

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

En este capítulo se hará mención acerca de la motivación. En él se citará todo lo relacionado a ella y a las personas, como son las necesidades humanas y la conducta de los individuos, también se habla de las “metas” que ayudan a establecer la motivación, posteriormente se citan las teorías más importantes, mencionando dos teorías antiguas y luego mencionando las Teorías Contemporáneas. Por último, se mencionan los factores de motivación más relevantes en el trabajo.

### 1.1. Antecedentes de la motivación en el trabajo

A principios del siglo XVIII con el inicio de la industrialización y la desaparición de los talleres artesanales, se provocó una mayor complejidad en las relaciones personales del entorno laboral, una disminución de la productividad y un aumento de la desmotivación de los trabajadores. Para aplacar la situación se necesitaba encontrar el equilibrio entre los intereses de los empresarios y los intereses de los trabajadores. En 1920, cuando se creó la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se empezó a plantearse la importancia del bienestar de los trabajadores y se dio origen a la legislación sobre las condiciones laborales. Por otra parte, a mediados del siglo XX surgieron las primeras teorías que empezaron a tratar la motivación y, a partir de este momento, se empezó a relacionar el rendimiento laboral del trabajador y su satisfacción personal con su motivación a la hora de desarrollar su trabajo. Los primeros estudios concluirían que un trabajador que se sentía motivado en su trabajo, era más eficaz y más responsable y además, podría generar un buen clima laboral. El objetivo final de estos análisis era conseguir que los trabajadores se sintieran realizados como personas y como trabajadores mediante el desempeño de su trabajo dentro de la empresa.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> GARCÍA, A. y USCANGA, M. (2008). “Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo”

## **1.2. La Motivación en las Empresas**

El factor humano es uno de los principales motores de una empresa ya que son las personas en las cuales reside el conocimiento y la creatividad. La motivación es un elemento fundamental para el éxito de una empresa ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la compañía. Lo cierto es que todavía en muchos sectores de la industria no se han dado cuenta de la importancia de estos temas y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano.

En la actualidad las principales razones de permanencia o abandono de la empresa se centran en razones de tipo emocional. Ya no basta con pagar sueldos altos para que una persona realmente produzca de manera extraordinaria, es necesario motivarla y motivarla de tal manera que cada hora que pasa en su trabajo lo haga buscando siempre la manera de realizar actividades que aporten valor al proyecto que está formando parte o bien brindando un servicio de excelencia a sus clientes o al estar creando algún producto significativo.

Ahora bien, hay que señalar que el factor humano difiere en características personales y que cada uno busca sus propias razones para quedarse en determinada empresa de tal modo que los intereses personales y organizacionales convivan en armonía.

Como se mencionó anteriormente que las motivaciones difieren según las características de la persona, se hace necesaria una clasificación y una descripción de los trabajadores según la generación de empleados a la cual pertenece entre las cuales se identifica a la generación Baby Boomers, Generación X, Milenials y la Generacion Z.

Los baby boomers(1945 y 1964) se caracterizaban en lo laboral por ser apasionados con su trabajo y por buscar la estabilidad laboral con contratos a largo plazo, jubilarse de las empresas era su meta porque les garantizaba tranquilidad y estar en un estado de confort, aunque se convirtieron en personas conformistas con lo que tenían. Las oportunidades laborales llegaban por medio de recomendaciones de amistades o familiares, en ocasiones por medio de anuncios de prensa.

La Generación X, personas nacidas entre (1965 y 1981), su principal característica es que en su etapa de formación se dieron los primeros avances digitales, que en esos momentos mejoraron las experiencias análogas existentes, que hicieron parte del tiempo de transición, fueron la primera generación en formarse profesionalmente en una Universidad, aunque para ello debieron trabajar y pagarse sus estudios. Esta nueva realidad transitiva también se experimentó laboralmente, porque ellos utilizaron máquina de escribir y computadora. Estas personas se caracterizan por ser emprendedoras ya que nacieron en las primeras etapas del boom tecnológico tenemos el claro ejemplo de Larry page creador de Google.

Generación Milenials son la generación que nació entre los años (1982 y 1994), una época en la que el uso de la tecnología se masificó y se convirtió en parte de sus actividades diarias, desde el inicio de sus estudios académicos y universitarios, se han formado y han adquirido nuevos conocimientos a través de los dispositivos multimedia como Smartphones, tabletas, computadoras portátiles, Smart tv entre otros, el aprendizaje actualmente se realiza por medio de pantallas.

Esta generación se caracteriza por trabajar en lo que le gusta, que cumpla sus expectativas no se sienten atados a un puesto de trabajo, ni a una remuneración salarial. El mayor objetivo de un millennials laboralmente es lograr que sus ideas se posicionen y tengan relevancia en una sociedad.

Generación Z la generación más reciente, donde se encuentran los nacidos entre (1995 en adelante), ellos en su mayoría son nativos digitales, la tecnología ha estado presente desde su nacimiento, a partir de las vivencias y conductas de sus padres o hermanos mayores millenials, pero ellos tienen una mente más abierta a la innovación en esta época en la que hablamos de inteligencia artificial, el internet de las cosas y las impresoras 3D.

Al mismo tiempo es necesario establecer incentivos y sistemas de motivación que cubran expectativas reales de los miembros de la empresa, es por ello de vital importancia tener estrategias motivacionales para que los empleados se involucren y comprometan. El crear hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo del trabajador y sobre todo

se humanice el trato, la clásica “palmada en el hombro” es un detalle que anima al miembro del grupo y más si quien la proporciona tiene una jerarquía importante en la empresa.

Por último, las condiciones de trabajo también son fundamentales para que una persona realmente se sienta cómoda realizando su trabajo y no tenga distracciones que finalmente interrumpen sus labores. Equipos de cómputo obsoletos, ruido en las áreas, teléfonos descompuestos, sillas incómodas, todo esto afecta al rendimiento de una persona que, finalmente, pasa la tercera parte de su día o más bien invirtiendo su tiempo.

### **1.3. Motivo, Motivación y Motivar**

#### **1.3.1. Motivo**

Motivo viene del verbo latino *movere*, *motum*, de donde también proceden móvil, motor, emoción, terre-moto, etcétera. En su uso más general y amplio, el motivo es aquella cuestión, razón, circunstancia, entre otras alternativas que mueve a alguien a hacer algo o que provoca tal o cual acción.

#### **1.3.2. Motivación**

Motivación viene de motivo, la palabra designa fuerza motriz, la explicación del motivo o motivos por los que se hace las cosas su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinada forma.

#### **1.3.3. Motivar**

Motivar es impulsar a alguien a iniciar acciones, encaminadas a conseguir objetivos específicos y a persistir en el intento hasta alcanzarlo. Por lo tanto, toda acción encaminada realmente a motivar, ha de tener en cuenta imprescindiblemente éstos tres elementos: activación, dirección y persistencia.

## 1.4. Teorías Motivacionales

Tomando en cuenta que anteriormente a lo largo de los años en el ámbito de las organizaciones se fueron desarrollando varias teorías de motivación con el fin de mejorar el desempeño y el crecimiento de estas, a continuación, se presentarán las siguientes teorías:

Como teorías bases y de gran aceptación antes de la entrada al siglo XXI tenemos a la teoría de la Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow teoría que explicaba que las necesidades de un empleado se constituían en una pirámide de cinco niveles del cual los básicos son las fisiológicas y biológicas y las superiores son las culturales, intelectuales y espirituales, otra teoría de gran aceptación en las organizaciones era la teoría de Higiene-Motivación del autor Frederick Herzberg, que planteaba que la motivación del individuo parte de dos factores que son los de Higiene-Motivación los de Higiene relacionados a las políticas y condiciones de trabajo de la empresa y los de Motivación relacionados al crecimiento, responsabilidad y logros. Estas teorías constituían buenos paradigmas de como las empresas debían de aplicar nuevas formas de motivar y dirigir al personal ya que en esos tiempos la información no era a gran escala como lo es hoy en día.

En base a las anteriores teorías se fueron desarrollando otras que son las llamadas teorías contemporáneas que se adaptan más a los últimos tiempos de las organizaciones.

Existen varias teorías contemporáneas, que a diferencia de las antiguas cuentan con pruebas válidas que las apoyan, sin embargo, no quiere decir que sean absolutamente correctas<sup>2</sup>.

Las teorías que se exponen a continuación y que se ubican en este grupo son:

- Teoría de las tres necesidades

---

<sup>2</sup> ROBBINS, STEPHEN P.(1999) “*Comportamiento Organizacional: [conceptos, controversias, aplicaciones]*” México D.F.: Pearson Education.

- Teoría del Establecimiento de Metas.
- Teoría del Reforzamiento
- Teoría de la Equidad.
- Teoría de Expectativas
- Teoría ERG

#### **1.4.1. Teoría de las tres necesidades**

El concepto de la teoría de las necesidades fue popularizado por el psicólogo americano del comportamiento David McClelland. Edificada sobre la base del trabajo de Henrio Murray, McClelland estableció en 1961 que la motivación de un individuo puede deberse a la búsqueda de satisfacción de tres necesidades dominantes: la necesidad de logro, poder y de afiliación.

Esta teoría se basa en tres necesidades:

Necesidades de logro o Realización, su interés es desarrollarse, destacarse aceptando responsabilidades personales, se distingue además por intentar hacer bien las cosas, tener éxito incluso por encima de los premios. Buscan el enfrentamiento con problemas, desean retroalimentarse para saber sus resultados y afrontan el triunfo o el fracaso.

Necesidades de Poder, su principal rasgo es el de tener influencia y control sobre los demás y se afanan por esto. Prefieren la lucha, la competencia y se preocupan mucho por su prestigio y por influir sobre las otras personas incluso más que por sus resultados.

Necesidades de Afiliación, su rasgo esencial ser solicitados y aceptados por otros, persiguen la amistad y la cooperación en lugar de la lucha, buscan comprensión y buenas relaciones.

Generalmente, las tres necesidades están presentes en cada individuo. Son formadas y adquiridas con el tiempo y la vivencia cultural del individuo y su experiencia de vida. Se puede utilizar el entrenamiento para modificar un perfil de necesidad. A diferencia de Maslow, McClelland no especifico ninguna etapa de transición entre las necesidades en el trabajo esta depende de la posición que cada individuo ocupa. La necesidad de logro y la necesidad de poder son típicas en las gerencias medias y altas.

### **1.4.2. Teoría de establecimiento de metas**

Según Edwin A. Locke, la motivación del individuo para alcanzar las metas que se proponga estarán determinadas por las propias metas o por el simple hecho de habérselas propuesto.

Según la teoría de fijación de metas de Edwin Locke, las personas buscan y crean sus propias metas mediante las decisiones previas adecuadas. Una vez establecidas las metas, las personas se comprometen para alcanzarlas.

Asimismo, este autor plantea que los trabajadores dan mejores resultados cuando se les da retroalimentación del progreso en la obtención de un objetivo, porque ésta ayuda a descubrir las diferencias entre lo que hicieron y lo que quieren hacer. Pero si la retroalimentación es autogenerada entonces va a motivar más que si proviene del exterior.

Para Locke, la mejor meta será la que se plantee como un desafío accesible, realista y posible.

Si se permite a los empleados participar en el establecimiento de metas entonces van a tener una mayor aceptación hacia ellas, porque las van a ver como algo que vale la pena alcanzar. Esto no siempre sucede ya que muchas veces los trabajadores dan mejores resultados cuando se les asignan las metas, pero cuesta más trabajo hacer que se acepten las que son difíciles. En cambio, si los empleados participan en el establecimiento de metas, es más probable que sean aceptadas, aunque se les asignen de forma arbitraria y sin importar si son difíciles.

En conclusión, se puede decir que los propósitos expresados en función de las metas, difíciles y específicas, forman parte de un factor importante en la motivación y favorecen a que haya un desempeño más satisfactorio de los empleados.

### **1.4.3. Teoría del Reforzamiento**

La “teoría del reforzamiento” es lo opuesto a la del “establecimiento de metas”. Es un enfoque cognoscitivo que establece que la intención de las personas dirige sus actividades. En esta teoría se tiene un enfoque conductista que sostiene que el reforzamiento condiciona la conducta.

Según Skinner el ser humano aprende mediante las consecuencias que acarrea sus acciones, es decir, según los estímulos que recibimos y los refuerzos que nos proporciona, Por tanto, son los refuerzos que recibimos los que condicionan nuestro comportamiento, podemos recibir refuerzos positivos o negativos.

La clave de la teoría del reforzamiento es que ignora factores como los objetivos, las expectativas y las necesidades. En vez de eso se centra únicamente en lo que le sucede a una persona cuando lleva a cabo alguna acción.

Un responsable no necesita saber las necesidades que tienen los trabajadores ni las necesidades de diferente tipo (no solamente las básicas) que quieren satisfacer. El responsable de un determinado grupo solo necesita entender qué relación existe entre las conductas y sus consecuencias para, así crear aquellas condiciones de trabajo que estimulen las actitudes positivas y eviten las negativas que no se desean.

Esta teoría hace caso omiso del estado interno de la persona y se concentra en lo que pasa cuando empieza alguna acción. Aunque no es exactamente una teoría de motivación, si es buena idea tomarla en cuenta ya que ofrece un medio muy eficaz de análisis de que es lo que regula al comportamiento de los individuos. No toma en cuenta los sentimientos, actitudes, expectativas y otras variables cognoscitivas que afectan la conducta.

Esta teoría dice que hay cuatro reforzadores que son el positivo, negativo, castigo y extinción, a continuación, se explica cada uno de ellos:

En primer lugar, Davis y Newstrom (1999) explican el reforzamiento positivo como el que alienta la conducta principalmente. También brinda una consecuencia favorable que anima a que un tipo de conducta sea repetido. Este tipo de reforzamiento siempre debe de estar en función de la buena conducta del trabajador. Por ejemplo, si un empleado se da cuenta de que si hace su trabajo bien su supervisor lo felicita y le da algún tipo de retribución éste va a seguir haciendo bien su trabajo ya que el reconocimiento y la retribución reforzaron su conducta de forma positiva. Para alcanzar la conducta deseada de un empleado se utiliza lo que se conoce como modelación que es la aplicación sistemática y progresiva de este reforzamiento. Lo que

quiere decir que se ofrecerán con mayor frecuencia reforzamientos de este tipo o aún más poderosos para lograr que el empleado se aproxime cada vez más a la conducta deseada.

En segundo, lugar el reforzamiento Negativo ocurre cuando una conducta se ve acompañada por la eliminación de una consecuencia desfavorable, lo cual no es igual al castigo que aumenta por lo general algo desfavorable (Hampton, 1989). Davis y Newstrom (1999) señalan que esta consecuencia desfavorable se elimina cuando ese estado de molestia vuelve a surgir. Por ejemplo, si a los empleados les molesta el ruido producido por las máquinas (consecuencia desfavorable) y se les dan tapones para los oídos para reducir la molestia.

Por su parte, el castigo es una consecuencia desfavorable que desalienta cierto tipo de conducta. Davis y Newstrom (1999) mencionan que algunas veces es necesario para desestimular conductas no deseadas. Sufre ciertas limitaciones por lo que debe de ser usado con prudencia. Una de sus principales limitaciones es que desalienta la conducta no deseada pero no estimula ningún tipo de conducta deseable a menos que quien lo reciba esté consciente de que lo que hizo estuvo mal y esté dispuesto a cambiar su conducta. Otro de los mayores problemas es que uno puede ser rechazado por los demás a causa del miedo que ocasionan sus acciones disciplinarias. El castigo puede originar conflictos y tensiones dentro del trabajo lo cual reduce el desempeño del personal y no siempre desalienta la conducta no deseada ya que muchas veces hay confusión acerca de que fue lo que estuvo mal.

#### **1.4.4. Teoría de la Equidad**

Fue creada por J. Stacy Adams, y dice que a las personas no sólo les interesa la cantidad de premios que reciben por sus esfuerzos, sino que también la relación que éste tiene con lo que los demás reciben.

Hay tres categorías que hay que tomar en cuenta, y de acuerdo con Robbins (1999) éstas son:

1. **Otro.** Incluye a los demás trabajadores del mismo nivel que desempeñan tareas similares en la misma empresa, y también comprende a los amigos, vecinos o colegas profesionales. En esta categoría los empleados comparan su sueldo con el de los otros,

basándose en la información que reciben de forma verbal, en revistas o en la prensa.

2. **Sistema.** Aquí entran las políticas de sueldo y los procedimientos, así como la administración del sistema, también incluye las políticas de remuneración tanto implícitas como explícitas.
3. **Yo.** Se refiere a las razones esfuerzo -resultado que son propias de las personas y que son diferentes de su razón actual. Esta categoría incluye criterios como los trabajos o los compromisos que se deben cumplir en función del rol familiar.

Basándose en esta teoría se puede decir que, si los empleados presienten una injusticia, entonces van a escoger una o más de las siguientes opciones (Robbins, 1999):

- Distorsionarán sus esfuerzos, aportaciones, resultados o bienes ajenos.
- Se conducirán de forma que induzcan a los demás a que cambien sus esfuerzos o resultados.
- Se conducirán de manera que cambie su esfuerzo o resultados.
- Elegirán otro punto de referencia.
- Abandonarán su trabajo.

El núcleo de la teoría de la equidad laboral es el principio de equilibrio o equidad. Según esta teoría de la motivación, el nivel de motivación de un individuo correlaciona con su percepción de equidad, imparcialidad y justicia practicada por la gerencia de la empresa. Mientras más alta sea la percepción de equidad del individuo, mayor será el nivel de motivación y viceversa.

A lo mencionado las aportaciones de la empresa pueden ser: Salarios, beneficios sociales, días de vacaciones, precio por hora extra, remuneración por objetivos, localización. En general, cualquier cosa que aporta la empresa al trabajador.

Y las aportaciones individuales pueden ser: Tiempo trabajando, esfuerzo, concentración, compromiso. En general, cualquier cosa que pueda aportar el trabajador a la empresa.

#### **1.4.5. Teoría de las expectativas**

En la actualidad la teoría de expectativas es la que goza con mayor aceptación y fue creada por Victor H. Vroom, y ha sido ampliada y afinada por Porter y Lawler.

Esta teoría “establece que la fuerza de una tendencia para actuar en cierta forma depende de la fuerza de la expectativa de que el acto se acompañará de cierto resultado y de la atracción que este último tiene para el individuo”<sup>3</sup>

La Teoría de Expectativas también explica que la motivación es producto de tres factores que son la valencia, la expectativa y la instrumentabilidad. En el primer caso la valencia se refiere a la intensidad o grado en que se desea la retribución, es el deseo por alcanzar una meta. La expectativa, por su parte es el grado de convencimiento en que los esfuerzos personales de trabajo van a dar como resultado la realización de una tarea, significa la estimación personal acerca de la probabilidad de que el esfuerzo resulte en un desempeño exitoso. Por último, la instrumentabilidad representa la certeza del empleado de que va a recibir una retribución cuando ya cumplió su tarea, es la estimación personal acerca de la posibilidad de que el desempeño resulte en la recepción de la retribución.

#### **1.4.6. Teoría ERG**

Fue creada por Clayton Alderfer y en esta teoría se reformula la “jerarquía de las necesidades” de Maslow. De acuerdo con Robbins (1999) se afirma que existen tres grupos de necesidades primordiales las cuales son:

1.- Existencia (E). Se encargan de satisfacer nuestras exigencias materiales básicas para vivir. Este bloque comprende las necesidades de orden inferior que Maslow clasificó como “fisiológicas” y

---

<sup>3</sup> ROBBINS, STEPHEN P. (1999) “*Comportamiento Organizacional: [conceptos, controversias, aplicaciones]*” México D.F.: Pearson Education.

de “seguridad”. En éstas entran las remuneraciones, la seguridad en el empleo, las condiciones físicas del trabajo y las prestaciones. <sup>4</sup>

2.- Relación (R). Se refieren básicamente al deseo de mantener importantes relaciones interpersonales. Son deseos sociales y de estatus que exigen una interacción con otras personas para poder quedar satisfechos envuelven la comprensión y aceptación por parte de las personas que se encuentran por arriba, abajo y alrededor del empleado tanto en el trabajo como fuera de él. Según Maslow estas necesidades corresponden a los grupos de “amor” y al factor externo de las necesidades de “estima”.

3.- Crecimiento (G-growth). Es el deseo intrínseco de alcanzar el desarrollo personal. En este grupo están incluidos el factor interno de la categoría de “estima” y las necesidades de “autorrealización” de la “jerarquía de las necesidades” de Maslow. West y Sacramento (2004) mencionan que cuando un gerente está en un trabajo en el cual no tiene oportunidades de desarrollarse y crecer, entonces sufre declives de salud mental más grandes que los empleados que están desempleados. También sufren mayores niveles de estrés.

La teoría ERG, a semejanza de la de Maslow establece que las satisfacciones de las necesidades de orden inferior provocan el deseo de atender a las de orden superior; pero es posible que varias necesidades están actuando como motivadores al mismo tiempo, y la frustración al intentar satisfacer una necesidad de orden superior puede causar la regresión a una de orden inferior.

### **1.5. Factores más relevantes de la motivación en el trabajo**

- Capacitación: Programas de capacitación interna y externa que manejen las compañías que cuenten con el objetivo de dar mayores herramientas a sus equipos de trabajo.
- Oportunidades de ascenso y promoción: Para los trabajadores es importante poder alcanzar metas y expectativas dentro de la empresa, que exista un plan de carrera que les permita crecer personalmente y profesionalmente en la empresa.

---

<sup>4</sup> ROBBINS, STEPHEN P.(1999) “*Comportamiento Organizacional: [conceptos, controversias, aplicaciones]*” México D.F.: Pearson Education.

- Retos profesionales: La existencia de retos profesionales promueve innovar en las empresas, que el trabajador pueda crecer en su cargo y su trabajo sea dinámico.
- Ambiente laboral: Un ambiente atractivo, que permita al trabajador desenvolverse con libertad y seguridad en un entorno de trabajo, es primordial para los trabajadores. Así como que su trabajo les genere y les permita compartir sus conocimientos profesionales.
- Reconocimiento de sus logros: Los trabajadores buscan ser reconocidos y valorados por el desarrollo efectivo de sus tareas, motivándoles a continuar buscando mejores resultados y estimulándoles para la consecución de los objetivos marcados y aumentando la productividad de la empresa.
- Conciliación entre la vida familiar y laboral: Conseguir el equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores propicia mayor productividad, mejores resultados, mayor rendimiento para la empresa, y una mejor calidad de vida y mayor compromiso de los empleados.
- Beneficios personales o familiares: Prestaciones, guarderías, idiomas, bonos comida, bonos transportes, etc.
- Salario: Es imprescindible ofrecer un sueldo acorde con el trabajo que se realiza, además de que la mayoría de las personas trabajan por obtener este recurso.
- Flexibilidad horaria: Es un gran incentivo que hoy en día es posible gracias a las herramientas digitales. El control horario y presentismo laboral es cada vez menos relevante en las empresas innovadoras.
- Ubicación adecuada: Todos tienen un perfil determinado que encaja mejor en unas tareas que en otras. Ubicar a cada persona en el lugar más acorde con sus habilidades y aptitudes se traducirá en una mayor motivación.

## **1.6. Análisis Factorial**

El Análisis Factorial deriva, según todos los indicios, de dos grandes vertientes: la ciencia del comportamiento y la matemática pura. Gómez Bezares (1985) manifiesta que esta técnica proviene esencialmente del campo de la Psicología. Por su parte, Zaltman y Burger (1980) son de la misma opinión y señalan que el Análisis Factorial tuvo su origen en la intuición de los psicólogos de inicios del siglo pasado, los cuales eran conscientes que existían muchos aspectos desconocidos vinculados con la personalidad y la inteligencia a los que se podía acceder por medio de

evaluaciones indirectas cuyo análisis profundo debería detectar la presencia de ciertos esquemas básicos responsables del comportamiento. De esta manera, el objetivo específico del Análisis Factorial se vinculó estrechamente con el objetivo último de la ciencia en general: superar las múltiples y elusivas apariencias externas en busca de un conjunto reducido de factores internos explicativos.

### **Utilidad del análisis factorial en marketing**

Malhotra (1997) señala que el Análisis Factorial puede aplicarse en:

- **Segmentación de Mercados:** Para identificar las variables subyacentes en las cuales deben agruparse los clientes. Así, por ejemplo, los compradores de automóviles nuevos pueden agruparse sobre la base de la importancia que dan a la economía, la comodidad, el desempeño, el lujo, el servicio postventa, etc.
- **Investigación de Productos:** Para identificar los atributos de las marcas que influyen en la elección del consumidor. Una marca de pasta dental puede evaluarse por: la protección contra la caries, la blancura que proporciona a los dientes, el sabor, el aliento fresco que otorga, su precio, etc.
- **Publicidad:** Para comprender los hábitos de consumo del mercado meta. Los consumidores de comida rápida (fast food) pueden esperar determinados programas de TV, preferir determinado tipo de música, gustar determinado tipo de ropa, transporte, etc.
- **Estudios sobre Precios:** Para identificar las características de los consumidores sensibles al precio. Estos consumidores pueden ser de clase media, preocupados por la economía, caseros, etc.

El Análisis Factorial se utiliza para reducir una gran masa de información a un nivel fácil de manejar. Si se han recolectado 50 atributos de un producto, el Análisis Factorial reducirá los atributos a un número mínimo de factores que sustenten los 50 atributos y que pueden utilizarse posteriormente en vez de los 50 atributos con una pérdida mínima de información. Un nuevo campo de aplicación es el del **MARKETING POLÍTICO** (Segmentación de Electores, Características Ideales del Candidato, Características de los Electores de cada Candidato, etc.)

Es una modalidad del análisis multivariado que nos permite reducir una serie de variables a un conjunto menor (factores) que contienen la mayor parte de la información que son suficientes para explicar el modelo.

### **1.6.1. El índice KMO y Test de esfericidad de Bartlett**

El KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) mide la adecuación de la muestra. Indica que tan apropiado es aplicar el análisis factorial. Los valores entre 0.5 y 1 indican que es apropiado aplicarlo.

El test de esfericidad de Bartlett comprueba si la matriz de correlaciones es una matriz de identidad. Se puede dar como válidos aquellos resultados que nos presenten un valor elevado del test y cuya fiabilidad sea menor a 0.05.

### **1.6.2. Matriz de componente Rotado**

El objetivo de la interpretación de la matriz factorial rotada consiste en identificar cada una de las dimensiones latentes extraídas. Se efectúa eligiendo para cada factor las variables iniciales que tengan unas correlaciones con el factor que sean las más elevadas (próximas a +1 ó a -1).

# CAPÍTULO II

# DIAGNÓSTICO

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO

#### **2.1. Características del sector de empresas Telefónicas móvil y fijo (TIGO, ENTEL, VIVA Y COSETT) en la ciudad de Tarija**

Las telecomunicaciones han experimentado en la última década cambios significativos dando lugar a que sea un sector altamente dinámico y competitivo, debido al desarrollo de la tecnología de la información y comunicación, el sector de las telecomunicaciones se ha dinamizado, así mismo el concepto de las telecomunicaciones es amplio debido a que este sector se encuentra inmerso en uno de los campos más importantes de la sociedad actual como es todo lo relacionado con las tecnologías para la información, concepto en el que se engloban todas aquellas actividades económicas y sociales que tienen que ver con el uso e intercambio de información.

En la actualidad, la Autoridad de Regulación y Fiscalización de Telecomunicaciones y Transporte (ATT), es la que controla y fiscaliza al Sector de Telecomunicaciones, ente encargado de promover, en el marco de la “ley No 164” Ley General De Telecomunicaciones, Tecnología de Información y Comunicación, la competencia y la transparencia en las actividades del sector, investigar posibles conductas monopólicas, anticompetitivas y discriminatorias en las empresas y entidades que operan en dicho sector, cuando considere que pueden ir en contra del interés público.

En la gestión 2018, según datos de la ATT (Autoridad de Regulación y Fiscalización de telecomunicaciones y transportes) se confirma la disminución en el uso de varios servicios como son los servicios de telefonía local y móvil, Servicio de Acceso Público y Servicio de Larga Distancia (Nacional e Internacional). En contraposición, los servicios de Distribución de Señales (televisión por suscripción) e Internet Móvil (datos móviles) mantienen la tendencia ascendente.

Se señala que la causa más probable de esta disminución en el consumo de telefonía móvil y fija es la implementación de paquetes de cable e internet fijo ilimitado para los hogares como es el caso con las empresas ENTEL y TIGO las cuales implementaron los paquetes de Cuatro play y Triple play en el año 2017.

Según Datos del Periódico EL DEBER señala que en Bolivia hay 9.416.000 conexiones a internet, de los cuales destacan los departamentos de Santa Cruz, La Paz y Cochabamba, con el mayor porcentaje de conectados a la web.

Santa Cruz cuenta con 2.692.175 conexiones (29%); La Paz, 2.635.618 (28); Cochabamba, 1.685.473 (18%); Oruro, 576.846 (6%); Tarija, 511.103 (5%); Potosí, 476.610 (5%); Chuquisaca, 456.838 (5%); Beni, 290.841 (3%), y Pando con 90.496 conexiones a internet, representando el 1%", señala el comunicado de la ATT.

El sector de las telecomunicaciones se caracteriza por ser un sector altamente dinámico y competitivo con un ciclo tecnológico acelerado, un sector que requiere una inversiones altas e inmediatas de capital, con recuperación y rentabilidad aseguradas, amplia integración con el sector informático, la investigación y el desarrollo constituye sus elementos fundamentales para la creación del producto final que es el servicio que ofrece.

Según datos de la ATT (Autoridad de Regulación y Fiscalización de telecomunicaciones y transportes) se registran en la ciudad de Tarija cuatro empresas Telefónicas las cuales son: Tigo, Entel, Viva y Cosett las cuales son objeto de estudio en este trabajo de investigación. A continuación, se explicará una breve historia de cada una de ellas.

La empresa Tigo es una operadora de telefonía móvil y de televisión por suscripción inalámbrica que opera en Bolivia desde 1991. Proporciona servicios de televisión por suscripción en las ciudades de La Paz, Santa Cruz, Cochabamba y Tarija. La compañía ofrece servicios a través de múltiples canales, multi-punto, y la tecnología del sistema de distribución MMDS que se podía distribuir por aire señal de audio y vídeo a los hogares. sin la necesidad de construir y mantener redes de cable coaxial.

La empresa ENTEL fue fundada el 22 de diciembre de 1965 como Sociedad Anónima Mixta con representación oficial del Estado boliviano, con la finalidad de “desarrollar las telecomunicaciones en todas sus modalidades y formas en el territorio nacional”. En 1966 se convirtió en empresa pública descentralizada, bajo la tutela del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

El 1ro de mayo de 2008, ENTEL se nacionaliza por Decreto Supremo N°29544. El Estado Boliviano es ahora el titular del 97% de las acciones de la empresa; se garantiza la estabilidad

laboral de los trabajadores y las trabajadoras de ENTEL, así como los contratos suscritos con clientes y proveedores.

La empresa VIVA Fundada en 1999, es una operadora de telecomunicaciones de Bolivia, en la actualidad se encuentra entre las mayores empresas de Bolivia y Tiene cobertura de telefonía celular en todo el país.

El 2 de abril de 1984, la Empresa de Teléfonos Automáticos de Tarija (ETAT), se convierte en la Cooperativa de Servicios Telefónicos Tarija Ltda, la cual en 1999 cuando diversifica los servicios que ofrecía se convierte en lo que hoy conocemos como la Cooperativa de Servicios de Telecomunicaciones Tarija Ltda. (COSETT Ltda.).

COSETT desde 1.984 hasta 1.999 sólo prestaba servicios telefónicos, a partir de 1.999 debido a todos los avances tecnológicos y a la inminente globalización la Cooperativa incursiona en el mundo de las Telecomunicaciones brindando los servicios de Internet y Televisión por cable.

Estas empresas mencionadas, ofrecen cobertura de telefonía móvil en todo el país excepto la empresa COSETT ya que dicha empresa solo opera en la región de Tarija, además hay que señalar que las empresas TIGO y VIVA la cobertura es casi nula en las áreas rurales de todo el país.

La cantidad de empleados identificados según la investigación realizada, cada empresa cuenta con: 115 COSETT, 80 TIGO, 78 ENTEL y VIVA con 50 empleados, en las sucursales de Tarija.

Respecto a la edad de los empleados de este sector, la mayor proporción media entre las edades comprendidas entre 34 a 41 años. De los cuales se puede concluir que el mayor porcentaje de empleados son de género masculino.

## **2.2 Expectativas del personal en el sector**

Cuando se habla de expectativas laborales se hace referencia a lo que el trabajador trata de obtener o lograr en la empresa. Cuando un individuo se encuentra en la búsqueda de un puesto laboral, éste tiene ya en su mente la clase de empleo que desea y de lo que quiere alcanzar para su futuro, es decir de sus expectativas. La expectativa de un trabajador dentro de la organización puede afectar a su motivación para completar el trabajo eficazmente en gran medida. La motivación puede ser reducida si el trabajador percibe una falta de oportunidades para su crecimiento, falta de

participación o la falta de oportunidades para demostrar cualquier creatividad, o puede ocurrir a la inversa.

Según las observaciones que se hicieron a estas empresas del sector, se puede identificar que el personal tiene una expectativa alta en cuanto al salario y a la posibilidad de hacer algo que le haga sentirse bien. Las personas que trabajan en este sector se caracterizan por ser mayormente jóvenes y por el manejo eficiente de la tecnología, se encuentran interesados en aprender, conocer y hacer cosas nuevas a diferencia de las personas adultas que buscan mayormente estabilidad laboral y beneficios sociales.

Se presenta por institución los siguientes detalles para clasificar a la generación de empleados a la cual pertenece el sector.

**Cuadro 1 CLASIFICACIÓN DE LOS EMPLEADOS SEGUN GENERACIÓN**

GENERACIÓN	ENTEL	VIVA	TIGO	COSETT	TOTAL
Z(1995-Actualidad)	4	0	4	0	8(10%)
MILENIALS (1982-1994)	8	16	16	8	48(60%)
X (1965-1981)	4	4	0	4	12(15%)
BABY BOOMERS (1946-1964)	4	0	0	8	12(15%)
TOTAL	20(25%)	20(25%)	20(25%)	20(25%)	80(100%)

FUENTE: Elaboración propia

Se identifica que la generación predominante en este sector es la generación Milenials con un porcentaje de 60% seguido de la generación X y Generación Baby Boom ambas con 15% y por último la generación Z con un 10%.

Para la realización del presente estudio la muestra la componen 80 trabajadores del sector de las empresas telefónicas TIGO, ENTEL, VIVA Y COSETT de la ciudad de Tarija. Son 26 mujeres y 56 hombres comprendidos entre las edades de 18 a 57 años en adelante.

## Cuadro 2 RELACIÓN ENTRE LA EDAD Y LA CANTIDAD DE ENCUESTADOS

CATEGORÍA DE EDADES	TOTAL ENCUESTAS REPARTIDO POR GRUPO DE EDADES
<b>18-25 años</b>	8
<b>26-33 años</b>	24
<b>34-41 años</b>	24
<b>42-49 años</b>	12
<b>50-57 años</b>	12
<b>TOTAL</b>	80

FUENTE: Elaboración propia

El anterior cuadro muestra los rangos de Edad que se utilizaron para el levantamiento de la encuesta en donde se refleja que la mayor cantidad de empleados están entre los 26 y 41 años de edad.

## Cuadro 3 ESTADO CIVIL DE LOS ENCUESTADOS

ESTADO CIVIL	TOTAL ENCUESTAS REPARTIDO POR ESTADO CIVIL
<b>Solteros</b>	36 (45%)
<b>Casados</b>	24 (30%)
<b>Divorciados</b>	12 (15%)
<b>Viudos</b>	8 (10%)
<b>TOTAL</b>	80 (100%)

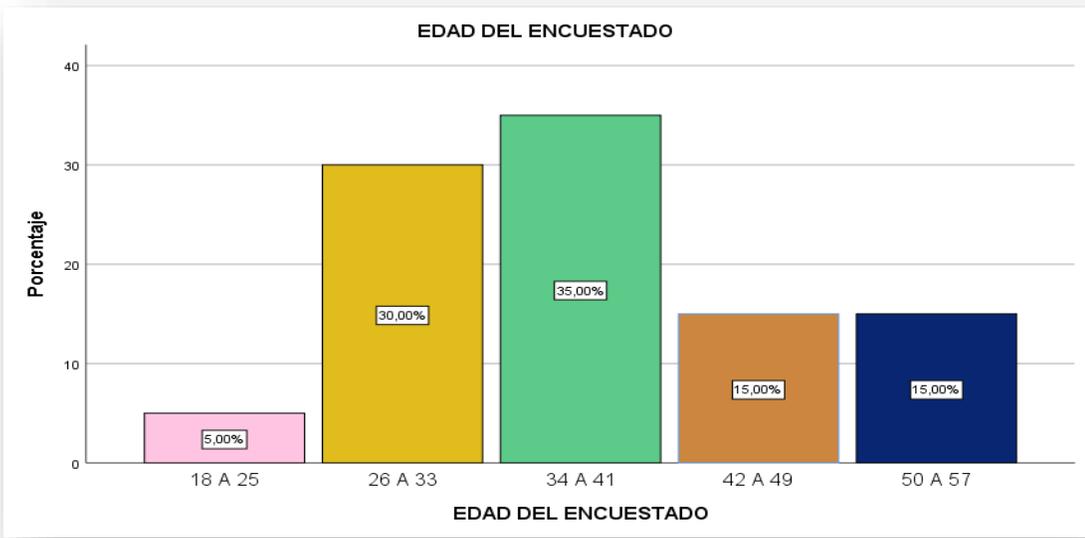
FUENTE: Elaboración propia

En el anterior cuadro se identifica que la mayor proporción de los empleados son los Solteros con un porcentaje del 45%, Casados con un 30%, Divorciados con un 15% y Viudos con un 10%.

Se presenta el siguiente análisis sobre los datos estadísticos del SPSS obtenidos de las encuestas de expectativas, clima laboral y desempeño laboral en el sector de las empresas telefónicas de la ciudad de Tarija.

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA EXPECTATIVAS POR PREGUNTA DE MANERA ASCENDENTE**

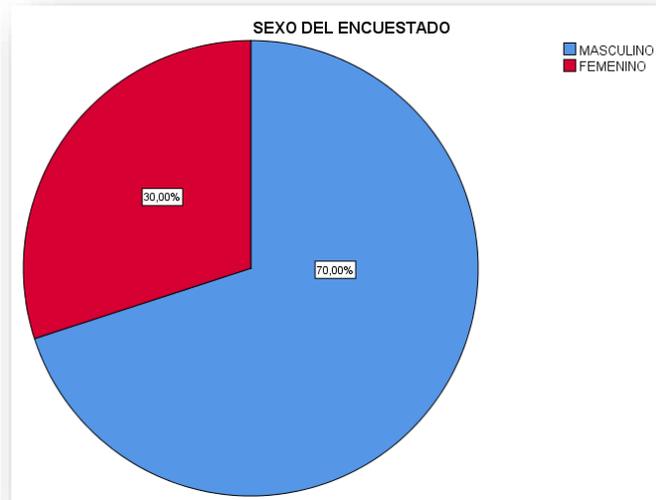
**Gráfico 1 EDAD DEL ENCUESTADO**



FUENTE: Elaboración propia

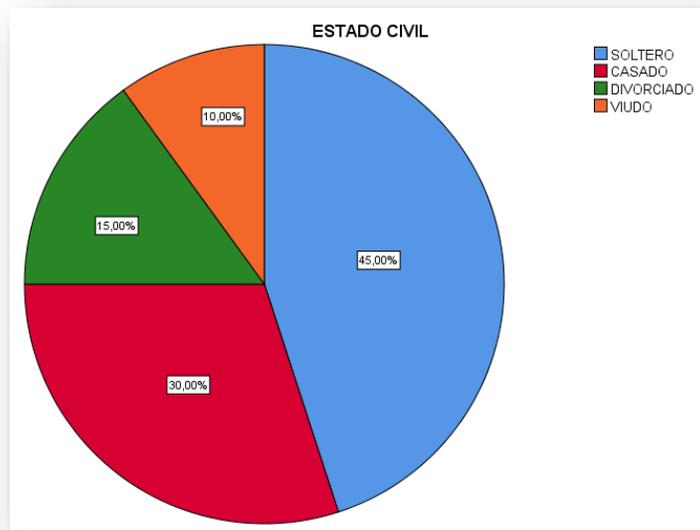
De un total de 80 encuestados la mayoría del personal se encuentra entre la edad de 34 y 41 años, se pudo evidenciar que el personal de las empresas TIGO y VIVA es relativamente joven a diferencia de ENTEL y COSETT en donde las personas que trabajan son más adultas.

## Gráfico 2 SEXO DEL ENCUESTADO



De un total de 80 encuestados 70% de ellos son de sexo masculino y un 30% de sexo femenino, por lo que se pudo notar que en su mayoría son hombres los que trabajan en este sector.

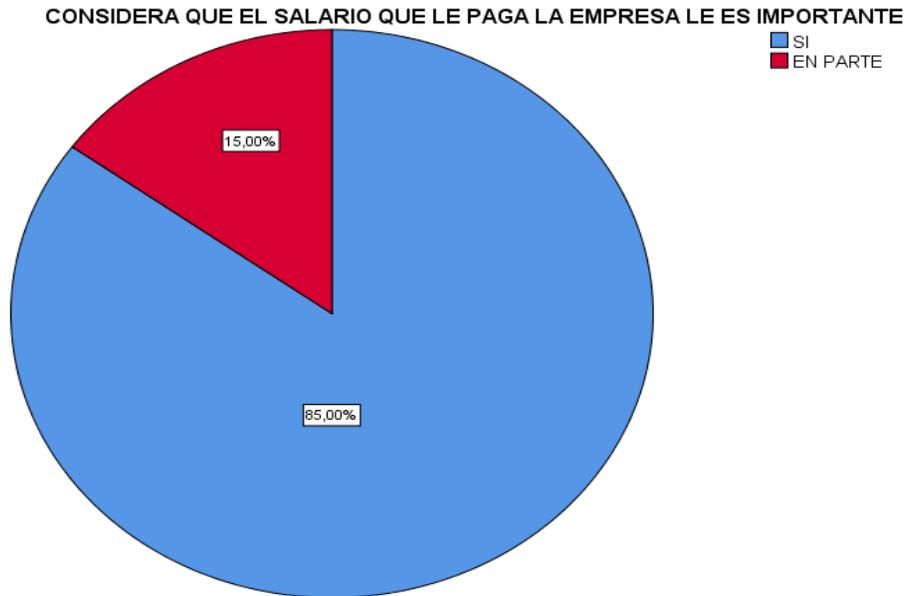
**Gráfico 3 ESTADO CIVIL**



De un total de 80 encuestado el 45% son solteros, 30% casados, 15% divorciados y el 10% viudos.

## PREGUNTA 1

**Gráfico 4 : CONSIDERA QUE EL SALARIO QUE LE PAGA LA EMPRESA LE ES IMPORTANTE**

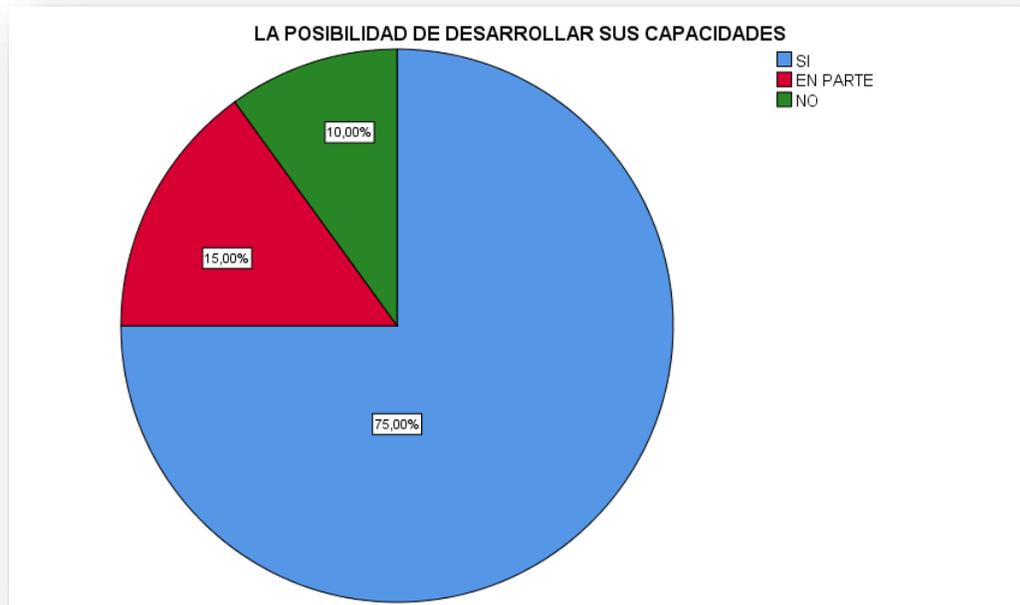


Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados en el sector de las empresas telefónicas a un 85% sí le importa el salario y a un 15% señalan en parte.

## PREGUNTA 2

**Gráfico 5 LA POSIBILIDAD DE DESARROLLAR SUS CAPACIDADES**



Fuente: Elaboración propia

Del total de los encuestados el 75% señalan la opción de desarrollar sus capacidades mientras que el 15% señala en parte y un 10% manifiesta que no.

### PREGUNTA 3

**Gráfico 6 : LA POSIBILIDAD DE HACER ALGO QUE LE HAGA SENTIRSE BIEN EN LO PERSONAL**

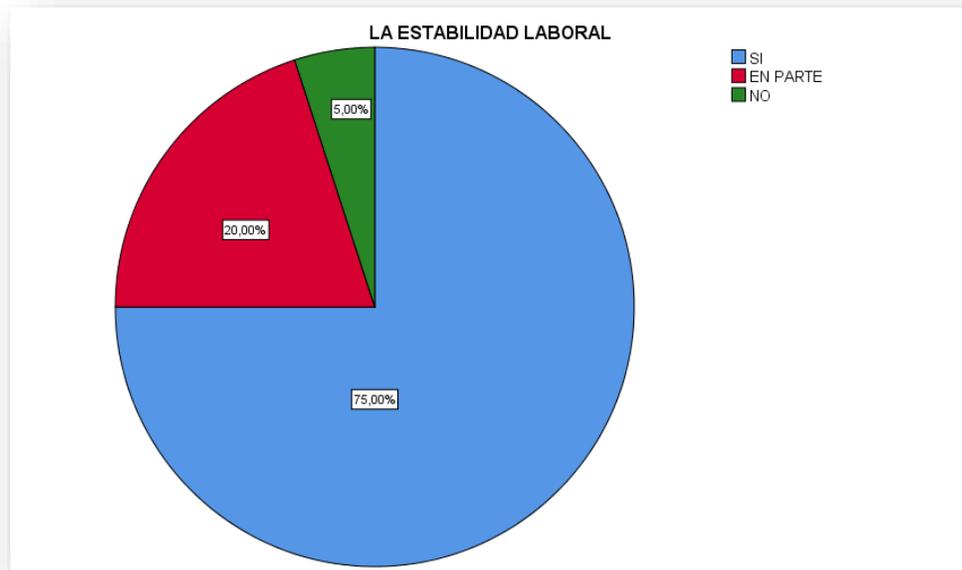


Fuente: Elaboración propia

En la posibilidad de hacer algo que le haga sentir bien en lo personal el 70% de los encuestados señalan que si les importa y un 30% señalan en parte.

## PREGUNTA 4:

### Gráfico 7 LA ESTABILIDAD LABORAL

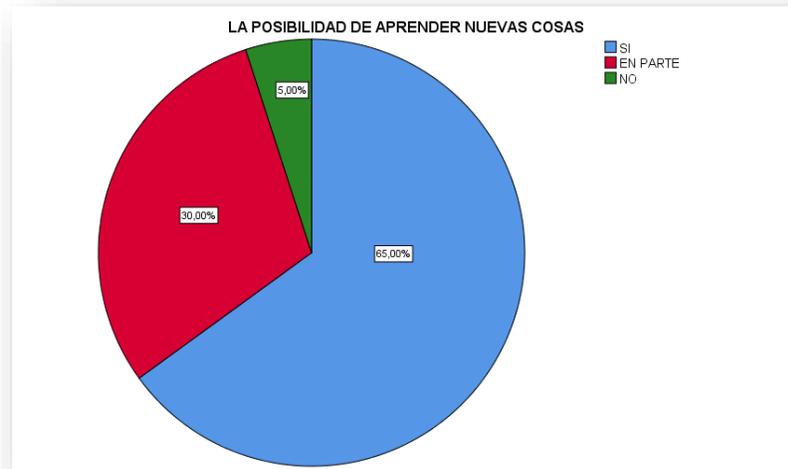


Fuente: Elaboración propia

Un 75% de los encuestados nos dice que al entrar al sector de estas empresas tienen la expectativa de encontrar la estabilidad laboral mientras que otro porcentaje que es del 20% nos manifiesta que en parte y un 5% nos dice que no le importa.

## PREGUNTA 5

**Gráfico 8 LA POSIBILIDAD DE APRENDER NUEVAS COSAS**

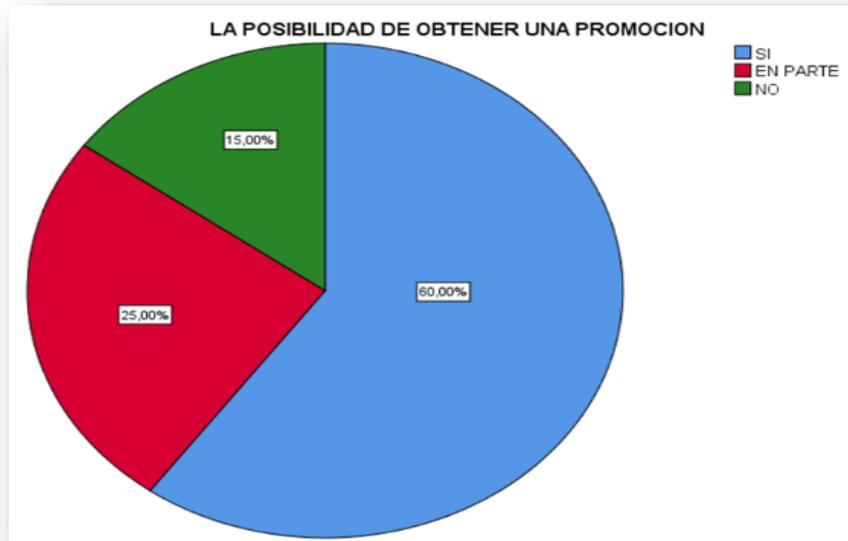


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados un 65% de los encuestados manifiesta que sí les importa aprender cosas nuevas mientras que un 30% señala en parte y un 5% dice no.

## PREGUNTA 6:

**Gráfico 9 LA POSIBILIDAD DE OBTENER UNA PROMOCIÓN**

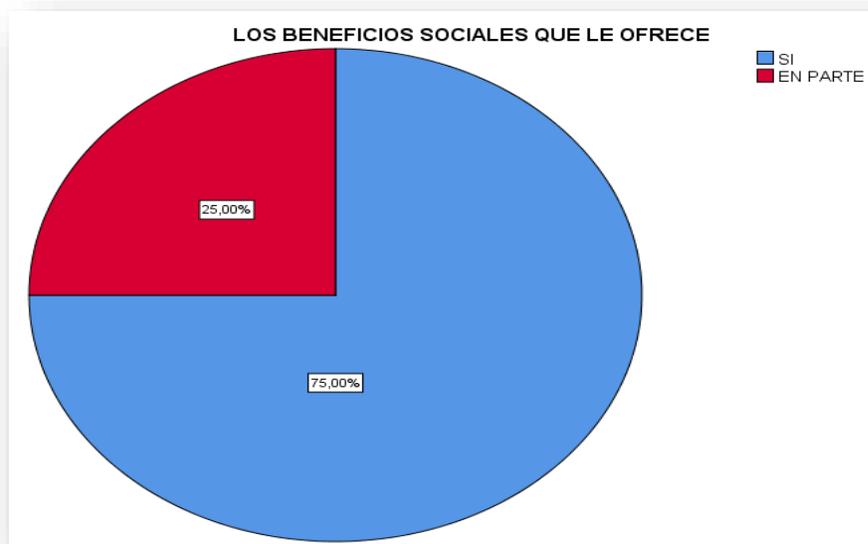


Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados un 60% les interesa en importancia una promoción mientras que a un 25% en parte y por último un 15% manifiesta que no les importa.

## PREGUNTA 7

Gráfico 10 LOS BENEFICIOS SOCIALES QUE LE OFRECE

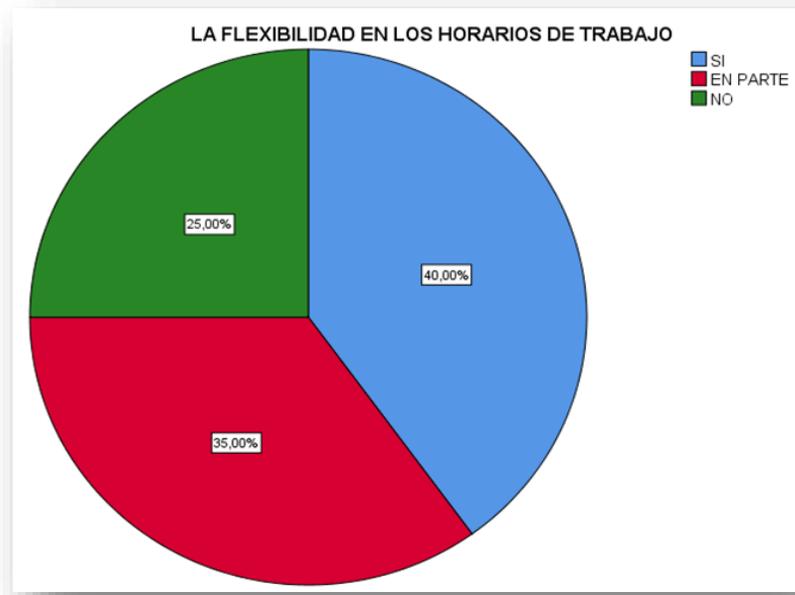


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a esta pregunta su mayoría que es el 75% manifiesta que sí le importa los beneficios sociales y un 25% nos dice que en parte por lo que se concluye que los actuales empleados de este sector les importa los beneficios sociales.

## PREGUNTA 8

**Gráfico 11 LA FLEXIBILIDAD EN LOS HORARIOS DE TRABAJO**

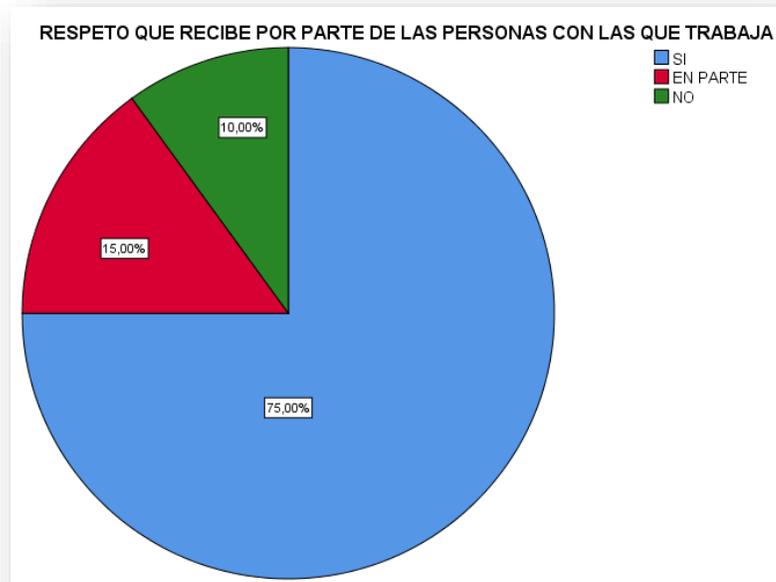


Fuente: Elaboración propia

Los encuestados en este caso el 40% manifiestan que sí les importa un horario flexible mientras que el 35% manifiesta en parte y un 25% nos dice que no les importa.

## PREGUNTA 9

**Gráfico 12 RESPETO QUE RECIBE POR PARTE DE LAS PERSONAS CON LAS QUE TRABAJA**



Fuente: Elaboración propia

Un 75% de los encuestados dice que sí les importa el respeto que reciben de sus compañeros, mientras que un 15% en parte y por último un 10% le es indiferente manifestando que no.

## PREGUNTA 10

**Gráfico 13 TENER UNA BUENA RELACIÓN CON EL SUPERVISOR O JEFE**

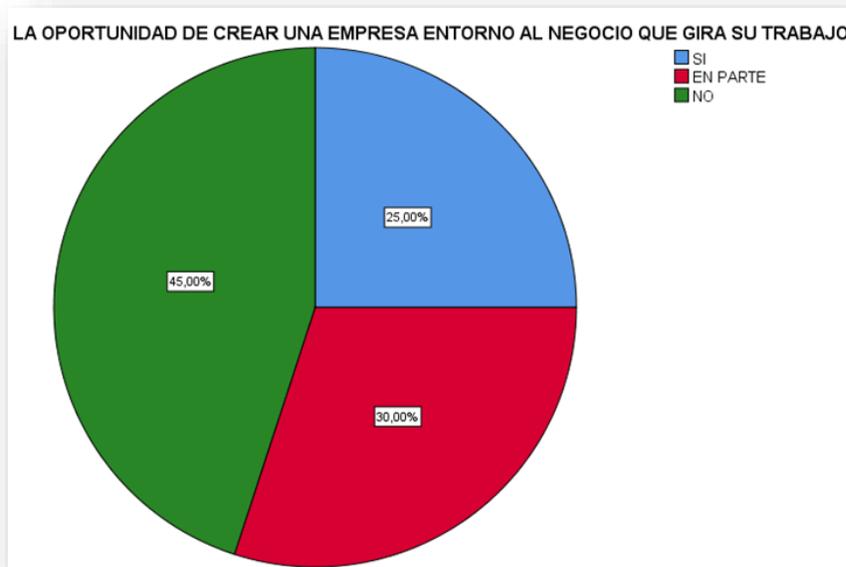


Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta el 65% del total de los encuestados sí les importa tener una buena relación con el jefe y 35% no le da mucha importancia manifestando en parte.

## PREGUNTA 11

**Gráfico 14 LA POSIBILIDAD DE CREAR UNA EMPRESA ENTORNO AL NEGOCIO QUE GIRA SU TRABAJO**



Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta última pregunta del total de los encuestados un 25% dice que sí le importa y visualiza crear una empresa entorno al negocio que gira su trabajo mientras que un 30% manifiesta en parte y por último que es el mayor porcentaje del 45% no le importa.

### 2.2.1. ANÁLISIS PRUEBA DE CONFIABILIDAD DE LA ENCUESTA EXPECTATIVAS DEL PERSONAL

En el siguiente cuadro se muestra el análisis estadístico de la prueba de confiabilidad de la encuesta, el objetivo de este análisis estadístico es mostrar la congruencia que hay entre las preguntas de la encuesta con el objetivo del trabajo mostrándonos una relación del 1 al 100% en donde a mayor porcentaje mayor congruencia existirá.

**Tabla 1 ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD EXPECTATIVA**

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,926	,946	15

Fuente: Elaboracion propia

El análisis de confiabilidad de la encuesta de expectativa del personal lanza un porcentaje de confiabilidad en las preguntas de un 94% lo que quiere decir que las preguntas si están relacionadas con el objetivo del trabajo y por ende aportando valiosa información.

## 2.2.2. ANÁLISIS BIVARIADO

Se establece la asociación entre dos variables las cuales son: la variable empresa con respecto a las variables de cada pregunta del cuestionario.

**Tabla 2 ANÁLISIS BIVARIADO DE LA ENCUESTA EXPECTATIVAS LABORALES CON RESPECTO A LA VARIABLE EMPRESA**

		EMPRESA A LA QUE PERTENECE			
		TIGO	ENTEL	VIVA	COSETT
		Recuento en %	Recuento en %	Recuento en %	Recuento en %
CONSIDERA QUE EL SALARIO QUE LE PAGA LA EMPRESA LE ES IMPORTANTE	SÍ	25	20	25	15
	EN PARTE	0	5	0	10
	NO	0	0	0	0
LA POSIBILIDAD DE HACER ALGO QUE LE HAGA SENTIRSE BIEN EN LO PERSONAL	SÍ	25	10	15	20
	EN PARTE	0	15	10	5
	NO	0	0	0	0
LA POSIBILIDAD DE DESARROLLAR SUS CAPACIDADES	SÍ	20	15	25	15
	EN PARTE	5	0	0	10
	NO	0	10	0	0
LA ESTABILIDAD LABORAL	SÍ	25	15	20	15
	EN PARTE	0	10	5	5
	NO	0	0	0	5
LA POSIBILIDAD DE APRENDER NUEVAS COSAS	SÍ	25	10	15	15
	EN PARTE	0	10	10	10
	NO	0	5	0	0
LA POSIBILIDAD DE OBTENER UNA PROMOCION	SÍ	20	15	20	5
	EN PARTE	5	5	5	10
	NO	0	5	0	10
LOS BENEFICIOS SOCIALES QUE LE OFRECE	SÍ	25	15	20	15
	EN PARTE	0	10	5	10
	NO	0	0	0	0
LA FLEXIBILIDAD EN LOS HORARIOS DE TRABAJO	SÍ	20	5	15	0
	EN PARTE	5	10	5	15
	NO	0	10	5	10
RESPECTO QUE RECIBE POR PARTE DE LAS PERSONAS CON LAS QUE TRABAJA	SÍ	25	15	20	15
	EN PARTE	0	5	0	10
	NO	0	5	5	0
TENER UNA BUENA RELACION CON EL SUPERVISOR O JEFE	SÍ	20	15	15	15
	EN PARTE	5	10	10	10
	NO	0	0	0	0
LA OPORTUNIDAD DE CREAR UNA EMPRESA ENTORNO AL NEGOCIO QUE GIRA SU TRABAJO	SÍ	10	0	10	5
	EN PARTE	5	20	0	5
	NO	10	5	15	15

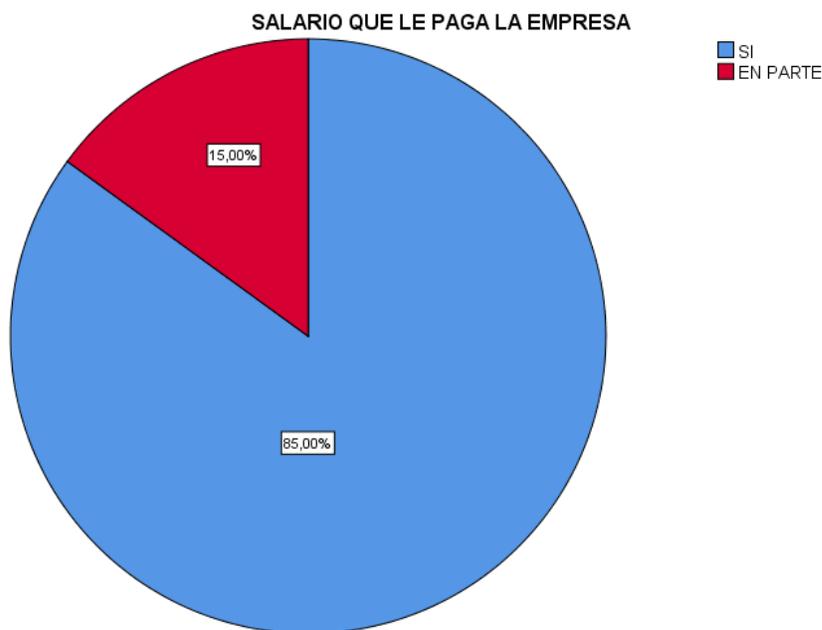
Fuente: Elaboración propia

- Respecto a la empresa Tigo se puede concluir que en cuanto a las expectativas de los factores son altas porque todas las respuestas son calificadas como “Sí, Importante”.
- Respecto a la empresa Entel se puede concluir que en cuanto a las expectativas de los factores se encuentran en un punto medio por lo siguiente:  
No les interesa mucho contar con flexibilidad de horarios de trabajo, aprender nuevas cosas, la estabilidad laboral y también en cuanto a las promociones de ascenso.
- Respecto a la empresa Viva se pudo identificar que no consideran muy importante para ellos tener flexibilidad de los horarios en el trabajo y contar con una buena relación con el supervisor y jefe.
- Respecto a la empresa Cosett se pudo concluir que los trabajadores no tienen mucha expectativa en cuanto al salario que le ofrece la empresa, obtener una promoción y la flexibilidad en los horarios de trabajo.

### 2.2.3. ANÁLISIS UNIVARIADO DE LA ENCUESTA EXPECTATIVAS DEL PERSONAL

#### PREGUNTA N° 1:

#### EL SALARIO QUE LE PAGA LA EMPRESA LE ES IMPORTANTE



Estadísticos		
SALARIO QUE LE PAGA LA EMPRESA		
N	Válido	80
	Perdidos	0
Media		1,15
Mediana		1,00
Moda		1

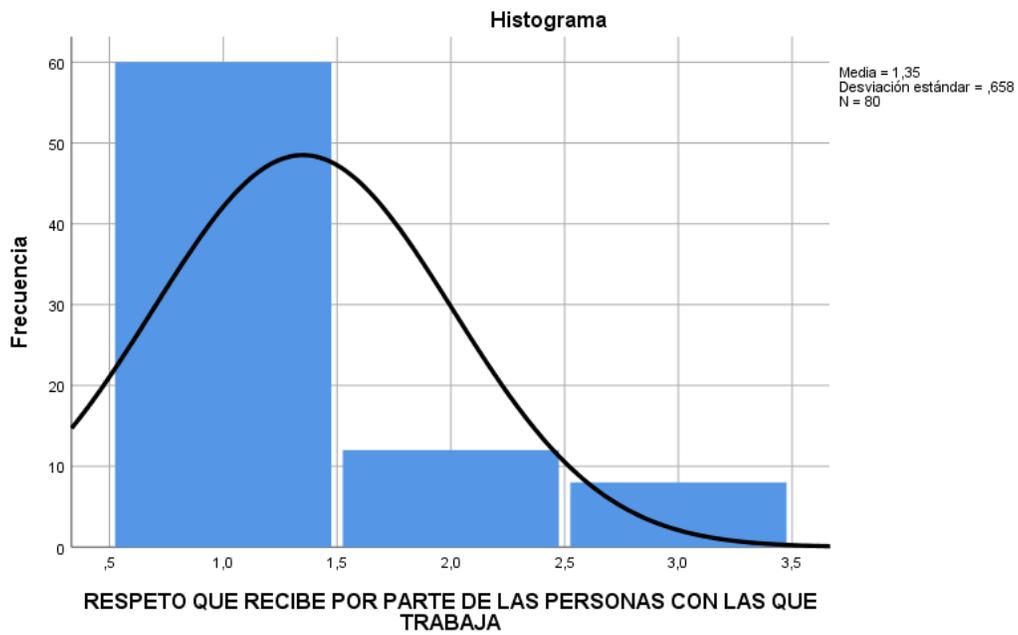
Respecto a la media el promedio de la respuesta de los trabajadores es de 1.15 lo que significa que esta más cerca de la opción 1.

Respecto a la mediana el 50% de la respuesta de los trabajadores es menor o igual a 1.

Respecto a la moda la opción 1 es la que se repite con más frecuencia.

## PREGUNTA N° 9:

### RESPECTO QUE RECIBE POR PARTE DE LAS PERSONAS CON LAS QUE TRABAJA



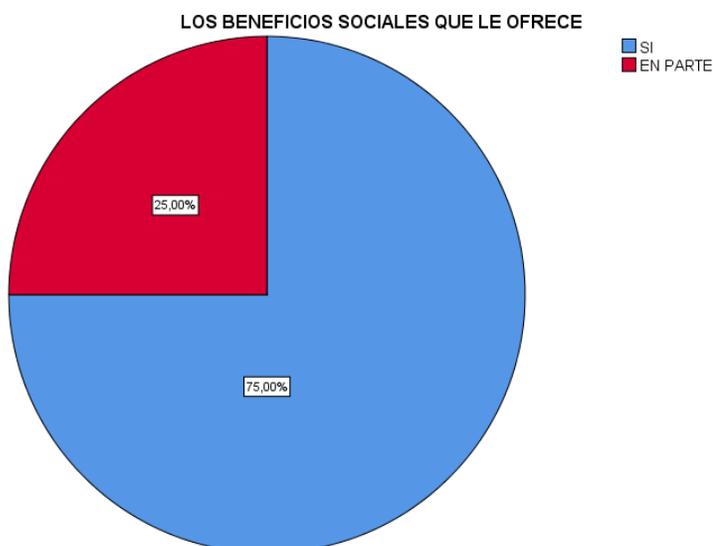
#### Estadísticos

#### RESPECTO QUE RECIBE POR PARTE DE LAS PERSONAS CON LAS QUE TRABAJA

N	Válido	80
	Perdidos	0
Asimetría		1,671
Error estándar de asimetría		,269
Curtosis		1,425
Error estándar de curtosis		,532

Según los resultados del análisis la curtosis nos lanza un dato de 1,42 lo que quiere decir que la gráfica tiende a ser leptocurtica, con una asimetría positiva lo que quiere decir que los datos se concentran hacia el lado izquierdo respecto a la media 1,35.

**PREGUNTA N° 7:**  
**LOS BENEFICIOS SOCIALES QUE LE OFRECE**



Estadísticos		
LOS BENEFICIOS SOCIALES QUE LE OFRECE		
N	Válido	80
	Perdidos	0
Media		1,25
Mediana		1,00
Moda		1

Respecto a la media, el promedio de la respuesta de los trabajadores es de 1.25 lo que significa que está más cerca de la opción 1

Respecto a la mediana el 50% de la respuesta de los trabajadores es menor o igual a 1.

Respecto a la moda la opción 1 es la que se repite con más frecuencia.

## **2.2.CLIMA LABORAL**

Clima laboral es el ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados.

Al efectuar el estudio sobre “el clima organizacional y el nivel de satisfacción de los clientes del sector de las empresas telefónicas TIGO, VIVA, ENTEL Y COSETT. Se puede evidenciar que el clima laboral ha tomado mayor importancia en los últimos años, una de las prioridades del sector de empresas Telefónicas pasa por promover la formación continua de sus profesionales ya que operan en un sector muy dinámico y la empresa tiene el deber de reinventarse constantemente.

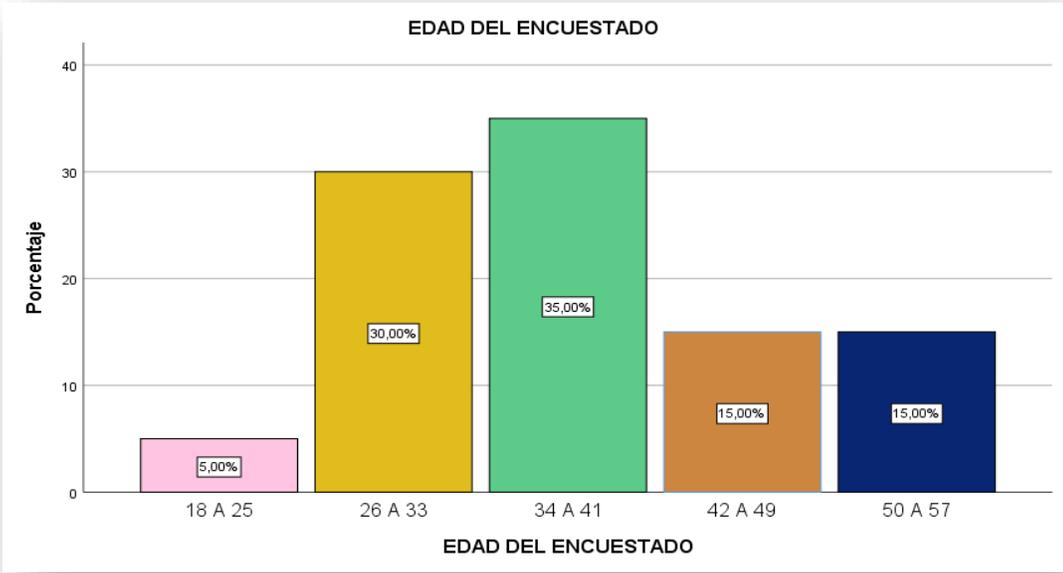
La responsable de Recursos Humanos, Ruth Sanchez “ENTEL” explica que un clima laboral inadecuado se genera por el mal manejo de conflictos, problemas de comunicación, la existencia de liderazgos autoritarios y coercitivos, las tareas se vuelven rutinarias y poco atractivas, impactando negativamente en el desempeño.

Según las observaciones en este sector el trabajador está generalmente motivado, ya que se encuentra cómodo en el lugar de trabajo, cuenta con las herramientas necesarias para cumplir con sus funciones, y además cuenta con el apoyo de su equipo de trabajo.

Según los resultados de la encuesta el clima laboral respecto a las preguntas de mayor puntuación es relativamente positivo porque las condiciones de trabajo son buenas, consideran que la remuneración que perciben va acorde a sus responsabilidades, sin embargo, respecto a las recompensas por el cumplimiento de metas estas no siempre se reconocen. Lo que lleva a que el clima no se encuentre en un equilibrio esperado porque los trabajadores buscan un reconocimiento adicional.

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA CLIMA LABORAL POR PREGUNTA DE  
MANERA ASCENDENTE**

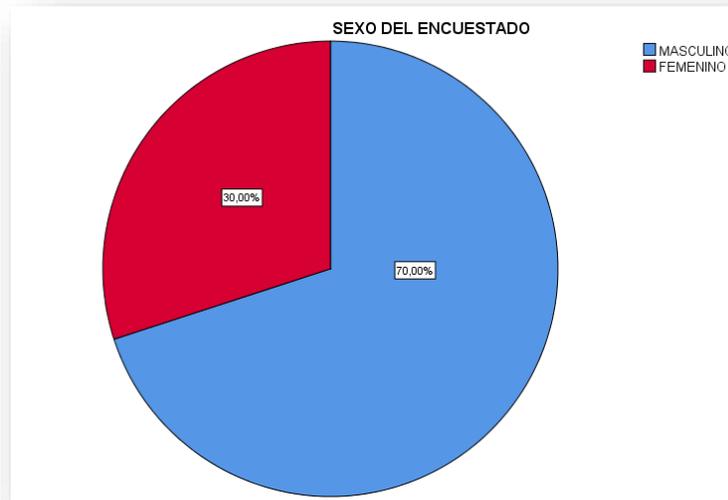
**Gráfico 15 EDAD DEL ENCUESTADO**



**FUENTE: Elaboración propia**

De un total de 80 encuestados la mayoría del personal se encuentra entre la edad de 34 y 41 años, se pudo evidenciar que el personal de las empresas TIGO y VIVA es relativamente joven a diferencia de ENTEL y COSETT en donde las personas que trabajan son más adultas.

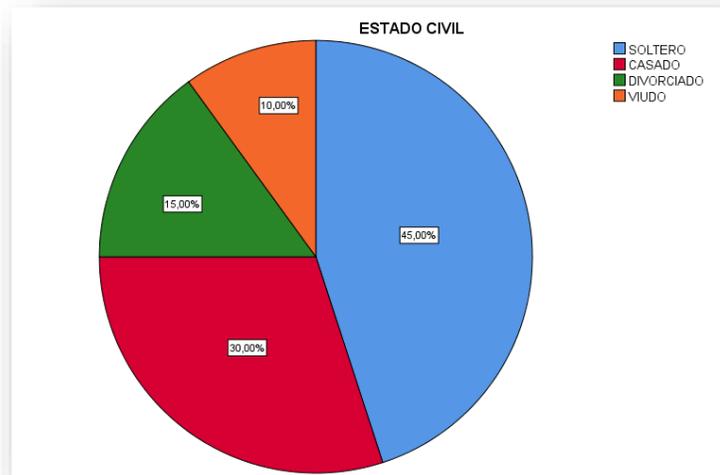
### Gráfico 16 SEXO DEL ENCUESTADO



**FUENTE: Elaboración propia**

De un total de 80 encuestados 70% de ellos son de sexo masculino y un 30% de sexo femenino, por lo que se pudo notar que en su mayoría son hombres los que trabajan en este sector.

**Gráfico 17 ESTADO CIVIL**

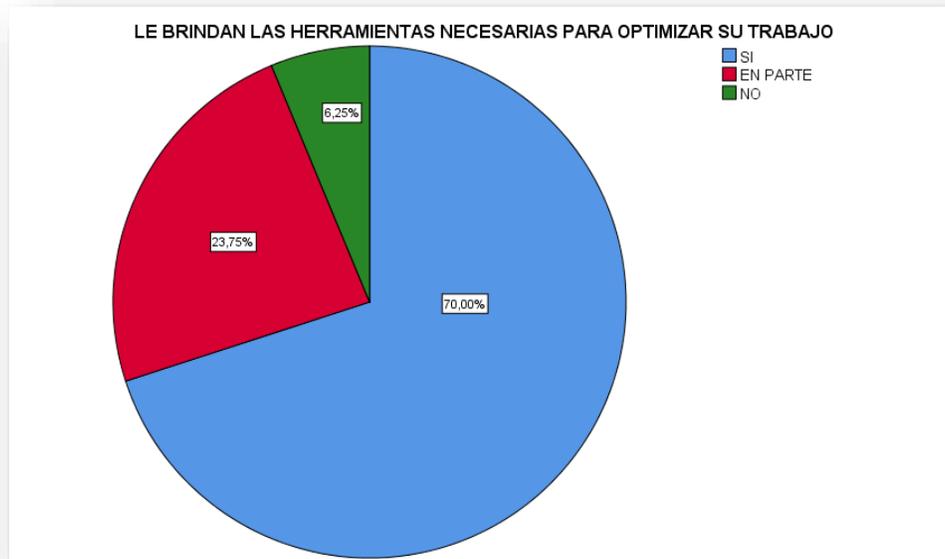


**FUENTE: Elaboración propia**

De un total de 80 encuestado el 45% son solteros, 30% casados, 15% divorciados y el 10% viudos.

## PREGUNTA 1

**Gráfico 18 LE BRINDAN LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA OPTIMIZAR SU TRABAJO**

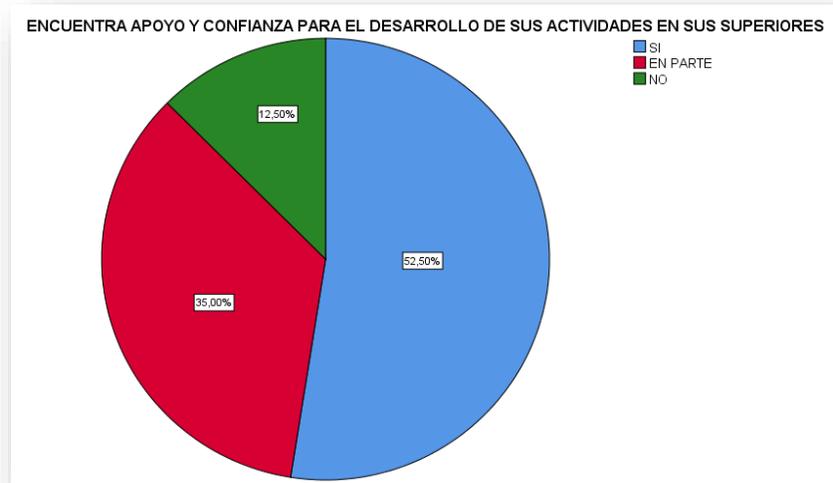


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la primera pregunta el 70% del personal encuestado manifiesta que sí le brindan las herramientas mientras que un 24% dice en parte y un 6% manifiesta que no le brindan.

## PREGUNTA 2

### Gráfico 19 ENCUENTRA APOYO Y CONFIANZA PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES

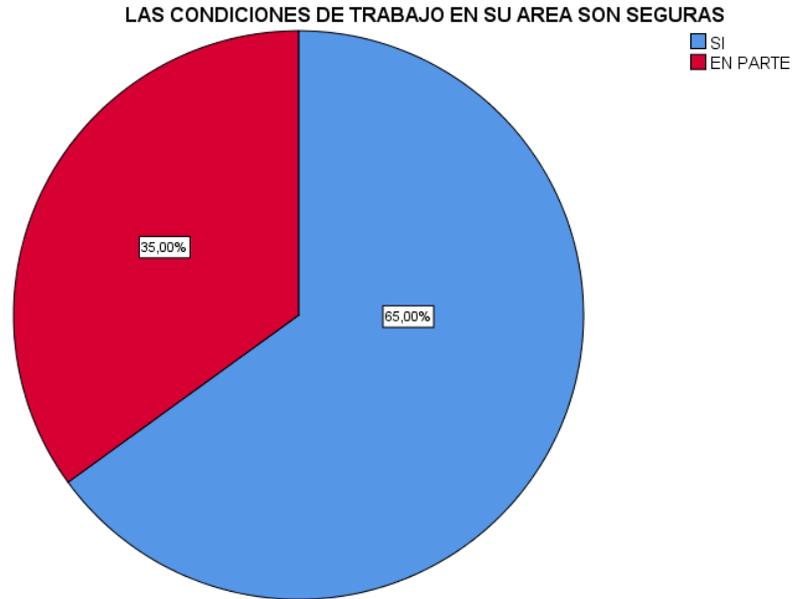


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la primera pregunta el 52,5% del personal encuestado manifiesta que sí encuentran apoyo en sus superiores para realizar sus actividades mientras que un 35% dice en parte y un 12,5% manifiesta que no le brindan.

### PREGUNTA 3

**Gráfico 20 LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN SUS ÁREA SON SEGURAS**

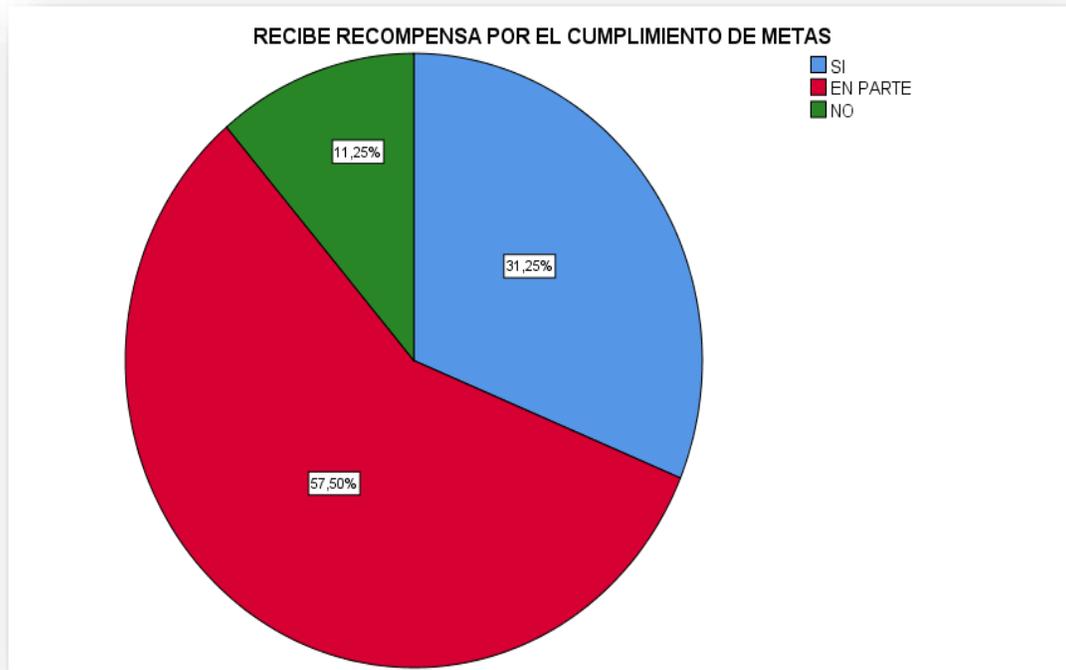


Fuente: Elaboración propia

Los resultados nos dicen que el 65% sí encuentran seguras las condiciones de trabajo en su área y el 35% nos dice que en parte.

#### PREGUNTA 4

**Gráfico 21 RECIBE RECOMPENSA POR EL CUMPLIMIENTO DE METAS**



Fuente: Elaboración propia

En su mayoría nos dicen que en parte reciben recompensa con un porcentaje del 57,5% mientras que un 31,25% nos manifiesta que sí y un 11,25% nos dice que no.

## PREGUNTA 5

**Gráfico 22 SIEMPRE QUE SE INICIA UN TRABAJO SE TIENE CLARIDAD DE COMO VA REALIZARSE ESTE  
VA REALIZARSE ESTE**

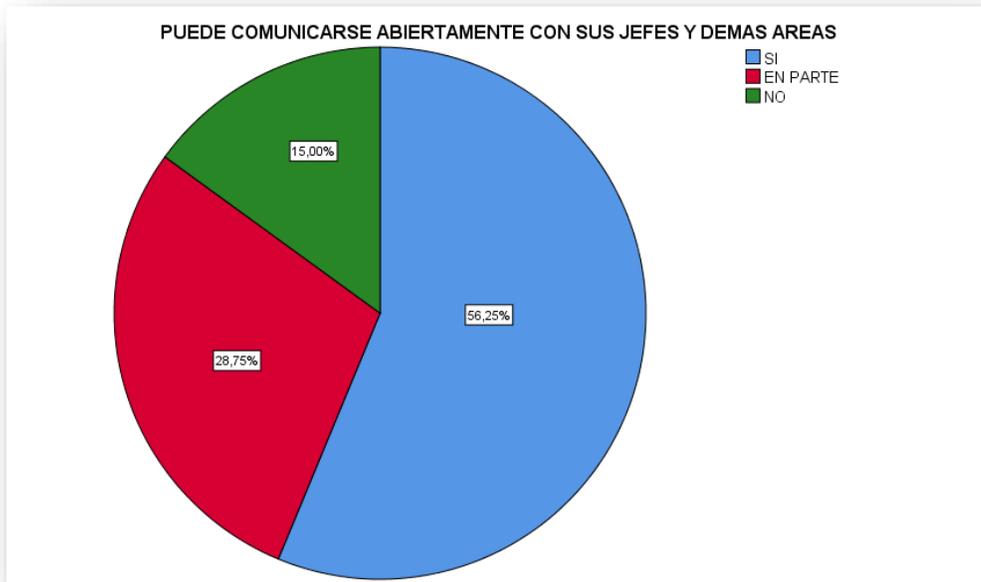


Fuente: Elaboración propia

El 60% de los encuestados nos dice que sí se tiene claridad de cómo se va a hacer el trabajo, un 37,5% nos dice que en parte y solo un 2,5% nos dice que no.

## PREGUNTA 6

### Gráfico 23 PUEDE COMUNICARSE ABIERTAMENTE CON SUS JEFES Y DEMÁS ÁREAS

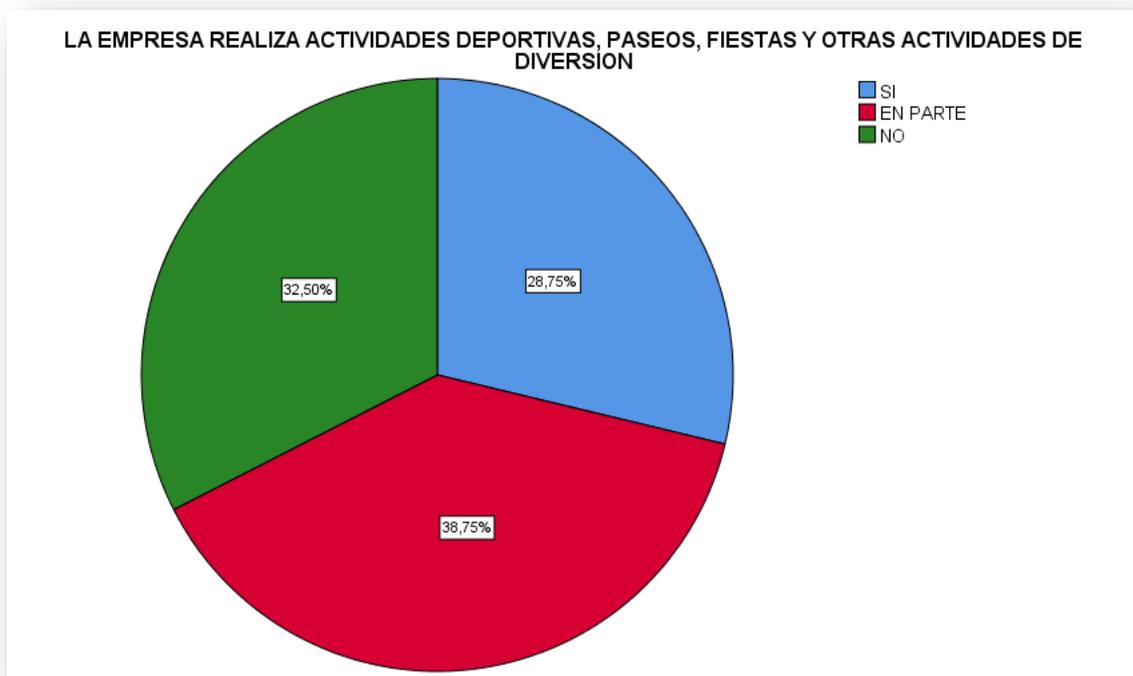


Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados el 56% manifiesta que, sí pueden comunicarse abiertamente con sus jefes, el 29% nos dice en parte y el 15% nos dice que no.

## PREGUNTA 7

**Gráfico 24 LA EMPRESA REALIZA ACTIVIDADES, PASEOS, FIESTAS Y OTRAS ACTIVIDADES DE DIVERSIÓN.**

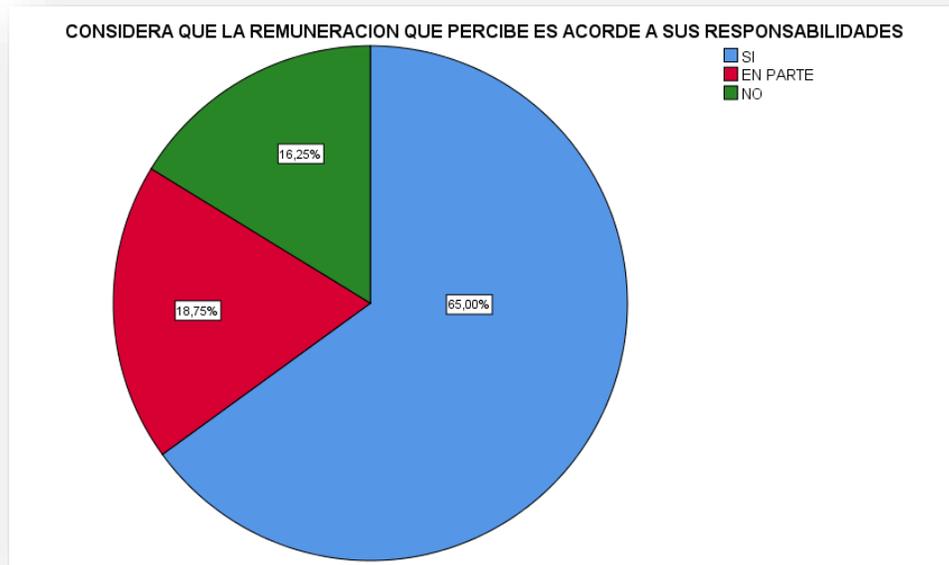


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a esta pregunta el 39% de los encuestados nos dice que en parte, el 32% nos dice que no y por último el otro 29% nos dice que sí.

## PREGUNTA 8

### Gráfico 25 CONSIDERA QUE LA REMUNERACIÓN QUE PERCIBE ES ACORDE A SUS RESPONSABILIDADES

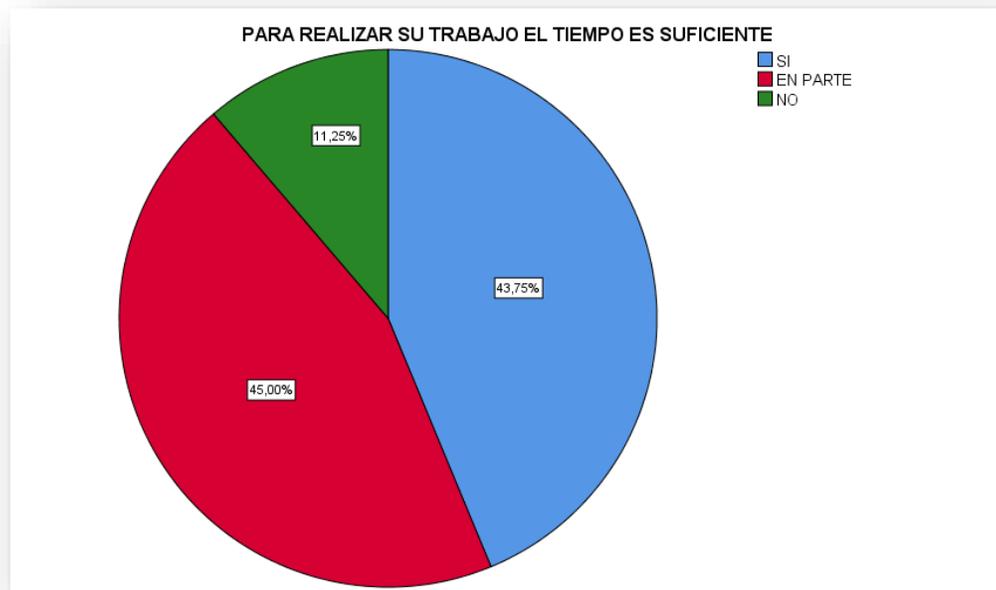


Fuente: Elaboración propia

El 65% de los encuestados en esta pregunta nos dice que la remuneración es acorde, un 19% nos dice que en parte y el otro 16% nos dice que no está de acuerdo.

## PREGUNTA 9

### Gráfico 26 PARA REALIZAR SU TRABAJO EL TIEMPO ES SUFICIENTE

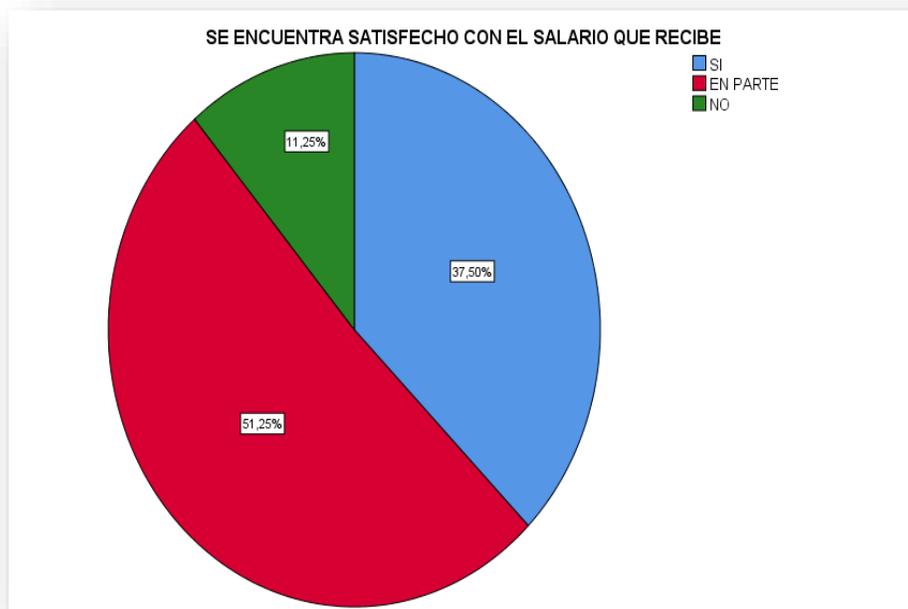


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a esta pregunta el 45% nos dice que el tiempo para realizar el trabajo es suficiente en parte, el otro 44% nos dice que sí y el restante 11% nos dice que no.

## PREGUNTA 10

Gráfico 27 SE ENCUENTRA SATISFECHO CON EL SALARIO QUE RECIBE



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a esta pregunta el 51% nos dice que en parte se encuentra satisfecho, el 38% responde que sí y un 11% nos dice que no.

### 2.3.1. ANÁLISIS PRUEBA DE CONFIABILIDAD DE LA ENCUESTA CLIMA LABORAL

En el siguiente cuadro se identifica el porcentaje de congruencia entre las preguntas y el objetivo de la encuesta.

**Tabla 3 ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD CLIMA**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,907	,912	13

Fuente: Elaboración propia

El análisis de confiabilidad de la encuesta de clima organizacional nos da un porcentaje de confiabilidad en las preguntas de un 91% lo que quiere decir que las preguntas sí están relacionadas con el objetivo del trabajo y por ende aportando valiosa información.

### 2.3.2. ANÁLISIS BIVARIADO

Se establece la asociación entre dos variables las cuales son: la variable empresa con respecto a las variables de cada pregunta del cuestionario.

**Tabla 4 ANÁLISIS BIVARIADO DE LA ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL CON RESPECTO A LA VARIABLE EMPRESA**

		EMPRESA A LA QUE PERTENECE			
		TIGO	ENTEL	VIVA	COSETT
		Recuento en %	Recuento en %	Recuento en %	Recuento en %
LE BRINDAN LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA OPTIMIZAR SU TRABAJO	SI	21	16	20	13
	EN PARTE	4	8	4	9
	NO	0	1	1	4
ENCUENTRA APOYO Y CONFIANZA PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES EN SUS SUPERIORES	SI	19	10	10	14
	EN PARTE	5	10	11	9
	NO	1	5	4	3
LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN SU ÁREA SON SEGURAS	SI	20	16	19	10
	EN PARTE	5	9	6	15
	NO	0	0	0	0
RECIBE RECOMPENSA POR EL CUMPLIMIENTO DE METAS	SI	9	8	11	4
	EN PARTE	16	14	11	16
	NO	0	4	3	5
SIEMPRE QUE SE INICIA UN TRABAJO SE TIENE CLARIDAD DE CÓMO VA A REALIZARSE ESTE	SI	15	11	16	18
	EN PARTE	10	13	8	8
	NO	0	1	1	0
PUEDE COMUNICARSE ABIERTAMENTE CON SUS JEFES Y DEMÁS ÁREAS	SI	13	14	16	14
	EN PARTE	11	5	5	8
	NO	1	6	4	4
LA EMPRESA REALIZA ACTIVIDADES DEPORTIVAS, PASEOS, FIESTAS Y OTRAS ACTIVIDADES DE DIVERSIÓN	SI	9	5	8	8
	EN PARTE	8	10	14	8
	NO	9	10	4	10
CONSIDERA QUE LA REMUNERACIÓN QUE PERCIBE ES ACORDE A SUS RESPONSABILIDADES	SI	20	16	19	10
	EN PARTE	5	4	3	8
	NO	0	5	4	8
PARA REALIZAR SU TRABAJO EL TIEMPO ES SUFICIENTE	SI	18	9	13	5
	EN PARTE	8	13	10	15
	NO	0	4	3	5
SE ENCUENTRA SATISFECHO CON EL SALARIO QUE RECIBE	SI	13	8	13	5
	EN PARTE	13	14	10	15
	NO	0	4	3	5

Fuente: Elaboración propia

- Respecto a la empresa Tigo se puede concluir que en cuanto al clima organizacional la empresa sí les brinda las herramientas necesarias para realizar su trabajo, las condiciones de trabajo en su área son seguras, los trabajadores consideran que la remuneración que perciben sí va acorde a sus responsabilidades y cuentan con el tiempo suficiente para realizar sus actividades en el trabajo. Por otra parte, la empresa no está dando las recompensas necesarias por el cumplimiento de sus metas.
- Respecto a la empresa Entel se puede concluir que los trabajadores no están del todo satisfechos con el salario que perciben, además consideran que el tiempo no es suficiente para realizar sus actividades en el trabajo y que solo a veces se realiza actividades de recreación.
- Respecto a la empresa Viva se pudo concluir que en cuanto a las condiciones laborales sí les brindan a los trabajadores los materiales necesarios, las condiciones en el área del trabajo son seguras, pero el tiempo no es suficiente para llevar a cabo sus actividades.
- Respecto a la empresa Cosett se pudo concluir que los trabajadores no cuentan con todas las herramientas necesarias para realizar su trabajo, la recompensa que la empresa le otorga no es del todo gratificante, sin embargo, sí están satisfechos con el salario que esta les brinda.

### 2.3.3. ANÁLISIS FACTORIAL

En primer lugar, para aplicar este tipo de análisis es importante verificar si se cumplen las condiciones para la aplicación de este método. Donde el KMO tiene que estar comprendido entre 0.5 y 1 para que sea aceptable y la prueba de Bartlett tiene que ser menor a 0.05.

**Tabla 5 Prueba de KMO y Bartlett**

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,759
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	866,37
	gl	45
	Sig.	,000

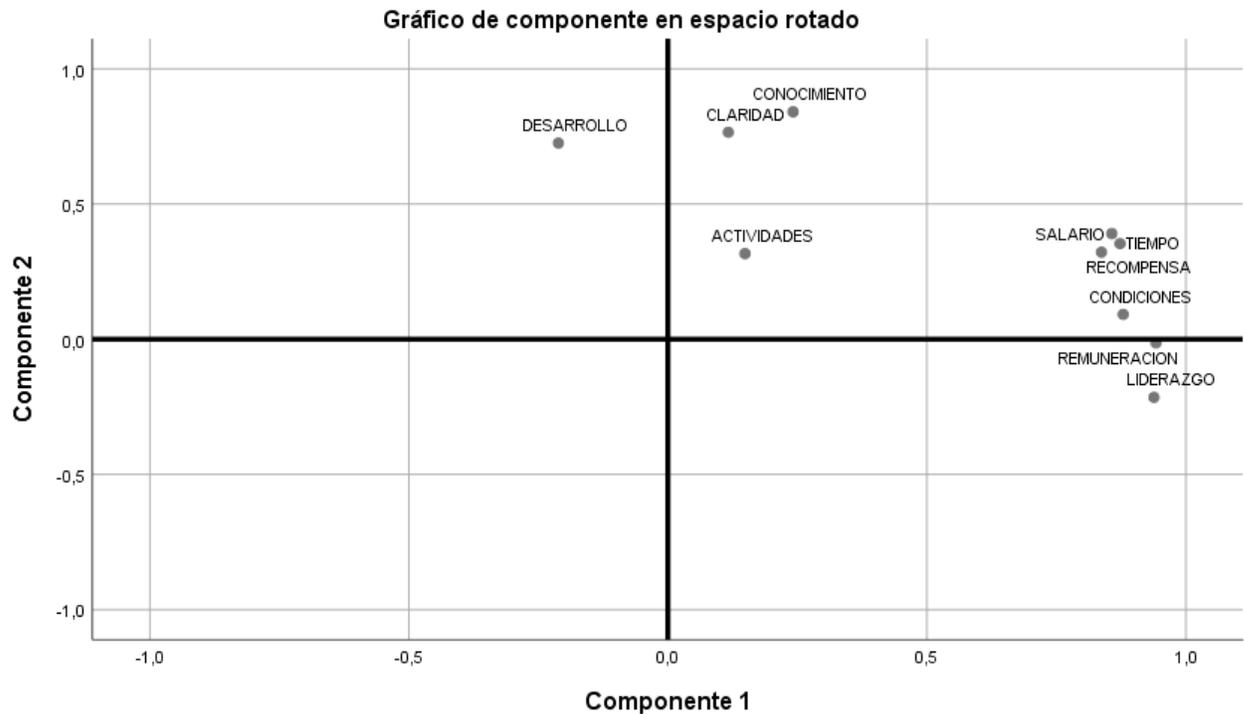
Al aplicar la prueba de KMO y Bartlett se puede comprobar que sí cumple con las condiciones para su posterior aplicación.

**Tabla 6 MATRIZ DE COMPONENTE ROTADO**

A continuación, se presentan los aportes de cada variable a los componentes:

<b>Matriz de componente rotado<sup>a</sup></b>		
	Componente	
	1	2
<b>LE BRINDAN LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA OPTIMIZAR SU TRABAJO</b>	,939	-,215
<b>ENCUENTRA APOYO Y CONFIANZA PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES EN SUS SUPERIORES</b>	-,211	,726
<b>LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN SU ÁREA SON SEGURAS</b>	,879	,092
<b>RECIBE RECOMPENSA POR EL CUMPLIMIENTO DE METAS</b>	,837	,322
<b>SIEMPRE QUE SE INICIA UN TRABAJO SE TIENE CLARIDAD DE COMO VA REALIZARSE ESTE</b>	,117	,765
<b>PUEDE COMUNICARSE ABIERTAMENTE CON SUS JEFES Y DEMÁS ÁREAS</b>	,242	,841
<b>LA EMPRESA REALIZA ACTIVIDADES DEPORTIVAS, PASEOS, FIESTAS Y OTRAS ACTIVIDADES DE DIVERSIÓN</b>	,149	,317
<b>CONSIDERA QUE LA REMUNERACIÓN QUE PERCIBE ES ACORDE A SUS RESPONSABILIDADES</b>	,942	-,014
<b>PARA REALIZAR SU TRABAJO EL TIEMPO ES SUFICIENTE</b>	,873	,354
<b>SE ENCUENTRA SATISFECHO CON EL SALARIO QUE RECIBE</b>	,857	,391

## Gráfico 28 COMPONENTE EN ESPACIO ROTADO



De acuerdo a este gráfico se identifica dos componentes, el componente 1 asocia 6 variables relacionadas con las condiciones de trabajo que ofrece la empresa y el componente 2 asocia 4 variables que se encuentran relacionados con el desarrollo personal.

Respecto al componente 1 las variables que aportan más valor son: la remuneración con una carga de 0.94 en segundo lugar la variable liderazgo con una carga de 0.93 y por último la variable condiciones con una carga de 0.87.

Lo que quiere decir que estas variables mencionadas son las que de mejor manera está ofreciendo las empresas y el trabajador se encuentra satisfecho.

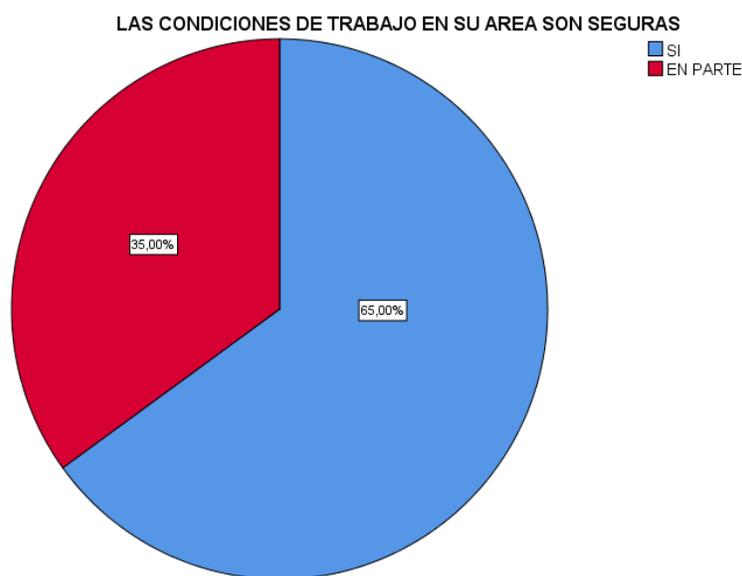
Respecto al componente 2 las variables que aportan más valor son : conocimiento con una carga de 0.84 en segundo lugar la variable claridad con una carga de 0.76 y por último la variable desarrollo con una carga de 0.73.

Lo que indica que estas variables son las que más están percibiendo los trabajadores en la empresa.

## 2.3.4. ANÁLISIS UNIVARIADO DE LA ENCUESTA CLIMA LABORAL

### PREGUNTA N° 3:

#### LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN SU ÁREA SON SEGURAS



#### Estadísticos

##### LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN SU AREA SON SEGURAS

N	Válido	80
	Perdidos	0
Media		1,35
Mediana		1,00
Moda		1

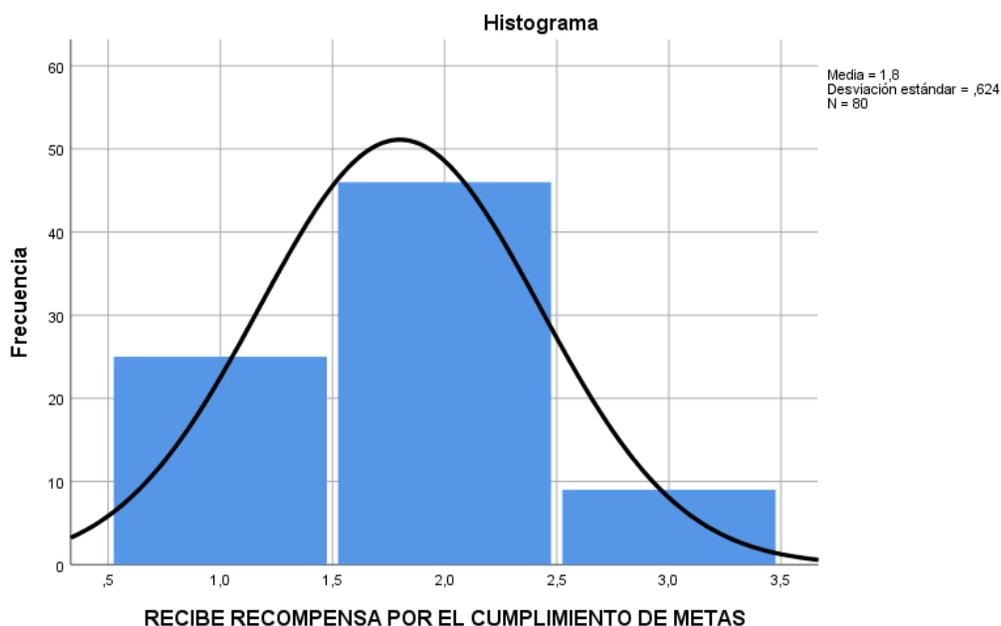
Respecto a la media, el promedio de la respuesta de los trabajadores es de 1.35 lo que significa que está más cerca de la opción 1.

Respecto a la mediana el 50% de la respuesta de los trabajadores es menor o igual a 1.

Respecto a la moda la opción 1 es la que se repite con más frecuencia.

## PREGUNTA N° 4

### RECIBE RECOMPENSA POR EL CUMPLIMIENTO DE METAS



#### Estadísticos

#### RECIBE RECOMPENSA POR EL CUMPLIMIENTO DE METAS

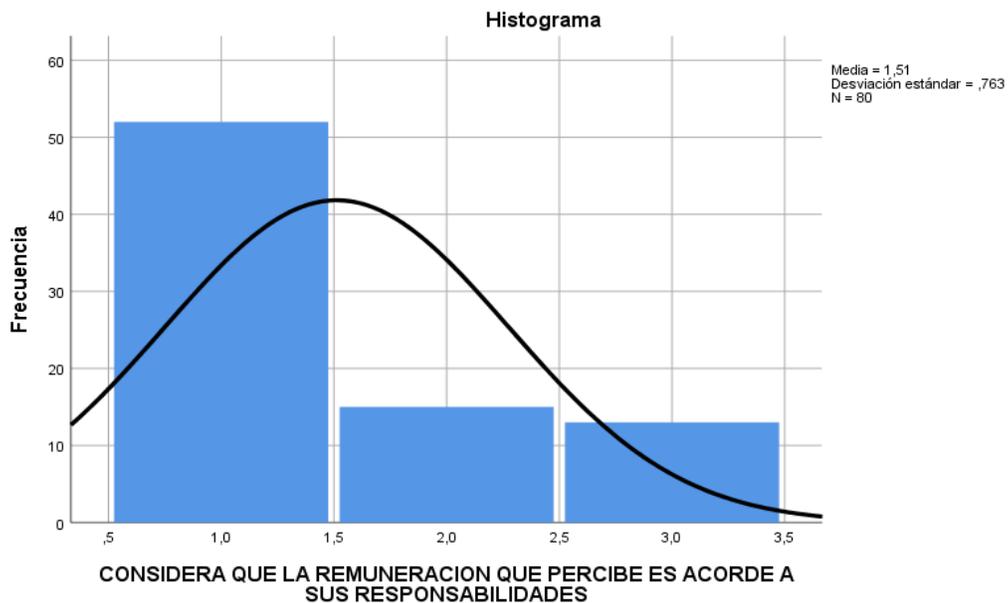
N	Válido	80
	Perdidos	0
Asimetría		,166
Error estándar de asimetría		,269
Curtosis		-,514
Error estándar de curtosis		,532

Según los resultados del análisis la curtosis nos lanza un dato de  $-,514$  lo que quiere decir que la gráfica tiende a ser platicúrtica con una muy baja concentración de los datos en la región central.

La asimetría al ser ( $>0$ ) es positiva quiere decir que los datos se concentran hacia el lado izquierdo respecto a la media  $1,80$ .

## PREGUNTA N° 8

### CONSIDERA QUE LA REMUNERACIÓN QUE PERCIBE ES ACORDE A SUS RESPONSABILIDADES



### Estadísticos

#### CONSIDERA QUE LA REMUNERACIÓN QUE PERCIBE ES ACORDE A SUS RESPONSABILIDADES

N	Válido	80
	Perdidos	0
Asimetría		1,097
Error estándar de asimetría		,269
Curtosis		-,374
Error estándar de curtosis		,532

Según los resultados del análisis la curtosis nos lanza un dato de  $-,374$  lo que quiere decir que la gráfica tiende a ser platicúrtica con una tendencia asimétrica positiva hacia la izquierda.

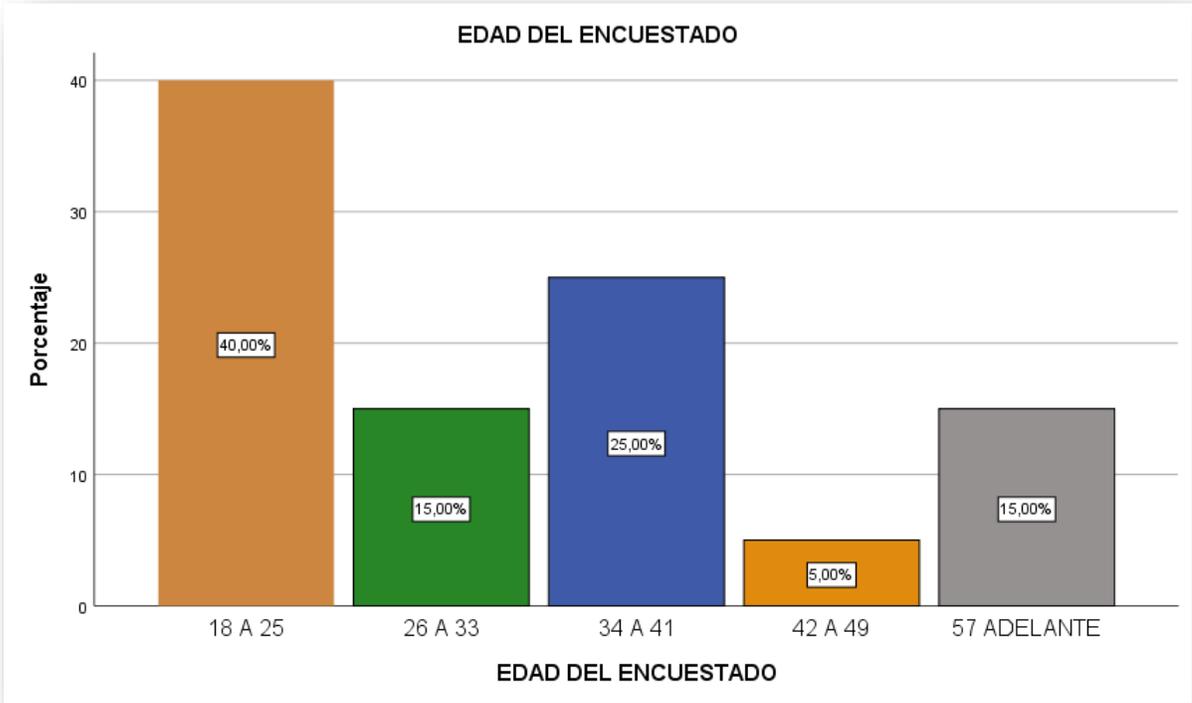
### 2.3.DESEMPEÑO DEL PERSONAL EN EL SECTOR

La evaluación del desempeño de los empleados es algo vital para cualquier empresa que quiera comprobar el nivel de productividad interno. Es especialmente útil para analizar si los objetivos de los trabajadores se están cumpliendo o no y poder tomar decisiones que desbloqueen al trabajador y le permitan seguir trabajando y logrando objetivos.

Se presentan los resultados de la encuesta de desempeño del personal evaluada por el cliente donde se concluye que la atención que reciben por parte de los trabajadores de las áreas de ventas y atención al cliente de estas empresas son calificado en su mayoría como “Bueno” según los porcentajes arrojados por el análisis estadístico.

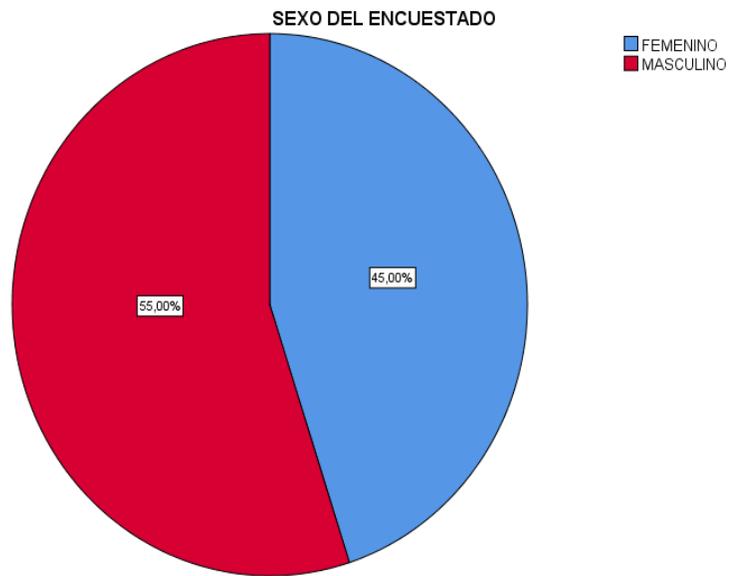
#### RESULTADOS DE LA ENCUESTA DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Gráfico 29 Edad del encuestado



Del total de encuestados el 40% pertenece al rango de 18 a 25, el 25% pertenece al rango de 34 a 41, el 15% al rango de 26 a 33, el otro 15% al rango de 57 adelante y el restante 5% de 42 a 49.

### Gráfico 30 SEXO DEL ENCUESTADO

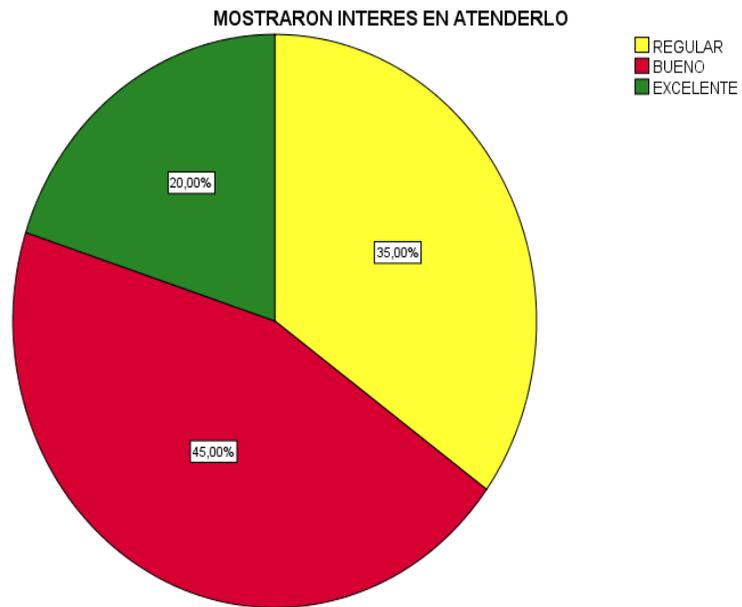


Fuente: Elaboración propia

Del total de clientes encuestados el 55% pertenecen al género masculino y el 45% son del género femenino.

## PREGUNTA 1

**Gráfico 31 MOSTRARON INTERÉS EN ATENDERLO**

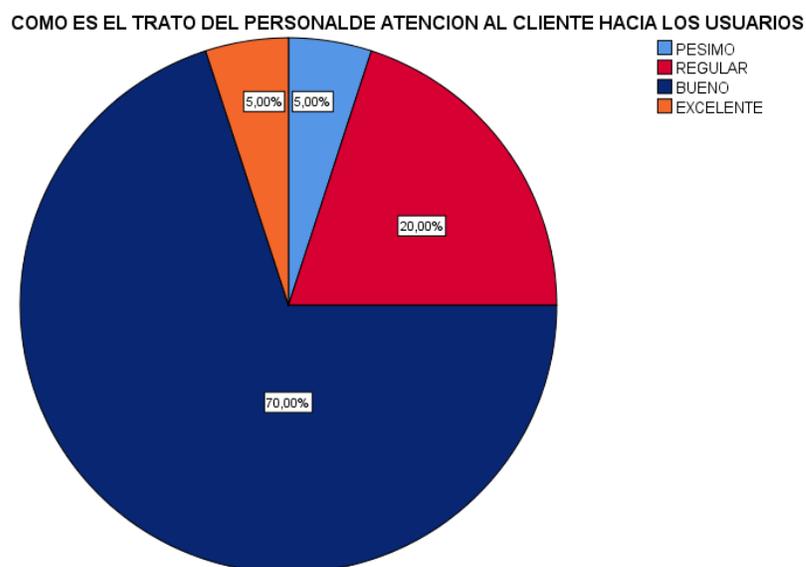


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a esta pregunta el 20% nos dice que el interés percibido de parte del empleado fue excelente, otro 45% nos dice que fue bueno y el restante 35% nos dice que fue regular.

## PREGUNTA 2

**Gráfico 32 CÓMO ES EL TRATO DEL PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

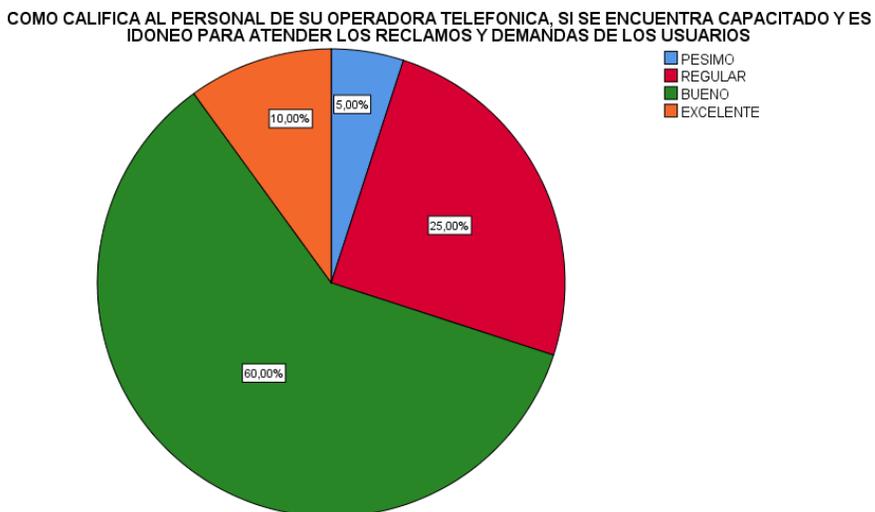


Fuente: Elaboración propia

Respecto al trato del personal de atención al cliente solo un 5% nos dice que fue excelente, el 70% dice fue bueno, el 20% fue regular y por último un 5% nos dice que fue pésimo.

### PREGUNTA 3

**Gráfico 33 COMO CALIFICA AL PERSONAL DE SU OPERADORA TELEFÓNICA, SI SE ENCUENTRA CAPACITADO Y ES IDÓNEO PARA ATENDER LOS RECLAMOS Y DEMANDAS DE LOS USUARIOS**



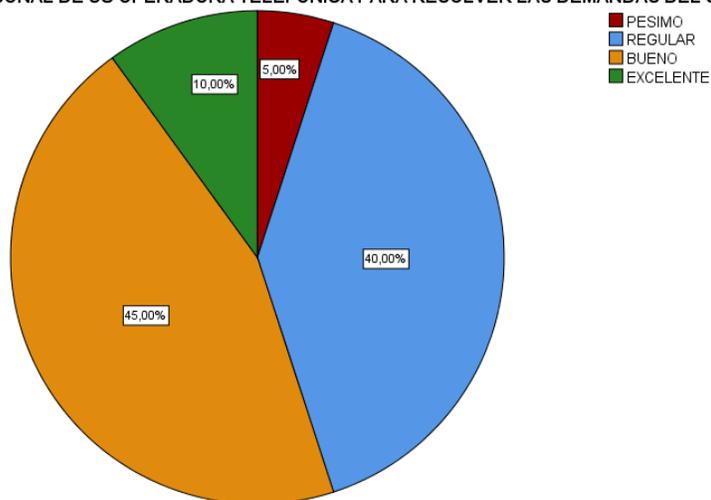
Fuente: Elaboración propia

Respecto a esta pregunta el 60% califica al personal como bueno, el 25% como regular, el 10% como excelente y por ultimo un 5% lo califica como pésimo.

#### PREGUNTA 4

### Gráfico 34 CUANDO USTED TIENE ALGUN RECLAMO O DEMANDA, COMO CALIFICA LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL PERSONAL DE SU OPERADORA TELEFÓNICA PARA RESOLVER LAS DEMANDAS DEL USUARIO

CUANDO USTED TIENE ALGUN RECLAMO O DEMANDA, COMO CALIFICA LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL PERSONAL DE SU OPERADORA TELEFONICA PARA RESOLVER LAS DEMANDAS DEL USUARIO



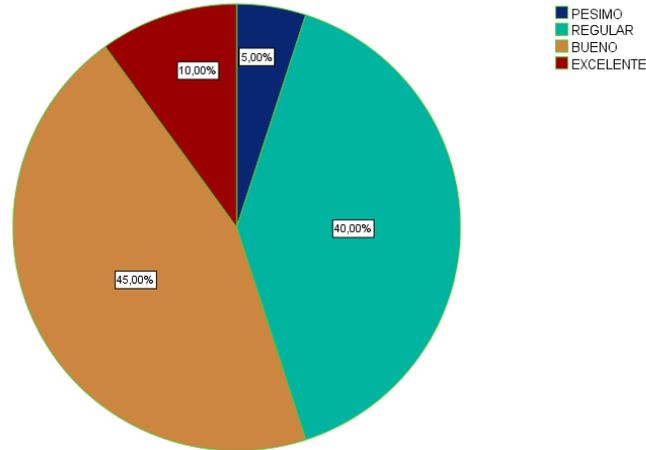
Fuente: Elaboración propia

Respecto a la eficiencia y eficacia del personal un 45% califica como bueno, un 40% como regular, 10% como excelente y un 5% como pésimo.

## PREGUNTA 5

**Gráfico 35 EL TIEMPO QUE DEMORA EL PERSONAL EN ATENDER SUS RECLAMOS O DEMANDAS, USTED CONSIDERA QUE ES:**

EL TIEMPO QUE DEMORA EL PERSONAL EN ATENDER SUS RECLAMOS O DEMANDAS, USTED CONSIDERA QUE ES:



Fuente: Elaboración propia

Respecto al tiempo que emplea el personal en la atención al cliente el 45% nos dice que es bueno, un 40% como regular, un 10% como excelente y por último un 5% como pésimo.

### 2.4.1. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD DE LA ENCUESTA DESEMPEÑO DEL PERSONAL

En el siguiente cuadro se identifica el porcentaje de congruencia entre las preguntas y el objetivo de la encuesta.

**Tabla 7 ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD DESEMPEÑO**

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,810	5

Fuente: Elaboracion propia

El análisis de confiabilidad de la encuesta de desempeño del personal nos da un porcentaje de confiabilidad en las preguntas de un 81% lo que quiere decir que las preguntas si están relacionadas con el objetivo del trabajo y por ende aportando valiosa información.

## 2.4.2. ANÁLISIS BIVARIADO

Se establece la asociación entre dos variables las cuales son: la variable empresa con respecto a las variables de cada pregunta del cuestionario.

**Tabla 8 ANÁLISIS BIVARIADO DE LA ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL CON RESPECTO A LA VARIABLE EMPRESA**

		EMPRESA A LA QUE PERTENECE			
		TIGO	ENTEL	VIVA	COSETT
		Recuento en %	Recuento en %	Recuento en %	Recuento en %
MOSTRARON INTERÉS EN ATENDERLO	PESIMO	0	0	0	0
	REGULAR	0	5	20	10
	BUENO	15	15	5	10
	EXCELENTE	10	5	0	5
COMO ES EL TRATO DEL PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE HACIA LOS USUARIOS	PESIMO	0	0	0	5
	REGULAR	0	5	5	10
	BUENO	20	20	20	10
	EXCELENTE	5	0	0	0
COMO CALIFICA AL PERSONAL DE SU OPERADORA TELEFÓNICA, SI SE ENCUENTRA CAPACITADO Y ES IDÓNEO PARA ATENDER LOS RECLAMOS Y DEMANDAS DE LOS USUARIOS	PESIMO	0	0	5	0
	REGULAR	0	10	0	15
	BUENO	20	15	20	5
	EXCELENTE	5	0	0	5
CUANDO USTED TIENE ALGÚN RECLAMO O DEMANDA, COMO CALIFICA LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL PERSONAL DE SU OPERADORA TELEFÓNICA PARA RESOLVER LAS DEMANDAS DEL USUARIO	PESIMO	0	0	5	0
	REGULAR	15	10	5	10
	BUENO	5	15	15	10
	EXCELENTE	5	0	0	5
EL TIEMPO QUE DEMORA EL PERSONAL EN ATENDER SUS RECLAMOS O DEMANDAS, USTED CONSIDERA QUE ES:	PESIMO	0	0	0	5
	REGULAR	10	15	0	15
	BUENO	10	10	20	5
	EXCELENTE	5	0	5	0

Fuente: Elaboración propia

- En cuanto al desempeño de la empresa Tigo, se puede concluir que el personal si muestra interés, ofrece buen trato y se encuentra capacitado sin embargo este no está siendo efectivo a la hora de atender a los clientes.
- La empresa de Entel tiene un buen interés en el trato con los clientes, cuenta con las capacidades necesarias, pero demora más tiempo del necesario en la atención de los reclamos.
- El personal de Viva muestra un buen trato, además que posee las capacidades necesarias para atender los reclamos y demandas de los clientes, pero no se percibe ese interés inicial por brindarles la asesoría de la manera más inmediata posible.
- En cuanto a la empresa Cosett se puede concluir que el personal no está desempeñando sus funciones de la mejor manera, por lo que los clientes perciben que el trato y el interés por resolver sus problemas es calificada como Regular.

### 2.4.3. ANÁLISIS UNIVARIADO DESEMPEÑO DEL PERSONAL

#### EDAD DEL ENCUESTADO

Estadísticos		
EDAD DEL ENCUESTADO		
N	Válido	20
	Perdidos	0
Media		2,55
Desv. Desviación		1,761
Varianza		3,103

**INTERPRETACIÓN:** La edad de los encuestados en su mayoría tienen alrededor de treinta y tres años con una desviación de + o - que se encuentra entre 18 a 49 años respecto a la media.

#### PREGUNTA N° 3

Estadísticos		
COMO CALIFICA AL PERSONAL DE SU OPERADORA TELEFONICA, SI SE ENCUENTRA CAPACITADO Y ES IDONEO PARA ATENDER LOS RECLAMOS Y DEMANDAS DE LOS USUARIOS		
N	Válido	20
	Perdidos	0
Media		2,75
Desv. Desviación		,716
Varianza		,513

**INTERPRETACIÓN:** La opinión de los clientes según la capacidad de los empleados es calificada como Regular con una desviación de + o - que se acerca a la calificación como Buena y Pésima respecto a la media.

**Tabla 9 ENCUESTA EXPECTATIVA**

<b>NUMERO</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIÓN EN %</b>
<b>1</b>	CONSIDERA QUE EL SALARIO QUE LE PAGA LA EMPRESA LE ES IMPORTANTE	SI	85
<b>2</b>	RESPECTO QUE RECIBE POR PARTE DE LAS PERSONAS CON LAS QUE TRABAJA	SI	75
<b>3</b>	LA ESTABILIDAD LABORAL	SI	75
<b>4</b>	LOS BENEFICIOS SOCIALES QUE LE OFRECE	SI	75
<b>5</b>	LA POSIBILIDAD DE HACER ALGO QUE LE HAGA SENTIRSE BIEN EN LO PERSONAL	SI	75
<b>6</b>	LA POSIBILIDAD DE DESARROLLAR SUS CAPACIDADES	SI	70
<b>7</b>	LA POSIBILIDAD DE APRENDER NUEVAS COSAS	SI	65
<b>8</b>	LA POSIBILIDAD DE OBTENER UNA PROMOCIÓN	SI	65
<b>9</b>	TENER UNA BUENA RELACION CON EL SUPERVISOR O JEFE	SI	65
<b>10</b>	LA FLEXIBILIDAD EN LOS HORARIOS DE TRABAJO	SI	40
<b>11</b>	LA OPORTUNIDAD DE CREAR UNA EMPRESA ENTORNO AL NEGOCIO QUE GIRA SU TRABAJO	NO	45

**Tabla 10 ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL**

<b>NUMERO</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIÓN EN %</b>
<b>1</b>	LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN SU ÁREA SON SEGURAS	SI	70
<b>2</b>	CONSIDERA QUE LA REMUNERACIÓN QUE PERCIBE ES ACORDE A SUS RESPONSABILIDADES	SI	65
<b>3</b>	PUEDE COMUNICARSE ABIERTAMENTE CON SUS JEFES Y DEMÁS ÁREAS	SI	60
<b>4</b>	LE BRINDAN LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA OPTIMIZAR SU TRABAJO	SI	55
<b>5</b>	ENCUENTRA APOYO Y CONFIANZA PARA EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES EN SUS SUPERIORES	SI	55
<b>6</b>	RECIBE RECOMPENSA POR EL CUMPLIMIENTO DE METAS	EN PARTE	57,50
<b>7</b>	SIEMPRE QUE SE INICIA UN TRABAJO SE TIENE CLARIDAD DE COMO VA REALIZARSE ESTE	SI	50
<b>8</b>	SE ENCUENTRA SATISFECHO CON EL SALARIO QUE RECIBE	EN PARTE	50
<b>9</b>	PARA REALIZAR SU TRABAJO EL TIEMPO ES SUFICIENTE	EN PARTE	45
<b>10</b>	LA EMPRESA REALIZA ACTIVIDADES DEPORTIVAS, PASEOS, FIESTAS Y OTRAS ACTIVIDADES DE DIVERSION	EN PARTE	40

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 11 ENCUESTA DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

<b>NUMERO</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIÓN EN %</b>
<b>1</b>	CÓMO ES EL TRATO DEL PERSONAL DE ATENCION AL CLIENTE HACIA LOS USUARIOS	BUENO	70
<b>2</b>	COMO CALIFICA AL PERSONAL DE SU OPERADORA TELEFÓNICA, SI SE ENCUENTRA CAPACITADO Y ES IDÓNEO PARA ATENDER LOS RECLAMOS Y DEMANDAS DE LOS USUARIOS	BUENO	60
<b>3</b>	CUANDO USTED TIENE ALGÚN RECLAMO O DEMANDA, COMO CALIFICA LA EFICIENCIA Y EFICACIA DEL PERSONAL DE SU OPERADORA TELEFÓNICA PARA RESOLVER LAS DEMANDAS DEL USUARIO	BUENO	45
<b>4</b>	EL TIEMPO QUE DEMORA EL PERSONAL EN ATENDER SUS RECLAMOS O DEMANDAS, USTED CONSIDERA QUE ES	BUENO	45
<b>5</b>	MOSTRARON INTERÉS EN ATENDERLO	BUENO	45

Fuente: Elaboración propia

**Cuadro 4 RELACIÓN DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO, FACTORES MOTIVACIONALES Y FACTORES DE DESEMPEÑO**

FACTORES DE MOTIVACIÓN		FACTORES DE DESEMPEÑO	
CONDICIONES LABORALES	RECONOCIMIENTO	SALARIO	
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	El personal cuenta con un buen ambiente de trabajo (calefacción, aire acondicionado, oficinas limpias etc.) lo que hace que el cliente se encuentre cómodo para hablar con el personal.	No hay el reconocimiento necesario para motivar al personal y el trato hacia las personas es bueno pero no muestra una iniciativa por parte del empleado.	El salario es considerado bueno por parte de los empleados y el trato hacia los clientes también; pero no excelente.
<b>CONOCIMIENTO DEL PUESTO</b>	Cuentan con las herramientas de trabajo necesarias y eso se refleja en el buen aprovechamiento que está teniendo el personal.	Existe conocimiento del puesto sin embargo no se está reconociendo como se debería.	Cuentan con un buen salario y poseen los conocimientos necesarios para desempeñar bien sus labores.
<b>EFFECTIVIDAD</b>	Cuentan con las herramientas necesarias sin embargo el personal no está dando más de sí.	La falta de reconocimiento hace de que muchos de los empleados no sean tan efectivos en el cumplimiento de sus labores.	La mayoría de los trabajadores cuentan con un buen salario, sin embargo este factor no ayuda a que mejoren los niveles de efectividad en sus labores.

Fuente: Elaboración propia

En la matriz anterior se muestra la relación entre la variable motivación y desempeño, enlazando los factores Motivacionales más importantes para los trabajadores del sector y los factores de Desempeño más importantes para el cliente.

**Cuadro 5 CUADRO RESUMEN COMPARACIÓN DE PREGUNTAS CON MAYOR PUNTUACIÓN**

		PUNTUACION	
	PREGUNTAS	SI	EN PARTE
EXPECTATIVAS	CONSIDERA QUE EL SALARIO QUE LE PAGA LA EMPRESA LE ES IMPORTANTE	85	
	RESPECTO QUE RECIBE POR PARTE DE LAS PERSONAS CON LAS QUE TRABAJA	75	
	LOS BENEFICIOS SOCIALES QUE LE OFRECE	75	
CLIMA LABORAL	LAS CONDICIONES DE TRABAJO EN SU ÁREA SON SEGURAS	70	
	RECIBE RECOMPENSA POR EL CUMPLIMIENTO DE METAS		57,50
	CONSIDERA QUE LA REMUNERACIÓN QUE PERCIBE ES ACORDE A SUS RESPONSABILIDADES	65	
DESEMPEÑO	COMO ES EL TRATO DEL PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE HACIA LOS USUARIOS	70	
	COMO CALIFICA AL PERSONAL DE SU OPERADORA TELEFÓNICA, SI SE ENCUENTRA CAPACITADO Y ES IDÓNEO PARA ATENDER LOS RECLAMOS Y DEMANDAS DE LOS USUARIOS	60	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al anterior cuadro se puede concluir que la hipótesis si se concluye respecto a las variables de condiciones laborales y salario porque de acuerdo a las preguntas de mayor porcentaje en la encuesta de Clima Laboral refleja que sí, respecto a la variable de Reconocimiento se puede decir que se cumple en Parte lo cual hace que el clima laboral en general se vea afectado de manera negativa, causando que el desempeño de los empleados no sea tan elevado como esperan las empresas del sector.

Respecto a la encuesta de Desempeño desde el punto de vista del cliente, de una clasificación de Pésimo, Regular, Bueno y Excelente en las preguntas, y posterior asignando porcentajes del 1 al 100% como se clasifica (Pésimo 1 al 25, Regular 25 al 50, Bueno 50 al 75 y Excelente 75 al 100) donde el mayor porcentaje de respuestas positivas se encuentra en la casilla de Bueno con una media de 53% en base al total de preguntas de este cuestionario lo que quiere decir que el desempeño es aceptable.

#### **2.4.CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO**

- Durante la presente investigación se pudo identificar qué tipo de factores son los que motivan, en las personas que trabajan en el sector de las empresas telefónicas de la ciudad de Tarija, así como la relación que se presenta entre Motivación y Desempeño laboral. Con la finalidad de saber qué es lo importante para las personas que trabajan aquí, de tal forma que se puedan ajustar los objetivos de las personas y de la organización de manera equilibrada.
- De acuerdo a la información recopilada del sector de las empresas telefónicas, se puede identificar que este sector en los últimos años ha tenido un crecimiento muy significativo, primero con la entrada de la telefonía fija y móvil y posterior con los planes de internet fijo y tv cable para los hogares bolivianos cabe señalar también porque se han adaptado a las necesidades más actuales de la sociedad y el encontrarse inmersos en uno de los sectores más dinámicos de nuestra economía.
- Posterior se analiza que siendo uno de los sectores más dinámicos y que va a la par con los cambios tecnológicos de este nuevo siglo se puede observar que atrae y tiene a un talento humano de ciertas edades en mayor proporción como por ejemplo las personas de 34 a 41 años de edad según resultados de las encuestas que de acuerdo a una investigación se encuentran clasificados como los milenials (1984-1994) personas que se caracterizan por

el uso continuo de la tecnología en su vida profesional y personal, además por la búsqueda continua de un sentido de propósito en su trabajo.

- Aplicando los tres tipos de encuestas como son: Encuesta de Expectativas, Clima Laboral y Desempeño del personal sacando un resultado de esto se concluye que en este sector las expectativas que tienen los trabajadores son relativamente altas en cuanto al salario y la sensación de hacer algo que le haga sentirse bien en lo personal, Respecto al clima laboral no tiene un equilibrio esperado debido a que las empresas del sector no están reconociendo debidamente las metas que se cumplen por parte de los trabajadores esto influye en que el personal se vea afectado respecto a su satisfacción y posterior repercute en su desempeño.

CAPÍTULO

III

PROPUESTA

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

#### **3.1. INTRODUCCIÓN**

Desde una perspectiva general, en el mundo empresarial y laboral la motivación juega un papel fundamental, toda vez que las organizaciones requieren hoy, no solo personas con conocimiento, sino también personas motivadas por las funciones o trabajos que ejecutan, que vean el trabajo como una realización de tipo personal y no como una obligación por una contraprestación monetaria. En la medida en que la motivación sea base para generar competitividad será un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes tendrán que hacer más esfuerzos por alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Son muchas las dimensiones que abarca la motivación y el desempeño laboral para mejorar el desempeño de las empresas, manifestándose en la labor efectuada, en donde al individuo se le reconoce o se le muestra interés por su trabajo, haciendo que éste se sienta en capacidad de asumir cualquier reto, pero de no existir este factor que permita entusiasmar al empleado a realizar bien su labor, solo logrará en el trabajador desmotivación al momento de realizar cualquier actividad asignada.

#### **3.1. PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA**

El planteamiento realizado anteriormente permite identificar la importancia del presente estudio, por cuanto a través del mismo se intenta despertar la reflexión en la alta gerencia de las empresas que abarcan este sector, sobre los factores motivacionales. Retomando las expectativas y el clima laboral como factores determinantes en la eficacia administrativa y que el comportamiento del grupo está de alguna forma condicionando la percepción que tienen éstos de la misma; es relevante señalar que si los colaboradores no se desarrollan dentro de un ambiente armónico no se puede lograr un equilibrio entre el grupo de colaboradores, trayendo como consecuencia el desmejoramiento del desempeño.

Al lograr crear un punto de equilibrio entre los factores de referencia citados anteriormente, éste permitirá a cada empresa del sector contar con un personal altamente calificado, capaz de compartir

valores, creencias, lenguaje, estilos de comunicación propias del sector. Es por eso que al colocar en práctica las estrategias propuestas a continuación, es viable que se logren fortalecer los intereses y así obtener un excelente desempeño.

### **3.2.OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

Promover el uso de estrategias para el desarrollo eficiente del desempeño laboral en los trabajadores de las empresas telefónicas de la ciudad de Tarija (a través de un plan motivacional).

#### **3.3.1. Objetivos específicos**

- Establecer incentivos (salariales, de comisión o felicitación) para mejorar la motivación de los trabajadores (ver cuadro 6).
- Mejorar el clima organizacional para lograr que los empleados desempeñen eficientemente su labor (ver cuadro 7).
- Informar permanentemente a los miembros de la organización, la motivación y su incidencia en el logro de los objetivos (ver cuadro 8).

#### **3.3.2. Fundamentación**

La presente propuesta se fundamenta en la acción Gerencial- Administrativa, Social y Práctica.

##### **3.3.2.1. Fundamentación Gerencial – Administrativa**

La gerencia administrativa descubre a corto plazo las necesidades que enfrenta y las posibles soluciones, las cuales tienen incidencia en el logro de los objetivos empresariales. Desde este punto de vista, los procesos gerenciales- administrativos (organizar, coordinar, planificar, supervisar y controlar) permiten satisfacer las necesidades de la institución, teniendo presente que la base de su éxito lo constituye el orden de acción y la motivación.

La gerencia de Recursos Humanos asume atributos con respecto a una visión estratégica con orientación al futuro y hacia los posibles resultados con una capacidad de integración de equipos de trabajo y sobre una base de habilidad para crear cultura organizacional.

### **3.3.2.2. Fundamentación Social**

La motivación se establece como base fundamental para el desarrollo armónico de las organizaciones empresariales, de ella depende el crecimiento individual, social, institucional y organizacional, el flujo o acción motivacional es el estímulo que reciben los miembros de la organización para crear conciencia en la labor que han de cumplir, del mismo modo tiende a satisfacer necesidades, capaz de controlar el comportamiento de los individuos y de los equipos de trabajo en función de los objetivos, visión y misión de la empresa.

El ser humano no sirve aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto, es eminentemente social. En las interacciones humanas, ambas partes se relacionan mutuamente: una influye en la actitud que la otra asume y viceversa. Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales y deben conformar organizaciones que le permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podrá alcanzar.

### **3.3.2.3. Fundamentación Práctica**

La propuesta del plan motivacional podrá ser abordado por tiempo indefinido. El mismo se elaborará y ejecutará basado en un proceso de información permanente hacia los miembros de la institución (gerente, jefes de departamento, personal administrativo y colaboradores). Este plan se enmarcará bajo los principios de compromiso de alta gerencia y de recursos humanos, creando conciencia y seriedad en la direccionalidad que debe llevar la institución dinamizando el proceso motivacional interno y externo, enmarcados en la armonía, cooperación, cortesía, humildad, servicio del trabajo, moralidad y satisfacción, con el propósito deliberado de que aplicando la motivación como forma de hábito se forma más efectiva los objetivos empresariales, visión y misión de la misma.

### **3.3.2.4. Fundamentación Legal**

La propuesta del plan motivacional para mejorar el desempeño del personal, podrá ser abordado según la Ley General del Trabajo específicamente en condiciones dignas de trabajo.

Es por eso que el trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras que permitan a los trabajadores o trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades, capacidad creativa y pleno respeto a sus derechos humanos.

### **3.3.3. Importancia del plan motivacional y beneficios**

Toda empresa o institución que brinde un servicio debe actualizar con herramientas modernas que incentiven y motiven al personal. La gerencia y el departamento de Recurso Humanos deben buscar, adecuar e implementar los instrumentos, programas y planes que se conviertan en una guía estratégica que sirva para motivar a los empleados en su desempeño laboral.

El objeto del plan es encaminar las tareas de cada trabajador utilizando la motivación para obtener resultados satisfactorios, así como cubrir las necesidades que el recurso humano manifieste, haciendo cada una de sus áreas productivas.

Con la aplicación y desarrollo adecuado del plan motivacional para los trabajadores los beneficios serán los siguientes:

- El plan motivacional ayudará a la empresa a obtener un personal motivado y satisfecho aumentando la productividad y eficiencia.
- La motivación ayuda en el comportamiento humano mejorando las relaciones entre compañeros de trabajo.
- Las capacitaciones mejoran el desempeño laboral de cada individuo haciendo más efectivo sus actividades.
- La empresa contará con un instrumento que le servirá como guía en la aplicación de líneas estratégicas de motivación. Será el departamento de recursos humanos quien debe implementar y ejecutar el plan motivacional.

### **3.3.4. Desglose y Desarrollo de la Propuesta**

A fin de garantizar la presente propuesta, a continuación, se dan a conocer los elementos que desglosan cada una de las estrategias.

#### **Título de la estrategia:**

Establecer incentivos laborales (salariales, y/o felicitación) respecto al cargo ocupado para así ayudar a mejorar la motivación de los trabajadores.

**Propósito:**

Determinar que el salario es una poderosa fuente de motivación.

**Descripción:**

En la actualidad las personas buscan su estabilidad económica mediante su empleo, aun cuando existan múltiples opciones de emancipación económica, el común denominador, demuestra que optar trabajar para una organización pública o privada sigue siendo una buena selección.

Recursos: Encuestas, lápices, borradores, libretas, índices salariales.

**Título de la estrategia:**

Mejorar el clima organizacional para lograr que los empleados desempeñen eficientemente su labor

**Propósito:**

Lograr que las personas trabajen en un ambiente de cooperación y hacia un objetivo común.

**Descripción:**

Dejar de un lado los asuntos de territorialidad y canalizar todas sus energías hacia una meta en común, y los resultados finales son: mejor solución de problemas, mayor productividad y uso eficaz de los recursos.

Recursos: Talento humano, talleres de motivación personal para incentivar las relaciones interpersonales con la intención de crear políticas y normas para mejorar las relaciones del colectivo.

**Título de la estrategia:**

Fomentar la comunicación eficaz.

**Propósito:**

La Gerencia de Recursos Humanos debe establecer una política de información que apoye todas las áreas a fin de propiciar un enlace efectivo entre la empresa y sus respectivas dependencias.

**Descripción:**

Actualización constante de la información publicada en periódicos murales talleres sobre comunicación eficaz dictado a todo el personal de la institución.

Recursos: Talento humano, talleres de comunicación, carteleras de información. Con el firme propósito de mejorar el desempeño del personal de forma global, totalizadora y fundamentada a la integración y participación general del contexto organizacional, surgió la necesidad de elaborar un plan sustentado en la motivación para incrementar la calidad, eficiencia y eficacia del servicio.

**3.3. ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA**

Para la estructura de la propuesta se presenta el plan motivacional para mejorar el desempeño laboral, el cual estará estructurado en objetivos, contenido, líneas estratégicas, actividades, recursos y el tiempo; este con el fin de mejorar, enriquecer y cooperar con el proceso motivacional para obtener éxito en los objetivos empresariales, satisfacción de los trabajadores y calidad del servicio. Aplicable para cualquier empresa ya sea en TIGO, ENTEL, VIVA Y COSETT.

El plan motivacional al mismo tiempo responde a los objetivos planteados en un principio mediante los siguientes cuadros los cuales son:

- Gestión de reconocimiento de incentivos salariales para mejorar la motivación de los trabajadores
- Gestión Clima Organizacional para mejorar las relaciones interpersonales de los trabajadores.
- Gestión Informativa para fomentar la comunicación eficaz

**Cuadro 6 : PLAN DE INCENTIVOS PARA MEJORAR LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES**

FUENTE: Elaboración propia

Contenido	Linea Estrategica	Actividades	Recursos Humanos	Recursos Materiales	Tiempo
<b>Gestión de reconocimiento por la Labor</b>	Concientizar a los trabajadores que el comportamiento laboral, hará que sus funciones sean realizados fácilmente y de tal forma	*Talleres	*Gerente *Jefe de departamento de rrhh *Personal *Especialistas	*Refrigerio *Guías *Marcadores *Hojas *Lápices *Computador	2 meses
	Concientizar a los trabajadores que el comportamiento laboral, hara que sus funciones sean realizados fácilmente y de tal forma se alcance los objetivos del grupo o equipo de trabajo	*Talleres *Promociones de cargo *Conferencias *Autoevaluaciones *Coevaluaciones	*Jefe de departamento de rrhh *Empleados *Conferencistas * Jefes inmediatos	*Hojas *Lapices *Computador *Encuestas *Guías *Promoción de cargos *Impresoras	Todo el año
	Incentivar a los miembros de la empresa con incentivos el cual constituyen un estímulo adicional al factor humano en las tareas realizadas	*Reconocimiento *Diploma *Trabajadores	*Gerencia *Jefe de departamento de rrhh *Trabajadores	*Hojas *Lápices *Computador *Impresoras *Diplomas	Todo el año
	Aplicación de incentivos economicos y gratificaciones como metodo motivacional	*Coevaluacion *Autoevaluacion *Bonos *Aumento de sueldo	*Gerente *Jefe de departamento de rrhh *Jefes inmediatos	*Hojas *Lapices *Computador *Encuestas *Dinero *Impresora	Todo el año
	Establecer una comunicación directa con los trabajadores para reconocer su labor mediante expresiones motivadoras	*Comunicaciones verbales y escritas para felicitarles *Entrega de reconocimiento (Placas, Memorandum, entre otros)	*Gerencia **Jefe de departamento de rrhh *Trabajadores	*Hojas *Lapices *Computador *Computador	Todo el año

**Cuadro 7 : PLAN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Contenido	Linea	Actividades	Recursos	Recursos	Tiempo
	Estrategica		Humanos	Materiales	
<b>Gestión Clima Organizacional</b>	Promover la consolidación de la organización	*Reunion *Paseos *Delegar Funciones	*Gerencia *Departamento de recursos humanos *Personal	*Mesas *Sillas *Lugares de Recepción *Refrigerios	El necesario
	Unificar Criterios, Vision y Mision	*Reuniones	*Gerencia *Recursos humanos	*Hoja de Papel *Lapiz	15 dias
	Fijar metas en pro de la organización	*Reuniones	*Gerencia *Recursos humanos	*Hoja de Papel *Lapiz	15 dias
	Establecer normas de convivencia	*Reuniones *Entrevistas *Adecuada comunicación *Trabajo por equipos	*Gerencia *Recursos humanos *Personal	*Hoja de Papel *Lapiz	1 mes
	Promover encuentros y actividades de resultados	*Cursos *Convivencias y paseos *Reuniones de mérito *Encuentros deportivos	*Gerencia *Recursos humanos *Personal *Comunidad *Proveedores	*Cancha deportiva *Refrigerio *Uniformes *Medallas *Trofeos *Diplomas	Todos los años

FUENTE: Elaboración propia

### Cuadro 8: PLAN PARA FOMENTAR LA COMUNICACIÓN EFICAZ

Contenido	Linea Estrategica	Actividades	Recursos		Tiempo
			Humanos	Materiales	
<b>Gestión Informativa</b>	Proporcionar Jornadas informativas con los miembros de la empresa	*Trabajo en equipo *Intercambio de ideas *Periódicos murales	*Gerente *Departamento de Recursos Humanos *Personal	*Cartelera Papel boom * Papel impreso *computador *Impresora * Video	1 mes
	Practicar intercambios entre gerencia y departamento de Recursos humanos, suministrando información sobre el proceso de motivación hacia los trabajadores	*Reuniones *Entrevistas *Visitas	*Gerente *Departamento de Recursos Humanos *Personal	*Papel *Lápiz *Cartel *Guías documentadas	1 mes
	Proponer talleres sobre la búsqueda de factores que intervienen como barreras en la motivación y su incidencia en la empresa	*Estudio y análisis de casos posibles *Discusiones *Debates *Exposición de Motivos *Trabajo en equipo	*Conferencias *Expositores *Departamento de Recursos Humanos *Personal *Invitados Especiales	*Videos *Computador *Apuntador *Retroproyector *Mesas *Sillas *Papel *Guías	1 mes
	Selección al personal y distribuirlos por equipos y talleres en diferentes periodos de tiempos	*Las anteriores	*Las anteriores	* Las anteriores	1 mes

**FUENTE: Elaboración propia**

## **Condiciones generales para la aplicación de la propuesta**

- Los facilitadores encargados de ejecutar los talleres, cursos, conferencias y congresos deben estar capacitados en el área a desarrollar tomando como base la motivación.
- Se deben nombrar comisiones de protocolo, servicio, ambientación, mantenimiento y un comité organizador.
- El tiempo para todas las actividades debe repartirse de acuerdo a las necesidades e intereses del facilitador y de los participantes.
- Los espacios y la capacidad física deben ser amplios y acogedores.
- El número de personas que participan en los diferentes eventos no debe exceder de veinte (20).
- El número de reuniones, entrevistas, visitas operativas, convivencias, paseos, encuentros, ensayos, intercambios y competencias deben ser coordinadas por el comité organizador, facilitadores y expertos.
- Las actividades de incentivos, premiaciones, colaboraciones, recompensas o estímulos, reconocimientos, otorgamiento de diplomas, bonos de aumento de sueldo, empleado del mes, deben ser planificadas estratégicamente evaluadas y ejecutadas por el alto nivel de gerencia y jefe de departamento de recursos humanos o talento y con la debida importancia y seriedad que amerita dichos acontecimientos.
- Aquellas actividades referidas dentro del desarrollo de cada evento de capacitación como: delegar funciones, reuniones, entrevistas, trabajo en equipo, intercambio de ideas, carteleras informativas, visitas, estudio y análisis de casos, posibles soluciones, discusiones, debates, exposición de motivos, retroalimentación, autoevaluación, coevaluaciones, cumplimiento de tareas, cumplimiento de tareas, asignación de tareas, delegar funciones, operativos, encuentros deportivos, deben estar basados en estrategias motivacionales que debe suministrar el facilitador en función de los oficios de los trabajadores, determinadas estas actividades por el tiempo requerido en cada evento.
- La ejecución desarrollo, cierre y evaluación de cada objetivo específico tendrá una duración de cuarenta (40) horas máximo.

### **Factibilidad o viabilidad de la propuesta**

La propuesta del plan motivacional es factible y viable en su aplicación y funcionalidades por lo siguiente:

El mismo se sustenta en la simplicidad de contenido y significado en los procesos empresariales bajo cualquier concepto de producción y servicio.

De la misma forma el plan presentado es de fácil entendimiento y sencilla práctica en su ejecución, ya que su objetivo es mejorar el desempeño del personal y la calidad del servicio, proporcionando líneas estratégicas de acceso a la participación de todos los individuos que actúan directa o indirectamente en las instituciones. El plan invita a la incorporación masiva de todos los entes del entorno, donde tiene el área de influencia.

La participación activa, responsable y disciplinada de todos los trabajadores es clave para la obtención de beneficios enmarcados en calidad y productividad dentro de la institución, reflejados en el clima organizacional de armonía proyectado hacia el entorno.

**Tabla 12 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

El siguiente cronograma está sujeto a modificaciones respondiendo a las necesidades e intereses de la institución.

<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL AÑO 2020</b>												
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>Enero</b>	<b>febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>abril</b>	<b>mayo</b>	<b>junio</b>	<b>julio</b>	<b>agosto</b>	<b>septiembre</b>	<b>octubre</b>	<b>noviembre</b>	<b>diciembre</b>
<b>Talleres</b>		X	X									
<b>Cursos</b>	X			X			X			X		
<b>Exposiciones</b>		X			X			X				
<b>Convivencias</b>		X								X		
<b>Reuniones</b>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Conferencias</b>			X			X			X			
<b>Reconocimiento</b>			X			X			X			X
<b>Encuentros Deportivos</b>				X					X			
<b>Recompensas</b>			X			X			X			X

FUENTE: Elaboración propia

**Tabla 13 PRESUPUESTO**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>COSTO en Bs</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>PARTICIPANTES</b>
<b>Talleres</b>	<b>2000</b>	*Dpto de RRHH *Expositores	* Gerentes de Area *Personal Operativo
<b>Cursos</b>	<b>2400</b>	* Dpto de RRHH *Profesor en informatica	*Personal Operativo
<b>Exposiciones</b>	<b>1500</b>	*Expositores	*Personal Operativo
<b>Convivencias</b>	<b>1500</b>	*Gerentes RRHH *Dpto de RRHH	Todo el recurso humano
<b>Reuniones</b>	<b>1500</b>	*Gerentes de Area	*Personal Operativo
<b>Conferencias</b>	<b>1000</b>	* Dpto de RRHH *Conferencista	*Personal Operativo
<b>Reconocimiento</b>	<b>300</b>	* Dpto de RRHH *Gerentes de Área	*Personal Operativo
<b>Encuentros deportivos</b>	<b>1600</b>	* Dpto de RRHH *Gerentes de Area	*Personal Operativo
<b>Recompensas</b>	<b>10000</b>	*Dpto de RRHH *Gerentes de Area	*Personal Operativo
<b>TOTAL</b>	<b>21800</b>		

FUENTE: Elaboración propia

1. Los talleres lo impartirán el área administrativa ya que ellos serán los guías de ese taller, el taller será con el fin de que el personal operativo trabaje en equipo en las distintas dinámicas que se lleven a cabo.
2. Los cursos que se llevaran a cabo son por ejemplo manejo de Excel, Paquetes de internet, etc. Con el fin de capacitar al personal.
3. Las exposiciones serán impartidas por el propio personal operativo en cual expondrán temas con relación al trabajo y la vida personal para los demás compañeros de trabajo.
4. Las convivencias hacen referencia a los paseos en grupo.
5. Las reuniones se llevarán a cabo con el fin de poner claros las directrices o lineamientos del trabajo para fijar metas o promover la consolidación de la organización.
6. Las conferencias estarán a cargo de un especialista en diversos temas relevantes y relacionados al trabajo.
7. Los reconocimientos constaran en diplomas, certificados para los empleados más destacados. Como por ejemplo empleado del mes, reconocimiento por los compromisos constantes y resultados alcanzados, etc.
8. Los encuentros deportivos se realizarán dos veces al año, donde los participantes serán el personal de la empresa y se premiara al equipo ganador con medallas.
9. Las recompensas consistirán en la entrega de un bono de 500 Bs a los cinco trabajadores más destacados por cada trimestre.

### **Beneficios que aporta la propuesta**

Al analizar los resultados fue posible llegar a las siguientes conclusiones:

En cuanto a la relación: motivación y desempeño laboral, existen bases en las empresas para la aplicación de un plan motivacional contribuyendo a mejorar los métodos empleados en la actualidad, teniendo en cuenta la importancia de los factores motivacionales en el buen desempeño de tareas asignadas, aplicando acciones optimas a través de la motivación para aportar soluciones concretas, descubrir problemas y mejorar el desempeño laboral.

Con relación al clima organizacional: se concluyó en la necesidad de que la propuesta del plan motivacional, se refuerce la armonía en la organización, que sea más placentera y permita fortalecer

las relaciones interpersonales, lograr que, en la motivación, se puedan descubrir problemas y darle solución y lograr el desarrollo eficaz en las actividades en un ambiente coloquialmente sano y extasiado de alegría en la comunicación y en el ambiente.

Con relación a la calidad de servicio: se concluyó que el buen desempeño en las tareas ejecutadas, la comunicación y el trato con las jefaturas respectivas, son elementos influyentes y si se quieren determinantes para ofrecer un buen servicio, alcanzando altos niveles de calidad, esto se denota en la eficacia y eficiencia de los procedimientos ejecutados en el momento de realizar un buen trabajo.

Con relación al desempeño laboral: se concluyó que existe la necesidad de promover la formación y capacitación del trabajador, motivar a los trabajadores a generar calidad en el servicio, mediante el conocimiento y enriquecimiento de conceptos básicos y actualizaciones necesarias en su trabajo o profesión, debido a la modernización e implementación de técnicas y al impacto tecnológico, así como también equilibrar o superar los ambientes competitivos empresariales. Esto con el fin de que los trabajadores y la comunidad se sientan conectados con la realidad y satisfechos con lo ofrecido y lo obtenido.

Con relación al desarrollo de habilidades: Se puede establecer que entre los beneficios del desarrollo están la formación de los empleados para la toma de decisiones más objetivas y también mayor habilidad para la ejecución de sus tareas.

Retención a través de Reconocimientos: Un salario adecuado o mayor, al pago por la categoría muestra el compromiso de la organización con el empleado. Es decir: no es necesario pagar siempre el salario mayor, pero el tiene que acompañar al departamento para que los empleados no se perciban desvalorizados.

Comunicación Interna: La comunicación de los cambios organizacionales proporciona más seguridad al empleado. Las dudas que son consecuencias de fusiones, incorporaciones pueden ser minimizados con un buen proceso de comunicación que evidencie la preocupación del nivel ejecutivo y administrativo por su personal.

Incremento de los clientes: Se estima que para el primer año la etapa será de un aprendizaje acelerado y riguroso con el fin de que el personal se adapte a las nuevas etapas de su desarrollo, para el segundo año se estima que el aumento de las utilidades será del 10% y para el tercero será

del 15% esto debido al constante crecimiento poblacional en la ciudad de Tarija y a la época de pandemia que provocan un aumento en el consumo de estos servicios.

### **3.4.EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

- Se realizará una encuesta de lecciones aprendidas a los integrantes del programa de capacitación, tomando en cuenta su opinión del curso que realizó.
- Evaluación del grado de conocimiento que obtuvieron los participantes del programa de capacitación y cómo han desarrollado los objetivos de aprendizajes establecidos.
- Se efectuarán evaluaciones prácticas realizadas por supervisores y jefes en terreno con el fin de verificar cuanto fue lo aprendido por el participante.
- Evaluación de desempeño por parte de los participantes del curso del programa de capacitación, verificando los cambios en la conducta de trabajo.
- Análisis anuales del impacto que produjo la capacitación del personal en lo que respecta a la atención de los usuarios.

## 5. CONCLUSIONES

- En conclusión, se logró determinar que la edad actual de mayor número de personas que trabajan en este sector se concentra entre 26 y 41 años equivalentes al 60 % de los trabajadores, seguido de un 30 % comprendido en las edades de 42 a 57 años. También es importante resaltar que la generación que prevalece es la de los milenials, personas que se caracterizan por el uso eficiente y cotidiano de la tecnología.
- Además, se concretó que el mayor porcentaje de la muestra equivalente a un 70% es del género masculino.
- Se determinó que el mayor porcentaje de los empleados del sector son solteros con un 45%.
- En base a nuestra hipótesis general “Los factores motivacionales más importantes que influyen en el desempeño de los trabajadores son el Salario, Condiciones Laborales y el Reconocimiento”, afirmamos que los resultados generales reflejan que los trabajadores si consideran estos factores como más importantes siendo el primero el salario con un 85% seguido de las condiciones laborales 75% y el reconocimiento con un 65%.
- En relación a los factores motivacionales que predominan según la percepción de los empleados estos están siendo satisfechos en buena medida excepto el factor reconocimiento ya que no se satisface cuando se cumplen metas.
- En relación al objetivo general se puede concluir que, si se puede aplicar una estrategia global ya que la edad, sexo y estado civil no es una barrera porque poseen características en común como: la necesidad económica y el deseo de reconocimiento.
- Las personas deben desarrollar su automotivación, que los jefes retribuyan sus esfuerzos con recompensas justas y oportunas, que los gerentes faciliten o generen los medios y condiciones favorables.

## 6. RECOMENDACIONES

- La motivación para el personal del sector de empresas telefónicas, es fundamental para el desarrollo de sus actividades, únicamente se debe fortalecer esta herramienta para lograr que los trabajadores lleguen a tener un mejor desempeño laboral en su área de trabajo.
- Realizar evaluaciones mensuales o trimestrales del desarrollo del plan, con la finalidad de hacer ajustes en los aspectos que se demuestren débil en la aplicación y ejecución del plan motivacional. Evaluación que deben participar toda la representación de los involucrados en el proceso.
- Igualmente se recomienda que el enfoque en la satisfacción y crecimiento personal de los empleados, sin importar el cargo que ocupen, procure que los valores y objetivos organizacionales siempre estén presentes, lo que les permitirá obtener mayor desempeño por parte de sus empleados generando un mayor desempeño organizacional.
- Desarrollar en los proyectos y programar de actividades que estén enmarcada en el plan motivacional presentado, con la finalidad de crear conciencia y aprendizaje de acciones disciplinadas y ordenadas, haciendo énfasis en la participación de todos los integrantes de la institución, con el propósito deliberado de lograr los objetivos propuestos.
- Crear más programas de incentivos no monetarios para que los trabajadores se sientan aún motivados y así mismo realicen sus actividades con más entusiasmo.
- Tomar en consideración las conclusiones aportadas por el presente estudio, debido a que reviste relevancia para la aplicación del plan motivacional en cualquier empresa del sector estudiado que tenga el interés de aplicar el proyecto.
- Se recomienda que las empresas tengan en mente siempre una visión a futuro y mediante la implementación de la propuesta, desarrolle una estrategia de motivación, la cual entusiasme a los trabajadores para el futuro de la organización y les aliente a sentirse identificados con la misma y por ende lograr tanto la satisfacción personal como organizacional.
- De acuerdo al análisis hecho se recomienda que los gerentes para complementar los incentivos económicos deben valorar adecuadamente la cooperación de los trabajadores a través de una suma máxima de comisiones sobre productividad, para los trabajadores que a diario sobrepasen las metas de productividad.