervisar el trabajo de otras personas.
46. Desearía que la organización y funcionamiento de su empresa o entidad fuesen más efectivos.
47. Le gusta que sus compañeros de trabajo cuenten con Ud., ante problemas importantes o de otro tipo de actividades.
48. Es Ud., una de esas personas que luchan en búsqueda de una mayor promoción profesional y ascenso social.
49. Es preferible trabajar en la administración o el estado con el menor sueldo y posibilidades, a hacerlo en la empresa privada, con superior retribución, posibilidades profesionales y mayor riesgo.
50. Desea que sus relaciones afectivas de pareja y amistad sean siempre estables.
51. Es muy importante para Ud., conseguir en su trabajo unas buenas relaciones humanas.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

52. Se considera Ud., como una persona que posee una gran capacidad para ganarse amigos.
53. La mayoría de sus compañeros le aceptarían como coordinador o supervisor en alguna tarea importante.
54. El día de su jubilación estará satisfecho de su labor profesional realizada.
55. Podrá lograr en gran medida todo lo que se proponga en la vida.
56. Se arriesgara en la toma de decisiones con tal de impresionar a los demás.
57. Por sus méritos (conocimientos, experiencia y valía), tiene asegurado el puesto o cargo que actualmente ocupa en su empresa.
58. Puede alcanzar un pleno desarrollo afectivo en el ámbito familiar.
59. Piensa que los demás lo aceptan tal como es.
60. Esta capacitado para desempeñar un cargo o puesto de nivel superior.
61. Desde el nivel profesional que ocupa podrá llegar a alcanzar algún cargo de responsabilidad.
62. Estaría dispuesto a utilizar todos los medios con tal de subir social y/o profesionalmente.
63. Considera que la solvencia de su empresa u organismo le podrá mantener en plantilla un largo plazo de tiempo.
64. Puede contar con el respaldo de sus compañeros y amigos en los momentos difíciles.
65. Cree que la dirección de su empresa le elegiría entre otros candidatos para un puesto de mayor responsabilidad.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

66. Posee las características necesarias para dirigir técnica y humanamente a un equipo de trabajo.

67. En su centro de trabajo se puede lograr un buen ambiente laboral y de relaciones humanas.

68. Considera que con dinero se puede lograr todo aquello a lo que aspira.

69. Teniendo o ganando más dinero se sentirá más seguro de sí mismo.

70. Como persona podrá llegar a lograr una integración satisfactoria dentro del mundo laboral.

71. Si Ud., ocupase un cargo directivo podría demostrar a los demás su valía profesional.

72. Considera que está preparado para afrontar cualquier problema relativo a su actividad profesional.

73. Podrá lograr en su vida unas relaciones de amistad totalmente positivas.

74. Podría mejorar su rendimiento laboral actual.

75. Sus compañeros de trabajo le aceptarían como jefe por sus cualidades profesionales.

76. Es una persona promocionable dentro de su empresa.

77. Su puesto de trabajo favorece el desarrollo integral de la persona.

78. Cree que su empresa le ofrecerá la posibilidad de participar en la toma de decisiones.

79. Piensa que tiene en su empresa o entidad muchas posibilidades de alcanzar sus aspiraciones de promoción y ascenso.

80. Podrá llegar a ser un profesional brillante dentro de su ámbito o sector.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

81. En su centro de trabajo se puede lograr un buen ambiente de relaciones humanas.
82. Como persona podrá lograr un estatus profesional y social adecuados.
83. Considera que tiene facilidad para formar un equipo de trabajo y que éste le aceptaría fácilmente.
84. Tiene la impresión de que menudo sus compañeros de trabajo le marginan.
85. Sus compañeros de trabajo tienen una opinión positiva de Ud.
86. Las decisiones tomadas por Ud., en la mayoría de los casos, son las más adecuadas.
87. En general, se preocupa por el desempeño de sus tareas profesionales.
88. Es constante en la búsqueda de medios para ascender de nivel o categoría profesional.
89. Ha conseguido un puesto de trabajo seguro.
90. Se esfuerza por ganarse la confianza y aprecio de sus compañeros, amigos y otras personas.
91. Sus jefes y superiores consideran que las decisiones tomadas por Ud., son generalmente las más adecuadas.
92. Conoce su trabajo y lo ejecuta conforme a las exigencias del mismo.
93. Generalmente dedica gran parte de su tiempo libre en actividades complementarias a su trabajo.
94. Ha realizado en su vida grandes proyectos.
95. Considera que tiene un trabajo bien remunerado.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

96. En general, en los momentos difíciles de su vida siente el respaldo de las personas allegadas.
97. Sus jefes y superiores le reconocen su valía profesional.
98. Trabaja más y mejor que el resto de sus compañeros.
99. Su cargo o puesto de trabajo le permite llevar a cabo la toma de decisiones e iniciativas propias.
100. Gana y/o posee mucho dinero y bienes.
101. Tiene en la actualidad un trabajo que le permite ofrecer alternativas y soluciones a los problemas de la empresa.
102. Se siente integrado dentro de su grupo de trabajo o departamento.
103. Los demás le consideran idóneo para el puesto que ocupa.
104. Ha realizado en la vida muchas cosas que han valido la pena.
105. Su trabajo le enriquece personal y profesionalmente.
106. Ocupa ya un puesto considerado como importante de ejecución o consulta.
107. Su empresa u organismo tiene solvencia y categoría para mantenerle en plantilla por mucho tiempo.
108. Sus relaciones de amistad en la actualidad, son altamente positivas.
109. En su empresa tienen en cuenta su opinión en los asuntos relativos a su trabajo y/o actividad profesional.
110. En general, resuelve, por sí mismo los problemas relativos a su trabajo.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

111. Es Ud., una persona a la que le gusta empezar muchas cosas, pero acaba muy pocas.
112. Su cargo o puesto le permite dirigir y/o supervisar el trabajo de otras personas.
113. Se siente a gusto con las condiciones físicas y humanas de su trabajo.
114. Sus relaciones afectivas en el ámbito familiar son estables y satisfactorias.
115. Si tiene que exponer algo en público, está seguro de lo que dice.
116. El ámbito físico y humano de su trabajo favorece el buen hacer e, incluso, la creatividad.
117. Es Ud., una persona importante e influyente profesionalmente.
118. Está satisfecho de las tareas y funciones que desempeña actualmente.
119. Intenta ganarse cada día más amigos.
120. A menudo sus proyectos le salen mal.
121. Se siente plenamente integrado dentro de su círculo de amigos.
122. Hasta el momento ha logrado un rendimiento laboral satisfactorio.
123. Se siente a gusto con sus compañeros de trabajo.
124. En la actualidad pone los medios necesarios para su promoción profesional.
125. Su trabajo le permite demostrar su valía profesional.
126. Ha obtenido ya muchos éxitos en su vida.

SEGUNDA PARTE

A continuación se presentan 21 incentivos, brevemente descritos. Entre estos

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

21, elija solamente aquellos que le resulten más atrayentes (no tiene que elegir

Necesariamente todos), tanto en el momento actual como presumiblemente en el futuro, y atendiendo no sólo al plano personal, sino también al profesional.

El modo de proceder es el siguiente: si le resulta atrayente, precise el grado de importancia que ese incentivo tiene para Ud., marcando también con un aspa en la Hoja de respuestas uno de los números atendiendo a la siguiente escala:

2: normal 3: mucho 4: muchísimo

127. Participación en la toma de decisiones.

128. Buen ambiente laboral.

129. Aprecio y consideración de sus jefes y superiores.

130. Aprecio y consideración de sus compañeros.

131. Aprecio y consideración de sus subordinados.

132. Relaciones afectivas estables.

133. Cargo o puesto de gran responsabilidad.

134. Valía profesional.

135. Status profesional.

136. Posibilidades de promoción y ascenso profesional.

137. Independencia y autonomía en el trabajo.

138. Retribución económica elevada.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

- 139. Éxito profesional.
- 140. Oportunidades de formación y desarrollo profesional.
- 141. Innovación tecnológica en la empresa.
- 142. Desarrollo de la propia iniciativa y trabajo creativo.
- 143. Condiciones físicas y ambientales agradables del trabajo.
- 144. Dirigir y supervisar.
- 145. Influencias y poder en la empresa o en la sociedad.
- 146. Adaptación física y normativa al trabajo.
- 147. Solvencia, prestigio y organización de la empresa.

TERCERA PARTE

El modo de proceder en esta parte es similar al que se ha descrito en la anterior. La diferencia está en que el criterio de elección será el grado de satisfacción que le produzca a Ud., esos aspectos relacionados con su vida, atendiendo a la siguiente escala:

1: alguna 2: normal 3: mucha 4: muchísima

- 148. Retribución económica actual.
- 149. Trabajo altamente especializado.
- 150. Innovación tecnológica en el desempeño de su trabajo.
- 151. Nivel de independencia en el desempeño de su trabajo.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

152. Dirigir y supervisar a otros.
153. Influencia y poder en su empresa.
154. Moral de grupo o equipo de trabajo.
155. Participación en la toma de decisiones.
156. Rendimiento laboral.
157. Desarrollo de la propia iniciativa.
158. Tareas y funciones que realiza actualmente.
159. Ambiente humano en su trabajo.
160. Condiciones físicas y ambientales del trabajo.
161. Relaciones con sus compañeros.
162. Relaciones con sus amigos.
163. Formación y desarrollo profesional.
164. Promoción y ascenso personal en su empresa.
165. Valía profesional.
166. Éxitos profesionales alcanzados.
167. Con su personalidad y carácter.
168. Status profesional y social.
169. Puesto o cargo actual.

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

170. Organización y funcionamiento de su empresa.

171. Opinión de los demás acerca de usted.

172. Relaciones afectivas de pareja.

173. Relaciones positivas con los hijos.

**MUCHAS GRACIAS. HA TERMINADO. COMPRUEBE QUE HAYA
CONTESTADO A TODAS LAS PREGUNTAS.**

**La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones
y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la
Ciudad de Buenos Aires**

Camila Salazar - Lic. En Psicología

M P S

Hoja de Respuestas y Perfil

Apellidos y Nombres:..... C.M.:.....
 Edad:..... Sexo: Masculino Femenino
 Especialidad: Primaria Secundaria NIVEL MAGISTERIAL Con Sin
 USE N° Zona Urbana Rural C.E.:.....
 Distrito:..... Fecha:.....

Al contestar, compruebe que el número es igual en Cuadernillo y Hoja.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|---|---|-----|---|---|-----|---|---|------|---|---|------|---|---|------|---|---|---|------|---|---|---|---|
| 1. | V | F | 27. | V | F | 52. | V | F | 77. | V | F | 103. | V | F | 127. | 2 | 3 | 4 | 148. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. | V | F | 28. | V | F | 53. | V | F | 78. | V | F | 104. | V | F | 128. | 2 | 3 | 4 | 149. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. | V | F | 29. | V | F | 54. | V | F | 79. | V | F | 105. | V | F | 129. | 2 | 3 | 4 | 150. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. | V | F | 30. | V | F | 55. | V | F | 80. | V | F | 106. | V | F | 130. | 2 | 3 | 4 | 151. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. | V | F | 31. | V | F | 56. | V | F | 81. | V | F | 107. | V | F | 131. | 2 | 3 | 4 | 152. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. | V | F | 32. | V | F | 57. | V | F | 82. | V | F | 108. | V | F | 132. | 2 | 3 | 4 | 153. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. | V | F | 33. | V | F | 58. | V | F | 83. | V | F | 109. | V | F | 133. | 2 | 3 | 4 | 154. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. | V | F | 34. | V | F | 59. | V | F | 84. | V | F | 110. | V | F | 134. | 2 | 3 | 4 | 155. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. | V | F | 35. | V | F | 60. | V | F | 85. | V | F | 111. | V | F | 135. | 2 | 3 | 4 | 156. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. | V | F | 36. | V | F | 61. | V | F | 86. | V | F | 112. | V | F | 136. | 2 | 3 | 4 | 157. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. | V | F | 37. | V | F | 62. | V | F | 87. | V | F | 113. | V | F | 137. | 2 | 3 | 4 | 158. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. | V | F | 38. | V | F | 63. | V | F | 88. | V | F | 114. | V | F | 138. | 2 | 3 | 4 | 159. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. | V | F | 39. | V | F | 64. | V | F | 89. | V | F | 115. | V | F | 139. | 2 | 3 | 4 | 160. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. | V | F | 40. | V | F | 65. | V | F | 90. | V | F | 116. | V | F | 140. | 2 | 3 | 4 | 161. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. | V | F | 41. | V | F | 66. | V | F | 91. | V | F | 117. | V | F | 141. | 2 | 3 | 4 | 162. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. | V | F | 42. | V | F | 67. | V | F | 92. | V | F | 118. | V | F | 142. | 2 | 3 | 4 | 163. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. | V | F | 43. | V | F | 68. | V | F | 93. | V | F | 119. | V | F | 143. | 2 | 3 | 4 | 164. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18. | V | F | 44. | V | F | 69. | V | F | 94. | V | F | 120. | V | F | 144. | 2 | 3 | 4 | 165. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19. | V | F | 45. | V | F | 70. | V | F | 95. | V | F | 121. | V | F | 145. | 2 | 3 | 4 | 166. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20. | V | F | 46. | V | F | 71. | V | F | 96. | V | F | 122. | V | F | 146. | 2 | 3 | 4 | 167. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 21. | V | F | 47. | V | F | 72. | V | F | 97. | V | F | 123. | V | F | 147. | 2 | 3 | 4 | 168. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 22. | V | F | 48. | V | F | 73. | V | F | 98. | V | F | 124. | V | F | | | | | 169. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 23. | V | F | 49. | V | F | 74. | V | F | 99. | V | F | 125. | V | F | | | | | 170. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24. | V | F | 50. | V | F | 75. | V | F | 100. | V | F | 126. | V | F | | | | | 171. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25. | V | F | 51. | V | F | 76. | V | F | 101. | V | F | | | | | | | | 172. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26. | V | F | | | | | | | 102. | V | F | | | | | | | | 173. | 1 | 2 | 3 | 4 |

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

FORMULARIO DE EGRESO

| | |
|--|--|
| Nombre: Campaña: Fecha de ingreso: Fecha de egreso: | Nombre del Supervisor: Nombre del Senior: |
|--|--|

1. ¿ El puesto que ocupó cumplió sus expectativas?

Si No

¿Porqué?

2. Cuál es su opinión sincera sobre:

a. La orientación que se le suministró en su puesto:

Malo Bueno Muy bueno Excelente

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

b. Condiciones o herramientas de trabajo suministrado:

Malo Bueno Muy bueno Excelente

c. La capacitación que se le proporcionó:

Malo Bueno Muy bueno Excelente

d. Los beneficios que se le dió:

Malo Bueno Muy bueno Excelente

e. Su nivel de salario en relación a sus responsabilidades:

Malo Bueno Muy bueno Excelente

f. El trabajo en equipo de la campaña en la cual se desempeñó:

Malo Bueno Muy bueno Excelente

g. Estilo de dirección y/o trato de su Supervisor:

Malo Bueno Muy bueno Excelente

La incorporación de la Generación Y al mercado laboral. Estudio de las motivaciones y de la rotación laboral de esos jóvenes en una empresa de Contact Center de la Ciudad de Buenos Aires

Camila Salazar - Lic. En Psicología

3. ¿Cuál es el principal motivo que lo conllevó a renunciar?

4. ¿Qué sugerencias constructivas daría usted para contribuir al mejoramiento continuo de la empresa?
