



# UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO

## RED BIBLIOTECARIA MATÍAS

### DERECHOS DE PUBLICACIÓN

#### DEL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO

#### Capítulo VI, Art. 46

**“Los documentos finales de investigación serán propiedad de la Universidad para fines de divulgación”**

#### PUBLICADO BAJO LA LICENCIA CREATIVE COMMONS

Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Unported.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



“No se permite un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas.”

Para cualquier otro uso se debe solicitar el permiso a la Universidad

**Universidad Dr. José Matías Delgado**  
**Facultad de Ciencias y Artes “Francisco Gavidia”**  
**Escuela de Psicología**



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ  
**MATÍAS DELGADO**  
SAN SALVADOR, EL SALVADOR C. A.

**Motivación Laboral en jóvenes salvadoreños que estudian y trabajan**

Monografía Especializada

**Presentado Por:**

Díaz Cabezas, Alejandra María  
Granados Henríquez, Gabriela María

Asesor:

Lcda. Carmen Elena Hernández

**Para optar al grado de:**

Licenciatura en Psicología

Antiguo Cuscatlán, lunes 19 de junio de 2017.



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ  
**MATÍAS DELGADO**  
SAN SALVADOR, EL SALVADOR C. A.

## **AUTORIDADES**

Dr. David Escobar Galindo  
**RECTOR**

Dr. José Enrique Sorto Campbell  
**VICERRECTOR**  
**VICERRECTOR ACADÉMICO**

Arq. Luis Salazar Retana  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES “FRANCISCO GAVIDIA”**

Lic. Jesús Antonio Guzmán  
**COORDINADOR DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

## **COMITÉ EVALUADOR**

Lic. Carlos Mauricio Coto  
**COORDINADOR**

Lcda. Idalia Sánchez de Solórzano  
**MIEMBRO DEL COMITÉ EVALUADOR**

Lcda. Delmy Carolina Velasco  
**MIEMBRO DEL COMITÉ EVALUADOR**

Lcda. Carmen Elena Hernández  
**ASESOR**

**ANTIGUO CUSCATLÁN, LA LIBERTAD, 19 DE JUNIO 2017**

UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO  
FACULTAD DE CIENCIAS Y ARTES "FRANCISCO GAVIDIA"  
ESCUELA PSICOLOGÍA





UNIVERSIDAD DR. JOSÉ  
MATÍAS DELGADO  
SAN SALVADOR, EL SALVADOR C. A.

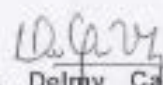
**ORDEN DE APROBACION DE LA MONOGRAFIA**  
"Motivación laboral en jóvenes salvadoreños que estudian y trabajan  
en Call Centers de San Salvador"

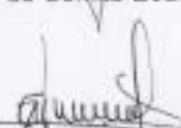
PRESENTADO POR LAS BACHILLERES:


1. Alejandra María Díaz Cabezas
2. Gabriela María Granados Henríquez

  
Lic. Carlos Mauricio Coto  
Coordinador de Comité Evaluador

  
Licda. Idalia Sánchez de Solórzano  
Miembro de Comité Evaluador

  
Licda. Delmy Carolina Velasco  
Miembro de Comité Evaluador

  
Licda. Carmen Elena Hernández  
Asesor

  
Lic. Jesús Antonio Guzmán  
Coordinador General  
Escuela de Psicología



Julio 2017

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer en primer lugar a Dios, porque durante toda nuestra preparación profesional fue nuestro soporte espiritual y estuvo presente en cada uno de los retos que tuvimos que superar para el logro de nuestras metas, por permitir que nuestras vidas se cruzaran para ser compañeras, amigas y colegas... uno de los regalos más valiosos que nos deja esta etapa. Todos los aprendizajes que nos llevamos no fueran lo mismo sin el apoyo que nos dimos mutuamente desde el segundo año de carrera.

A nuestros padres y hermanos, quienes con mucho esfuerzo y amor nos apoyaron durante toda la carrera, compartieron con nosotras momentos de alegría, tristeza o preocupación, sus palabras y orientación nos ayudaron a concluir nuestra carrera. Sin ellos, hubiese sido más difícil y menos satisfactorio este logro que los llena tanto orgullo. Agradecemos también sus oraciones, ejemplos y los valores que nos inculcaron porque son la base que hoy en día nos rigen como seres humanos y profesionales.

Y finalmente, a todos nuestros catedráticos, instructores y asesora, por aportar tan valiosos conocimientos en base a sus experiencias. Apreciamos toda la orientación brindada, los desvelos, las buenas y no tan buenas calificaciones que nos hicieron crecer y orientarnos a la excelencia, no solo por alcanzar una nota, sino por calidad de nuestros servicios a la orden de todos aquellos que busquen una pronta ayuda en su salud mental.

Díaz Cabezas, Alejandra María

Granados Henríquez, Gabriela María

## **RESUMEN**

La situación laboral de los salvadoreños causa mucha polémica actualmente, ya que las oportunidades de empleo no son acorde al mercado laboral ni satisfacen totalmente sus necesidades, ofreciendo solamente soluciones a corto plazo. Por lo tanto, el rol de proveedor en las familias se ha modificado y los jóvenes se ven forzados a trabajar como teleoperadores, debido a que son plazas de fácil acceso por requisitos mínimos de contratación y los salarios ofrecidos son mayores a los salarios mínimos en el país. Por eso, tanto los jóvenes como adultos, consideran estos empleos temporales ya permiten brindar soporte económico a sus familias, financiar sus carreras universitarias y lograr sus objetivos profesionales y personales.

**PALABRAS CLAVE:** Situación Laboral, Oportunidades de Empleo, Necesidades, Rol de Proveedor, Teleoperador, Call Center.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	i
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO .....	10
1.1 La Motivación.....	10
1.1.1 Conceptos .....	10
1.1.2 Proceso de Motivación .....	12
1.1.4 Establecimiento de Metas .....	18
1.2 Teorías de La Motivación.....	20
1.2.1 Teoría de Maslow .....	20
1.2.2 Teoría de la motivación de la expectativa de Vroom .....	22
1.2.3 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.....	24
1.2.4 Semejanza entre la teoría de Maslow y la teoría de Herzberg.....	25
1.3 Visión Integrada De Las Teorías De Motivación .....	26
1.4. Efecto de la Administración en la Motivación.....	26
1.4.1 Involucramiento de los Trabajadores.....	28
1.5 Jóvenes Que Trabajan Y Estudian.....	31
1.5.1 Desarrollo Cognoscitivo .....	33
CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL.....	35
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO .....	40
3.1 Planteamiento del Problema .....	40
3.2 Problema de investigación .....	41
3.2.1 Contexto .....	42
3.2.2 Sujetos .....	43
3.2.3 Procedimiento .....	44
3.3 OBJETIVO .....	44
3.3.1 Objetivo General .....	44
3.3.2 Objetivos Específicos.....	44
3.4 Hipótesis .....	45

3.5 Hipótesis nula .....	45
3.6 Variable.....	45
3.7 Justificación .....	45
3.8 Instrumento A Utilizar.....	46
<b>CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>48</b>
4. 1 Datos Generales (A) .....	48
4.1.1 Análisis e Interpretación.....	48
4.2 Aspectos Familiares (B) .....	51
4.2.1 Análisis De Datos E Interpretación .....	51
4.3 Logro/Personal (C).....	53
4.3.1 Análisis e Interpretación.....	54
4.4.1 Análisis e Interpretación.....	59
4.5 Afiliación (relaciones interpersonales) (E) .....	61
4.5.1 Análisis e Interpretación: .....	61
4.6 Aspectos Económicos (F) .....	63
4.7 Responsabilidad (G).....	66
4.7.1 Análisis e Interpretación.....	66
4.8 Condiciones de Trabajo (H) .....	68
4.8.1 Análisis e Interpretación.....	68
<b>CAPITULO 5.....</b>	<b>71</b>
5.1 Conclusiones .....	71
<b>CAPITULO 6.....</b>	<b>73</b>
6.1 Recomendaciones .....	73
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>76</b>
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>77</b>
<b>APENDICE.....</b>	<b>80</b>



## **INTRODUCCIÓN**

Esta investigación se realizó con la finalidad de analizar los grados de motivación en las personas que llevan sus estudios y trabajo de forma simultánea. Algunos de los autores que se consultaron en relación a la motivación fueron Maslow, Herzberg, Vroom y Locke quienes explican lo que impulsa al comportamiento de las personas.

Dentro de los capítulos uno y dos, se encuentra la base teórica de la presente investigación, considerando la motivación, los roles y características de los empleados dentro de un ambiente laboral. Al mismo tiempo se toman en cuenta todos aquellos factores de estrés dentro de la misma. En nuestra sociedad, a diario son las personas que buscan su primera oportunidad de empleo, para ser parte de un nuevo sistema en el ámbito laboral, pero no siempre se encuentran dichas oportunidades en relación a su carrera. Los Call Centers son de las pocas empresas que brindan empleo a personas sin experiencias laborales, ya que se enfocan en evaluar si la persona posee o no las habilidades y competencias necesarias que requiere el puesto de trabajo.

En el capítulo tres y cuatro se desarrollan los datos basados en la investigación de campo, la población seleccionada para esta investigación fueron 80 empleados de call centers de San Salvador, entre 19 y 35 años, de ambos sexos.

# CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

## 1.1 La Motivación

### 1.1.1 Conceptos

Para lograr desarrollar el tema de investigación, primero se definirá a qué se refiere el término de “motivación laboral” y qué aspectos lo componen.

La palabra motivación proviene del latín *motus* que significa (movimiento). Según Maslow “es el proceso que determina la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de una meta” (Chiavenato, 2011, pp. 43-44). Esto significa, que la motivación es el impulso que mueve al ser humano a tomar decisiones y acciones que lo llevan a cumplir una meta que va a satisfacer sus deseos o necesidades.

Este proceso de movimiento o acción del ser humano también se hace presente en el contexto laboral y fue descrito por los autores Robbins y Judge (2013, p. 175), quien recalca en sus teorías que:

La motivación de los empleados tiene que ver con las actitudes que estos presentan en su lugar de trabajo, dichas actitudes reflejan en si cómo se siente el individuo hacia éste. Además, propone que las actitudes laborales tienen tres componentes principales, que son:

1. Componente Cognitivo.
2. Componente Afectivo.
3. Componente Comportamental.

Cuando se habla de que la motivación presenta un componente cognitivo, se hace referencia a las expectativas o creencias que presenta la persona de cómo son las cosas y cómo se realizan; así por ejemplo, en el trabajo muchas personas tienen una idea clara de cómo se realiza cierta función del área. Tiene que ver con el sentido objetivo con que se percibe la situación, cómo se analiza y se interpreta.

El componente afectivo está vinculado a la forma de cómo se vive la situación, como se experimenta, si es esta positiva o negativa, placentera o desagradable. Es decir, es la valoración emocional que se le da a determinada situación.

Por último, el componente comportamental; que es uno de los más importantes y en muchas ocasiones el más difícil de ejecutar, ya que abarca tanto los componentes cognitivos y emocionales a la vez, se refiere a realizar una conducta o acción basada en pensamientos y sentimientos.

Esto significa que la motivación de cada empleado radica en la valoración interna que se le da al trabajo desempeñado, es decir, que tiene un carácter intrínseco. Por lo tanto, estos motivadores son: “gratificaciones internas que una persona siente cuando realiza una labor, de manera que hay una conexión directa, y casi siempre inmediata, entre el trabajo y las recompensas” (Newstrom, 2011, p. 140).

Según Chiavenato (2009), la motivación se manifiesta a través de tres factores:

1. *El curso*, es la línea hacia la cual se dirige el comportamiento. El esfuerzo orientado al cumplimiento de un objetivo (dirección). El objetivo puede ser organizacional (definido por la empresa) o individual (deseado por la persona).
2. *La intensidad*, es el esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido. La intensidad del esfuerzo no siempre corresponde con su calidad, es decir; puede no haber congruencia entre el esfuerzo y lo que se pretende alcanzar, o sea, el objetivo deseado.
3. *La persistencia*, es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo. Una persona motivada suele persistir en su comportamiento hasta que alcanza a totalidad su objetivo. (p. 237).

Esto quiere decir que una persona puede decidir un plan de acción para cumplir objetivos, mediante esfuerzos persistentes, orientados al logro de sus metas.

### **1.1.2 Proceso de Motivación**

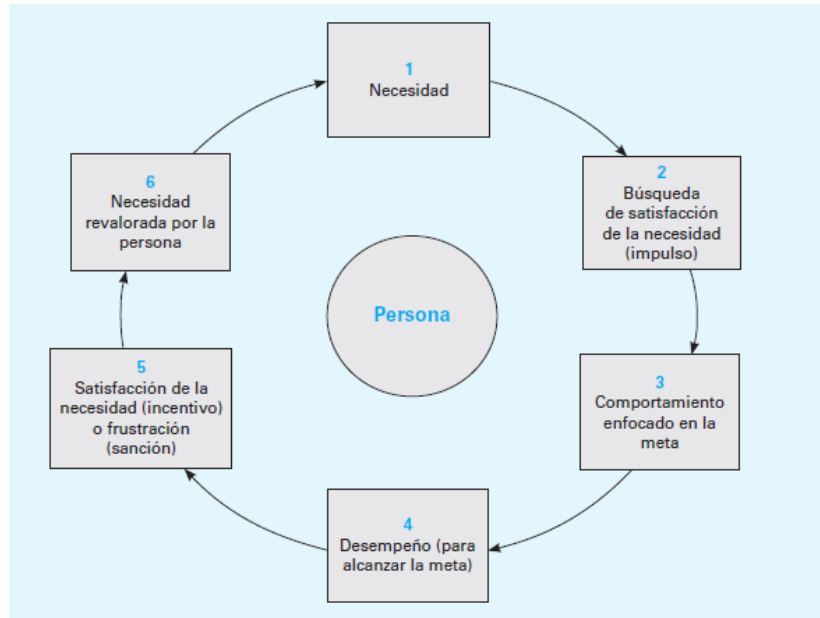
Existen diferentes factores que motivan a los seres humanos y estos se determinan por sus necesidades que están en constante cambio. Es decir, por el momento una persona puede gustar de su trabajo porque satisface sus necesidades primarias, sociales y de seguridad. Aunque eso no implica que sean las mismas necesidades que deberá suplir en un futuro. Si se quiere saber cómo actúa una persona en una organización para satisfacer sus necesidades, es necesario explicar el proceso de motivación más detallado, en base al

concepto de necesidades o carencias de la teoría de motivación de Maslow (Chiavenato, 2009, p. 240).

Acorde a las teorías de Motivación de los autores Maslow, Alderfer, Herzberg, McClelland, Locke y Vroom, “las metas son los resultados que pretende alcanzar una persona y actúan como fuerzas de atracción”, impulsos internos para satisfacer las necesidades (o reducirlas) (Chiavenato, 2009, p. 239).

Las metas pueden clasificarse en positivas y negativas. Es decir, una persona se sentirá motivada a actuar para alcanzar resultados positivos como elogios, reconocimientos, intereses personales (buen desempeño), aumento de sueldo o ascensos. En cambio, puede sentir motivación y actuar para prevenir resultados negativos como críticas, advertencias, bajo desempeño, desinterés personal y negación de un ascenso (Chiavenato, 2009, p. 238; Robbins y Judge, 2013, p. 175).

Según Chiavenato (2009, pp. 238-239), el proceso de motivación se da en el siguiente orden como se expone en el ciclo de la Figura 1:



**Figura 1.** Modelo Simple del Proceso de Motivación. Descripción de las fases del ciclo de motivación (Chiavenato, 2009, p. 239).

Cuando se satisface una necesidad se puede decir que una persona ha alcanzado un estado de bienestar o sensación de placer. De lo contrario, experimentará frustración, un conflicto interno o estrés. Es importante aclarar que cada persona reacciona de diferentes maneras ante el estrés, por lo que los mecanismos de defensa pueden variar según las diferencias individuales y la situación que se presente.

Chiavenato (2009) explicó en su libro *Comportamiento Organizacional* algunas de las manifestaciones más comunes de mecanismos de defensa en una organización que son (pp. 239-240):

Tabla 1  
 Manifestaciones de Mecanismos de Defensa

<b>Mecanismos de Defensa en una Organización</b>	
<p><b>El absentismo o la evasión</b>, se manifiestan con actitudes de huida ante un ambiente de trabajo desagradable, insatisfactorio e inseguro. También puede identificarse como ausencia física (no presentarse a trabajar) o no física (falta de interés, cuando la persona está físicamente presente en la empresa, pero su mente no está ahí).</p>	<p><b>La racionalización</b> consiste en explicar el fracaso de modo que otros lo acepten [o puedan entenderlo parcialmente], atribuyendo su bajo desempeño [o error] a factores externos como compañeros de trabajo, cuando en realidad, el trabajador no se ha esforzado lo suficiente.</p>
<p><b>La agresión</b> es una reacción que puede ser verbal o física, dirigida a una persona, un objeto o a la organización. Como resultado puede haber ofensas o daños a las instalaciones y el equipo.</p>	<p><b>La regresión</b> consiste en volver a un comportamiento infantil ante circunstancias similares.</p>

Nota: Descripción del comportamiento organizacional según los mecanismos de defensa (Chiavenato, 2009, pp. 239-240).

### 1.1.3 Impulsos Motivadores

Como se ha mencionado en el presente trabajo, cada persona posee diferencias individuales que hacen único el comportamiento en su vida personal y laboral, tiende a desarrollar diferentes impulsos motivadores, o deseos intensos de algo; determinando la forma en que enfocan sus intereses y por lo tanto en sus decisiones, que implican planes acción.

Estos intereses o impulsos de motivación, fueron descritos con la teoría propuesta por McClelland, la cual se basa en las *necesidades aprendidas* de los individuos, por medio de la interacción con el medio en el que se desenvuelve. Determinó que las personas pueden actuar en base a 4 motivadores diferenciados que son (como se citó en Robbins y Judge, 2013, pp. 207-208):

1. Motivador de afiliación
2. Motivador de logro
3. Motivador de poder

El “*motivador por afiliación*”, se puede identificar como un impulso por crear un sentido de pertenencia, es decir, el empleado busca ser parte de la empresa o sentirse un recurso importante. Básicamente, es un impulso que conlleva a relacionarse socialmente con los demás, buscando trabajar con personas compatibles y experimentar un sentido de comunidad.

En los call center existen índices de rotación de personal, que indican que cada mes hay nuevas personas incorporándose a la cultura organizacional de las empresas, por lo que buscan crear un grupo de compañeros con quienes compartan intereses similares, o al menos, con quienes puedan coordinarse como equipo para experimentar bienestar durante la convivencia laboral. De esta manera, pretenden sentirse cómodos y lograr los objetivos de sus puestos individuales y los objetivos en conjunto, cuidando una estabilidad emocional y social dentro de la organización.

“*El motivador de logro*”, es aquel impulso que conlleva al trabajador a sobresalir en su desempeño, por una motivación interna mayor que la de su grupo de compañeros de trabajo, que lo impulsa al crecimiento laboral. Esto provoca que las personas persigan y alcancen sus metas, esforzándose individualmente o en equipo para cumplir diferentes objetivos y lograr el éxito trazado. Pueden asumir responsabilidad de sus decisiones.

En los call center se trabaja en base a metas, todo empleado, especialmente a nivel operativo, debe alcanzarlas en un límite de tiempo. Son estas metas las que buscan imponer retos a los teleoperadores, para que su necesidad de logro crezca. Su motivación en muchas



ocasiones tiene orígenes externos, ya que se ofrecen incentivos a los empleados, como bonos-comisiones, beneficios, regalos o pagos de horas extra. Aunque también, está determinada por orígenes intrínsecos, ya que mantener la constancia de cumplimiento de metas los puede convertir en candidatos a promociones internas para plazas como supervisores, capacitadores, analistas de operaciones o en áreas administrativas, que implica un mejor salario. Es decir, que el dinero es el medio que se utiliza para llegar a un fin: suplir necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, estima y realización personal (Newstrom, 2011, pp. 111-112).

La motivación nace de factores intrínsecos del individuo y se va regulado por factores extrínsecos, es decir externos.

*El Motivador de poder*” nace como una actitud interna del individuo, donde existe la visión y creencia de que una persona puede dominar a otras y regir sus creencias dado su nivel de influencia y destrezas, buscando obtener así un beneficio de otras personas o causar un gran efecto en sus organizaciones, y están dispuestas a asumir riesgos con ese propósito. Una vez que obtienen el poder, pueden usarlo con fines constructivos o destructivos. (Newstrom, 2011, p. 110).

En el rubro de call center se observa que el motivador de poder es ejercido por los supervisores de piso, los encargados de un departamento, capacitadores, generalistas. Estos puestos de mando son alcanzados solo al superar el motivador de logro, se considera que estas personas al obtener un crecimiento laboral obtienen ciertas influencias sobre otros. En

el que su desempeño depende de sus subordinados, por eso es necesario que sean capaces de influenciar en otros, enfocándolos al objetivo de metas.

Las competencias laborales son de mucha relevancia en las empresas, siempre y cuando sea una competencia adaptativa, en la cuales se compita por alcanzar metas, objetivos y obtener un mejor desempeño que permita crecimiento en la organización.

La motivación de las personas se centra en sus intereses o impulsos laborales, manifestándose en un empleado como una actitud enfocada al logro, metas, deseos de superación, que visualiza las dificultades como retos laborales. Este tipo de indicadores, seguramente permitirá alcanzar altos puestos administrativos dentro de la organización.

En cambio, las personas que no poseen motivación interna que los impulse a buscar superarse profesionalmente, se les dificulta hacer una carrera, debido a que se han quedado estancados en su zona de confort, y no tienen una visión más amplia de sus capacidades. Esto suele ocurrir en los call center, muchos empleados se acomodan a su puesto de trabajo como tele-operador. A pesar que en muchas ocasiones la empresa premia e incentiva al empleado a crecer profesionalmente dentro de la empresa.

#### **1.1.4 Establecimiento de Metas**

Edwin Locke, como fue citado por Robbins y Judge, (2009, p. 185), propuso en su *teoría de la definición de los objetivos o metas*, que la principal motivación de una persona es el establecimiento de objetivos ya que le brinda un parámetro sobre qué debe hacerse y

en qué orden, tomando en cuenta cuáles serán las dificultades y cuánto esfuerzo deberá aplicar para cumplir sus metas.

Esta afirmación se fundamenta en los siguientes supuestos:

Tabla 2  
Supuestos de motivación y metas por Chiavenato

<b>Motivación y Establecimiento de Metas</b>	
1. Los objetivos bien definidos y más difíciles de alcanzar llevan a mejores resultados que las metas amplias y generales. La especificación de los objetivos funciona como un estímulo interno ya que provoca que la persona aplique todo el esfuerzo posible para cumplir la meta.	4. Algunas personas prefieren trabajar con objetivos definidos por el jefe. Sin embargo, hay quienes que suelen comprometerse más cuando participan en la definición de sus propios objetivos, porque son una meta que desean alcanzar en base a sus impulsos internos.
2. Cuando la persona acepta el objetivo y se le ha capacitado, tendrá un compromiso por elevar su desempeño cuando el objetivo se torne más difícil de cumplir.	5. La eficacia personal significa que el individuo tiene la convicción de que es capaz de realizar la tarea encomendada. A mayor eficacia personal, mayor será su confianza para desempeñarse con éxito en el trabajo. De lo contrario, tenderán a abandonar las tareas y dejar de luchar.
3. La persona trabaja mejor cuando recibe retroalimentación sobre sus avances en busca del objetivo y esto le ayuda estar consciente de lo que está haciendo y las mejoras que debe aplicar. En ocasiones, es más retador para el cumplimiento de objetivos cuando la misma persona identifica sus puntos de mejora.	6. Cuando existe interdependencia entre las tareas, la definición de objetivos en grupo funciona mejor.

Nota: Descripción de cómo se manifiesta la motivación en una persona al establecer metas (Chiavenato, 2009, p. 251).

Esto significa que una persona con motivación interna, es aquella que primero ha establecido los objetivos a seguir para alcanzar una meta planeando estratégicamente el tiempo, esfuerzo según sus capacidades, energías, dinero y recursos a considerar. Se manifiesta en el contexto laboral, cuando se tienen claras las competencias individuales y organizacionales, que delimitan los objetivos de los empleados y los de la empresa, analizando qué plan de acción ejecutar y qué recursos a utilizar. Por consiguiente, durante

el proceso de motivación o implementación de objetivos, se obtiene una retroalimentación de desempeño que funciona como una estrategia de reducción de tensión ya que se hace consciente en qué se está teniendo éxito y cuáles son los puntos de mejora en base a lo deseado, mejorando la eficacia personal.

## **1.2 Teorías de La Motivación**

### **1.2.1 Teoría de Maslow**

Otra de las teorías base para respaldar este tema de investigación es la de Abraham Maslow y su investigación enfocada en la motivación humana. En dicha teoría, Maslow recalca que las necesidades que tiene el ser humano son su motor, el que le permite desarrollarse en este mundo.

Toda persona tiene una motivación interna que lo impulsa a desarrollarse y seguir creciendo, ésta no solo involucra la vida personal, sino también su vida laboral y el entorno que le rodea.

Dichas necesidades siguen el siguiente orden específico de desarrollo o una jerarquía, así como fue plasmado en Newstrom (2011, pp. 111-112), esto permite conocer las fuentes de motivación y de impulso que hacen actuar al ser humano:

Tabla 3  
Jerarquía de Necesidades de Maslow

<b>Necesidades y Motivación según Maslow</b>
<b>Necesidades fisiológicas:</b> representan el nivel más bajo de las necesidades de todo ser humano, dichas necesidades están orientadas a la conservación de la vida, alimentación, reposo, sexo y otras necesidades corporales. El ser humano tiene que trabajar para poder satisfacer estas necesidades, llevando el alimento a su casa, pero en ocasiones descuida el reposo y la conservación de vida, debido a las jornadas pesadas de trabajo que pueden ser de 6 y en ocasiones de 7 días laborales a la semana.
<b>Necesidades de seguridad:</b> se presentan únicamente cuando las necesidades fisiológicas se han satisfecho; incluyen búsqueda de seguridad y protección contra la amenaza o peligro evitando daños físicos o emocionales. Para que el trabajador desempeñe bien su trabajo necesita estar en un ambiente estable y que brinde seguridad laboral, ya que de lo contrario se sentirá amenazado e inseguro, no realizara correctamente su trabajo y preferirá un cambio de empleo donde si satisfaga estas necesidades.
<b>Necesidades sociales:</b> mejor conocidas como las necesidades secundarias, ya que su motivación y satisfacción son externas. Involucra un intercambio de afecto y amor, con un sentido de pertenencia, aceptación y amistad; por ejemplo: aceptación de compañeros, asociación o afiliación a un grupo. Cuando estas no son cubiertas la persona se vuelve hostil y puede presentar problemas para acoplarse al entorno social, prefiriendo permanecer sola.
<b>Necesidades de autoestima:</b> se refiere a la forma en cómo el individuo se percibe y se evalúa así mismo dentro del entorno laboral y personal, determinan en gran parte su personalidad, sus principales componentes son la autoconfianza, el auto respeto, el estatus, autonomía, logros y reconocimientos. En muchas ocasiones las personas presentan una autoestima baja por el puesto laboral que posee que no es acorde a sus expectativas, competencias o preparación profesional.
<b>Necesidades de autorrealización:</b> estas necesidades se encuentran en la cima de todas, hacen referencia a la necesidad del ser humano de desarrollar su propio potencial y crecer tanto personal como profesionalmente de manera continua; se manifiestan en el deseo de ser más de lo que se es actualmente y llegar a ser todo lo que se puede ser. En el ambiente laboral el ser humano busca ascender de puesto y tener un mejor puesto laboral o busca ejercer su profesión por la que se esforzó preparándose, de esta forma logra su autorrealización.

Nota: Orden de necesidades que motivan la conducta del ser humano (Newstrom, 2011, pp. 111-112).

Según lo que propone Maslow, cuando la persona satisface una necesidad inferior abre paso a una necesidad de orden superior, es decir, la motivación cambia su curso según el nivel de jerarquía en el que se encuentra la nueva necesidad. Si bien es cierto, todas las necesidades no se satisfacen al cien por ciento, pero cuando alcanzan una satisfacción considerable, la persona busca nuevas necesidades por suplir que le motivan a actuar. Esto es importante para las organizaciones, ya que para motivar a sus trabajadores deben conocer en qué nivel jerárquico se encuentran y el que podrían alcanzar, qué necesitan satisfacer fuera del trabajo y qué buscan satisfacer al solicitarles empleo o al conservarlo a pesar de situaciones que no sean de su agrado (dentro del trabajo).

En el caso de El Salvador, no toda la población logra obtener o alcanzar una autorrealización laboral, ya que en estos tiempos es muy común recibir ofertas de empleo

con sueldos bajos y exigencias altas, oportunidades que no cumplen con las expectativas personales, impidiendo la finalización de su carrera universitaria o ejercer en su profesión.

Esto provoca que las personas se desmotiven y no logren alcanzar su máximo potencial en el mundo empresarial, afectando su equilibrio psíquico en todas las áreas de su vida personal, abandonando sus estudios y realizando funciones mediocres diarias en su trabajo.

### **1.2.2 Teoría de la motivación de la expectativa de Vroom**

Otra teoría importante para esta investigación es la de Vroom (como se citó en Robbins y Judge, 2009, pp. 197-198) quién postuló que los niveles de satisfacción e insatisfacción en el trabajo reflejan la valencia del empleo para quien lo ocupa. Según esta propuesta, valencia se define como la atracción que una persona tiene hacia una meta o un suceso, es decir la satisfacción esperada de un suceso.

Esta teoría de la motivación propone que la tendencia a actuar de las personas se basa en la expectativa de los resultados al ejercer un esfuerzo o tomar una decisión para cumplir una meta y satisfacer sus necesidades. Es decir, una persona se sentirá motivada cuando considere que existen más probabilidades de tener éxito o satisfacción, y si el esfuerzo valdrá la pena a pesar de las dificultades que puedan presentarse.

Según esta propuesta la motivación se explica como el producto de 4 factores que son (Newstrom, 2013, pp. 122-124):

**Fuerza (F).** Es la intensidad de la motivación de una persona.

**Valencia (V).** Hace referencia a la intensidad de preferencia que una persona posee por un resultado determinado. [Existen dos tipos de valencia:

**Negativa.** Cuando la persona no quiere alcanzar el resultado.

**Positiva.** Cuando la persona si quiere alcanzar el resultado.]

**Expectativa (E).** Es la posibilidad de que una determinada acción lleve a alcanzar el objetivo o resultado esperado.

**Instrumento (M).** Son los medios intrínsecos y extrínsecos que la persona utiliza para alcanzar los resultados, como la motivación interna y habilidades personales, así como los recursos externos.

Los factores explicados anteriormente, se expresan con la siguiente fórmula para obtener la motivación:

$$\text{Motivación} = F \times V \times E \times M$$

Vroom en su teoría busca esclarecer la forma de cómo el ser humano se siente motivado en su ambiente laboral, siendo sus “expectativas” la fuente principal de motivación. Mientras más grandes sean las expectativas del trabajador en su puesto de trabajo, mayor será la motivación que presente a realizar sus tareas, obteniendo un mejor desempeño laboral.

De igual forma el autor recalca que si el puesto laboral en el que se desempeña la persona no existen oportunidades de crecimiento, las expectativas del individuo se verán limitadas, originando insatisfacción laboral y afectando su rendimiento en cuanto a productividad.

En El Salvador las expectativas de crecimiento laboral son muy pocas, lo que hace que las personas se ajusten a un puesto laboral por necesidad y no por motivación propia, dando paso a la insatisfacción laboral y a la frustración de las personas.

### 1.2.3 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg

Este autor plantea cuáles son los dos principales factores que determinan el comportamiento de las personas en su lugar de trabajo (Hoyle y Watts, 2006, pp. 63-64):

Tabla 4  
Modelo bifactorial de Herzberg

<b>Factores Motivacionales en Organizaciones</b>
<p><b>Factores de motivación:</b> su principal resultado es la satisfacción de la persona. También conocidos como los factores intrínsecos que están relacionados con la satisfacción que la persona tiene en su puesto de trabajo y con la naturaleza de las tareas que ejecuta.</p> <p>Los factores motivacionales están bajo el control del individuo ya que influye mucho su percepción sobre los hechos, y se relacionan con lo que hace y como se desempeña, involucrando aquellos sentimientos relacionados con el crecimiento, desarrollo personal [logros] y reconocimientos.</p>
<p><b>Factores de higiene:</b> también conocidos como los factores extrínsecos, ya que están asociados con la “insatisfacción laboral”. Estos factores involucran al ambiente laboral que rodea al individuo hasta llegar a las condiciones físicas en donde desempeña el trabajo.</p> <p>Son factores higiénicos porque se asocian a las condiciones de trabajo de las personas, como las prestaciones que se les brindan, beneficios, horarios de trabajo, instalaciones, oportunidades de crecimiento, ambiente laboral [relaciones interpersonales con colegas, superiores o subordinados], salario, políticas organizacionales, etc. Si estos factores son los adecuados el empleado difícilmente experimentara insatisfacción laboral en su puesto d trabajo. Pero cuando estos factores no son los adecuados, no existen prestaciones, el clima laboral es tenso, hay estrés o no existe la oportunidad de crecimiento, las expectativas del empleado se frustran y puede generar bajo rendimiento, generando insatisfacción laboral.</p>

Nota: Definición de los factores de motivación de Herzberg y ejemplos organizacionales (Hoyle y Watts, 2006, pp. 63-64).

Herzberg mencionaba que el trabajo era visto como una actividad desagradable a la que las personas no querían asistir o querían huir, debido a la inexistencia de los factores de higiene. El ser humano era visto como una máquina para trabajar y se dejaba de lado su humanidad.

Al poner en práctica los factores de Higiene y mejorar la calidad de vida de las personas en la empresa, se comenzó a tomar en cuenta la humanidad de los empleados, y



se fue cambiando la visión del mundo laboral de una actividad desagradable a una oportunidad de crecimiento (Newstrom, 2013, pp. 113-114).

#### **1.2.4 Semejanza entre la teoría de Maslow y la teoría de Herzberg**

Ambos teóricos compartían la idea de que la motivación del hombre tanto en su vida personal como en el ámbito laboral, es impulsada a seguir hacia delante y alcanzar sus metas por factores extrínsecos e intrínsecos, es decir factores internos que dependen de la persona y factores totalmente externos que estaban más relacionados con el medio que lo rodea (Hoyle y Watts, 2006, p. 65).

En dichos postulados tanto Maslow como Herzberg sostenían que la motivación del hombre estaba relacionada con la satisfacción de ciertas necesidades según un orden.

La visión de Maslow está más orientada al desarrollo de la persona en un ámbito general es decir en su área familiar, personal, laboral y social. Mientras que la teoría de Herzberg está totalmente orientada en el desenvolvimiento del ser humano en el ámbito laboral [en cuando a relaciones interpersonales, condiciones físicas y políticas de la empresa] su motivación y sus necesidades. La importancia de que estas sean satisfechas es para que permitan el crecimiento del individuo en el área laboral y mejore su productividad (Robbins y Judge, 2013, pp. 203-207).

### **1.3 Visión Integrada De Las Teorías De Motivación**

Una posible explicación del por qué hay tantas teorías sobre la motivación es porque cada una aborda un aspecto específico de lo que implica este concepto y cómo se manifiesta en una persona en su desenvolvimiento personal y laboral (Robbins y Judge, 2009):

Para poder relacionar estas teorías en la presente investigación, se partirá del modelo de las expectativas de los trabajadores que estudian, que incluye cuatro pasos: el esfuerzo individual [persistencia], el desempeño individual, las recompensas organizacionales y las metas personales. Por una parte, vimos que el esfuerzo individual depende de la capacidad de la persona, de las oportunidades que la organización le ofrece y su percepción para lograr cierto desempeño. La capacidad del individuo para alcanzar las recompensas que le ofrece la organización se ve afectada, por una parte, por factores higiénicos y motivacionales, y por otra, por el refuerzo. Esta integración trata de explicar en qué consiste el complejo proceso de motivación el cuál se relaciona con las cinco variables de Comportamiento Organizacional que son: productividad, absentismo, rotación de personal, satisfacción y ciudadanía de la organización. (p. 199).

### **1.4. Efecto de la Administración en la Motivación**

Desde el punto de vista organizacional se ha considerado que la motivación puede llegar a ser administrada o dirigida, es decir, que puede reforzarse y hacer que ésta

aumente, viéndose reflejada en la actitud y estado de ánimo del individuo en su lugar de trabajo.

Sin embargo, para lograr administrar la motivación es necesario conocer cómo opera de forma directa en la conducta de las personas, en qué situaciones es más fuerte su presencia o qué variables se ven involucradas.

Atkinson dedicó tiempo y esfuerzo en desarrollar una metodología que le permitiera estudiar el comportamiento motivacional de las personas dentro de su ámbito laboral. Se basaba en supuestos básicos, postulados a continuación (Chiavenato, 2009, p. 258):

1. La mayor fuente de motivación del ser humano nace de sus propias necesidades, siendo éstas las que dan lugar al comportamiento o lo determinan. Dichas necesidades únicamente intervienen en la conducta cuando son provocados o buscan ser satisfechas.
2. Las necesidades o fuentes de motivación, dependen de cómo perciba la persona la situación ambiental en la que se encuentra. El entorno sirve para provocar o estimular determinadas necesidades que llamaremos motivaciones.

Las necesidades del ser humano son constantes, no importa la etapa o área de vida en que se encuentre: dentro de la universidad, el hogar o en el trabajo; de igual forma necesidades internas como la alimentación, involucramiento social, crecimiento personal o logros.

Éstas impulsan y motivan a la persona a emitir conductas que permitirán satisfacer la necesidad y así alcanzar un estado de equilibrio interno.

El trabajo produce una identidad a los empleados, lo ideal sería que cada persona busque desempeñarse en algo por voluntad propia, disfrutando sus actividades diarias y sintiéndose satisfecho con lo que realiza, ya que eso facilita todo el proceso de motivación en el desempeño laboral. Sin embargo, la realidad nacional es otra, lo que mueve a las personas la mayoría de veces es la comodidad en sus puestos, horarios flexibles para poder finalizar sus carreras universitarias, salarios con los que puedan saldar deudas o el buen vivir (lo económico).

Las empresas buscan administrar los niveles de motivación de sus empleados, a través de beneficios y recompensas, que ayudan a satisfacer necesidades básicas del individuo, motivándolo a seguir presentando un alto desempeño en su lugar de trabajo, trayendo consigo beneficios en la producción a la empresa.

#### **1.4.1 Involucramiento de los Trabajadores**

En la actualidad para que una empresa crezca, es necesario que sepa cómo administrar sus recursos, tanto el capital monetario, como el capital humano.

Pero además se necesita que exista un nivel alto de involucramiento por parte del trabajador, que logre una identificación personal con la empresa, es decir, que el individuo no solo trabaje en la organización por querer satisfacer una necesidad, sino más bien por

una motivación interna que lo impulse a sentirse parte y representante de algo (Robbins y Judge, 2009, pp. 225-226).

Toda empresa está organizada de una forma jerárquica, y subdividida en áreas especializadas de trabajo, como el área de nóminas, recursos humanos, finanzas, contabilidad, mercadeo. En cada una de estas subdivisiones se encuentran un grupo de persona trabajando en equipo, con una identidad personal-organizacional, para realizar sus funciones. Cada una se encuentra comunicada entre sí, ya que todos los procesos se complementan unos con otros.

Principalmente los empleados, se encuentran comprometidos con su grupo de trabajo en su área específica, y posteriormente con toda la empresa.

La definición de empresa u organización (Chiavenato, 2011, p. 6), corresponde a un grupo de personas asociadas, que comparten ideas o perspectivas similares, que se reúnen para trabajar en equipo y con un fin en común.

Cada vez que ingresa una nueva persona a la empresa, se busca que esta se adapte lo más rápido posible a la organización y esto se logra a través de los grupos de trabajo.

Los grupos transmiten la energía de la organización al nuevo empleado, para que este pueda crear una identificación con la empresa, facilitando así su adaptación al nuevo ambiente laboral.

La estructura de los grupos de trabajo se caracteriza principalmente por poseer un sistema que regula el comportamiento de sus integrantes, permitiendo predecir y explicar en gran medida el desempeño de quienes lo componen, formando en ellos una identidad específica de la forma de pensar y actuar de estas personas (Robbins y Judge, 2009, pp. 288-289).

Las principales variables que definen la estructura de los grupos son: los roles, normas, políticas, liderazgo, tamaño y cohesión de grupo.

*Cohesión de grupo* es el grado de atracción que sienten los miembros del grupo entre sí y a su motivación para seguir siendo parte del grupo (Robbins y Judge, 2009, p. 288).

Cuando una persona se encuentra dentro de un grupo significa que comparte con otras personas, los mismos ideales, formas de percibir situaciones, ideología, valores, normas, toma de decisiones, incluso metas. Se deja de ser una persona individual, para ser parte de una organización.

La cohesión no solo se queda a nivel de cada grupo por área, sino que también trasciende de forma global dentro de la empresa. Las organizaciones buscan que sus empleados sean un recurso importante, permitiéndole a la empresa crecer y al individuo de igual manera tanto personal como profesionalmente.

Cuando se ve una institución cualquiera, se identifica a sus trabajadores de forma inmediata ya sea por sus uniformes, forma de actuar o en su nivel profesional; esto se debe

a que la empresa busca que sus principales referentes sean sus empleados, más que sus propios clientes.

El uniforme por absurdo que parezca, produce un sentido de identidad, que permite al medio social identificar a qué área pertenece el trabajador y cuáles son sus funciones.

Cuando existe un buen ambiente laboral entre los grupos de trabajo de la organización y se ha adoptado una buena identificación con la imagen de la empresa, esta crece y a la vez sus empleados. Es en este sentido que se resalta la importancia de que todo trabajador se encuentre motivado y satisfecho con su lugar de trabajo, involucrándose plenamente y totalmente en las actividades de su empresa.

### **1.5 Jóvenes Que Trabajan Y Estudian**

La relación entre el estudio superior y trabajo en los jóvenes, parte desde la etapa de desarrollo humano en la que se encuentra el grupo de interés, que es de 19 a 35 años. Es decir la adultez emergente, período de transición de la adolescencia a la adultez que implica cambios en el estilo de vida, búsqueda de la identidad en diferentes áreas especialmente en el amor y el trabajo, toma de decisiones determinantes para el plan de vida, búsqueda de independencia financiera, metas a lograr y responsabilidades que se adquieren poco a poco.

Generalmente, los jóvenes que estudian y trabajan a la vez pueden considerarse adultos, pero es importante reconocer que la madurez sexual se alcanza durante la adolescencia, aunque la madurez cognoscitiva puede requerir más tiempo (Papalia, Olds y

Feldman, 2010, p. 422). Significando que una persona puede alcanzar una edad cronológica avanzada pero un poco desarrollo cognoscitivo o madurez psicológica.

Según los autores Papalia, Olds y Feldman (2010, p. 422), existen varias definiciones de la adultez:

- 1. La legal** que indica que la adultez empieza a los 18 años permitiéndoles a los individuos votar, casarse sin la autorización de los padres y firmar contratos.
- 2. La sociológica** que considera a una persona adulta cuando se sostiene por sí misma o ha elegido una carrera, cuando se ha casado o iniciado una relación amorosa importante, o cuando ha formado una familia.
- 3. La psicológica** que considera la madurez dependiendo de los logros y descubrimiento de la propia identidad, la independencia de los padres, el desarrollo de un sistema de valores y el establecimiento de relaciones.

Esto quiere decir que desde una perspectiva psicológica, el inicio de la adultez no está determinado por criterios externos o un evento, sino que se debe a un estado mental con factores internos del individuo como la autonomía, autocontrol y responsabilidad personal.

En Latinoamérica, durante este período de adultez emergente existe una percepción de juventud idealizada que se denomina “moratoria social”, ya que la identifica como una capa social que goza del privilegio de no tener que trabajar, postergando las exigencias vinculadas con un ingreso a la madurez social: estar ocupado, formar un hogar, tener hijos (Suarez, 2015, pp. 215-216). Por lo tanto, esto indica que el ideal de un joven en “adultez



emergente” es dedicarse a tiempo completo a los estudios superiores con la ayuda económica de sus padres o responsables.

### 1.5.1 Desarrollo Cognoscitivo

K. Warner Schaie (como se citó en Papalia, Olds y Feldman, 2010, p. 437) propuso un modelo de ciclo de vida para el desarrollo cognoscitivo por el que atraviesa un individuo, el cual consta de siete etapas que giran en torno a metas motivacionales que aparecen en diferentes fases de la vida siguiendo un orden de adquisición de conocimientos y habilidades, práctica y significado. Las siete etapas se mencionan a continuación:

Tabla 5  
Etapas del ciclo de desarrollo cognoscitivo

<b>Ciclo del Desarrollo Cognoscitivo</b>
<b>1. Etapa adquisitiva</b> (niñez y adolescencia): los niños y adolescentes adquieren información y habilidades como preparación para desarrollarse en la sociedad.
<b>2. Etapa de logro</b> (de los 19-21 años a los 30-31 años): por lo general esta etapa continúa después de los 30 ya que los adultos jóvenes utilizan el conocimiento adquirido para alcanzar metas, como una carrera y una familia [el contexto en el que se desarrolla el individuo será determinante en el tiempo que le tomará lograr sus metas, por ejemplo: la situación económica y de empleo en su país de origen]. Es precisamente esta etapa en la que se encuentra el grupo de interés de esta investigación.
<b>3. Etapa de responsabilidad</b> (de los 39 a los 61 años): la gente de edad media usa su intelecto para resolver problemas prácticos asociados con su responsabilidad con otros, en la familia, trabajo o negocio.
<b>4. Etapa ejecutiva</b> (de los 30 0 40 años a la edad media): las personas que se encuentran en esta etapa, se responsabilizan de interacciones complejas a niveles múltiples como movimientos o sistemas sociales.
<b>5. Etapa de reorganización (fin de la edad media, inicio de la adultez tardía):</b> corresponde a la gente jubilada que reorganiza su vida y energías intelectuales que utilizaban para el trabajo.
<b>6. Etapa reintegrativa (adultez tardía):</b> los adultos mayores experimentan cambios biológicos y cognoscitivos por lo que se vuelven más selectivos y utilizan sus energías en tareas que tienen más significado para ellos.
<b>7. Etapa de creación del legado (vejez avanzada):</b> sucede casi al final de la vida, las personas mayores pueden dejar un legado o instrucciones para que sus seres queridos lo completen, testamentos, arreglos para su funeral, e historias o conocimiento que transmitir a sus familiares.

Nota: Descripción de las etapas del desarrollo cognoscitivo de una persona (Schaie, K. W, como se citó en Papalia, Olds y Feldman, 2010, p. 437).

### **1.5.2 Educación y Trabajo**

A diferencia de generaciones pasadas, actualmente los jóvenes logran con dificultad pasar directamente de la escuela al trabajo obteniendo una independencia financiera, muchos adultos emergentes no tienen claro que profesión escoger o como desempeñar una carrera. Algunos si tienen claro qué plan de vida seguir por lo que alternan entre la educación y el trabajo; otros se empeñan por alcanzar sus objetivos a la vez: culminar una carrera universitaria y obtener experiencia laboral o estabilidad financiera.

Los efectos de emprender estudios superiores parecen cambiar significativamente la manera de pensar de los jóvenes. Según la investigación de William Perry, en la que entrevistó a 67 estudiantes de Harvard y Radcliffe, descubrió que su pensamiento evolucionaba de la rigidez a la flexibilidad y a los compromisos elegidos libremente (Papalia, Olds y Feldman, 2010, p. 445).

Esto significa que los jóvenes llegan a la universidad con patrones de pensamiento o sistemas de creencias rígidas acerca de la verdad exponiéndose a una gran variedad de ideas y puntos de vista que les genera incertidumbre y un deseo de búsqueda por la verdad. Con el tiempo, obtienen madurez psicológica y cognoscitiva al reconocer la existencia de otros sistemas de valores y creencias que pueden ser tan validos como los propios. Elaboran sus propios juicios y pueden adquirir firmeza en su postura con respeto hacia la de los demás.

Según Pascarella, Edison, Nora, Hagedorn y Terenzini (1998):

Los efectos de combinar trabajo y educación superior en los jóvenes generan las siguientes influencias: durante los primeros dos años de carrera genera poco o nulo efecto sobre la comprensión de lectura, el razonamiento matemático o las habilidades de

pensamiento crítico. En el tercer año, un trabajo de medio tiempo influye positivamente en la organización efectiva del tiempo y en el aprendizaje de mejores hábitos de trabajo. Aunque, trabajar más de 15 o 20 horas a la semana suele tener un efecto negativo (Papalia, Olds y Feldman, 2010, p. 447).

Entonces, según las investigaciones de Kohn, (como se citó en Papalia Olds y Feldman, 2010, p. 450) el desarrollo cognoscitivo de los jóvenes que logran organizar su tiempo para trabajar y estudiar a la vez genera un pleno desarrollo de los lóbulos frontales durante su adultez temprana, permitiendo la función especial de solución de problemas y planeación. Es decir, se desarrolla la capacidad de realizar varias tareas a la vez que requieren un pensamiento y juicio independientes.

## **CAPÍTULO 2: MARCO CONTEXTUAL**

Se ha consultado una investigación realizada en la Universidad Nacional Autónoma de México, por María Herlinda Suarez Zozaya en 2015 (p. 215), donde se habla que hace 30 años se creía que el quehacer de los jóvenes universitarios era estudiar. Por lo tanto, trabajar significaba una condición desfavorable según el ideal de juventud. Es decir, los estudiantes que trabajaban lo hacían por falta de recursos para poder dedicarse de lleno a ser jóvenes o porque “se casaban y tenían hijos antes de tiempo”.

María Suárez en su Seminario de Educación Superior (2015, pp. 216-222) estableció las causas que llevan a los jóvenes a estudiar ya a trabajar a la vez las cuales son:

1. La globalización y adopción de políticas neoliberales que han afectado ordenes económico, social, cultural y político. Generando cambios tecnológicos.
2. Demanda de talentos y capacidades adaptables a cambios tecnológicos, y quienes tienen más facilidad a ello son los jóvenes ya que la ocupan desde la escuela.
3. El trabajo flexible [como los horarios extremos ofrecidos por los call centers], sobre todo cuando las oportunidades laborales son escasas y precarias.
4. Actualmente en Latinoamérica, tener estudios universitarios ya no es garantía a ejercer la carrera elegida ni conseguir un buen empleo.
5. Congruente o no con sus estudios, satisfactorio o no respecto a sus expectativas, lo frecuente es que para ser considerados en una oferta de empleo a los jóvenes universitarios se les exige que cuenten con experiencia en el mercado laboral para iniciar a ejercer.

Estos factores externos generan necesidades internas en los jóvenes, propias de su etapa cognoscitiva de logro como:

- A. Necesidades económicas para poder pagar sus estudios.
- B. Ayudar económicamente a sus padres y lograr independizarse de ellos.
- C. Aunque no inicien su vida laboral con un empleo relacionado a su carrera, con el paso del tiempo les motiva a encontrar un trabajo para ejercer (deseos de superación).
- D. La identidad de estudiantes les provoca la necesidad de permanencia en el trabajo y aprendizaje con el fin de lograr culminar sus estudios, obtener un título universitario que determina su identidad laboral y obtener experiencia empírica (al menos en cuanto al manejo de relaciones interpersonales en el ambiente laboral) (Suárez, M., 2015, pp. 229-233).

En la misma investigación de la Universidad Nacional Autónoma de México se encontró que un análisis sobre la crisis de empleo actual en todo el mundo, la cual ha generado cambios en la “juventud ideal” que debería dedicarse solamente a estudiar y culminar su carrera en el tiempo estimado. Sin embargo, en Latinoamérica han surgido un grupo de jóvenes denominados “ninis” que ni estudian ni trabajan y son la población a la que más atención se le está brindando en diferentes países. No obstante esta investigación decidió hablar en contraste sobre los que si estudian y si trabajan, que han adquirido una visión positiva como “afortunados” por la situación actual de desempleo o dificultad para ganar independencia económica y experiencia en relación a la carrera escogida.

Según Informe de Desarrollo Humano y Desempleo Juvenil en El Salvador (2013), el empleo es la oportunidad económica más fundamental, pero en la realidad salvadoreña es negada de muchas maneras llamándosele exclusión laboral, se percibe especialmente en los jóvenes que buscan empleo y son rechazados o excluidos por los requerimientos de un trabajo, pocos llegan a cumplir todas las exigencias y ser colocados en un trabajo “honrado”, o en un trabajo que les garantice como mínimo el alimento diario (Rodríguez; Regalado; Vargas; Aparicio; Vargas y Alarcón, 2013, p. 5).

Por lo tanto, en el Informe de Desempleo Juvenil en El Salvador, publicado por Social Media 4 Change, se expone que el sector de jóvenes preparados con grados académicos medios o superiores en su mayoría recién graduados quedan en el limbo, sin empleo, por la falta de oportunidades en el mercado laboral provocando que el interés por

la educación superior o incluso por la educación media se pierda. (Rodríguez; Regalado; Vargas; Aparicio; Vargas y Alarcón, 2013, p. 5).

Otro efecto es que los jóvenes salvadoreños que optan por aprender inglés y trabajar en un call center debido a que en su búsqueda del primer empleo orientado a su carrera elegida no tuvieron éxito de encontrar una empresa que les brinde la oportunidad de ganar experiencia, flexibilidad para seguir estudiando, una remuneración apropiada para satisfacer las necesidades básicas y obtener independencia financiera. Sin embargo, estos jóvenes consideran un trabajo como teleoperador de call center como algo temporal mientras logran culminar su carrera y conseguir un mejor empleo para hacer carrera ya que estas empresas tienen condiciones particulares en su dinámica de trabajo como: trabajar en días feriados con paga doble debido a que sus negocios provienen del exterior, trabajar fines de semana, horarios rotativos u horarios en turno AM, PM o madrugada.

El desempleo para jóvenes salvadoreños es una de las problemáticas por las que deciden buscar nuevas oportunidad en el exterior. De acuerdo a los datos de la ONU, el 85% de los migrantes entre 18 y 35 años, van a Estados Unidos huyendo de la realidad laboral, sacrificando tiempo con la familia y esfuerzos académicos o profesionales.

Otro dato de interés obtenido en el informe publicado por Social Media 4 Change, es que la mayoría de bachilleres aspirantes a estudios superiores en la Universidad Nacional

de El Salvador oscilan entre los 14 y 18 años, un 72 % provienen del sector público y un 28 % del sector privado (Rodríguez; Regalado; Vargas; Aparicio; Vargas y Alarcón, 2013, p. 5).

O sea, la minoría es la que podría obtener un apoyo económico de sus padres para continuar estudiando a tiempo completo. Aunque, si bien es cierto, la situación económica y el desempleo en El Salvador no solo afectan a jóvenes, las familias han tenido que modificar sus estilos de vida y dinámicas familiares, reorganizando entre los adultos los roles de “proveedor”.

El Gobierno de El Salvador brinda apoyo a los call centers a través del Ministerio de trabajo, previsión social y PROESA (Promoción de exportación e inversiones de El Salvador) quienes implementaron el programa de inserción laboral en Call Center. Dicho programa consiste en capacitar o enseñar el idioma inglés a los posibles candidatos quienes son evaluados para brindar becas y luego ser contratados por los principales call centers del país [que ofrecen salarios bases entre \$500 y \$600]: SYKES, CONVERGYS, TELUS, TELEPERFORMANCE y THE OFFICE GURUS (Rodríguez; Regalado; Vargas; Aparicio; Vargas y Alarcón, 2013, pp. 11-12).

La crítica en este informe es que el Gobierno de El Salvador está creando empleos con soluciones a las necesidades inmediatas sin una visión a largo plazo, dañando a la juventud que atrasa sus estudios, deja de estudiar o no aplica a una carrera universitaria debido a que trabajar como teleoperador en inglés o manejar un tercer idioma paga mejor

que a un profesional. Esto generara consecuencias negativas al país, ya que estos empleos representan el 70% de oportunidad de crecimiento y este se queda en el capital extranjero, y no en la propia industria salvadoreña, sin posibilidades de que los jóvenes encuentren un salario digno por ejercer su carrera ya que sus estudios ya no garantizan un buen empleo, un horario adecuado (8 horas) o estabilidad laboral.

A pesar de existir fundamentos teóricos y referencias bibliográficas de investigaciones de campo sobre la motivación laboral y sobre los jóvenes que trabajan y estudian a la vez, no se encontró alguna tesis salvadoreña que combine estas dos variables en empresas de tipo Call Center.

Las investigaciones consultadas se relacionan a los fundamentos teóricos que se encuentran en la teoría de Maslow sobre “las necesidades del ser humano”. En el que describe que todo ser humano posee una serie de necesidades básicas, que van desde las fisiológicas, adaptación al medio social, hasta la autorrealización, y cómo el deseo de satisfacer estas necesidades, impulsan a la persona al logro, convirtiéndose en la mayor fuente de motivación interna.

## **CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Planteamiento del Problema**

Las autoras de esta investigación, se dedican al proceso de reclutamiento y selección de talento humano, específicamente en empresas de tipo call center, realizando funciones de sondeo y evaluación de los candidatos para determinar si cuentan con las habilidades, experiencia y perfil adecuado para desempeñar la plaza requerida.



Durante las entrevistas se realizan preguntas para verificar como se encuentran las expectativas de los candidatos hacia el puesto que al aplican, cuáles son sus necesidades que determinan sus niveles de motivación en base a metas a corto, mediano y largo plazo.

Dentro de sus expectativas es evidente el deseo de obtener un mejor puesto de trabajo, mejor salario y condiciones laborales, pero optan por adaptarse a lo que se les ofrece o a lo que más les conviene.

Al analizar este tipo de respuesta por parte de los candidatos se deduce que la realidad laboral de El Salvador es dura, no todos encuentran el empleo soñado o esperado, que les permita mejores condiciones de vida o al menos aumentar sus niveles de motivación personal. Por lo tanto, las personas no logran explotar su potencial dentro de las empresas o en sus puestos de trabajo.

Es por eso que el tema de esta investigación está basada en la descripción de cómo la “MOTIVACIÓN LABORAL” se manifiesta en los trabajadores que estudian y trabajan en empresas de rubro call center, basándose en el tipo de necesidad que los lleva a optar por un trabajo como teleoperador, qué tipo de objetivos se han trazado y qué esfuerzos persistentes aplican para alcanzar sus metas.

### **3.2 Problema de investigación**

¿Cómo se manifiestan los niveles de motivación en los jóvenes que estudian y trabajan simultáneamente desempeñando el cargo de agente de call center en el departamento de San Salvador?

### 3.2.1 Contexto

Al desempeñar cargos en reclutamiento y selección de personal masivo, las habilidades y conocimientos previos de los procesos que se realizan en el área de recursos humanos, dan apertura al desarrollo y benefician la gestión del tema de trabajo por lo que se decidió que la investigación se realice en empresas de tipo “CALL CENTER” en San Salvador.

El motivo de elegir este tipo de empresa es porque los call center se han vuelto fuentes generadoras de empleos para personas que no encuentran una oportunidad laboral y quieren continuar con sus estudios. Dada la falta de oportunidades de empleos que hay en el país, las empresas de rubro Call Center comienzan a volverse fundamentales para el desarrollo laboral y profesional de las personas y en un alivio a la economía de la sociedad.

¿Qué es un Call Center? es una oficina centralizada que maneja los servicios de un negocio ya sea en el área de atención al cliente, soporte técnico, facturación, ventas; a través de una red telefónica conmutada y múltiples agentes. Asimismo, administra simultáneamente un gran flujo de llamadas debido a que puede mantener a los usuarios en espera y atenderlos de acuerdo a su posición en cola.

Las empresas de éste tipo brindan la oportunidad de un primer empleo a jóvenes entre las edades de 19 y 35 años, sin necesidad de experiencias previas y que buscan culminar estudios académicos; a diferencia de otras empresas, donde se necesita estar graduado o poseer años de experiencia laboral que les respalden.

Es por eso que en esta investigación se busca conocer que lleva a las personas a querer trabajar en un Call Center al mismo tiempo que finalizan su carrera universitaria, cual es la motivación interna que presentan y como la desarrollan ya estando dentro de la organización.

### **3.2.2 Sujetos**

Se eligió una población de 80 jóvenes que tienen la condición de trabajar y estudiar simultáneamente. Se aplicó un método de muestreo probabilístico que se basa en el principio de equiprobabilidad. Es decir, que todos los participantes tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de la muestra, ya que permite realizar estimaciones e inferencias sobre la población por su representatividad de la muestra extraída (ver fórmula estadística en Apéndice 2).

Se ha determinado que la motivación en los empleados tiende a estar estrechamente relacionados con los puestos laborales que estos desempeñan dentro de la organización, la actitud ante el trabajo, así como la identificación que siente el empleado con su empresa y viceversa.

Generalmente las personas que terminan sus estudios universitarios o se gradúan, se encuentran entre los rangos de edad de los 24 a los 35 años. Un dato a resaltar es que: las empresas de Call Center, justamente contratan a personas de edades entre los 19 y 35 años, lo que nos lleva a pensar que toda persona que posee un título universitario, pero no experiencia laboral, termina en estas empresas. Siendo este su primer empleo. Pero no se logra determinar cuál es realmente su motivación hacia este rubro.

### **3.2.3 Procedimiento**

Para recabar los datos que acepten o rechacen las hipótesis de investigación, se utilizó como instrumento de medición, una encuesta tipo Likert, diseñada con preguntas claves, que muestran cómo se encuentran los niveles de motivación en los empleados que estudian una carrera universitaria.

En la estructura de esta encuesta se tomaron en cuenta, los siguientes apartados:  
Aplicación del instrumento a 31 personas empleados de Call Center de San Salvador, que a su vez estudian, entre el rango de edades de 19 a 35 años, que posee como mínimo 6 meses de estar laborando como agentes en dichas empresas.

Los resultados han sido tabulados y presentados de forma cualitativa y cuantitativa, para determinar cómo se sienten las personas en su lugar de trabajo, si se encuentran motivados o no a ejercer sus funciones. Permitiendo obtener los niveles de motivación con los que cuenta cada joven y poder así establecer estrategias para la mejora de éstas.

## **3.3 OBJETIVO**

### **3.3.1 Objetivo General**

- Conocer cómo se manifiesta la motivación en personas que estudian y a su vez trabajan en empresas del rubro call center en el departamento de San Salvador.

### **3.3.2 Objetivos Específicos**

- Describir cómo la motivación se presenta en los empleados al encontrarse trabajando y estudiando al mismo tiempo.

- Analizar cuáles son las fuentes principales de motivación interna con las que cuentan los trabajadores del rubro de call center, que a su vez estudian.
- Establecer estrategias para mejorar la motivación en los empleados entre 19 y 35 años, para que puedan equilibrar su tiempo al estudiar y trabajar a la vez.

### **3.4 Hipótesis**

La motivación laboral en jóvenes de 19 a 35 años, se manifiesta en su decisión de trabajar en un call center para poder terminar su preparación profesional.

### **3.5 Hipótesis nula**

La motivación laboral en jóvenes de 19 a 35 años, no se manifiesta en su decisión de trabajar en un call center para poder terminar su preparación profesional.

### **3.6 Variable**

1. Motivación laboral.
2. Condición de estudiar y trabajar a la vez de los jóvenes.

### **3.7 Justificación**

En los últimos años del mundo laboral de El Salvador, los Call Center han venido a generar ingresos a muchas familias salvadoreñas, así mismo a muchos jóvenes estudiantes se someten a dicho rubro para superarse y sostener sus estudios superiores.

Así mismo, como investigadoras y trabajadoras en el área de reclutamiento y selección ligadas a este campo, a diario se entrevistan grupos de personas que manifiestan adquirir un trabajo por *necesidad* (aceptando las condiciones, horarios y el salario que sea), por falta de oportunidades en la carrera que decidieron estudiar (personas graduadas, sin empleo en su área) o por intereses económicos y entre ellos, miles de jóvenes que estudian

y trabajan al mismo tiempo, aceptando horarios que se ajuste a sus necesidades para sostener sus estudios.

Es por ello que se ha focalizado la investigación a la motivación laboral en jóvenes salvadoreños que estudian y trabajan.

No solo se ha considerado toda la base teórica que se maneja sobre la motivación en el ser humano, sino también todos aquellos aspectos que se requieren para un buen rendimiento en el área laboral y académica, sino también se ha llevado a cabo una investigación que apruebe o niegue la hipótesis de la investigación.

### **3.8 Instrumento A Utilizar**

**Población:** Esta investigación, se llevó a cabo con una muestra de 31 jóvenes entre 19 y 35 años que estudian y trabajan en un Call Center de El Salvador.

**Variables:** La variable motivación fue categorizada en 6 tipos: A. Datos Generales, B. Aspectos Familiares, C. Logro/Personal, D. Logro/Profesional, E. Afiliación (Relaciones Interpersonales), F. Aspectos Económicos, G. Responsabilidad y H. Condiciones de Trabajo considerando que esta información, según la teoría y estudio contextual, es la más influyente en el deseo o cumplimiento de logros. El método utilizado fue la aplicación de un Cuestionario de Motivación personalizado que consta de 9 preguntas con opción múltiple de respuestas que recogen datos generales y 62 preguntas cerradas con Escala Likert según se muestra a continuación:

Tabla 6  
Escala Likert de Instrumento

<b>Opciones de Respuesta en Cuestionario de Motivación Laboral</b>				
1 = Nunca	2 = Rara Vez	3= Algunas Veces	4 = Casi Siempre	5= Siempre

La clasificación de las preguntas se estableció de la siguiente manera (Ver Apéndice

1 para leer Cuestionario completo):

Tabla 7  
Categorías de Instrumento

<b>Categorías de Cuestionario de Motivación Laboral</b>	
<b>CATEGORÍA</b>	<b>NO. DE PREGUNTA</b>
<b>A. DATOS GENERALES:</b>	1, 2, 5, 6, 7, 8.
<b>B. ASPECTOS FAMILIARES:</b>	3, 4, 20.
<b>C. LOGRO/PERSONAL:</b>	10, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 23, 31, 35, 40, 41, 46, 50, 52, 56, 69, 70, 71.
<b>D. LOGRO/PROFESIONAL:</b>	11, 14, 21, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 32, 34, 39, 42, 43, 45, 47, 48, 49, 57, 63, 64, 65.
<b>E. AFILIACIÓN (RELACIONES INTERPERSONALES):</b>	22, 51, 54.
<b>F. ASPECTOS ECONÓMICOS:</b>	55, 59, 60, 61, 62.
<b>G. RESPONSABILIDAD:</b>	19, 27, 33, 37, 38, 44, 53, 68.
<b>H. CONDICIONES DE TRABAJO:</b>	9, 30, 36, 58, 66, 67.

El objetivo de la aplicación de este instrumento fue descubrir qué motivos tienen los jóvenes salvadoreños entre 19 y 35 años, que estudian y trabajan a la vez, para optar mejor por una oportunidad laboral en un Call Center que un empleo que les brinde experiencia relacionada a su carrera, vacaciones en días feriados o un horario tradicional de oficina que les permita compartir con sus familias y amigos.

La aplicación se realizó de manera virtual por medio de un formulario de Google que recoge las respuestas en una base de datos automatizadas que brinda la tabulación por pregunta, lista para ser analizada e interpretada por los evaluadores. El envío a las personas encuestadas pudo realizarse por medio de un link que se compartía en cualquier red social o una solicitud por correo electrónico.

## **CAPÍTULO 4: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada categoría del instrumento, aplicado para evaluar cómo se manifiesta la motivación laboral en 31 jóvenes entre 19 y 35 años, que estudian y trabajan a la vez en un call center de san salvador.

### **4. 1 Datos Generales (A)**

En esta categoría, se obtuvieron resultados que indican que hay 2 grupos de edades más frecuentes en los jóvenes que estudian y trabajan a la vez en call centers de san salvador, los que se encuentran entre 19 y 23 años (19.4%) y los que se encuentran entre 24 y 27 años (58.1%). De estos dos segmentos de jóvenes, se pretendía adquirir datos relacionados a sus estudios superiores, antigüedad o tiempo que estos dedican a un empleo de Call Center, experiencia en otro rubro y sus motivos para optar por un trabajo de Call Center con el propósito de ayudar a realizar un análisis más objetivo.

#### **4.1.1 Análisis e Interpretación**

Los resultados de esta categoría sugieren que los jóvenes que trabajan en un call center de San Salvador se encuentran en la Etapa de Logro de Schaie citada en el marco teórico de



esta investigación, en la que explica que el individuo elabora un plan de vida en el que establece objetivos según prioridades (necesidades) para alcanzarlos con esfuerzo y persistencia. Cada logro se verá influenciado en el contexto que se desarrolle el individuo y sus características individuales.

Los estudios de educación superior son un tipo de logro que motiva a estos jóvenes a tomar decisiones, aunque los estudios varíen, se obtuvo un porcentaje general de 74,2% que hace referencia a la elección de una licenciatura. En cambio, solamente el 3,2% por un técnico. Por lo tanto, es importante relacionar la edad y estudio superior escogido por estos jóvenes, con el tiempo que han invertido trabajando como teleoperadores el cual es de 1 a 3 años según el 45,2% y de 4 a 6 años según el 22,6%.





Esto puede sugerir que mantienen sus puestos de trabajo en un call center en el tiempo promedio que se necesita para culminar una licenciatura el cual es de 6 años aproximadamente, tomando en cuenta el proceso de graduación. O mientras logran encontrar un trabajo relacionado a su carrera ya que el 38,7% tiene sus expectativas profesionales frustradas por no recibir una oferta de empleo en su área con salario similar o mayor, ni flexibilidad para continuar estudiando. A esto se le puede relacionar la dificultad para encontrar un empleo por la poca experiencia en el área y pocas oportunidades de empleo fijo para poder desarrollarla ya que el 48,4% menciona que no han tenido otro tipo de experiencia laboral o que este es su primer empleo.

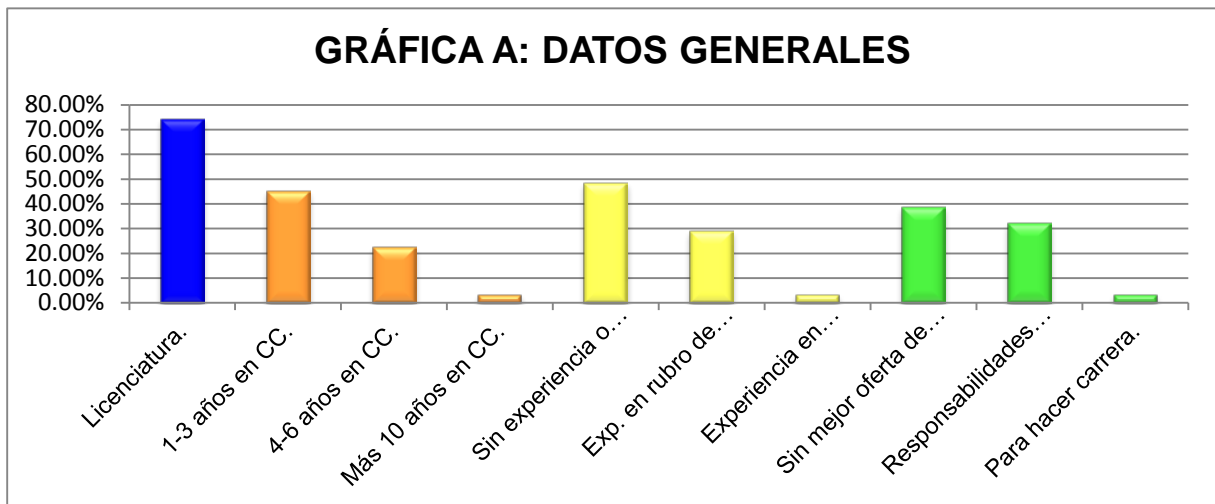
Entonces, se puede decir que las oportunidades en los call centers para los jóvenes salvadoreños son accesibles y atractivos por sus salarios bases que rondan entre \$500.00 y

\$600.00 según el artículo consultado en El Periodista. Además, ofrecen flexibilidad para continuar estudiando y los perfiles de puesto solicitan requisitos mínimos para Teleoperadores, los cuales son poseer: Título de Bachiller, habilidades de computación e idiomas que generalmente es inglés.

Otra interpretación según los datos obtenidos del informe de Social Media 4 Change, es que debido a las dificultades económicas del país y sus pocas ofertas de empleo con salarios que cubran las necesidades del joven profesional sin experiencia o el que sigue preparándose, es que optan por un trabajo de call center ya que las dinámicas familiares han tenido que modificar estilos de vida y reorganizar entre los adultos los roles de “proveedor”. A esto puede relacionarse los resultados de esta investigación, que indican que el 32,3% presenta la motivación de brindar soporte económico a su familia y pagar sus estudios. Sin embargo, solamente el 3,2% cree que existe oportunidad de crecimiento y logran establecerse en un call center por más de 10 años.

Tabla 8  
Significado de colores

<b>Significado de colores en Gráfica A. Datos Generales</b>							
	Estudio Superior		Antigüedad en Call Center (CC)		Experiencia en otro rubro		Motivos para trabajar en Call Center (CC)



## 4.2 Aspectos Familiares (B)

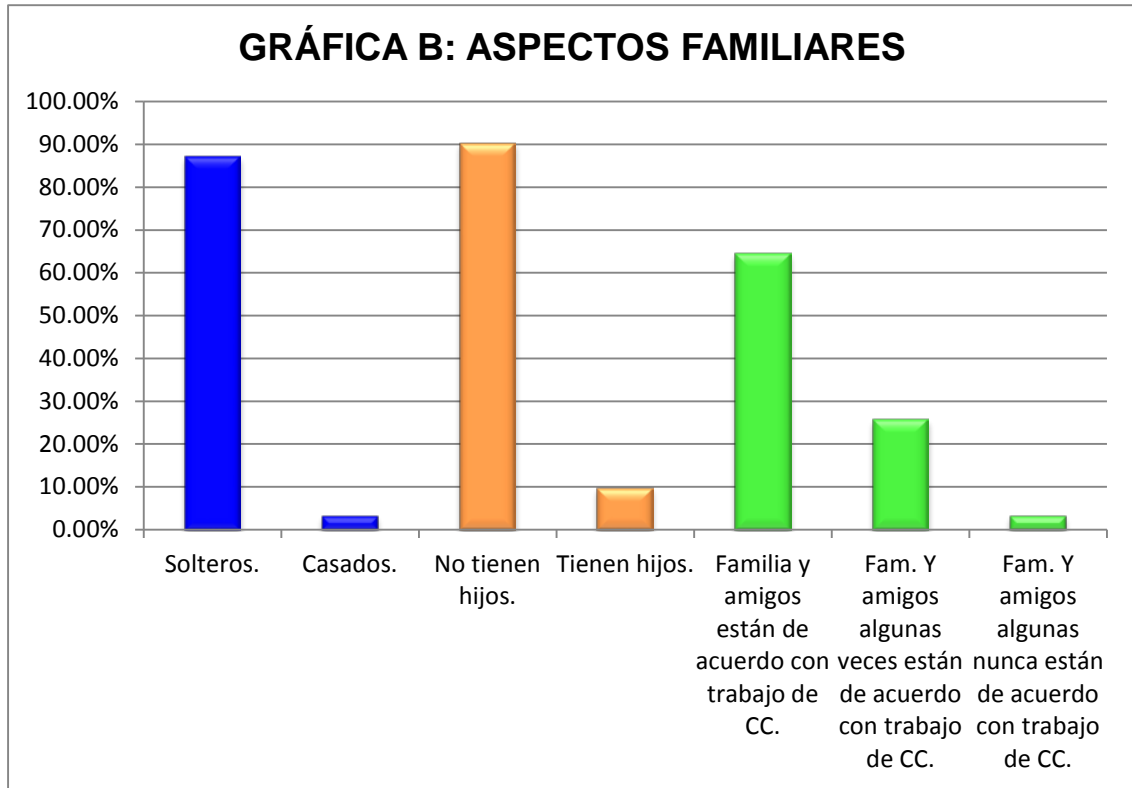
En esta categoría se pretendía indagar datos relacionados al estado familiar, si estos jóvenes tenían hijos o no quienes influyeran en sus decisiones, y conocer si sus familias y amigos están de acuerdo con el trabajo que desempeñan como teleoperadores de Call Center, ya que consideramos que son factores influyentes en la elaboración y seguimiento de un plan de vida.

### 4.2.1 Análisis De Datos E Interpretación

Los datos obtenidos en esta categoría indican que solamente el 3,2% de los jóvenes están casados/as y que la mayoría son jóvenes solteros/as que se ubican en la cifra de 87,1%. Adicionalmente, se encontró que solo el 9,7% tiene hijos. Según el objetivo de esta investigación, estos resultados indican que la motivación de los jóvenes en la Etapa de Logro, se está haciendo presente de diferente manera al “ideal de joven” que hace 30 años creía que después de haberse dedicado a ser estudiante de tiempo completo, conseguir un empleo relacionado a la carrera elegida e independencia económica; buscaba casarse y

formar familia, según el seminario de educación superior de María Herlina Suárez de la UNAM. Se interpreta entonces, como una “modificación de motivaciones o necesidades” del joven salvadoreño en etapa de logro; probablemente influenciado por la realidad económica del país, ya que tienen dificultad para prepararse profesionalmente, conseguir un empleo relacionado a su carrera e independizarse económicamente. Razones que podrían explicar su decisión de no casarse ni tener hijos o postergarlo hasta lograr sus metas personales y profesionales, ya que el trabajo como teleoperador de call center puede considerarse como “un trabajo para mientras” logra sus metas/objetivos.

También es muy importante tomar en cuenta los factores externos que podrían influenciar en estos jóvenes que viven su experiencia laboral y cómo se esfuerzan para lograr sus metas, ya que el 38,7% considera que sus familiares y amigos casi siempre están de acuerdo con su trabajo como teleoperadores, aunque el 3,2% menciona que nunca. Si se relaciona con los datos obtenidos en la categoría de Datos Generales (A), se podría explicar que están de acuerdo con este tipo de empleo porque permite cubrir las necesidades básicas y de estudio que lograría certificarlos en la profesión elegida, mientras consiguen un empleo que sí los desarrolle profesionalmente en su área y les ofrezca un salario que cubra sus necesidades básicas.



### 4.3 Logro/Personal (C)

En esta categoría los datos que se investigaron tienen relación a la percepción que los jóvenes encuestados tienen acerca de sus logros personales y cómo se esfuerzan por alcanzarlos, que fue analizado según su:

- a) Cumplimiento de obligaciones académicas.
- b) Satisfacción por los resultados de trabajar y estudiar simultáneamente.
- c) Búsqueda activa de un empleo relacionado a sus carreras.
- d) Admiración por otros jóvenes que han tenido éxito en sus metas al trabajar en un Call Center.
- e) Cansancio experimentado por estudiar y trabajar a la vez.

- f) Percepción del aprendizaje obtenido del puesto que desempeñan como teleoperadores.
- g) Percepción de ventaja al obtener una experiencia como teleoperador en comparación a jóvenes que no poseen ningún tipo de experiencia laboral.
- h) Persistencia en sus metas.
- i) Agrado al trabajar en un ambiente de Call Center.

#### **4.3.1 Análisis e Interpretación**

Los resultados permitieron tener una apreciación de los impactos que ocasionan trabajar y estudiar a la vez, que se reflejan en el indicador de 71% de jóvenes que creen cumplir con sus obligaciones como estudiante y tener un buen rendimiento académico. Sin embargo, el 6,5% considera que nunca lo hacen.

Dicha información puede complementarse con la teoría consultada de Pascarella, Edison, Nora, Hagedorn y Terenzini quienes explican que los efectos de combinar ambas actividades generan en los primeros dos años de carrera poco o nulo efecto sobre la comprensión de lectura, razonamiento matemático o habilidades de pensamiento crítico. En el tercer año, con un trabajo de medio tiempo, existe una influencia positiva en cuanto a la organización del tiempo y mejora de hábitos de estudio para el aprendizaje efectivo. Dichos aportes se complementan con las investigaciones de Kohn quien propone que estos jóvenes desarrollan plenamente los lóbulos frontales durante la adultez emergente, permitiendo optimizar la solución de problemas, planeación y juicio. Aunque trabajar más de 15 a 20 horas genera un efecto negativo en el desempeño de ambos contextos y podría causar fatiga.

Los jóvenes que optan por trabajar en un call center se ven obligados a organizar su tiempo en su “estilo de vida” o “plan de acción” para poder cumplir con sus obligaciones académicas y laborales. Esto podría respaldarse, con los datos de esta investigación que sugieren que el 64.6% se siente satisfecho con los resultados que obtienen del esfuerzo de estudiar y trabajar a la vez. Pero existe un 6,5% que está insatisfecho de los resultados, probablemente porque no ha alcanzado sus expectativas en ambos contextos por la demanda de tiempo. En consecuencia, llevar a cabo ambas actividades a la vez puede generar cansancio o fatiga ya que el 41,9% respondió que algunas veces tiene deseos de no asistir a trabajar por cansancio o fatiga. Esto podría facilitar la falta de consistencia y disciplina, o el deseo de abandonar los estudios o el trabajo las prioridades individuales.

En cuanto a cómo los jóvenes viven su experiencia laboral en un call center junto a su preparación profesional, se puede hacer relación con los datos obtenidos en la categoría de Datos Generales (A), ya que un 35,5% rara vez tienen la impresión de que aprenderán poco como teleoperadores, indicando que pueden presentar duda sobre la utilidad del aprendizaje obtenido para aplicarlo a su carrera en un futuro. En comparación al 6,5% que mantiene una creencia de que no aprenderá mucho como teleoperador. Ambas situaciones pueden estar influenciadas porque estos jóvenes consideran este trabajo temporal, mientras encuentran uno relacionado a su carrera y cumplen con los gastos que cubren sus necesidades. Se puede entender que las expectativas profesionales y de crecimiento (identidad profesional/autorrealización) están frustradas ya que no están obteniendo experiencia para el trabajo que desearían desempeñar una vez culminen sus estudios. Esto puede apoyarse del 45,2% que indica que a pesar de tener un buen salario y flexibilidad

para continuar estudiando, continúan con la búsqueda de un empleo relacionado a su carrera. En consecuencia, estos jóvenes podrían presentar en algún momento, una actitud negativa en el trabajo o mecanismos de defensa. Por ejemplo, el absentismo o evasión al trabajo como lo plantea Chiavenato en la teoría detallada en el marco teórico.

A pesar de su insatisfacción personal, los resultados indican que un 83.8% manifiesta su motivación, tratando de nunca rendirse fácilmente en aquello que les cuesta pero es necesario para lograr sus metas. Aunque un 6.4% podría darse por vencido fácilmente ya que respondieron que rara vez o nunca lo intentan. Se puede entender que en la mayoría puede existir una influencia para la motivación, por el crecimiento de algún compañero de trabajo en el call center ya el 64.5% respondió que admira a las personas que trabajan o han trabajado como teleoperadores y tienen éxito en sus metas, sabiendo aprovechar cada oportunidad. Lo que explica el deseo y esfuerzo constante para lograr obtener un título de estudio superior.

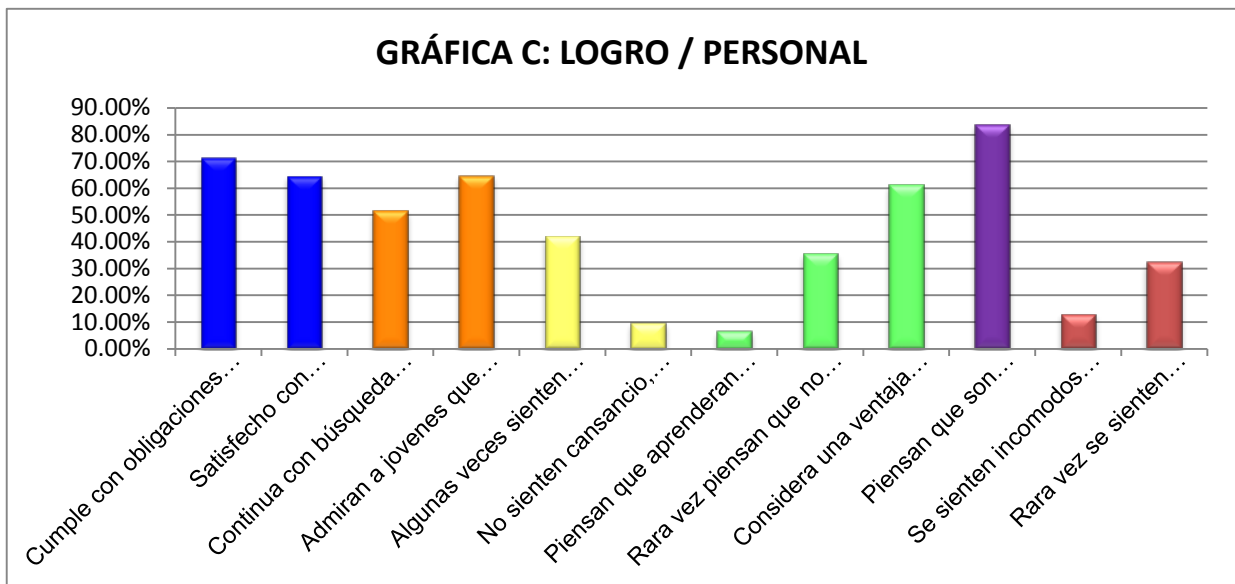
En cambio, el 16,1% podría tener un reforzador negativo en su motivación de logro, ya que respondió que rara vez admira a las personas que trabajan o han trabajado en un call center y tienen éxito, probablemente por la opinión negativa que existe en la sociedad salvadoreña según el informe de Social Media 4 Change, el cuál describe este tipo de trabajo como un estilo de vida por su dinámica para desempeñar el cargo, políticas de vacaciones o días feriados. Y a pesar de que es un empleo que remunera mejor al joven, no genera crecimiento profesional sino que resuelve las necesidades inmediatas sin visión a largo plazo, probablemente generando un atraso en sus estudios, no ejercer su profesión por



un salario suficiente que supla sus necesidades básicas, y por ende no lograr una autorealización por desempeñar el trabajo ideal según sus preferencias individuales que permiten satisfacer o desarrollar una “identidad profesional”. Estos porcentajes, deben alarmar a las empresas de Call Center e incentivarlos a crear planes de carrera, ya que sus empleados no están totalmente satisfechos con lo que hacen y una persona que se rinda fácilmente, puede ser influenciada rápidamente por un fracaso y por las personas que se expresan mal de su trabajo, pudiendo provocar actitudes negativas hacia el empleo, bajo desempeño, absentismo/evasión e incluso rotación de personal.

También se obtuvo un porcentaje del 32,3% que indica que los jóvenes rara vez se sienten incómodos en el ambiente laboral de un Call Center y un 13% respondió que siempre presenta incomodidad, cuando lo ideal debería ser que todos se sintieran cómodos con el ambiente laboral. Sin embargo, el 45,2% considera que lleva ventaja sobre sus compañeros de estudio por la experiencia laboral que han obtenido en un Call Center aunque no tenga relación con sus carreras, ya que han aprendido muchas cosas que pueden aplicarse a futuro en su trabajo y vida personal, interpretando esto como un aprendizaje general (no especializado) en cuanto a cómo adaptarse a una organización y estilo de trabajo, madurez al cumplir con las obligaciones de su puesto y por la capacidad de criterio y solución de problemas que adquiere un joven emergente al trabajar y estudiar. Aprenden a organizar su tiempo para lograr sus objetivos según describen Pascarella, Edison, Nora, Hagedorn y Terenzini. Esta madurez podría interpretarse como un punto a favor ante otros jóvenes que tampoco tienen experiencia en su área profesional y que compiten en procesos de selección para puestos de su carrera.

Probablemente por la situación económica actual del país, que ha provocado que las familias se reorganicen para cubrir los gastos, obligue a estos jóvenes a primero buscar un trabajo que les permita apoyar económicamente a su hogar (aunque no tengan hijos) y luego pagar sus estudios para alcanzar el nivel más alto de la pirámide: la autorrealización con una identidad profesional. Entendiendo que la teoría de Herzberg complementa a la de Maslow, relacionando la necesidad de seguridad y salario con las necesidades fisiológicas (básicas) y de asociación o aceptación que se obtiene en un empleo y con el “status” que brinda una solvencia económica. Lo que puede explicar por qué a pesar de tienen un buen salario y flexibilidad para estudiar, continúan con la búsqueda de un empleo relacionado a su carrera.



#### **4.4 Logro/Profesional (D)**

En esta categoría los datos que se investigaron tienen relación a la percepción que los jóvenes encuestados tienen acerca de sus logros profesionales y cómo se esfuerzan por alcanzarlos, que fueron analizados según su: Datos relacionados al puesto de teleoperador de Call Center, Satisfacción con puesto desempeñado, Motivación para escoger y permanecer en un empleo de Call Center, y Percepción de capacidades para ejercer sus carreras profesionales.

##### **4.4.1 Análisis e Interpretación**

En esta categoría se obtuvieron datos relacionados a la motivación de logro orientado al crecimiento profesional, en el que el 90.3% menciona que aunque estudie y trabaje a la vez, consideran que cumplen con las métricas de calidad y desempeño de su puesto. Aunque el 58.1% en ocasiones pueden sentir pocos deseos de asistir al trabajo por su insatisfacción. El 19.4% también presenta insatisfacción aunque de manera constante, pudiendo transmitir su negatividad a los demás, generando un ambiente hostil o resultados mediocres en desempeño hasta perder su empleo.

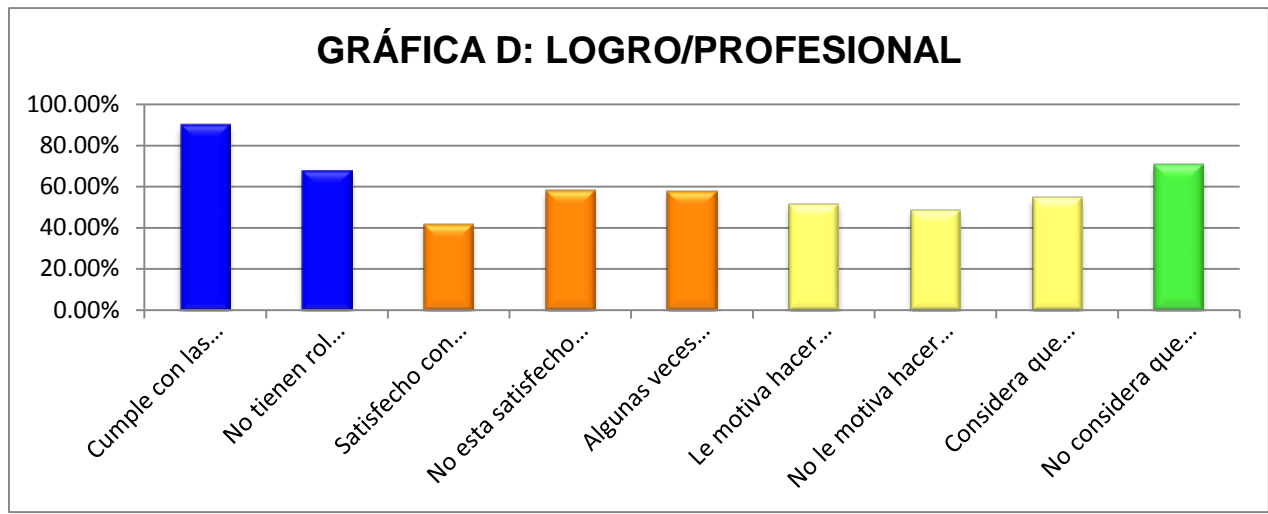
Sin embargo, es importante mencionar que los call centers manejan políticas de incentivos que influyen en la motivación interna de logro, combinando ambos: incentivos con motivación interna, se podría entender por qué el 41,9% al iniciar su jornada laboral aspira alcanzar la productividad más alta posible. Probablemente con la intención de crecer a puestos administrativos o de dirección dentro del call center y dejar las tareas asignadas que no generan satisfacción ya que el 48% considera tener motivación por hacer carrera. Respaldándose con que el 67.8% no se limita a cumplir solo con lo que le exige su puesto.

Es importante mencionar que el 71% considera que no tiene capacidades limitadas para ejercer un puesto relacionado a su carrera profesional. Contrastando con los resultados que demuestran que existe en ellos duda sobre la utilidad de la experiencia obtenida en Call Center.

Como resultado de combinar trabajo y estudios, el 54.8% cree que si culminará su preparación profesional. Dando indicadores de motivación según la teoría de Maslow y Chiavenato, sugiriendo que existe persistencia en los esfuerzos por alcanzar sus metas y lograr autorrealización a pesar de los obstáculos y necesidades inmediatas. Esto puede relacionarse a factores individuales como los compromisos familiares, personalidad, contexto socioeconómico o no claridad en el proyecto de vida.

Tabla 9  
Significado de colores

<b>Significado de colores en Gráfica D. Logro/Profesional</b>							
	Datos relacionados al puesto de teleoperador de Call Center (CC).		Satisfacción con puesto desempeñado.		Motivación para escoger y permanecer en empleo de Call Center (CC).		Percepción de capacidades para ejercer sus carreras profesionales.



#### 4.5 Afiliación (relaciones interpersonales) (E)

En esta categoría los datos que se pretendían estudiar hacían referencia a la comodidad que los jóvenes sienten relacionándose con sus superiores y compañeros en horario laboral o por compartir fuera de el por la identificación y confianza que estos pueden establecer entre sí.

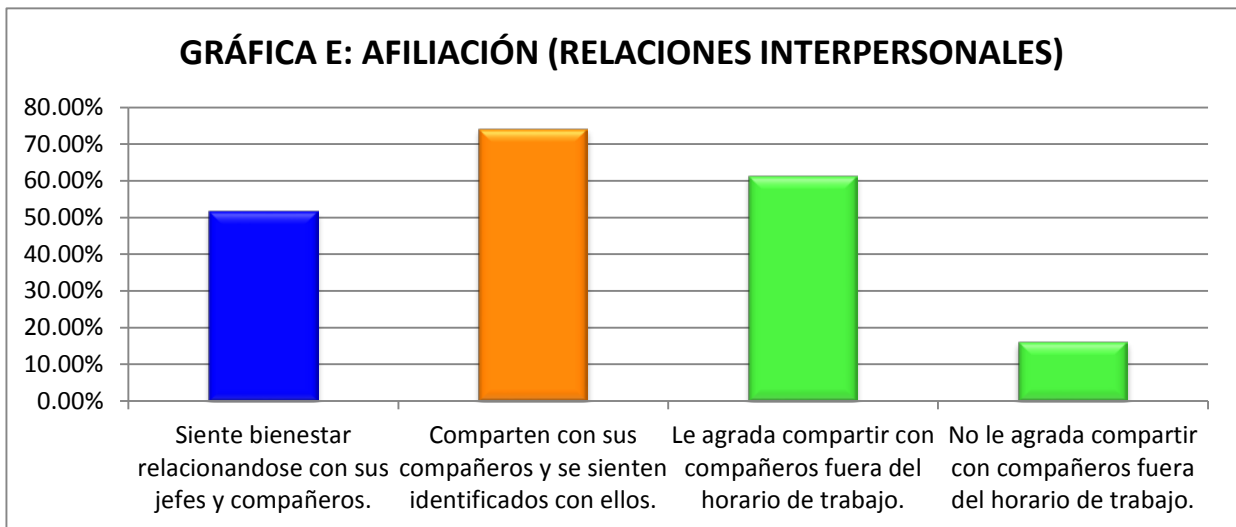
##### 4.5.1 Análisis e Interpretación:

La categoría de afiliación, fue denominada por McClelland (2011), como una de las necesidades aprendidas que todo individuo posee, por medio de la interacción con el medio en el que se desenvuelve, para sobrevivir en el mundo laboral.

En base a los resultados obtenidos en las encuestas podemos determinar que el 61.3% de los empleados disfruta compartir con sus compañeros de trabajo no solo dentro de la empresa, sino fuera de ella, permitiéndonos corroborar, que la afiliación no es solo un vínculo externo, sino muchas veces un impulso interno que lleva al individuo a querer

socializar más con sus compañeros, con la finalidad de generar mayor empatía y pertenencia dentro de su círculo de trabajo. De igual forma existe una parte de la población equivalente al 16.1% que prefiere no convivir fuera del trabajo con sus compañeros, por diversos motivos, algunos no logran desarrollar ese sentido de pertenencia en totalidad, otros prefieren no mezclar su vida privada con su empleo. Todo depende de los niveles de motivación internos de cada individuo.

El hecho de ser compañeros de trabajo y establecer convivencia interpersonal, incluso fuera de la empresa, va creando vínculos entre empleados que pueden no respetar las normas de comportamiento organizacional que definen quién es una figura de autoridad y quién un subordinado, ya que pasan a tener una relación de iguales o semejantes. Aunque el 51.6% considera que la relación y el trato de sus jefes es el adecuado, y es debido a que estos fuera de la empresa, son uno más del grupo, no importa el cargo o puesto laboral, sino el tipo de relación social que se establece, en el que todos se identifican el uno con el otro, a tal punto de disfrutar de la compañía y sentirse cómodos. Una vez se conoce mejor a las personas con las que se interactúa, las relaciones laborales se vuelven más estables y se comprende mejor el comportamiento del empleado.



#### 4.6 Aspectos Económicos (F)

En esta categoría los datos que se pretendían estudiar hacían referencia a la percepción de los encuestados en cuanto a la búsqueda de un mejor empleo, expectativas de salario devengado en Call Center, la utilidad del salario para satisfacer responsabilidades familiares, gastos personales y estudios superiores, y la cantidad monetaria recibida en comparación a los esfuerzos que los teleoperadores deben realizar para trabajar en horarios diferentes al tradicional de oficina, trabajar en días feriados, control de tiempo para recesos y uso del baño.

##### 4.6.1 Análisis e Interpretación

El factor económico influye de forma abismal en la motivación de los jóvenes, ya que se tienen expectativas del trabajo deseado y la pretensión salarial, según la preparación académica obtenida o necesidades personales, pero al descubrir el campo laboral, esta

motivación se ve afectada ya que los empleos y los salarios no son los esperados, y los trabajadores se acomodan y buscan la adaptación al salario y estancarse en dicha empresa.

En El Salvador las oportunidades de empleos para jóvenes son limitadas y en ocasiones cuando se presenta una oportunidad laboral, no se puede dejar de aprovechar, por la necesidad de supervivencia que se posee como seres humanos, y el temor a no encontrar otro empleo, que los lleva a tomar la decisión de aceptar lo que se ofrece sin pensar en si habrá oportunidad de crecimiento y desarrollo o si cumple con las expectativas personales-profesionales.

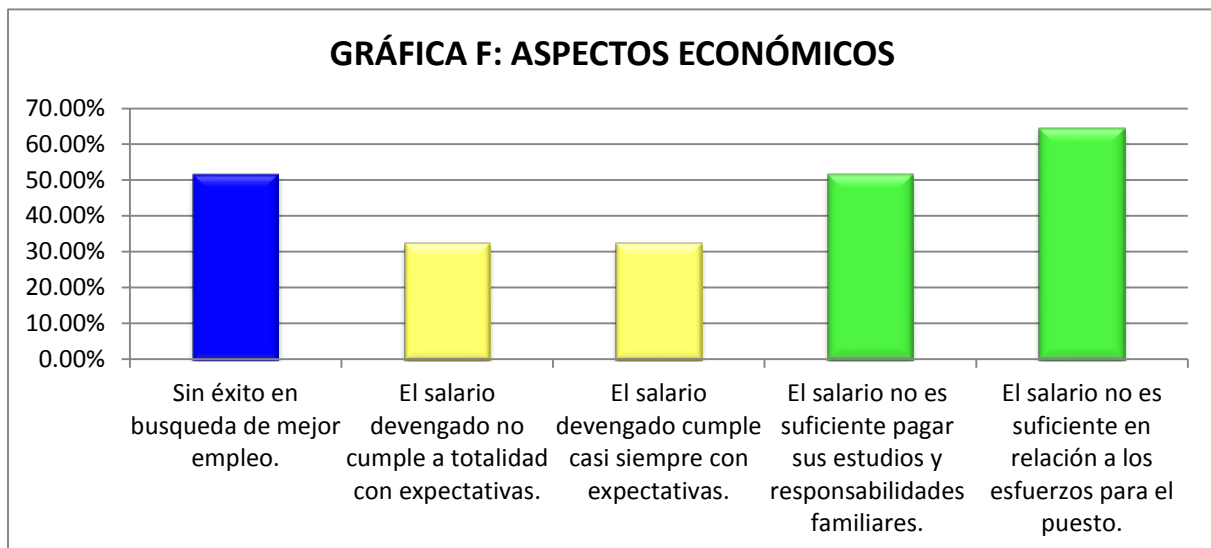
El 51.6% de los encuestados, afirma que han adquirido este empleo porque no saben si encontraran otro mejor, prefiriendo optar por algo seguro en lugar de arriesgarse y perderlo. Maslow habla de las necesidades básicas que todo ser humano debe satisfacer, y en ellas se encuentran las fisiológicas, tomando muchas veces un rol de motivación para alcanzarlas.

Según el 32.3% de los encuestados considera que este empleo no cumple con las expectativas de los trabajadores o no los lleva a la autorrealización como diría Maslow, pero si logra cubrir dichas necesidades fisiológicas, como la alimentación, estabilidad y seguridad laboral, etc. haciendo que el empleado caiga en un estado de conformismo laboral. En contraste, existe un 32.3% que considera que el salario recibido si cumple con las expectativas, esto probablemente pueda explicarse a que las necesidades e intereses de cada persona varían y así mismo su presupuesto para satisfacerles.



Mientras unos se conforman con el salario que reciben, otros reconocen que deben y merecen ganar más, ya que las exigencias del medio social crecen y así sus gastos. El 64.5% considera que su salario no es el adecuado debido al tipo de trabajo que realizan, ya que deben tener un estilo de vida diferente ya que trabajan fines de semana, días feriados, horarios nocturnos. Llevando al empleado a solicitar que la empresa reconozca su esfuerzo y sea recompensado.

Se puede percibir la motivación de una persona y su economía, cuando en lugar de pedir o ir tras aumentos salariales, buscan aplicar a plazas o posiciones superiores y que por ende se remuneren mejor. Son pocas los empleados que crecen con la idea de iniciar un plan de carrera dentro de su empresa en el que se desarrollen al máximo sus competencias, habilidades o adquiriendo la experiencia necesaria para ser aptos en puestos mayores conforme pasa el tiempo.



## **4.7 Responsabilidad (G)**

Esta categoría pretendía estudiar, como dato complementario, la percepción de los jóvenes encuestados acerca de su responsabilidad hacia el trabajo de Call Center al cumplir con 1) la puntualidad y un horario de trabajo establecido, 2) el deseo de tener un cargo con menos obligaciones por su condición de estudiar y trabajar simultáneamente, 3) su responsabilidad al responder ante sus errores en el trabajo, 4) su adaptación cambios organizacionales y a equipos inadecuados al momento de desempeñar sus labores, 5) así como su interés por mantener su dedicación y responsabilidad.

### **4.7.1 Análisis e Interpretación**

Robbins (2013). Menciona en sus teorías, que la motivación de los empleados tiene que ver con las actitudes que estos presentan en su lugar de trabajo, dichas actitudes reflejan en si cómo se siente el individuo hacia éste.

La responsabilidad es una actitud que cada empleado desarrolla en la medida que se compromete con su empresa y en su puesto de trabajo. El 74.2% ha asumido el valor de la responsabilidad como un habito de motivación interna, no llegan temprano a su trabajo porque se lo exigen, sino porque han establecido un vínculo de afiliación y compromiso con la empresa, que los hace actuar de forma responsable por iniciativa propia.

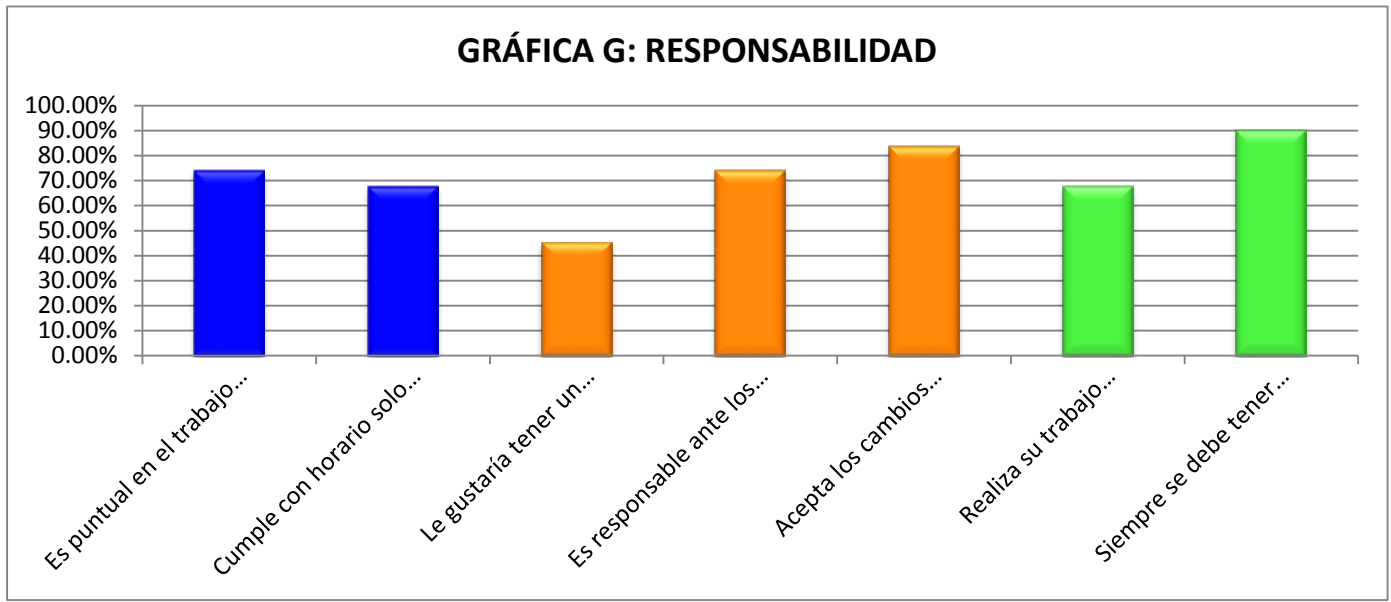
Las empresas de tipo Call Center utilizan métodos estratégicos para hacer que sus empleados vayan formando un sentido de responsabilidad laboral, y estos son en base a bonos económicos, el 67.7% intentan ser responsables por ganar dinero extra, lo que hace que el empleado mejore su rendimiento. Es un método de incentivar al trabajador y de

motivarlo, ya que el dinero es un medio para satisfacer sus necesidades. Por ejemplo, utilizar ese dinero extra en ahorros para su proyecto de vida, pagos pendientes, pago de alimentación, etc.

La responsabilidad no debe de quedarse solo a nivel laboral, debe de trascender a cada etapa de nuestras vidas, el 90.3% considera que toda persona debe de esforzarse al máximo y ser responsable en todas las situaciones que pueda ya que estas lo harán crecer personalmente y dentro de la empresa.

Se puede afirmar en relación a la categoría de “responsabilidad” no toda la población entrevistada posee motivación interna de compromiso laboral y social con la empresa, ya que gran parte de estos cumplen con sus obligaciones no por motivación interna, sino por obtener una ganancia extra, y le es indiferente si la empresa presenta problemas debido a la mala ejecución de sus funciones.

El 45.2% de esta muestra representativa menciona que prefiere tener un trabajo en donde sus obligaciones o funciones sean menores a las que ya tienen, lo que permite inferir que por su condición de trabajar y estudiar a la vez, los hace buscar facilitar el equilibrio en ambas actividad o que aún no han encontrado su motivación interna y compromiso con su empresa.



#### **4.8 Condiciones de Trabajo (H)**

Esta categoría tuvo como foco de interés, estudiar la percepción de los encuestados sobre las condiciones de trabajo relacionadas a los horarios de trabajo que más favorecen a los estudiantes, supervisores orientados a motivar al personal para el cumplimiento de metas, su adaptación al reglamento laboral que exige el puesto de teleoperador en un Call Center, y tipo de supervisión y responsabilidad que existe en este tipo de organización.

##### **4.8.1 Análisis e Interpretación**

Las condiciones de trabajo que ofrecen las diferentes empresas son de mucha relevancia para cualquier trabajador y más si son personas que estudian y tienen que trabajar al mismo tiempo.

El 48.4% considera que trabajar en un Call Center les da la oportunidad ideal para terminar sus estudios, ya que pueden trabajar por horas o medio tiempo en el horario que

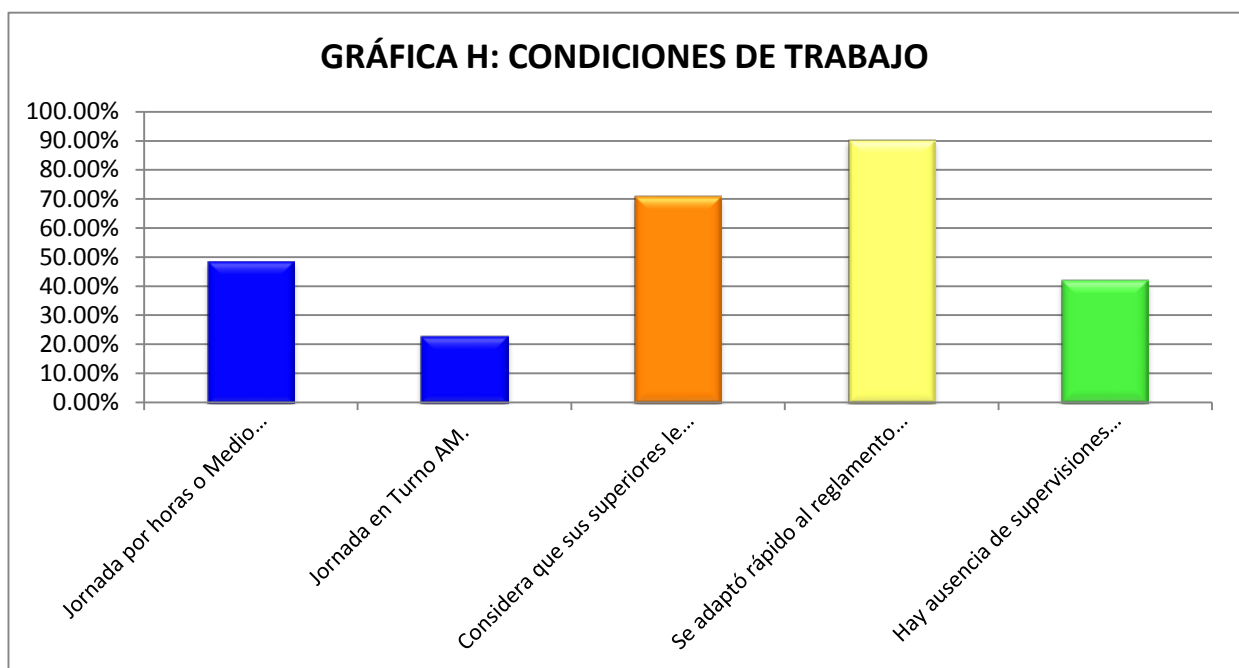
más les favorezca y así concentrarse en sus estudios o dedicarle mayor tiempo, lo que permite que se sientan motivados, no solo a terminar su carrera, sino buscar ejercer su carrera en su mismo lugar de trabajo y ascender de puesto. Sin embargo, el 22.6% considera que el horario que más favorece a un estudiante, según su experiencia es un turno AM.

Aunque es de beneficio para los estudiantes poder optar por estos horarios de trabajo, también podemos afirmar que el 42% mencionan sentirse desmotivados al trabajar en un horario diferente a su familia y amigos, pudiendo influir en que su nivel académico y rendimiento laboral decaiga. El 90.3% considera que adaptarse al ambiente de trabajo en este rubro es fácil y rápido, probablemente a que muchos de los empleados son jóvenes, lo que hace que los lazos de socialización y afectividad sean más fáciles de establecer.

En este apartado, se ven involucrados muchos factores que han sido tomados en cuenta en otras categorías, como la filiación, lo económico, comunicación. Es decir todo aquello que la empresa puede ofrecer que me motive a querer ser parte de esta institución laboral.

La motivación a pesar de ser intrínseca como mencionan diferentes autores como Maslow, Robinson, Chiavenato, se ve influenciada por factores extrínsecos que pueden hacer que la motivación crezca o decaiga, es por eso que las empresas buscan crear un ambiente laboral estable que sea atractivo para sus empleados y mantenerlos motivados.

Si se hace un recuento total de la opinión de la población laboral entrevistada, haciendo referencia a si está conforme con las condiciones laborales que este tipo de empresa Call Center ofrece, encontramos que un 60% se sienten motivados al recibir prestaciones, bonos, horarios flexibles, un ambiente agradable según su percepción y compensaciones salariales dobles por laborar en días feriados. Aunque este no es el empleo ideal para muchos, si es una oportunidad de crecer y lograr sus objetivos académicos.



## **CAPITULO 5**

### **5.1 Conclusiones**

En base a los resultados obtenidos podemos mencionar las siguientes conclusiones:

1. Se comprueba que lo que motiva a los jóvenes a optar por un trabajo de call center es que no han conseguido un empleo relacionado a su carrera por poca experiencia laboral o salarios que no satisfacen sus necesidades básicas. Por consiguiente, las oportunidades en los Call Centers son de fácil acceso para estos jóvenes ya que los requisitos del puesto de teleoperador son básicos: título de bachiller, habilidades de computación, un segundo o tercer idioma (generalmente inglés) y buenas relaciones interpersonales.
2. La motivación intrínseca se puede ver reflejada en la actitud de los empleados de Call Center y en su deseo de superación personal-profesional, ya que este factor los impulsa a buscar siempre establecerse metas y alcanzarlas. Según los resultados de Logro/Personal, la motivación en los jóvenes encuestados, se manifiesta en su satisfacción por los efectos de ejercer ambas actividades ya que cumplen con sus responsabilidades familiares y académicas, permitiendo lograr sus metas de superación personal y profesional. Aunque algunas veces se sienten cansados sin deseos de asistir al trabajo, el 83.8% considera que son persistentes con sus esfuerzos por cumplir sus metas y el 61.3% menciona que es una ventaja poseer experiencia en un empleo de Call Center, en contraste de los jóvenes que no poseen ningún tipo de experiencia laboral.

3. Se puede inferir que el período de tiempo que estos jóvenes dedican al trabajo de Call Center es entre 3-6 años, mientras logran conseguir un empleo relacionado a sus carreras profesionales o hasta que se gradúan y empiezan a ejercer. Solamente algunos logran establecerse en un call center por más de 10 años por motivación propia.
  
4. Al obtener los resultados de esta investigación, una de las estrategias que se pueden proponer es enriquecer el desarrollo del recurso humano joven en los Call Centers, a través de programas de preparación profesional que fortalezcan las habilidades y destrezas de forma integrada. Es decir destacando aquellos requisitos básicos para cualquier tipo de puesto y carrera. Por ejemplo, las habilidades sociales, tolerancia a la frustración, liderazgo, aprendizaje de un nuevo idioma y Softwares.



## **CAPITULO 6**

### **6.1 Recomendaciones**

1. Implementar capacitaciones constantes al personal para desarrollar competencias que puedan ser de utilidad en cargos de mayor rango, probablemente que requieran estudios superiores, aprovechando el talento humano interno que se ha preparado o se está preparando por sus medios, y mejorando los niveles de satisfacción y motivación. Es decir, se pretende enriquecer los conocimientos de estos empleados a través de programas de preparación profesional que fortalezcan las habilidades y destrezas de forma integrada. De esta manera, se podrían aprovechar los recursos internos para promociones, garantizando la calidad del conocimiento técnico y una estimación acertada sobre el posible desempeño del empleado; generando una reacción en cadena que refuerce la motivación de logro orientado al desarrollo personal y profesional en los demás empleados que notan las oportunidades de crecimiento en el éxito de sus compañeros.
2. Diseñar programas de capacitación que permitan integrar diferentes tipos de carrera que puedan ser útiles para el rubro de Call Center, a manera de que los empleados puedan compartir los conocimientos especializados en su área, a través de talleres que permitan el desarrollo de habilidades y destrezas que puedan aplicarse en determinado departamento y mejorar el perfil profesional. Por ejemplo, estos programas pueden especializarse para el Desarrollo Humano, Seguridad y Salud Ocupacional, Optimización de Planificación y Administración de Procesos o cualquier otra área de interés que beneficie al negocio de Call Centers. Además, se

pueden diseñar programas de capacitación general, que desarrollen las habilidades y destrezas para mejorar el perfil profesional sin importar el tipo de estudio superior que los empleados tengan, como impartir clases de inglés u otro idioma de interés, capacitación en el uso de softwares, optimización del uso de Microsoft Excel o capacitaciones para la mejora de las áreas de oportunidad de los empleados.

3. Establecer políticas y períodos de tiempo adecuados que beneficien un aprendizaje efectivo del contenido de estos programas de capacitación, para que los jóvenes con talento pero poca experiencia puedan ser considerados según criterios de selección objetivos, para promociones en otras áreas como administración, reclutamiento, contabilidad, informática (IT).
  
4. Aplicar más incentivos de planes de carrera que permitan promociones y superación personal-profesional, en lugar de orientarse únicamente a incentivos remunerados. El dinero es importante pero al crear estas políticas de desarrollo humano, se podrían reducir índices de rotación de personal, mejorar la calidad de su trabajo y los procesos de la empresa, así como aportar beneficios que les ayuden a alcanzar su autorrealización. Esto podría aumentar una necesidad de permanencia en la empresa, ya que necesitan el empleo por sus necesidades básicas, para pagar sus estudios superiores (que es lo que más les motiva) y al recibir beneficios de capacitación constante, en horas laborales sin invertir recursos económicos, aumenta la valoración de la oportunidad ofrecida por la empresa.

5. Crear más alianzas y beneficios con instituciones académicas o de idiomas para que los empleados puedan obtener descuentos o precios especiales en estudios superiores al presentar su carné de empleado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aamodt, G. M. (2013). *Psicología industrial/organizacional*. (6ª ed.). México: Cenage Learning Editores.
- Alarcón, E.A. (2013). *Informe: Desempleo Juvenil en El Salvador* [Documento en línea]. Recuperado de <http://lideressolidarios.org.sv/wp-content/uploads/2011/05/Informe-de-Desempleo-Juvenil-en-El-Salvador-2013.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2ª ed.). México: McGraw-Hill editores.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9ª ed.). México: McGraw-Hill editores.
- Dalton, M. Hoyle, D.W. y Watts, M.W. (2006). *Relaciones Humanas*. (3ª ed.). México: International Thomson Editores.
- Newstorm, J.W (2007). *Comportamiento Humano en el trabajo*. (13ª ed.). México: McGraw-Hill Editores.
- Papalia, D.E. Olds, S.W. y Feldman, R.D. (2010). *Desarrollo Humano*. (11ª ed.). México: Mc Graw Hill Editores.
- Publicaciones Vértice S.L (2008). *Retribución de Personal*. España: Editorial Vértice.
- Robbins, S.P y Judge, J.A (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ª ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S.P y Judge, J.A (2013). *Comportamiento organizacional*. (15ª ed.). México: Pearson Educación.
- Rodríguez, M.G. Regalado, R.E.Vargas, S.A. Aparicio, B.G. Vargas, H.D. y Suárez, M.H. (2015). *Jóvenes universitarios que estudian y trabajan* [Documento en línea]. Recuperado de [http://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/hsuarez/Suarez2015\\_JovenesUniversitariosQueEstudian.pdf](http://www.ses.unam.mx/integrantes/uploadfile/hsuarez/Suarez2015_JovenesUniversitariosQueEstudian.pdf)

## **GLOSARIO**

**Absentismo:** actitudes de huida de un ambiente de trabajo desagradable, insatisfactorio e incluso inseguro.

**Agresión:** es una reacción que puede ser verbal o física, dirigida a una persona, un objeto o a la organización.

**Call center:** oficina centralizada que maneja los servicios de un negocio ya sea en el área de atención al cliente, soporte técnico, facturación, ventas; a través de una red telefónica conmutada y múltiples agentes.

**Cohesión de grupo:** grado de atracción que sienten los miembros del grupo entre si y a su motivación para seguir siendo parte del grupo.

**Componente afectivo:** está vinculado a la forma de cómo se vive la situación, como se experimenta, si es esta positiva o negativa, placentera o desagradable.

**Componente comportamental:** se refiere a realizar una conducta o acción basada en pensamientos y sentimientos.

**Componente cognitivo:** expectativas o creencias que presenta la persona de cómo son las cosas y cómo se realizan.

**Curso:** línea hacia la cual se dirige el comportamiento.

**Expectativa:** es la posibilidad de que una determinada acción lleve a alcanzar el objetivo o resultado esperado.

**Fácil acceso:** significa la apertura con poca dificultad.

**Factores de higiene:** están ubicados en el ambiente que rodea al individuo hasta llegar a las condiciones en que se desempeña el trabajo.

**Fuerza:** es la intensidad de la motivación de una persona.

**Intensidad:** es el esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido. La intensidad del esfuerzo no siempre corresponde con su calidad.

**Instrumento:** son los medios intrínsecos y extrínsecos que la persona utiliza para alcanzar los resultados, como la motivación interna y habilidades personales, así como los recursos externos.

**Metas:** son los resultados que pretende alcanzar una persona y actúan como fuerzas de atracción, impulsos internos para satisfacer las necesidades.

**Motivación:** es el impulso que mueve al ser humano a tomar decisiones y acciones que lo llevan a cumplir una meta que va a satisfacer sus deseos internos.

**Motivador por afiliación:** se puede identificar como un impulso por crear un sentido de pertenencia, es decir, el empleado busque ser parte de la empresa o sentirse un recurso importante.

**Motivador de logro:** es aquel impulso que conlleva al trabajador a sobre salir en su desempeño, por una motivación interna mayor que la de su grupo de compañeros de trabajo, que lo impulsa al crecimiento laboral.

**Motivador de poder:** nace como una actitud interna del individuo, donde existe la visión y creencia de que una persona puede dominar a otras y regir sus creencias dado su nivel de influencia y destrezas, buscando obtener así un beneficio de otras personas o causar un gran efecto en sus organizaciones, y están dispuestas a asumir riesgos con ese propósito.

**Necesidades de autorrealización:** estas necesidades se encuentran en la cima de todas, hacen referencia a la necesidad del ser humano de desarrollar su propio potencial y crecer personal y profesionalmente de manera continua, trascender en su vida;

**Necesidades de autoestima:** se refiere a la forma en cómo el individuo se percibe y se evalúa así mismo dentro del entorno laboral y personal, determinan en gran parte su personalidad, sus principales componentes son la autoconfianza, el auto respeto, el estatus, autonomía, logros y reconocimientos.

**Necesidades de seguridad:** se presentan únicamente cuando las necesidades fisiológicas se han satisfecho; incluyen búsqueda de seguridad y protección contra la amenaza o peligro evitando daños físicos o emocionales.

**Necesidades fisiológicas:** representan el nivel más bajo de las necesidades de todo ser humano, dichas necesidades están orientadas a la conservación de la vida, alimentación, reposo, sexo y otras necesidades corporales.

**Necesidades sociales:** mejor conocidas como las necesidades secundarias, ya que su motivación y satisfacción son externas.

**Oportunidad de empleo:** son los instantes o plazos que resultan propicios para realizar un trabajo remunerado.

**Persistencia:** es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo.

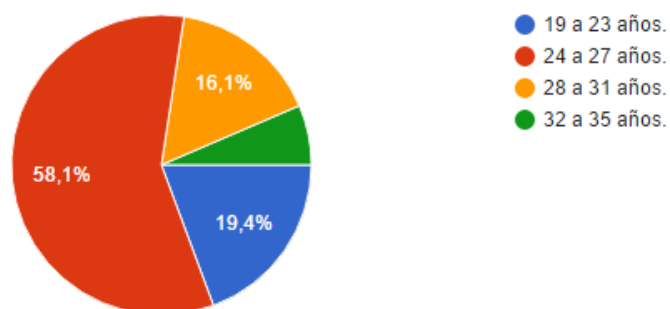
**Situación Laboral:** es la condición de oportunidades de trabajo en un entorno social.

**Valencia:** es la atracción que una persona tiene hacia una meta o un suceso, es decir “la satisfacción esperada de un suceso.

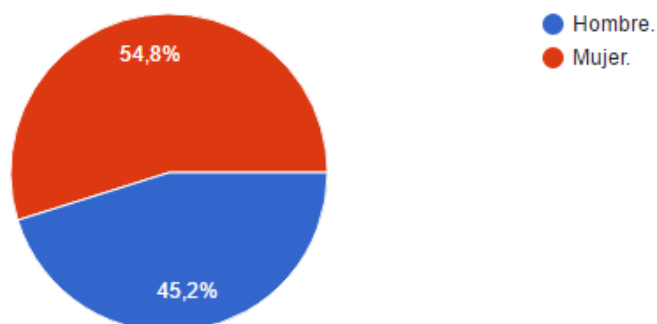
## APENDICE

### Apéndice 1: Cuestionario de Motivación a Trabajadores de Call Centers

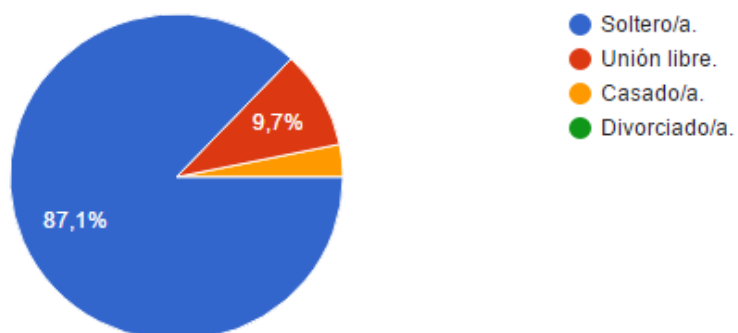
1. Seleccione el rango de edad al que pertenece:



2. Género:

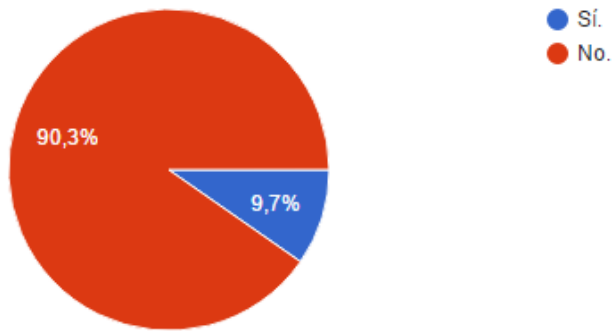


3. ¿Cuál es su estado familiar?

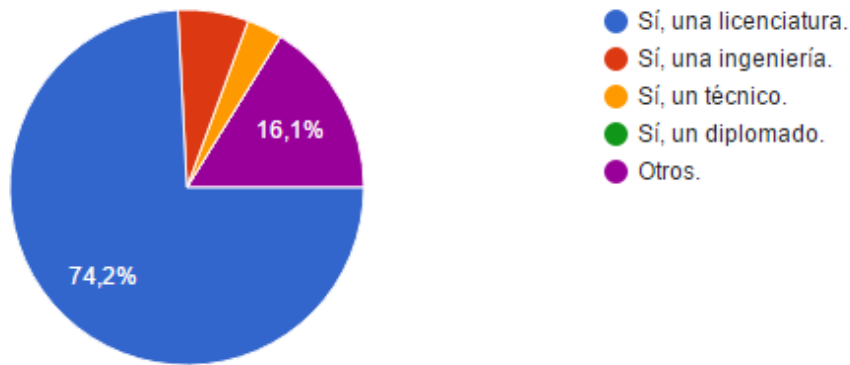




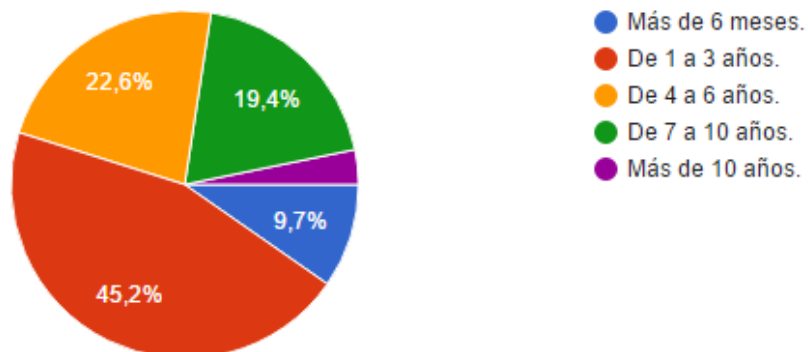
4. ¿Tiene hijos?



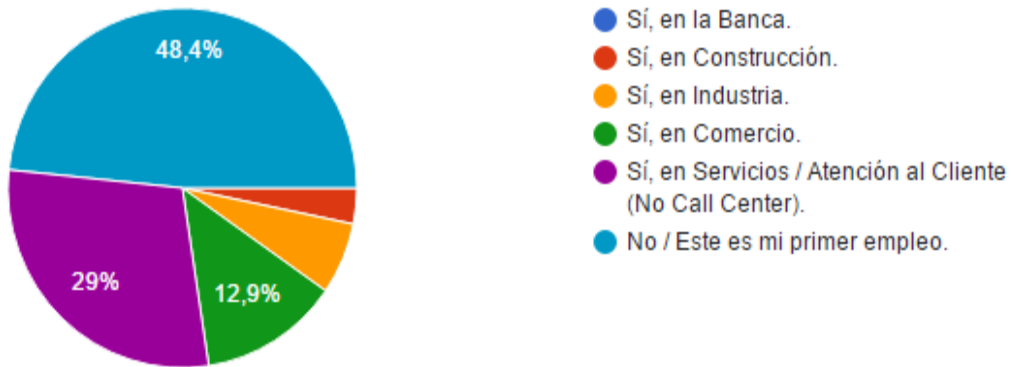
5. ¿Estudia alguna carrera universitaria o estudio superior?



6. ¿Cuánto tiempo ha trabajado en un Call Center?



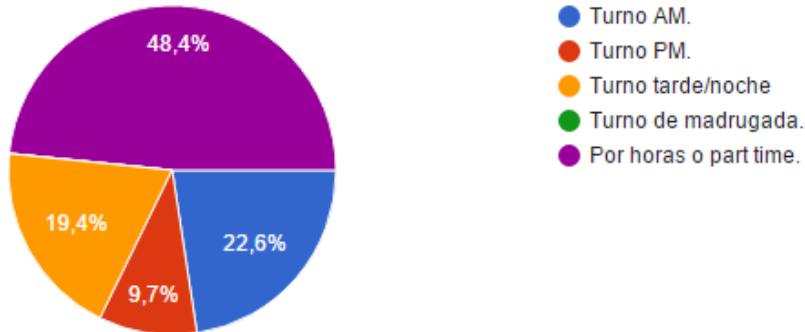
7. ¿Antes de su empleo actual como teleoperador tuvo otra experiencia laboral en diferente rubro?



8. ¿Por qué ha optado trabajar en un call center y no en un empleo que le brinde experiencia relacionada a la carrera que estudia?

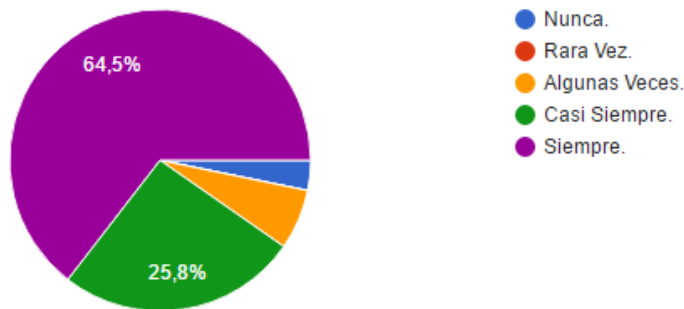


9. En base a su experiencia, seleccione el horario de trabajo que más favorece a un estudiante:

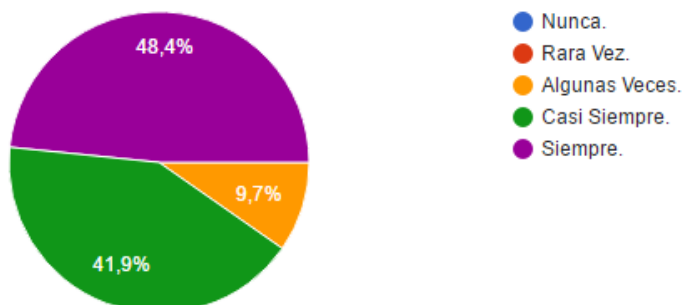


**\* Preguntas a contestar con opciones de respuesta según Escala Likert (Nunca, Rara Vez, Algunas Veces, Casi Siempre, Siempre):**

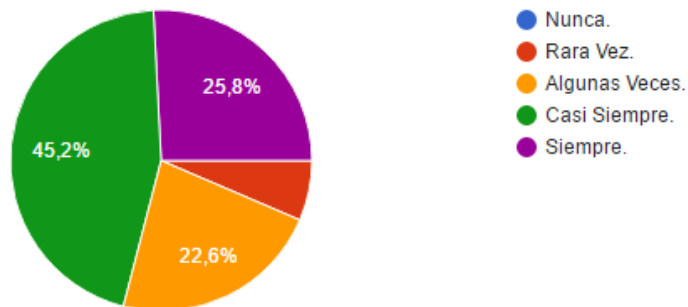
10. Confío en mis habilidades para superar cualquier reto u obstáculos en mi trabajo.



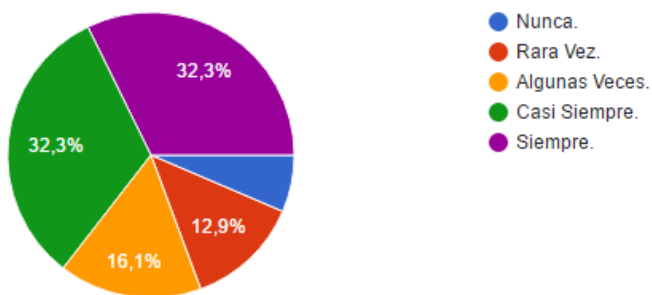
11. Aunque estudie y trabaje a la vez cumplo con las métricas de calidad y desempeño de mi puesto.



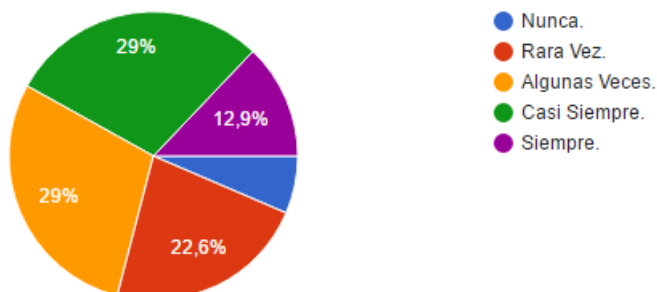
12. Aunque estudie y trabaje a la vez cumplo con mis obligaciones como estudiante (buen rendimiento académico).



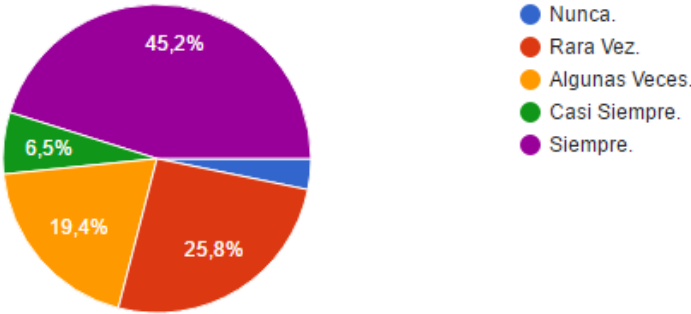
13. Me siento satisfecho/a con los resultados que obtengo por estudiar y trabajar a la vez.



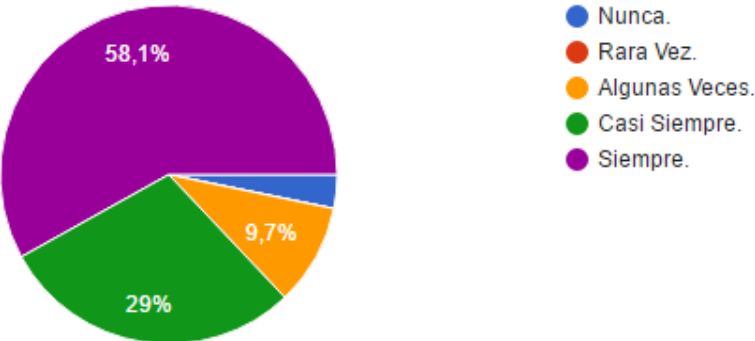
14. Me siento satisfecho/a con el trabajo de teleoperador de call center.



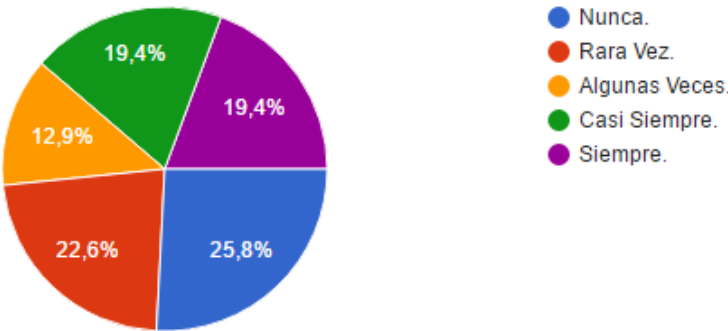
15. A pesar de tener un buen salario y flexibilidad para estudiar, continúo con la búsqueda de un empleo relacionado a mi carrera.



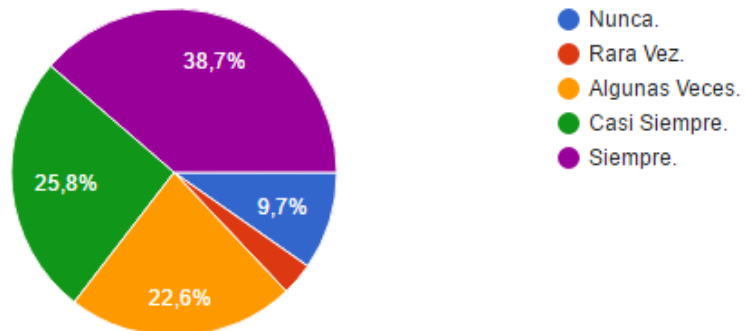
16. Una vez cumplidos mis objetivos, me trazo unos nuevos.



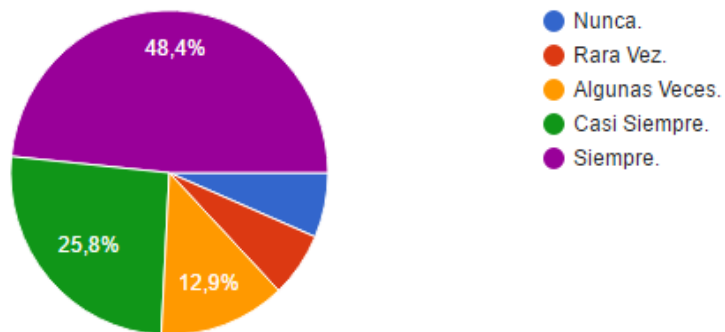
17. Laboro horas extra para incrementar mi productividad (métricas).



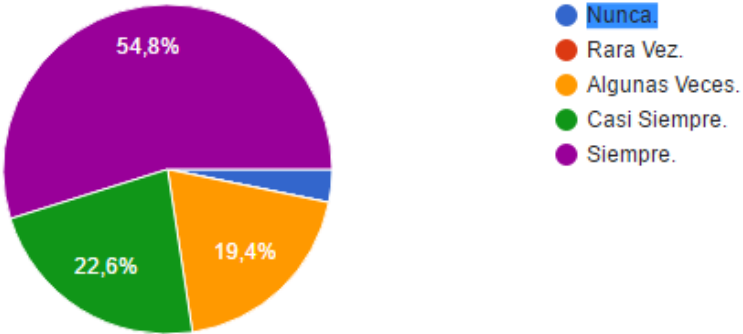
18. Me divierto en el trabajo cuando gano competencias y beneficios que requieren de habilidad.



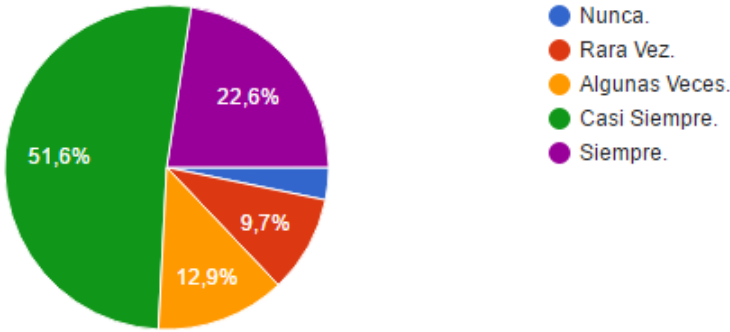
19. Llego puntualmente a la empresa y a las actividades de la organización por intención propia y no porque me lo exigen.



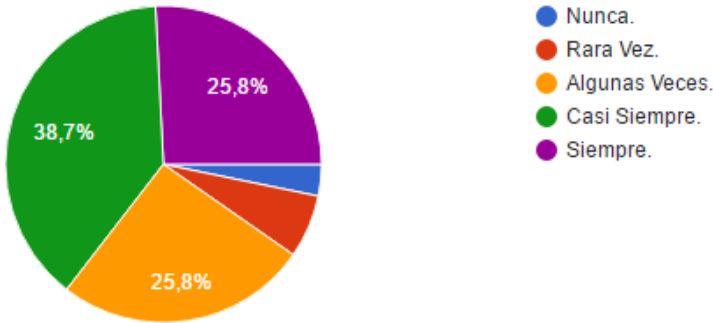
20. Mi familia y mis amigos están totalmente de acuerdo con el trabajo que realizo en esta compañía.



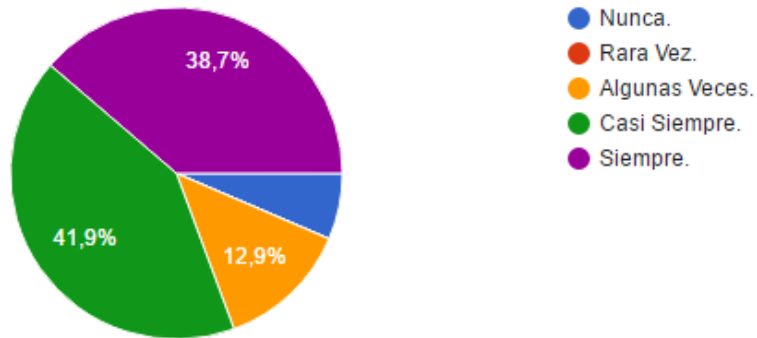
21. Me motivo cuando mi jefe inmediato se preocupa por mis resultados laborales.



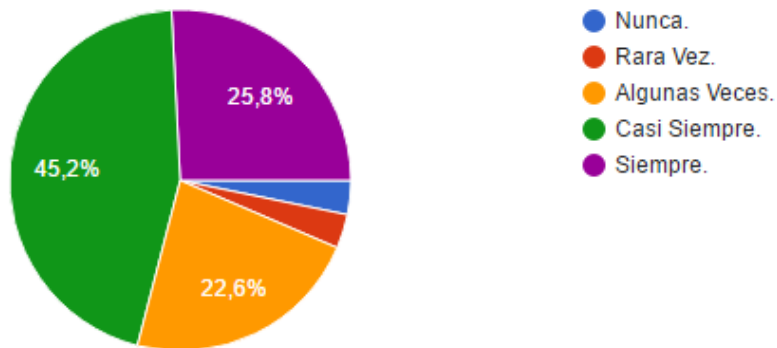
22. Me siento a gusto con el trato que mis superiores y el resto del personal me dan en el trabajo.



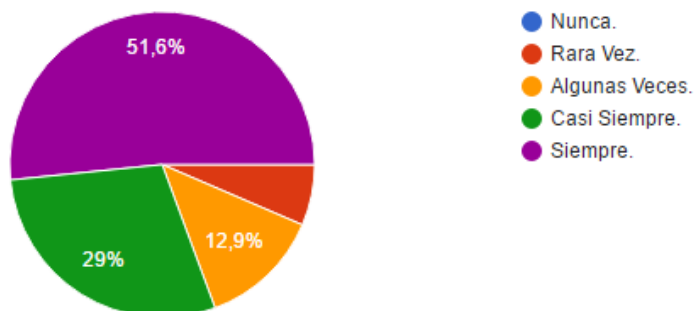
23. Me motiva que mis compañeros reconozcan mis buenos resultados y me pidan apoyo laboral.



24. Cuando se me presenta una dificultad laboral consulto siempre con mis jefes inmediatos antes de actuar.

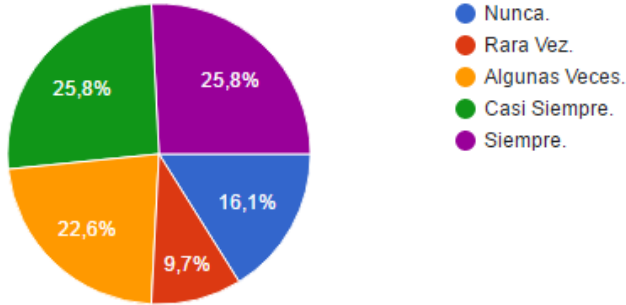


25. A pesar de mis múltiples actividades y obligaciones, me siento motivado en el cargo que desempeño.

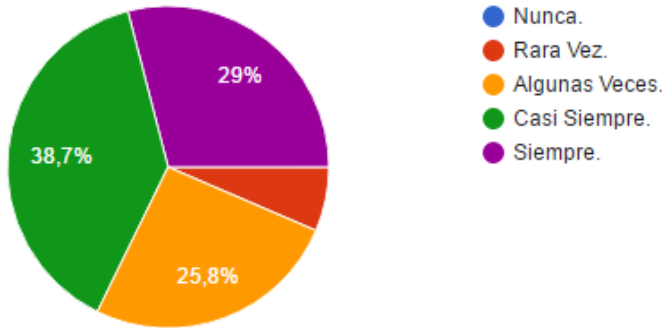




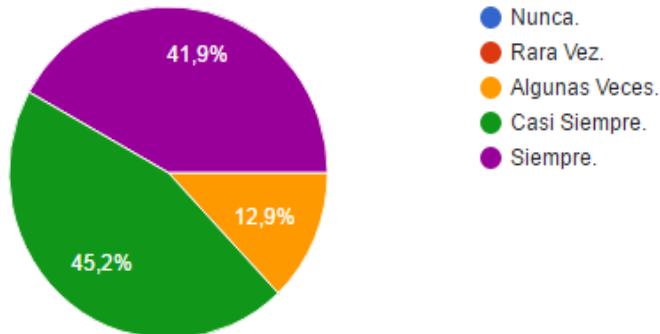
26. Suelo ser receptivo ante las observaciones de mis jefes y compañeros acerca de mis dificultades laborales.



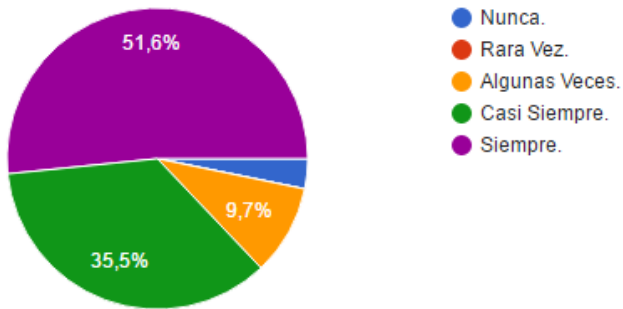
27. Cumpló mis horas de trabajo solo para mantenerme en el cargo y ganar el bono correspondiente.



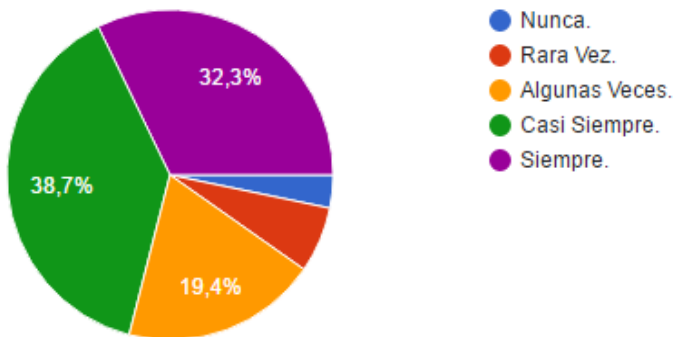
28. Mi deseo personal en este empleo es elevar mis conocimientos y habilidades como profesional (hacer carrera).



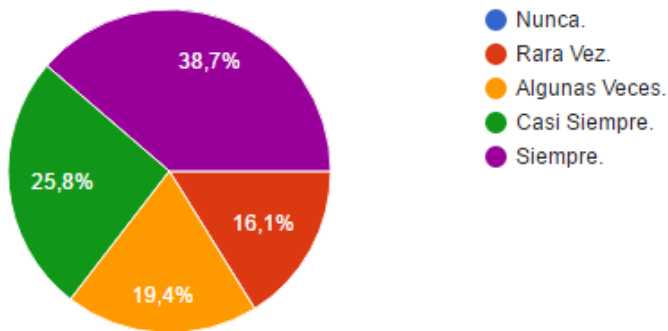
29. Me motiva que mis superiores tomen en cuenta mis opiniones en la dinámica de trabajo.



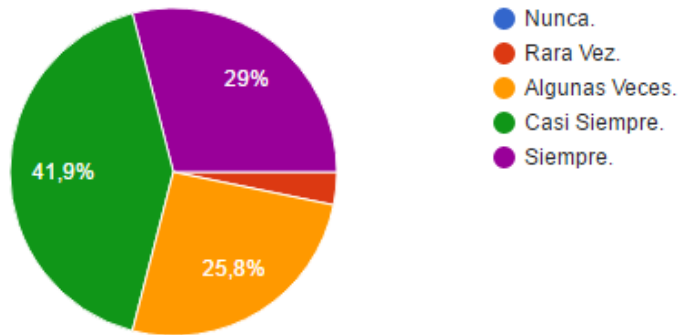
30. Mis superiores me orientan en el cumplimiento de objetivos específicos para cada tema asignado.



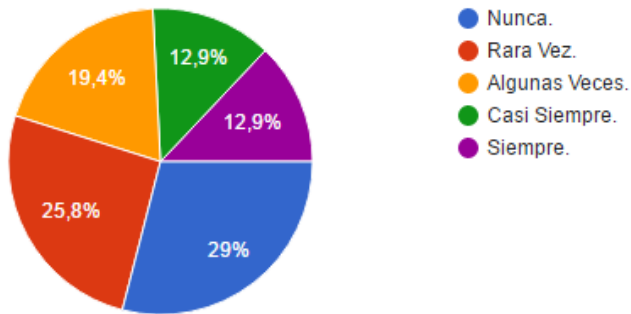
31. Lo que más admiro de las personas que trabajan (o han trabajado) en un call center y tienen éxito en sus metas, es que saben aprovechar las oportunidades que se les presentan.



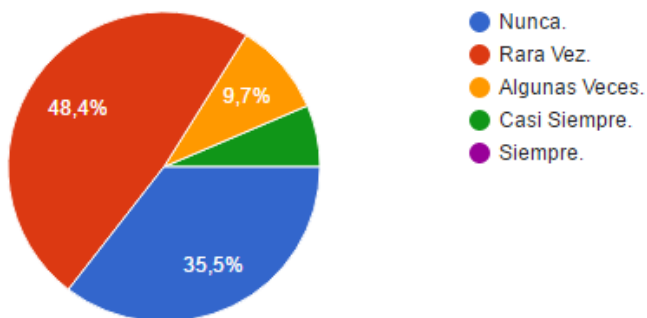
32. Mis compañeros de trabajo admiran mis habilidades en mi puesto de trabajo.



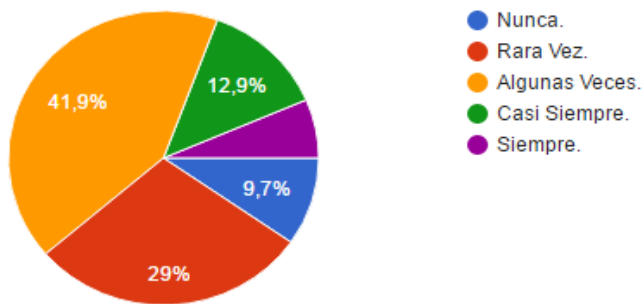
33. Me gustaría tener un cargo en el que no tuviera tantas obligaciones.



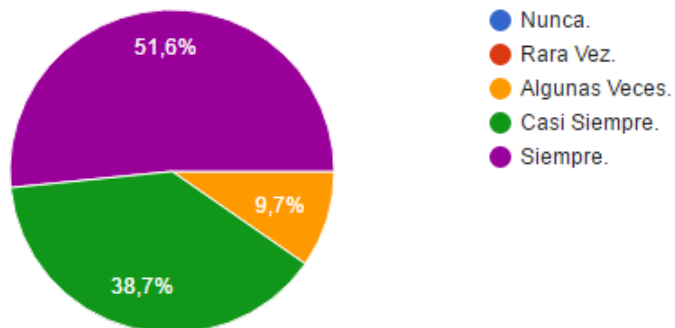
34. Tengo pocos éxitos en el trabajo y mi productividad no es buena.



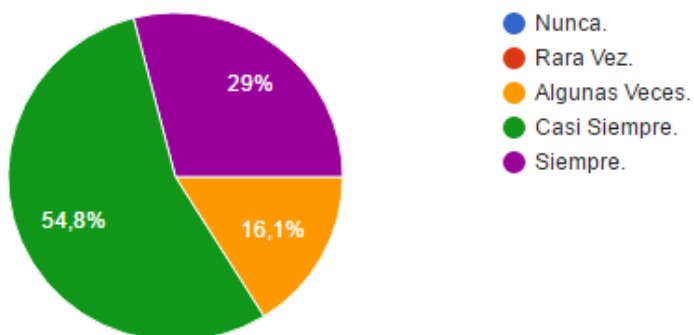
35. Siento fatiga, cansancio y deseos de no asistir a mi puesto de trabajo.



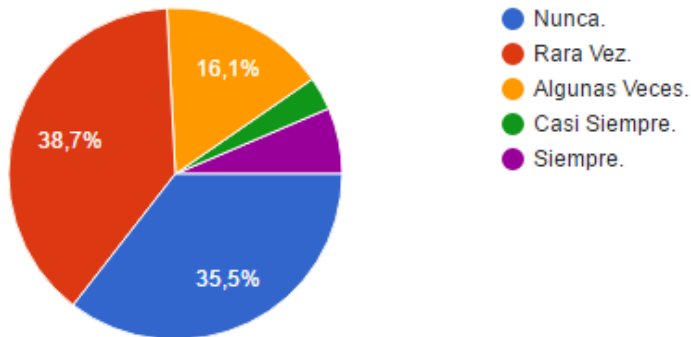
36. Me adapté rápidamente al reglamento laboral que exige el cargo.



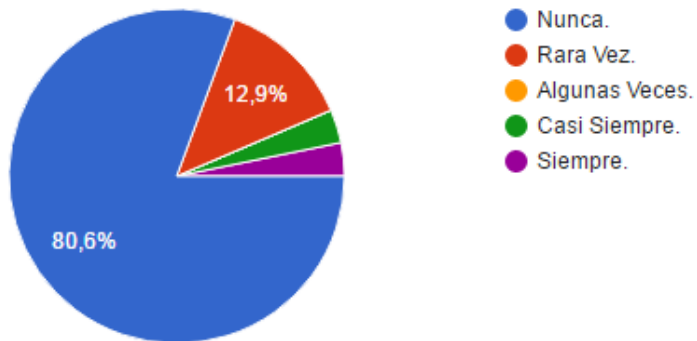
37. Acepto los cambios internos que se producen en relación con las actividades del trabajo.



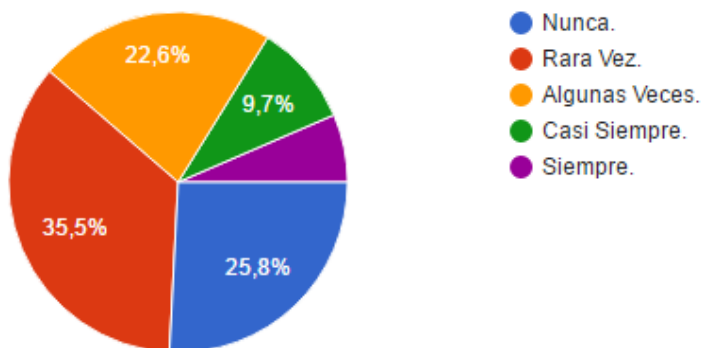
38. Soy indiferente a los problemas que se generan por mis acciones en el trabajo que realizo.



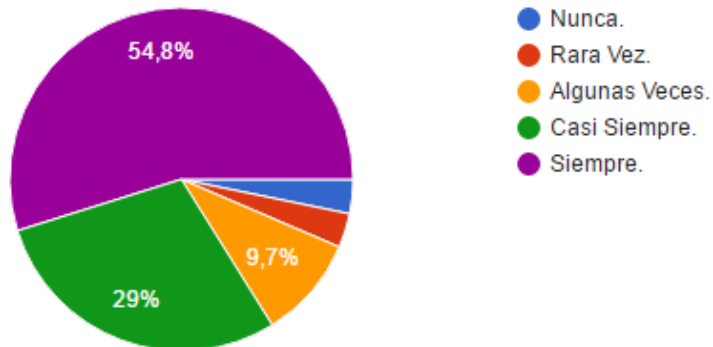
39. Piensan que no soy un/a buen/a trabajador/a y obtuve el puesto por mera casualidad.



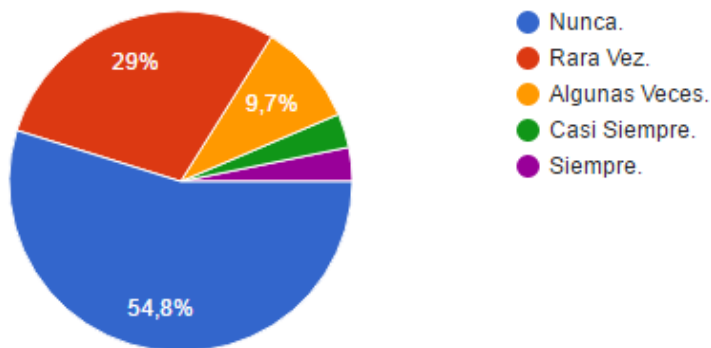
40. Tengo la impresión de que aunque me dedicare mucho a este trabajo aprenderé poco.



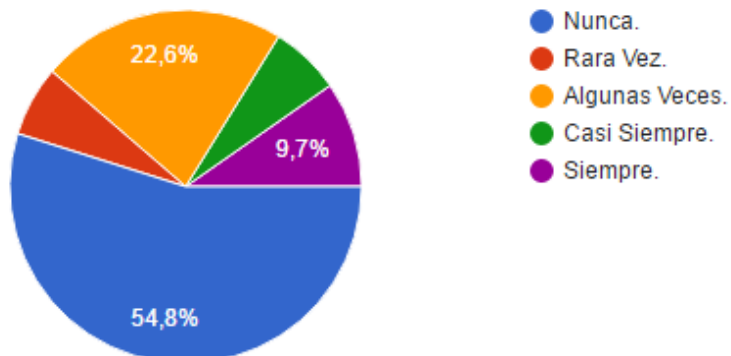
41. Trato de nunca rendirme fácilmente en aquello que me cuesta pero es necesario para mis metas.



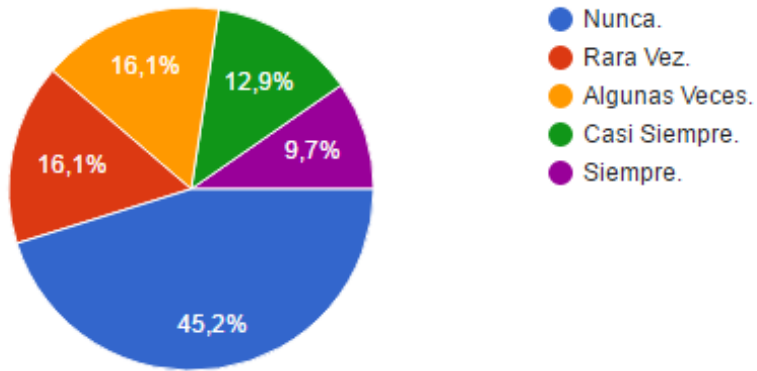
42. Creo que no lograré cumplir y terminar los objetivos de este cargo.



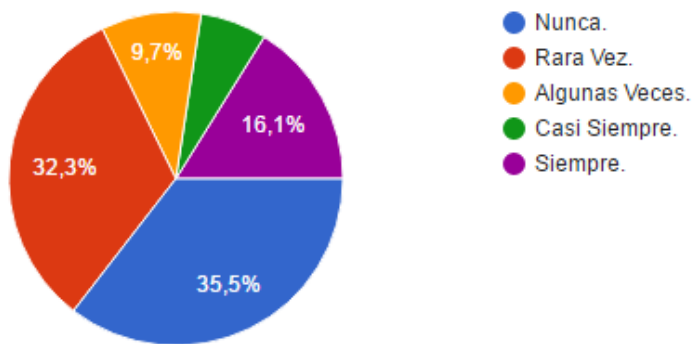
43. Creo que no lograré culminar mi carrera debido a mi trabajo.



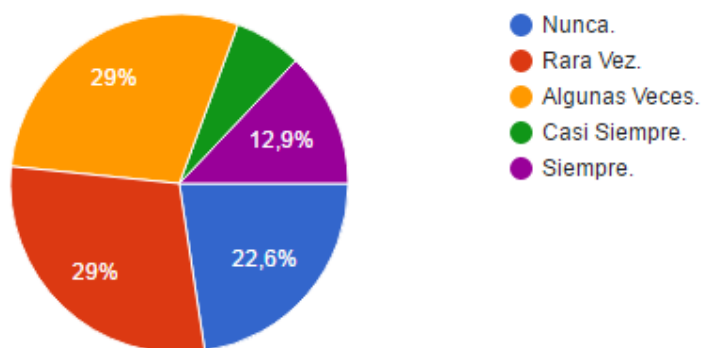
44. Cuando me pierdo en las explicaciones de mis superiores no me esfuerzo en concentrarme otra vez.



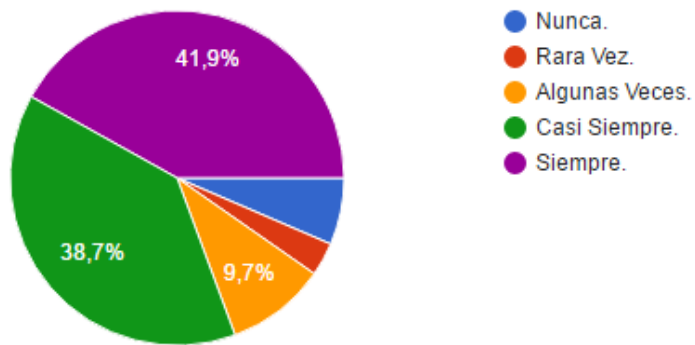
45. Prefiero tener un rol pasivo en el trabajo y solo cumplir con lo que se me exige.



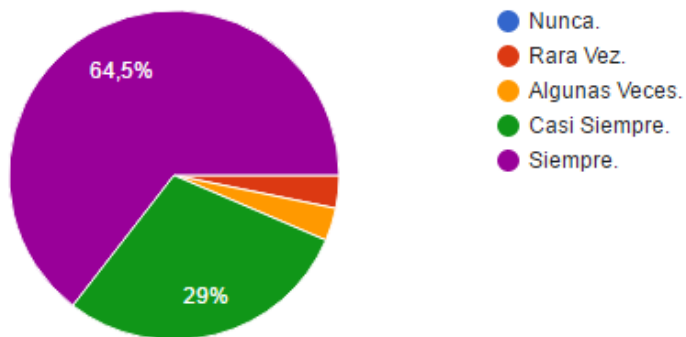
46. Mis deseos para asistir al trabajo son pocos porque me siento insatisfecho/a.



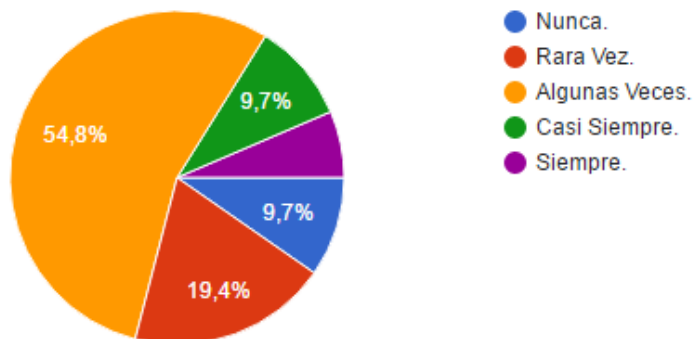
47. Al iniciar mi jornada laboral aspiro alcanzar la productividad más alta posible.



48. Realizo las tareas asignadas sin necesidad de supervisión.

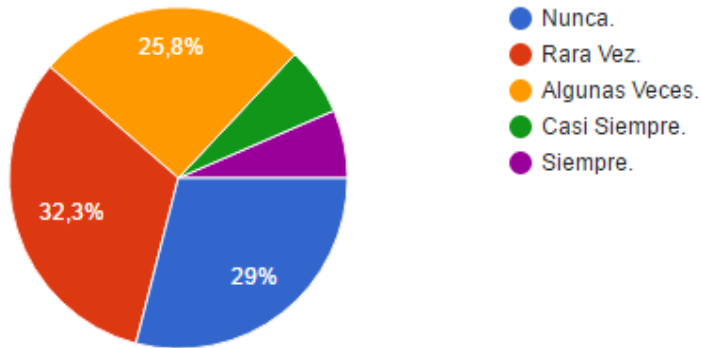


49. Cuando me supervisan tengo mejores resultados en mi puesto de trabajo.

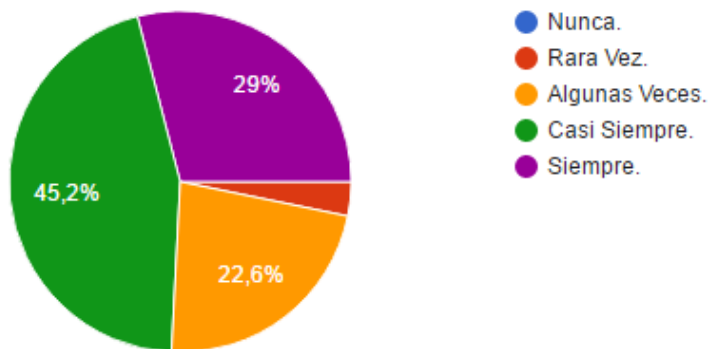




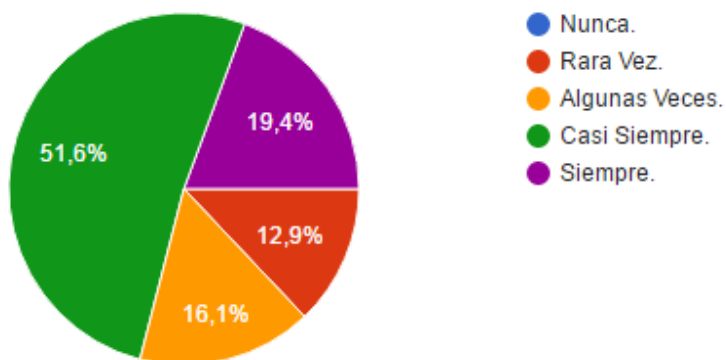
50. Me siento incómodo con el ambiente laboral de un call center.



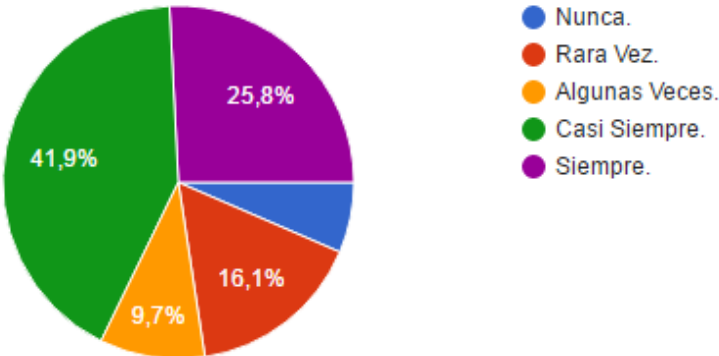
51. Comparto con mis compañeros de trabajo y me siento identificado/a con ellos.



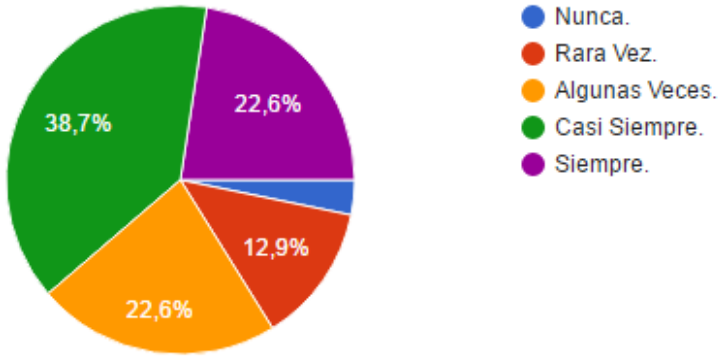
52. Siempre que comparto con mis superiores y compañeros adquiero nuevos conocimientos que me hacen mejor persona.



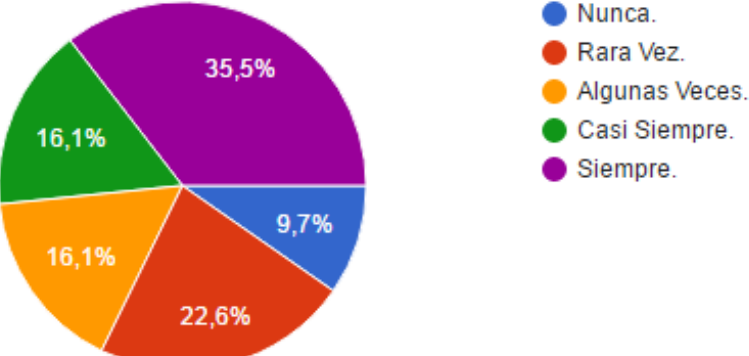
53. Realizo mi trabajo aunque tenga que compartir con un equipo de trabajo inadecuado.



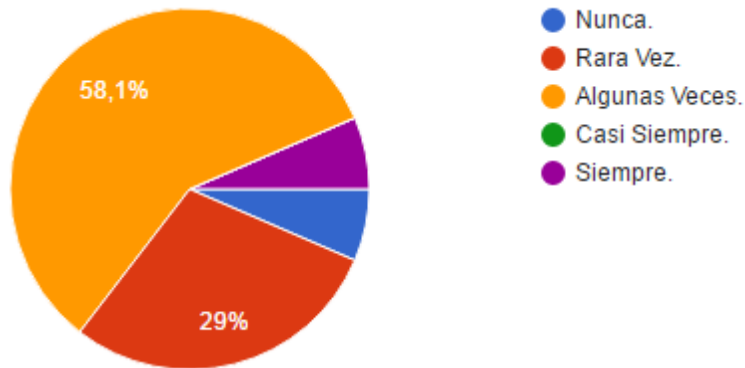
54. Me agrada compartir con mis compañeros fuera del horario de trabajo.



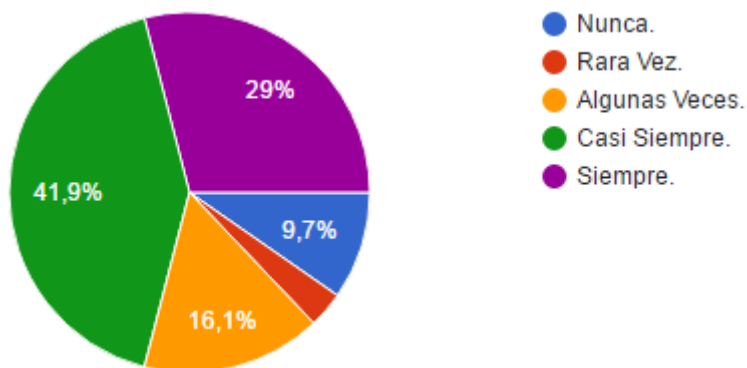
55. Estoy en este cargo porque no encuentro otro empleo mejor.



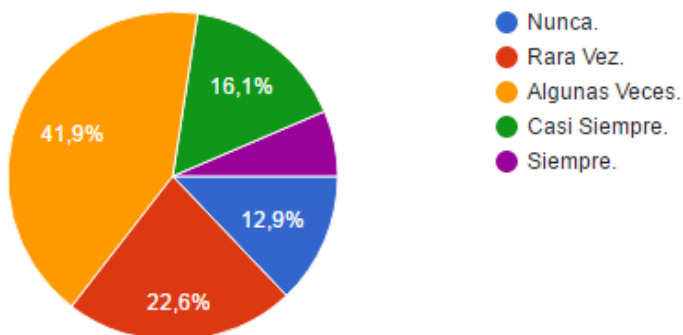
56. Todas las actividades de este cargo son extremadamente aburridas para mí.



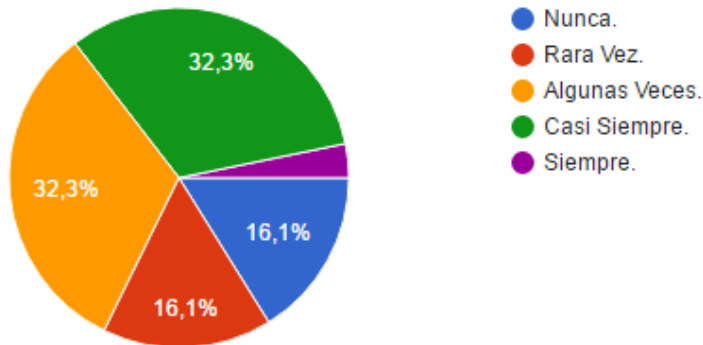
57. Por lo general, si en el trabajo hay falta de herramientas y medios para alcanzar las metas, tengo la iniciativa de buscar una solución.



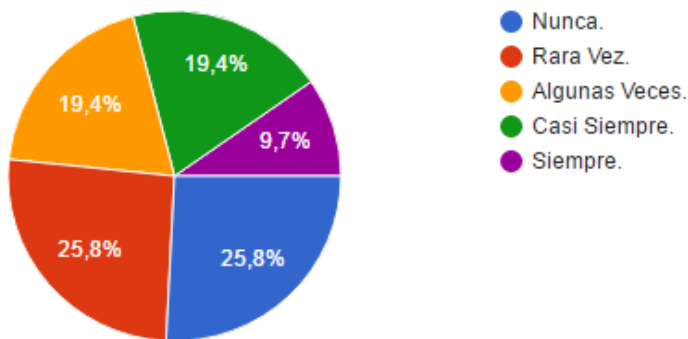
58. Considero que en el trabajo de Call Center hay ausencia de supervisiones estrictas y falta de responsabilidad.



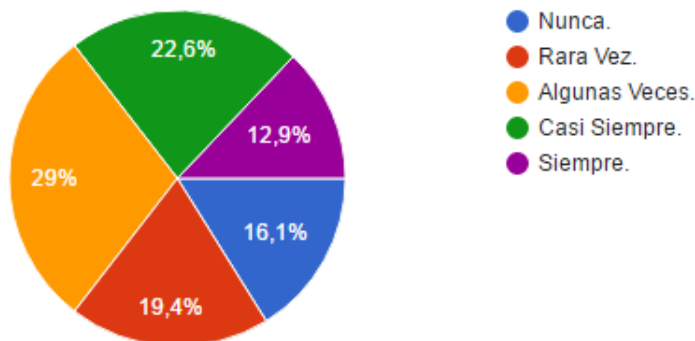
59. Considero que el salario que recibo es suficiente para mí y cumple mis expectativas.



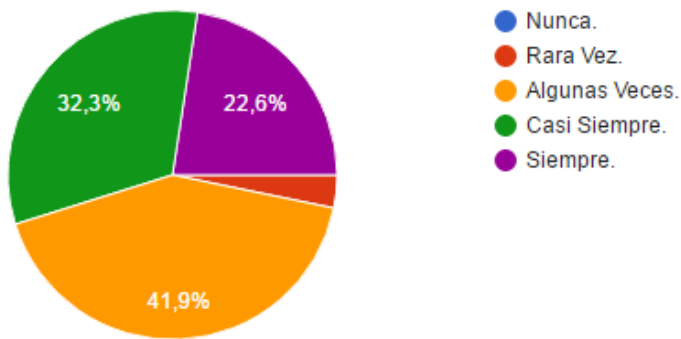
60. Lo que me pagan es suficiente para mantenerme a mí, mis estudios y mi familia.



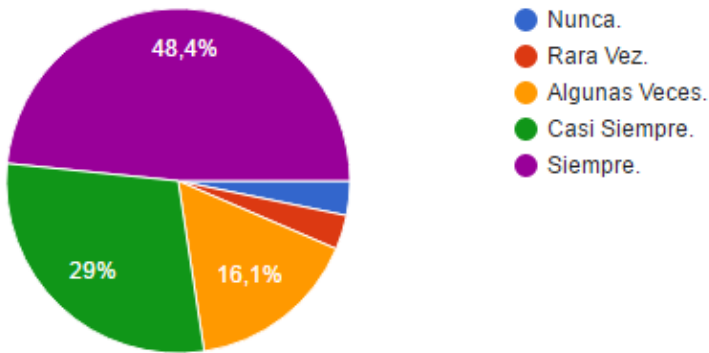
61. Lo que me pagan es suficiente en relación a los esfuerzos que debo realizar como: trabajar en horarios diferentes al "tradicional de oficina", trabajar en días feriados, organización del tiempo para breaks e ir al baño, etc.



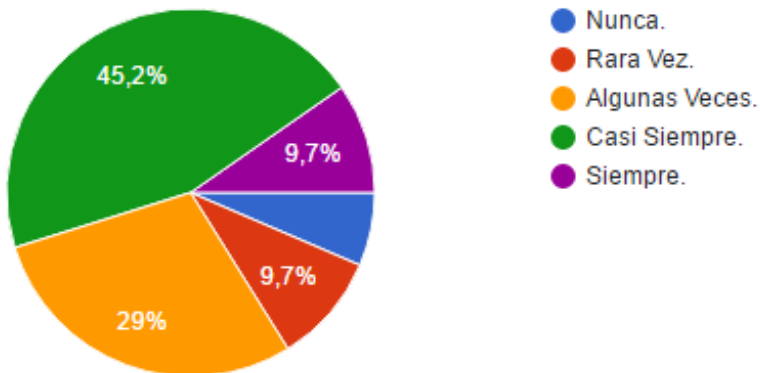
62. Pienso que debo recibir más dinero por la labor que realizo en este puesto de trabajo.



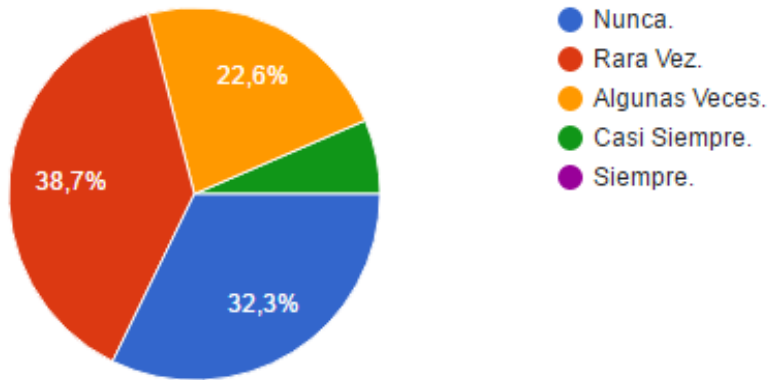
63. Tengo capacidad suficiente para ser el responsable del resto de mis compañeros de trabajo.



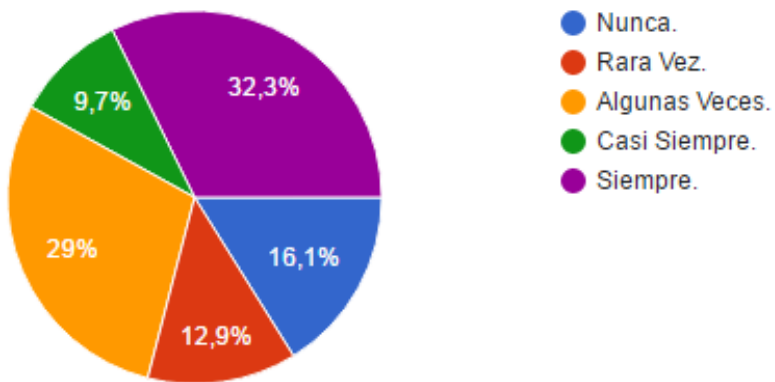
64. Este trabajo me permitirá ascender como profesional y ocupar cargos de dirección en el futuro.



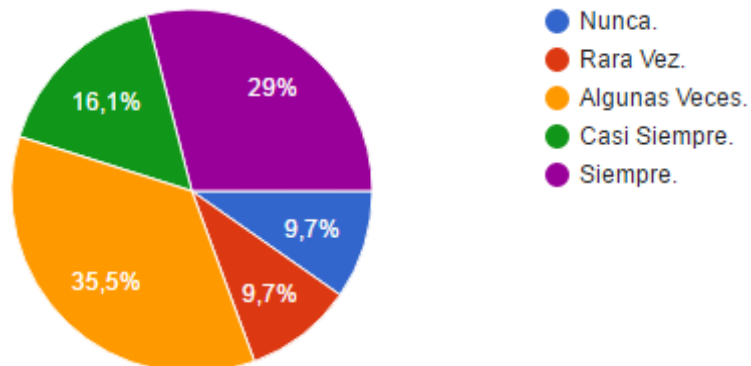
65. Tengo capacidades limitadas para llevar a cabo alguna tarea de dirección dentro de mi marco laboral.



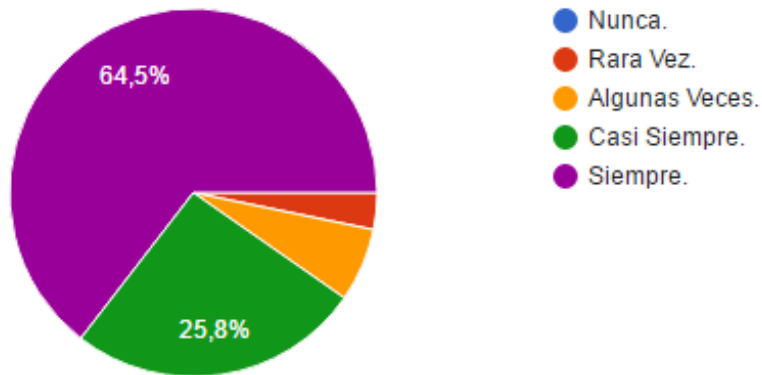
66. Me desmotiva tener horarios de trabajo diferentes a los que tienen mi familia y amigos.



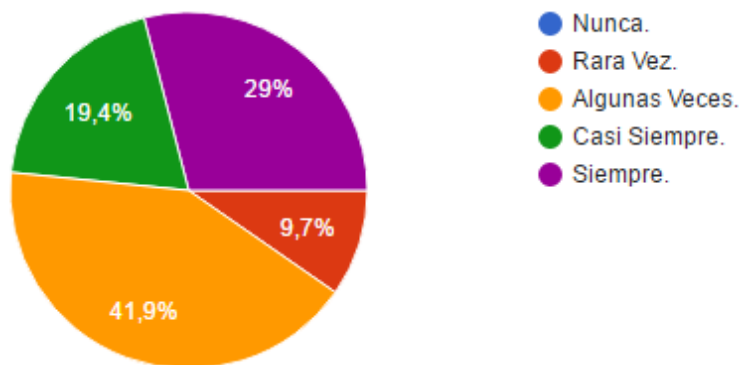
67. Me motiva recibir pago doble por trabajar días feriados aunque no comparta vacaciones con mi familia y amigos.



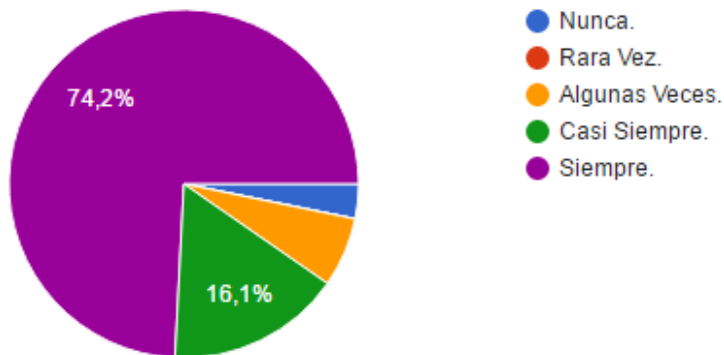
68. Considero que en todas las situaciones de la vida lo que más se debe hacer es tener mucha dedicación y responsabilidad.



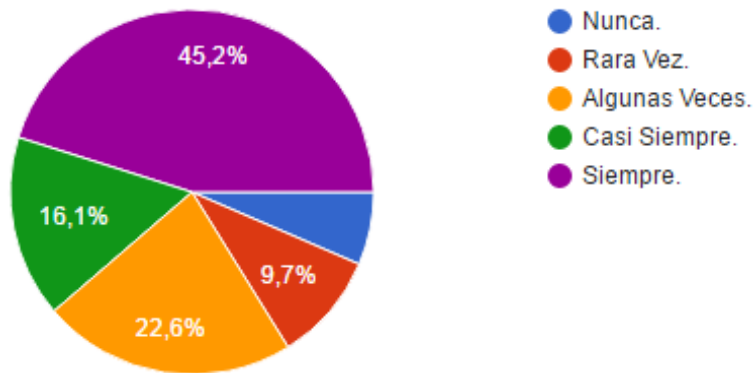
69. En la vida se tiene más éxito por los contactos e "influencias" que por el esfuerzo personal y preparación profesional.



70. A pesar de que haya gente que tiene éxito por sus contactos e "influencias", yo sigo esforzándome por conseguir mis metas aprovechando mis talentos porque también es posible.



71. Considero que llevo ventaja sobre mis compañeros de estudio por la experiencia laboral que he obtenido en un call center aunque no tenga relación con mi carrera. He aprendido muchas cosas que pueden aplicarse en mi futuro trabajo y en la vida.





## Apéndice 2: Fórmulas utilizadas para determinar muestra

### Datos:

$$Z = 0.90 = 1.65 \text{ (valor en tablas)}$$

$$P = 0.90$$

### Sustituyendo valores en la fórmula:

$$Q = 0.10$$

$$N = 80$$

$$E = 7\%$$

**Donde:** Z = nivel de confianza (valor en tablas)  
P = probabilidad de éxito  
Q = probabilidad de fracaso / o de no éxito  
N = población  
E = error muestral

FORMULA PARA EL CÁLCULO DE LA MUESTRA:

$$n = \left[ \frac{Z^2 PQN}{(N-1)E^2 + Z^2 PQ} \right]$$

$$n = \left[ \frac{(1.65)^2 (0.90)(0.10)(80)}{(80-1)(0.07)^2 + (1.65)^2 (0.90)(0.10)} \right]$$

$$n = \left[ \frac{(2.7225)(0.90)(0.10)(80)}{(79)(0.0049) + (2.7225)(0.90)(0.10)} \right]$$

$$n = \frac{19.602}{0.3871 + 0.245025}$$

$$n = \frac{19.602}{0.632125}$$

$$n = 31$$