

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA**

FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL



**FACTORES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN
LABORAL Y PROPUESTA DE PROGRAMA DE
MOTIVACION.**

CASO: AREA DE FIDELIZACION DE NEXTEL DEL PERU

TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR:

MARJORIE DRESDA ARCE

PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL

LIMA- PERU

2014

INDICE

CAPITULO I. INTRODUCCION	1
1.1. Planteamiento del problema	2
1.1.1. Problema Principal	2
1.1.2. Problemas Secundarios	2
1.2. Objetivos	3
1.2.1. Objetivos Generales	3
1.2.2. Objetivos Específicos	3
1.3. Justificación	4
1.4. Limitaciones	4
CAPITULO II: REVISION LITERARIA	5
2.1. Antecedentes	5
2.2. Marco Teórico	12
2.3. Definición de Términos	27
CAPITULO III: METODOLOGIA	29
3.1. Lugar	29
3.2. Tipo de estudio	29
3.3. Diseño	29
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	29
3.5. Población	31

3.6. Muestra	31
CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSION	32
4.1. Resultados	32
4.1.1. Resultados del cuestionario sobre Satisfacción laboral	32
4.1.2. Resultados del cuestionario sobre Motivación laboral	39
4.2. Resultados de la evaluación de desempeño anual	45
4.3. Discusión	56
CAPITULO V: PROGRAMA DE MOTIVACION PARA LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE FIDELIZACIÓN DE LA EMPRESA NEXTEL DEL PERU S.A.	47
5.1. Introducción	47
5.2. Objetivos	47
5.3. Acciones Específicas para incrementar la satisfacción laboral	48
CONCLUSIONES	50
RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFIA	52
ANEXOS	54

INDICE DE CUADROS

Cuadro N°1: Componentes del Cuestionario sobre factores de Satisfacción Laboral	30
Cuadro N°2: Tabla de Valoración	31
Cuadro N° 03: Modelo de capacidades de Nextel	45
Cuadro N° 04: Cultivo de confianza y credibilidad	46
Cuadro N° 05: Apoyo a clientes internos y externos	48
Cuadro N° 06: Influencia eficaz	50
Cuadro N° 07: Aprendizaje y adaptación	52
Cuadro N° 08: Impulso de innovación y mejora	54
Cuadro N° 09: Actividades del programa motivacional del área de Fidelización de Nextel del Peru S.A.	59

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 01: Teoría de las necesidades de Maslow y su aplicación con la motivación laboral	16
Figura N° 02: Factores de motivación y Factores de Higiene.	18
Figura N° 03: Relación entre Motivación- Desempeño- Satisfacción	19

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 01: Matriz de Consistencia	55
ANEXO 02: Cuestionario de Motivación y Satisfacción laboral	56
ANEXO 03: Resultados de la Encuesta de Motivación y Satisfacción laboral	57
ANEXO 04: Encuesta sobre motivacion laboral	62
ANEXO 5: Conteo de datos - Encuesta sobre motivacion laboral	63
ANEXO 6: Valoración	64
ANEXO 7: Valoración sobre factores de Satisfacción	64
ANEXO 8: Actividades del Programa de Motivación del área de Fidelización de Nextel del Perú S.A.	65

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo analizar cómo la motivación laboral influye en el ambiente laboral del área de Fidelización de clientes de la empresa Nextel del Perú S.A. Para su elaboración se realizaron dos encuestas de tipo censal a 27 colaboradores del área de Fidelización de Nextel del Perú S.A.

Una encuesta fue sobre valoración de indicadores de motivación laboral a los empleados y la otra sobre indicadores de satisfacción laboral. Se concluyó que los empleados se encuentran desmotivados, por lo que el nivel de satisfacción laboral es bajo y esto repercute en un bajo desempeño laboral de los mismos. Por consiguiente, se propone implementar un programa de Motivación, en el cual se especifican aquellos elementos que son factores sensibles e influyen en la motivación laboral de los empleados.

Este estudio plantea una reflexión acerca de la responsabilidad de la organización con la motivación de los empleados y reconoce la relación entre el crecimiento profesional y la motivación laboral, de manera que éstas logran influir para que se muestren mejores desempeños.

Palabras clave: motivación laboral, desempeño, crecimiento profesional, satisfacción laboral.

CAPITULO I. INTRODUCCION

Hoy en día, las empresas consideran que uno de los aspectos que más importancia tiene para el trabajador es lo que respecta a la satisfacción que le produce la labor que desempeña y los aspectos que rodean a su trabajo.

Una elevada satisfacción de los empleados en el trabajo es algo que siempre desea toda organización, porque tiende a relacionarse con los resultados positivos, con mayores índices de productividad, lo cual lleva al desarrollo empresarial.

La empresa Nextel SA. Está en Perú desde 1998 y tiene, como ellos lo llaman “La cultura Nextel” la cual se basa en su misión, visión y valores. Es decir, “Ser líderes en telecomunicaciones brindando un servicio de clase mundial mediante la pasión de nuestros empleados por el éxito de sus clientes. Asimismo, brindar un servicio más rápido y confiable, *asegurando el desarrollo del talento de nuestra gente*”. *Nuestro negocio es exitoso gracias a nuestros empleados, quienes son el recurso más valioso para la corporación*”.

El presente estudio pone de manifiesto la gran importancia que es saber identificar los factores que no contribuyen en la motivación de los trabajadores ya que el desempeño y compromiso de los mismos se ve mellado por barreras que impiden la retención de las cuentas de la empresa. Considerando que las estrategias y planes de acción son determinantes en el logro de objetivos personales y comunes, el comportamiento del grupo de Fidelización está condicionado a las herramientas que le brinda la organización, por lo que la propuesta está dirigida a mejorar la motivación y satisfacción laboral del área.

1.1. Planteamiento del problema

El capital humano es uno de los principales elementos de las empresas y ha cobrado importancia en la actualidad a partir del reconocimiento de éste como generador de valor en las organizaciones. Es decir, es el capital más valioso. Las personas son el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización.

La motivación laboral es un factor fundamental para el éxito empresarial ya que de ella depende en gran medida que los empleados pongan más empeño en sus tareas y el logro de los objetivos de la empresa.

El presente estudio plantea como problemática central analizar el papel de éste elemento importante en la satisfacción y desempeño laboral de los empleados de la empresa Nextel del Perú S.A.

1.1.1. Problema principal

¿De qué manera la motivación laboral influye en el Área de Fidelización de clientes de la empresa Nextel del Perú?

1.1.2. Problemas secundarios

- a) ¿Qué factores no hacen posible la motivación de los empleados del área de Fidelización de Nextel del Perú?

- b) ¿Cuáles son los factores que influyen de manera positiva en la motivación de los empleados del área de Fidelización de Nextel del Perú?
- c) ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los empleados del área de Fidelización de Nextel del Perú?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Realizar una evaluación y estudio de las variables y competencias de los empleados para así obtener un diagnóstico de la motivación laboral del área de fidelización de Nextel del Perú S.A

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar los factores que impiden la motivación de los empleados del área de fidelización de clientes de la empresa Nextel del Perú S.A.
- b) Analizar cuáles son los factores que actúan de manera positiva en la motivación del área de fidelización de clientes de la empresa Nextel del Perú S.A.
- c) Evaluar la satisfacción laboral de empleados del área de fidelización de clientes de la empresa Nextel del Perú S.A
- d) Implementar un programa de Motivacion a los empleados del área de fidelización de clientes de la empresa Nextel del Perú S.A

1.3. JUSTIFICACION

Los aportes obtenidos de este estudio ayudarán a identificar cuáles son los factores motivacionales en la organización y de qué manera pueden usarse acertadamente para el logro de objetivos del área.

Las consideraciones que tenga sobre el presente estudio beneficiará a la empresa de forma general, ya que la información y apreciación que pueda recoger de los clientes internos pertenece a la misma, sin embargo los resultados podrían servir para empresas que tienen una cultura organizacional similar.

Es por ello, que este trabajo ha sido realizado con la finalidad de generar ideas de valor a la organización y de esta manera se puedan tener en cuenta decisiones futuras.

1.4. LIMITACIONES

- Este estudio se llevará a cabo en la ciudad de Lima, dentro de las instalaciones del área de Fidelización de Clientes de la empresa Nextel del Perú S.A.
- En este estudio solo será incluidos los empleados del área de Fidelización de clientes de la empresa Nextel del Perú S.A.
- La siguiente limitación del estudio es la no distinción de características de los empleados por tipificaciones de sexo, edad, nivel educacional y nivel socioeconómico. Esta limitación es muy importante, en la medida que estos grupos,

debido a sus diferencias, pueden reaccionar de manera distinta frente a la motivación laboral.

- El concepto de motivación, sería una segunda limitación para este estudio, ya que este es un concepto que puede ser abordado desde diferentes perspectivas e involucran conceptos asociados con la psicología como la emoción, autoestima, actitud, entre otros.

CAP. II REVISION DE LITERATURA

2.1 Antecedentes de la investigación

La investigadora ha encontrado cuatro estudios relacionados con la presente investigación:

2.1.1. “Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica”

Autor: Valeria Bedodo Espinoza y Carla Giglio Gallardo

Tesis para optar el título de Psicólogo Universidad de Chile

Santiago de Chile- Chile, 2006

La presente investigación, plantea como problemática central investigar acerca del modo en que la motivación en el trabajo se relaciona con las compensaciones y de qué manera la organización aborda dicha relación.

Se plantea describir la relación entre los conceptos de motivación en el trabajo y compensación, a través de una búsqueda y revisión de la información existente acerca del tema, tanto nacional como internacional, para luego sistematizarla de manera de lograr integrar los hallazgos y antecedentes teóricos y aplicados encontrados, generando así un aporte desde la psicología laboral - organizacional acerca de la relación entre estos conceptos.

En este estudio se llevó a cabo una investigación de orientación teórica, que se desarrolló considerando los diferentes conceptos y construcciones teóricas inscritas en textos, ensayos e investigaciones, tanto académicas como profesionales, que conformaron el material bibliográfico que permitió la elaboración de una visión amplia acerca del tema de estudio.

Se obtuvo como resultado que las compensaciones, entendidas en su concepción integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. La compensación integral influirá en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos; extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral.

2.1.2. “El nuevo marketing, como hacer la diferencia”

Autor: Salvador Filiba

Revista Mercado

Argentina, 2001

El autor nos indica que, antiguamente, la característica más importante de las relaciones comerciales, era el contacto personal entre el vendedor y el comprador, quienes acordaban las condiciones de la operación frente a frente, existiendo un conocimiento mutuo de los beneficios que la otra parte esperaba.

“El zapatero de la edad media solo necesitaba que sus clientes se acercaran al taller e indicaran con lujo de detalles las características del calzado que deseaban, y que luego él fabricaría para ellos”

El mismo autor nos remonta a los años de nuestra infancia, en los que tuvimos la oportunidad de conocer al almacenero del barrio, quien sabía nuestros gustos y necesidades a la perfección, administrando estos datos solo desde una libreta o simplemente en su memoria. Esto era parte de nuestras vidas y siempre volvíamos a su negocio.

Tiempo más tarde, hizo su aparición el marketing masivo creciendo al ritmo de la evolución de la publicidad en medios masivos. Los diarios, la radio y la televisión respectivamente, fueron los elementos que permitieron dicho desarrollo a través del tiempo.

Cuando comienza la expansión de los canales de distribución, el productor perdió el contacto con el comprador y en consecuencia para minimizar la falta de conocimiento de

parte del productor acerca de la realidad, gustos y preferencias de sus potenciales compradores, comienza a desarrollarse una herramienta muy útil: la investigación de mercados.

Se generó entonces un nuevo esquema: el fabricante investigaba el mercado, luego tomaba sus decisiones de producción y creaba una red de distribución a fin de llegar a los puntos de venta que, con la ayuda de la publicidad, recibían la concurrencia del público para efectuar la compra de sus productos. En esta etapa la consigna era producir y vender la poca variedad de productos, tratando de igual manera a todos los clientes.

Cuando el exceso de producción disminuyó el crecimiento, debido a la demanda de productos diferenciados por parte de los clientes, se utilizaron diversas tácticas para mantener la tendencia favorable y no perder participación del mercado. Algunas de ellas fueron el incremento de la inversión publicitaria y luego la aparición del marketing promocional con sus programas de compras a cambio de alguna promesa o premio.

En esta etapa, surge el marketing masivo segmentado. Las empresas a raíz de la posición exigente y la capacidad de elegir del consumidor, se abocan a servir a diferentes segmentos de clientes y por ende a satisfacer sus necesidades específicas. Luego, con la aparición del micromarketing y el geomarketing, comienzan a utilizarse distintas técnicas de análisis de datos que permiten elaborar información útil, a fin de lograr en forma localizada un mayor número de ventas y determinar la ubicación más apropiada para la apertura de un nuevo centro de atención comercial.

En la actualidad, nos encontramos con un cliente cada vez más exigente que reclama productos más calificados y servicios con mayor valor agregado, en tanto que las empresas no realizan los esfuerzos necesarios para forjar relaciones duraderas con los mismos.

Para ello, toda la organización desde el *back office* (tareas internas) hasta el *front office* (tareas que implican contactos externos) deben alinearse a esta estrategia que intenta llevar a la práctica el *marketing* uno a uno, arraigando el concepto de poner al cliente como centro del negocio.

2.1.3. Manual de Buenas Prácticas en las Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento

Autor: José Salazar Barrantes

Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento- SUNASS

Año 2011

La investigación nos permite conocer el por qué el clima organizacional permite identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como empresa y tomar las medidas necesarias para corregir los probables factores que impidan que los integrantes puedan desarrollar bien su trabajo.

El autor aborda la importancia que tienen las personas en cualquier institución, ya sea pública o privada, para el logro y la consecución de sus objetivos. Disponer de personas motivadas, satisfechas con su trabajo y con la organización, aumenta claramente su

rendimiento y la calidad del servicio que prestan. Por eso, establecer mecanismos de medición periódica del clima organizacional y de diseño de acciones de mejora para corregir los aspectos que muestran peores resultados, debe ser una práctica obligada para cualquier equipo de gestión.

En el estudio se determina que existe una cantidad abundante de instrumentos destinados a evaluar el clima organizacional, como las tasas de ausentismo y rotación. Evalúa que una alta rotación y niveles elevados de ausentismo son, con casi total seguridad, indicadores de un mal clima. Sin embargo, estos indicadores solo deben ser utilizados como una primera aproximación, como instrumentos que permitirán elaborar la hipótesis de que el clima en esa organización es deficiente; pero no deberían servir como base para una conclusión definitiva al respecto. Propone que es posible elaborar un diagnóstico a partir de cuestionarios estandarizados en el que se pregunta a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a ciertas dimensiones del clima laboral.

2.1.4. Análisis de los factores que influyen en el clima organizacional del Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”

Autor: Córcega D., Ana y Subero F., Luisa J.

**Trabajo de Grado para optar el título de Licenciado en Educación- Mención Biología
Cumaná- Venezuela**

Las autoras presentan las implicancias del clima organizacional en centros educativos y las percepciones que los trabajadores de una determinada institución mantienen de un conjunto de factores. En el desarrollo de este estudio, se empleó una investigación de campo y se aplicó un cuestionario al personal docente, administrativo y obrero que labora en el Liceo Bolivariano “Creación Cantarrana”; que incluía 30 ítems que hacía referencia a las dimensiones: liderazgo, toma de decisiones, comunicación, relaciones interpersonales y motivación; los cuales son considerados factores de gran importancia para diagnosticar el clima organizacional. De acuerdo a los resultados obtenidos se demostró que el personal directivo ejerce presión para que se realicen las tareas, el proceso de toma de decisiones está centrado en los directivos de la institución, los canales de comunicación son escasos, existen relaciones armoniosas entre el personal que labora en las diferentes dependencias; sin embargo la relación existente entre el directivo-subordinado es negativa, el personal se encuentra desmotivado ya que no existe un programa de reconocimiento interno para premiar el rendimiento de las funciones de los trabajadores. Todas estas observaciones nos permitieron elaborar recomendaciones para mejorar el clima organizacional de esta institución educativa

2.2. Marco Teórico

2.2.1. MOTIVACION LABORAL

A. Definición.

Para empezar el presente estudio, es importante definir el término “motivación”. Santos (1993), nos dice: “La motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo”. De aquí se puede destacar el hecho de que la motivación no es más que el fiel reflejo de la personalidad del individuo y el impacto que tenga la motivación en el será la manera en que la persona ponga de manifiesto lo profundo y compleja que pueda ser su personalidad.

Desde otro punto de vista, Lahey (2007) dice lo siguiente: “el termino motivacion "el término motivación se refiere a un estado interno que activa y dirige nuestros pensamientos". En una forma más completa Lahey (2007), dice que "los motivos son los que nos hacen activos, más que dejarnos pasivos, que nos llevan a hacer una cosa en lugar de otra". Es por tanto que las acciones de los individuos están influenciadas por sus motivaciones.

Esto, lleva a hacer diferencia entre tipos de motivación, entre los motivos primarios y los motivos psicológicos. Por un lado, los motivos humanos se basan en la: motivación humana por cosas que son necesarias para sobrevivir, como alimento, agua y calor" (Lahey, 2007). La mayoría de los impulsos primarios se basan en la necesidad del organismo de mantener

un nivel determinado de elementos esenciales para la vida: un nivel adecuado de azúcar en la sangre para alimentar las células, el agua suficiente en el cuerpo, y así sucesivamente. Estos niveles críticos están regulados a través de mecanismos "homeostáticos". Estos motivos están relacionados con la supervivencia del individuo, en el sentido que le impulsan a tomar acciones para satisfacer necesidades que son de carácter vital.

Por otro lado, los "Motivos psicológicos" están relacionados con la felicidad y el bienestar del individuo, pero no con su supervivencia" (Lahey, 2007). Estos encierran aquellas necesidades del hombre, que no son esenciales para su supervivencia, tales como la necesidad de un nivel de autoestima, logros, éxito, recreación, etc.

En este sentido los motivos psicológicos están influenciados por el aprendizaje y la cultura, mientras que los motivos primarios (básicos) corresponden a necesidades biológicas relacionadas con la supervivencia del individuo y la especie.

Robbins (2004), con un poco más de precisión, la concibe como una serie de "procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta". Por lo cual, se entiende que estos tres factores deberían enfocarse en la obtención de las metas deseadas.

Para que una organización sea exitosa, debe procurar ser un excelente lugar para trabajar y gratificante para las personas. El grado de satisfacción laboral ayuda a atraer talentos y retenerlos, a mantener un clima organizacional saludable, a motivar a las personas y a lograr su compromiso. Para ello, hay que tener en cuenta que la satisfacción laboral no es

un comportamiento en sí, sino que se trata de una actitud de las personas frente a su función en la organización. Asimismo, las actitudes están muy relacionadas con el posterior comportamiento y con la percepción, la personalidad, el aprendizaje y la motivación; influyendo poderosamente en las decisiones de las personas. Es así que la eficiencia en una organización se puede lograr cuando se ha inculcado en las personas actitudes favorables hacia esta y hacia el trabajo (Chiavenato, 2009).

B. Teorías sobre Motivación Laboral

- **Teoría de la jerarquía de necesidades (Maslow, 1954)**

El modelo de Maslow considera que las diversas necesidades motivacionales están ordenadas en una jerarquía, y considera que para llegar a tener interés en satisfacer las necesidades superiores en la escala de la pirámide, es necesario que se satisfagan las inferiores. Maslow (1954) identificó las siguientes cinco necesidades:

- **Necesidades fisiológicas**

Se refieren a las necesidades verdaderamente básicas. Estas necesidades estarían asociadas con la supervivencia del organismo dentro de la cual estaría el concepto de homeostasis, el cual se refiere “ a los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado normal y constante, del riego sanguíneo”, lo que se asociaría con ciertas necesidades, como lo son la de alimentarse y de mantener la temperatura corporal apropiada.

- **Necesidades de Seguridad y protección.**

Describen el afán de la persona por disfrutar de la seguridad o protección. Incluyen una amplia gama de necesidades relacionadas con el mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de, sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia.

- **Necesidades Sociales.**

Se concentran en los aspectos sociales donde casi todo el mundo concede valor a las relaciones interpersonales y de interacción social. La existencia de esta necesidad está subordinada a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad.

- **Necesidades de estima**

Esto se refiere a la valoración de uno mismo otorgada por otras personas. Incluyen la preocupación de la persona por alcanzar la maestría, la competencia, y el estatus. La necesidad de estima es aquella que se encuentra asociada a la constitución psicológica de las personas.

- **Necesidades de autorrealización.**

Reflejan el deseo de la persona por crecer y desarrollar su potencial al máximo. La satisfacción de las necesidades de carencia es condición necesaria, pero no suficiente, para que el individuo logre la autorrealización. La persona “meramente sana”, según Maslow,

“gusta de la cultura, sus metas son benévolas, están llenos de buenos deseos y carecen de malicia”.

Figura N° 01: Teoría de la necesidades de Maslow y su aplicación con la Motivación laboral



Fuente: Robbins (2009). Comportamiento Organizacional

- **Teoría Bifactorial o Teoría de la Motivación- Higiene (Herzberg,1959)**

Herzberg (1959) en su Teoría Bifactorial, desarrolla un modelo de motivación el cual indica que, “la gente tiene dos categorías de necesidades que son independientes una de la otra y que afectan la conducta de diferente manera” (Chiavenato, 2006). Según la teoría, la motivacion de las personas depende de dos factores:

- **Factores higiénicos o factores extrínsecos**, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.

Herzberg destaca que, tradicionalmente, sólo los factores higiénicos fueron tomados en cuenta en la motivación de los empleados: el trabajo era considerado una actividad desagradable, y para lograr que las personas trabajarán más, se hacía necesario apelar a premios e incentivos salariales, liderazgo democrático, políticas empresariales abiertas y estimulantes, es decir, incentivos externos al individuo, a cambio de su trabajo. Más aún, otros incentivan el trabajo de las personas por medio de recompensas (motivación positiva), o castigos (motivación negativa). Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

- **Factores motivacionales o factores intrínsecos**, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales

involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

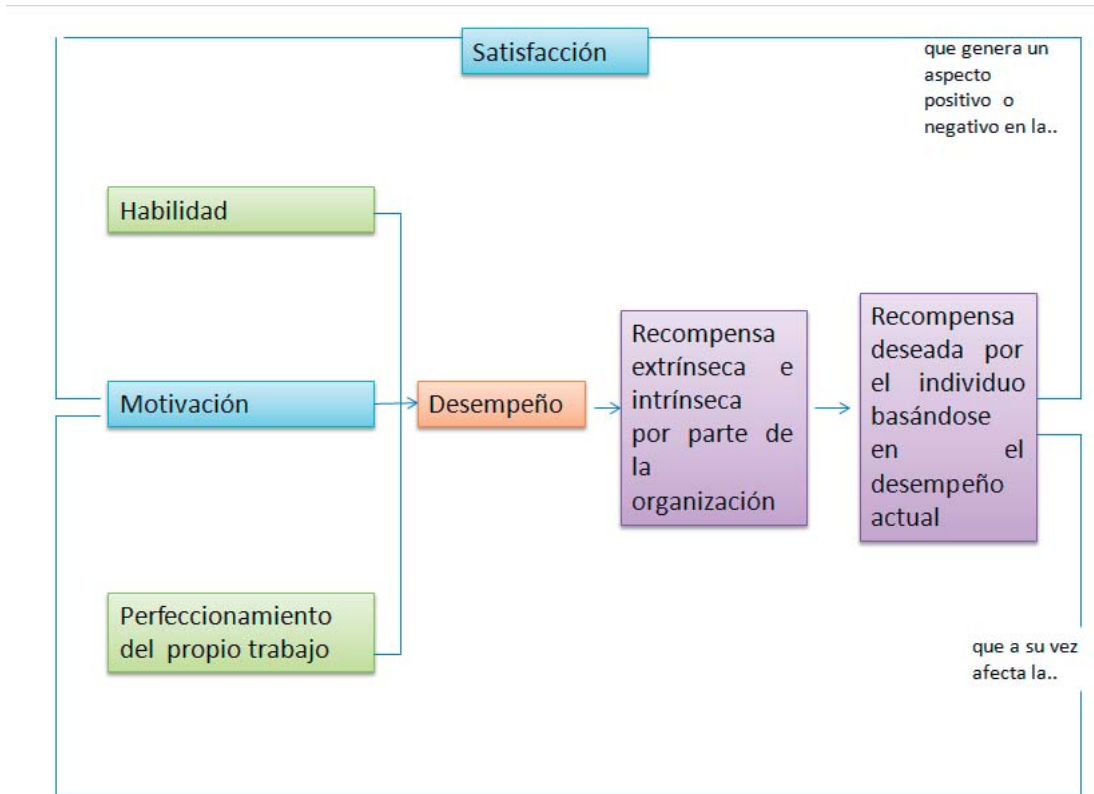
Figura N° 02: Factores de Motivación y Factores de Higiene.



Fuente: Chiavenato (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración
Elaboración propia.

C. Influencia de los factores de Motivación en el desempeño laboral.

Figura N° 03: Relación entre motivación - desempeño - satisfacción.



Fuente: Hodgetts y Altman (1994). Comportamiento en las organizaciones.

Elaboración propia.

Hodgetts y Altman, presentan un Modelo Integrador de Motivación, donde la relación entre motivación / desempeño/ satisfacción sigue siendo el punto más importante.

Este Modelo combina todo lo que se conoce sobre el importante y complejo fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción. Este modelo representa algunos de los

descubrimientos más recientes sobre el tema de la motivación. Las recompensas son la base misma de este proceso. La conducta es una función de sus consecuencias. Las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen. Recompensas que pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas.

El desafío del empleador consiste en saber qué tipo de recompensa espera cada individuo y luego asociarla con el desempeño. Conviene reflexionar que si una organización desea una fuerza laboral con motivaciones elevadas, debe estar preparada para pagar por el buen desempeño. Cosa que se complica en las instituciones no lucrativas o regidas estrechamente por los sindicatos, debido a las mismas restricciones internas; de ahí que en estos casos se requerirá de buenos administradores, capaces para negociar y convencer, o bien resignarse a aceptar algo menos que el rendimiento posible.

2.2.2. FIDELIZACIÓN DE CLIENTES.

Partiendo de que el concepto de lealtad a la marca es asimilable al de fidelización de clientes en diferentes ámbitos como producto, establecimiento, etc., se puede afirmar que el concepto tradicional de fidelización de clientes arranca a finales de los años 50, habiendo evolucionado con el paso del tiempo, pero manteniendo la misma filosofía y el mismo fin.

Durante los últimos años la fidelización ha pasado por una fase de relativa ignorancia, motivada fundamentalmente por tres factores:

- La falta de importancia que se ha otorgado a la figura del cliente fiel durante los últimos años en detrimento de la búsqueda de nuevos clientes y de incrementos de ventas brutas y de cuota de mercado.
- La creciente cultura de consumo y el acceso a la información, que lleva consigo el hecho de cuestionar constantemente al proveedor, comparar con la competencia y no tener ningún escrúpulo por el cambio.
- La sociedad de masas y los nuevos hábitos de consumo, que han dado paso al anonimato del cliente.

Por el contrario, desde mediados de los años 90 se está asistiendo a un cambio de perspectiva, asentado en tres factores:

- La estandarización de los productos y servicios ha llevado a las empresas a buscar las ventajas competitivas en otros puntos de la transacción con el cliente. Se incide en el “producto aumentado” y en crear un especial “feeling” con el cliente.
- La competencia feroz, como consecuencia de la posibilidad de acceso generalizado a las mismas tecnologías por parte de todos los oferentes.
- La informática, que ha permitido crear herramientas de bases de datos que ayudan a identificar, dentro de la gran masa, a los consumidores “con nombres y apellidos”.

La fidelización es un concepto difuso porque siempre se le ha dado una interpretación subjetiva. Y son muchos los autores que han intentado determinar qué es la fidelización a lo largo de su evolución. En cambio es más correcto definirlo como el hecho o resultado por el que un cliente permanece de forma continuada y voluntaria en una empresa sea cual sea

el motivo que impulsa al cliente y con independencia del método empleado para conseguirlo (Torres, 2002).

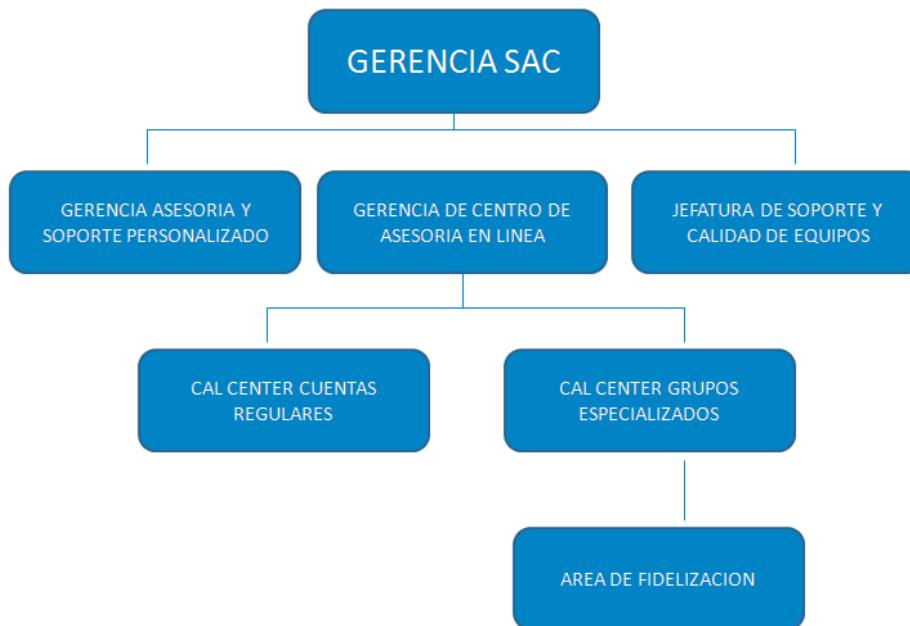
En la fidelización suele incluirse como elemento sustancial la exclusividad, es decir, se persigue acaparar la atención del cliente dejando fuera a cualquier otra empresa que aparezca como oponente. Sin embargo, es un error ya que ha de buscar la permanencia de los clientes a la empresa, pero con independencia de que estos clientes simultáneamente utilicen los productos o servicios de otra u otras empresas

Muchas de las herramientas de fidelización utilizadas están diseñadas únicamente como mejoras de los productos y servicios ofrecidos, con los que diferenciarse de la oferta de los competidores. Pero la diferenciación no sólo debe ser entre empresas, sino también entre clientes de la propia empresa y debe ser aplicada cuando los clientes aportan un valor distinto. Esta diferenciación de clientes supone un reconocimiento de esta distinción en función de unos criterios determinados de la forma más objetiva posible y sin producir discriminaciones, es decir, que cualquiera que cumpla las condiciones comerciales pueda tener el mismo derecho a las ventajas que se otorgan, por tanto se reconozca el distinto valor comercial de los clientes desde una perspectiva temporal, esto es, no considerando una transacción concreta sino un conjunto de ellas en un periodo de tiempo, de tal forma que el gesto diferenciador sea a la vez un reconocimiento y un estímulo para las relaciones comerciales duraderas entre empresa-cliente (Torres, 2002).

2.2.3. FIDELIZACION DE CLIENTES EN NEXTEL DEL PERU S.A.

El área de Fidelización se encuentra dentro de la Gerencia de SAC (Satisfacción al cliente) en la Sub- Gerencia de Call Center- grupos especializados, tal como se muestra en el grafico N°1.

Gráfico N°1: Organigrama del Área de Satisfacción al Cliente



Fuente: Manual de Métodos y Procedimientos Nextel. Elaboración propia

Nextel del Perú, tiene entre sus principales valores, lograr la calidad óptima del servicio al cliente.

“La cultura de Nextel se basa en nuestra misión, visión y valores. Es decir ser líderes en telecomunicaciones brindando un servicio de clase mundial mediante la pasión de nuestros empleados por el éxito de sus clientes. Asimismo, nuestra misión es brindar un servicio más rápido y confiable, asegurando el desarrollo del talento de nuestra gente. En Nextel tenemos una fórmula que es infalible y esta consiste en tener un buen clima laboral interno para dar un alto nivel de satisfacción a nuestros usuarios. Por ello podemos decir que nuestro negocio es exitoso gracias a nuestra gente, quienes son el recurso más valioso para la corporación” (Miguel Rivera, Presidente del Directorio de Nextel del Perú, en los premios Great Place to Work, diciembre de 2011)

La gestión de Recursos Humanos de Nextel se alinean con ciertas políticas orientadas al desarrollo profesional y personal, entre las principales tenemos:

- Política de Igualdad de oportunidad de empleo, para comentar esta, nos explica que no hay discriminación basándose en la raza, color, religión, credo, sexo, edad, origen étnico, orientación sexual y ningún otro tipo de discriminación. Esta se aplica a todas las acciones y participación del personal en las actividades administrativas de la compañía.
- Política de Capacitación del personal; es política de Nextel del Perú conducir a todos los empleados a un adecuado desempeño en sus puestos de trabajo y en la organización en general, mediante diferentes opciones de capacitación tales como

cursos, seminarios, talleres, entre otros, sean estos de naturaleza externa o interna en función a las necesidades identificadas. Estas capacitaciones son de manejo de situaciones difíciles y negociación, capacitación por Competencias y programas e-learning, evaluación de Desempeño por Competencias y estudio y Gestión de Calidad de Servicio Interno

- Política de reclutamiento y selección interna, Nextel promueve el desarrollo de sus empleados brindándoles la oportunidad de postular internamente a vacantes disponibles en su Vicepresidencia como en cualquier otra. Aquellos empleados que hayan demostrado un alto rendimiento en la posición que desempeñan, tienen la opción de cubrir posiciones existentes a fin de promover la retención de talento y el crecimiento profesionales por esto, que Nextel, periódicamente, provee de capacitaciones a sus empleados para poder manejar situaciones con clientes (Manual de M&P Nextel del Perú)

El área de Fidelización se encarga de retener cuentas que tengan entre 1 a 10 unidades por cliente. Entre sus principales funciones se puede observar:

- Fortalecer la red de negocios evitando la suspensión de las cuentas, contactando y atendiendo al cliente de manera proactiva y preventiva para detectar la intención de suspensión de equipos y así determinar las acciones a tomar.

- Contactar a la base de clientes asignadas en ciclo de vida, detectando posibles problemas y brindando soluciones a las necesidades de comunicación de los clientes, para mantener y fidelizar a los clientes.
- Asesorar a los clientes e incrementar la rentabilidad de los clientes mediante la reestructuración de las cuentas con planes de valor y servicios adicionales con la finalidad de incrementar el nivel de satisfacción y fidelización de los clientes con los servicios de nextel
- Ejecutar cambios de plan tarifario, activaciones y asignaciones de servicios adicionales para lograr que el cliente obtenga sus requerimientos dentro de los plazos establecidos
- Creación de propuestas de valor para mejorar la rentabilidad de las empresas corporativas
- Coordinación con distintas áreas de la empresa para ejecutar herramientas de retención.

El horario de trabajo es de lunes a viernes de 8.30am a 6.00pm y 9.30am a 7pm (horarios rotativos mes a mes). El proceso de atención es manejar campañas asignadas a cada empleado. Cuando un cliente visita los Centros de Asesoría Personalizada (CAP) y realiza una suspensión definitiva de su servicio, automáticamente, se crea una campaña, la cual es

trabajada por el asesor de Fidelización en un plazo máximo de cinco días útiles. Dentro de las funciones también está atender llamadas aleatorias, las cuales se van ingresando en el sistema usado en Nextel, llamado Portal.

2.3 Definición de términos

Capacitación

“Proceso de aprendizaje en el cual los participantes adquieren competencias y conocimientos necesarios para mejorar su desempeño en trabajos particulares”, (Alles 2005)

Clima Laboral

“Conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta” (Alles, 2005)

Desempeño laboral

Ejecución de las funciones por parte de los empleados de una organización de manera eficiente, con la finalidad de alcanzar las metas propuestas”, (Robbins, 2009)

Motivación Laboral

Voluntad de desarrollar altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionadas por la posibilidad de que esos esfuerzos satisfagan alguna necesidad del individuo” (Robbins, 2009)

Fidelización de clientes

Es la técnica que consiste en lograr que un cliente (un consumidor que ya ha adquirido un producto o servicio) se convierta en un cliente fiel al producto, servicio o marca; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente. La fidelización de clientes no solo permite lograr que el cliente vuelva a comprar, sino que también permite lograr que recomiende el producto o servicio a otros consumidores.

Satisfacción

“Satisfacción es el nivel del estado de ánimo de una persona, que resulta al comparar el rendimiento o resultado que se percibe de un producto con respecto a las expectativas que éste genera” (Kotler, 1996).

Satisfacción laboral.

Robbins (2009) cita a la satisfacción como la “actitud general del individuo hacia su trabajo, la cual generalmente está en función a la diferencia entre lo que la persona desea del trabajo y lo que logra de él”.

Valor

“El valor que se le entrega al cliente es la diferencia entre valor total y costo total para el consumidor. El valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que dichos consumidores esperan obtener de un producto o servicio en particular”

(Kotler, 1996).

CAPITULO III: METODOLOGIA

3.1. Lugar

La empresa en estudio es Nextel del Perú S.A.

3.2. Tipo de estudio

La presente corresponde a tipo Descriptiva ya que resume atributos, cualidades, características de la motivación y satisfacción de los empleados del área de Fidelización de Nextel del Perú S.A.

3.3 Diseño

El diseño de la investigación corresponde al tipo No experimental- Transversal, ya que las variables involucradas no han sido manipuladas, solo se estudio el comportamiento de las misma en su entorno natural actual, en un momento determinado.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Cuestionarios: se elaboró y se realizó un cuestionario sobre motivación y satisfacción laboral compuesto por 27 preguntas cerradas, con una escala de valoración del 1 al 5, en donde el índice de aceptación considera a 1 como un bajo índice y a 5 como el índice más alto traducido en una excelente aceptación.

Es importante mencionar que se están considerando para nuestro análisis seis componentes significativos para el caso de estudio, tal como remarca en el Cuadro N° 01, estos son:

Puesto de trabajo, Compañeros, Capacitación, Jefes o Superiores, Reconocimiento y Remuneración.

Cuadro N° 01: Componentes del cuestionario sobre factores de Satisfacción laboral Laboral.

Componentes de la encuesta sobre Motivación laboral	Número de preguntas
Puesto en la empresa	4
Compañeros de Trabajo	4
Capacitación	4
Jefes o superiores	7
Reconocimiento	6
Retribución (remuneración)	2
TOTAL	27

Fuente: encuesta de las EPS.

Elaboración: propia.

Encuestas: Además de realizar el cuestionario sobre motivación y satisfacción laboral, se hizo un análisis in situ, de esta manera se pudo entrevistar a cada uno de los encuestados, quienes indicaron cuales eran algunos puntos que debía analizar respecto a la desmotivación en el área. Estos son:

- Herramientas de gestión.
- Excesiva cantidad de campañas por asesor.
- Llamadas derivadas de SCCP.
- Diferencia de comisiones con otras áreas.
- Cambios de Área y promociones.

- Eventos de Integración

Teniendo estos factores, se procedió a realizar una encuesta a cada uno de los empleados para poder profundizar las respuestas. En esta segunda encuesta se tuvo una escala de valor para cada pregunta, donde se le da la valoración de 2 a la respuesta “muy importante”, la valoración de 1 a “importante” y de 0 a “poco importante”.

Se tomó en cuenta los indicadores arriba mencionados para realizar la encuesta.

Cuadro N° 02: Tabla de Valoración.

VALORACION	PUNTUACION
Muy Importante	2
Importante	1
Poco Importante	0

3.5. Población

Población: son los miembros pertenecientes al área de Fidelización de Clientes, en total 27 miembros.

3.6. Muestra

Muestra: De tipo censal, es decir, se trabajara con la totalidad de la población universo. Dado su tamaño y para efectos estadísticos.

CAPITULO IV: RESULTADOS Y DISCUSION

4.1. RESULTADOS

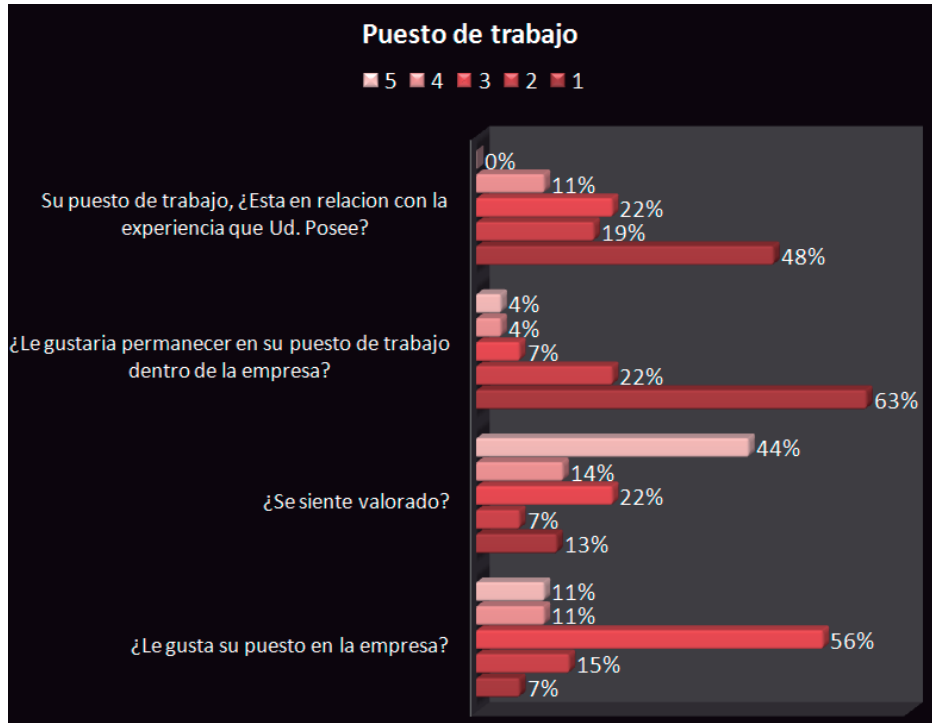
4.1.1. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCION LABORAL

Puesto de Trabajo

Uno de los factores a analizar es la ubicación del empleado en el puesto de trabajo adecuado. Tal como muestra el Grafico N° 02, los empleados de Nextel se sienten en su mayoría valorados por la empresa (44% de los encuestados indicaron que se sienten valorados), pero respecto a puesto de trabajo en sí, los empleados manifestaron su desacuerdo.

En general, indicaron le dan una valoración intermedia al puesto de trabajo (58%) que no les gustaría permanecer en él (63%) y no está en relación con la experiencia que poseen (48%)

Grafico N°02: Puesto en la empresa



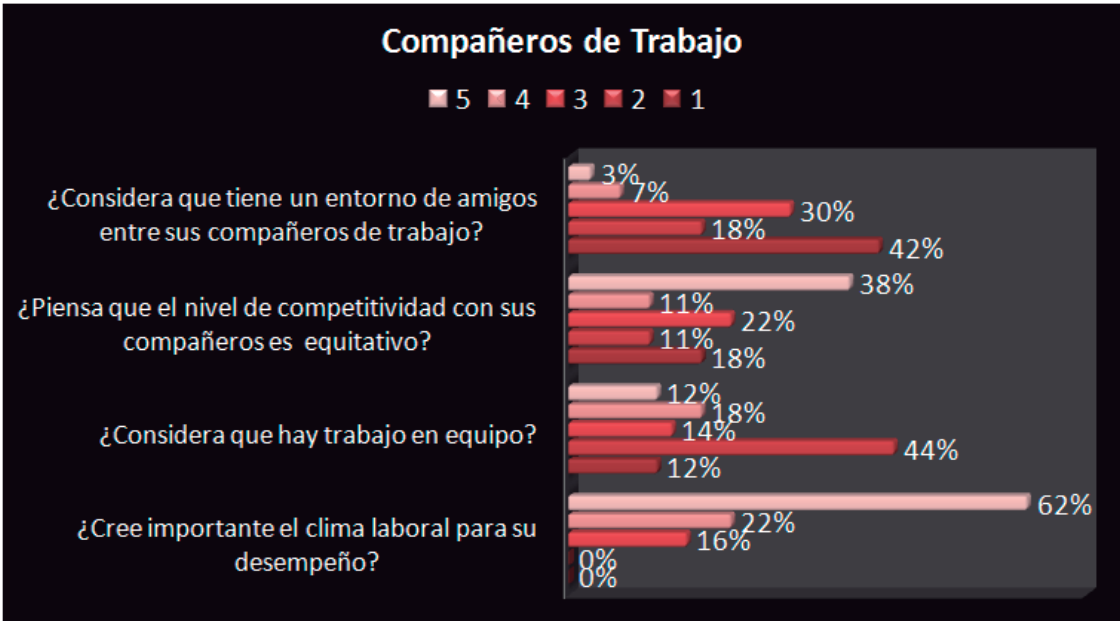
Fuente: Elaboración Propia

Compañeros de trabajo

Los empleados trabajan bien porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones. Según el Grafico N°03, el 62% de los empleados relacionan un buen clima laboral con un excelente desempeño, sin embargo indican que no hay trabajo en equipo.

En relación a la competitividad con sus compañeros, el 37% indica que el nivel de competitividad es alto.

Grafico N°03: Compañeros de Trabajo



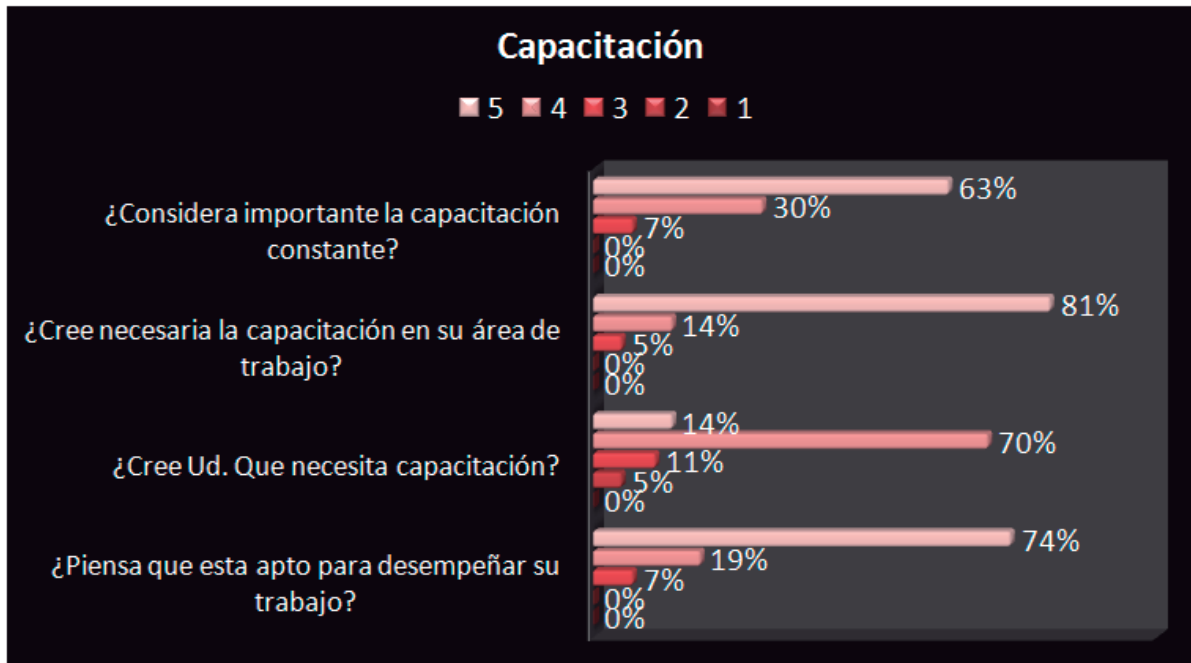
Fuente: Elaboración Propia

Capacitación.

La necesidad de capacitación surge de los rápidos cambios de la empresa, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva. De acuerdo al Grafico N° 04, los empleados valoran mucho esta variable, indicando con picos de 81% que la capacitación es necesaria en su área de trabajo, el 63% opina que la capacitación debería ser constante, mientras que el 70% indica que la capacitación es importante para su formación.

El 74% de los encuestados opina que se siente apto para desempeñar su trabajo.

Grafico N°04: Capacitación



Fuente: Elaboración Propia

Jefes o Superiores

Según se observa en el Grafico 05, los empleados tienen opiniones divididas y sesgadas acerca de la opinión de su líder. El 33% sostiene que su dote de liderazgo es regular, el 52% opina que no identifica los objetivos de forma clara, esto conlleva a no estar orientado de manera efectiva con los objetivos del área y por ende, con las metas propuestas, mientras que el 36% indica que no organiza planes ni recursos.

Para poder alcanzar los objetivos fijados, el líder tiene la responsabilidad de trazar el camino a seguir y ejercitar su capacidad para dirigir a sus empleados.

Es fundamental que la comunicación sea clara para que los colaboradores comprendan con facilidad todas las disposiciones.

Grafico N°05: Jefes o Superiores



Fuente: Elaboración Propia

Reconocimiento

El Reconocimiento y Crecimiento personal y profesional es importante en toda organización. La Política de Igualdad de oportunidad de empleo, es una de las políticas en las que Nextel basa sus principios. Según se observa en el Gráfico N° 06, el 48% de los empleados considera que no hay igualdad de oportunidades entre los empleados, sumado a un 44% que piensa que no se le informa sobre puestos vacantes y promociones y un 52% de empleados que opina que la promoción laboral no se basa en resultados. Esto genera poca motivacion en los empleados al percibir que no hay oportunidades de promocionarlos a un mejor puesto.

Gráfico N°06: Reconocimiento

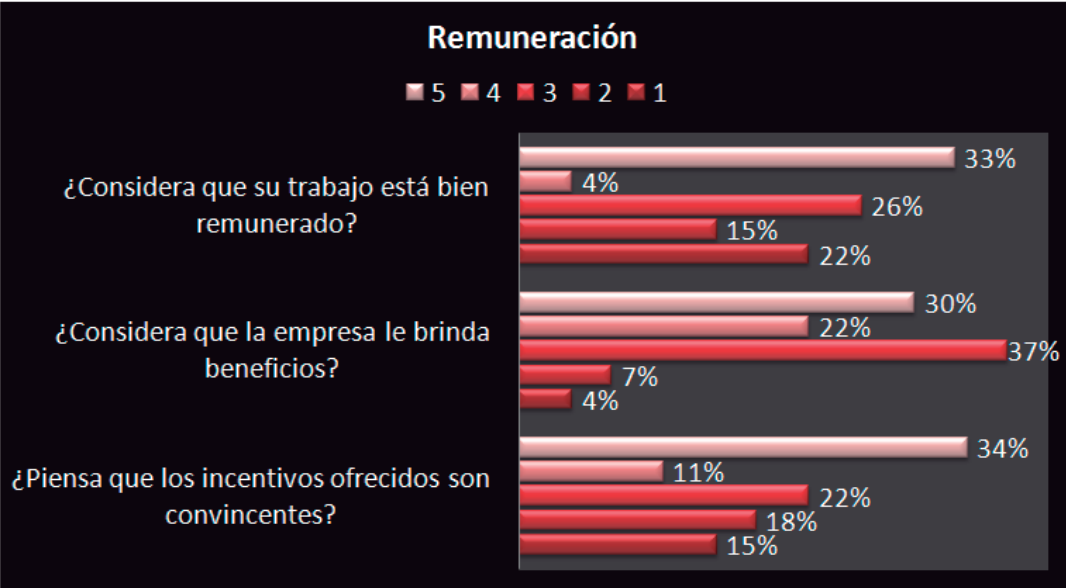


Fuente: Elaboración Propia

Remuneración.

Según el Gráfico N° 07, el 33% de los encuestados opina que el trabajo está bien remunerado. Los empleados le dan un resultado regular a los beneficios de la empresa con un 37% y el 34% piensa que los incentivos ofrecidos son convincentes.

Grafico N°07: Remuneración



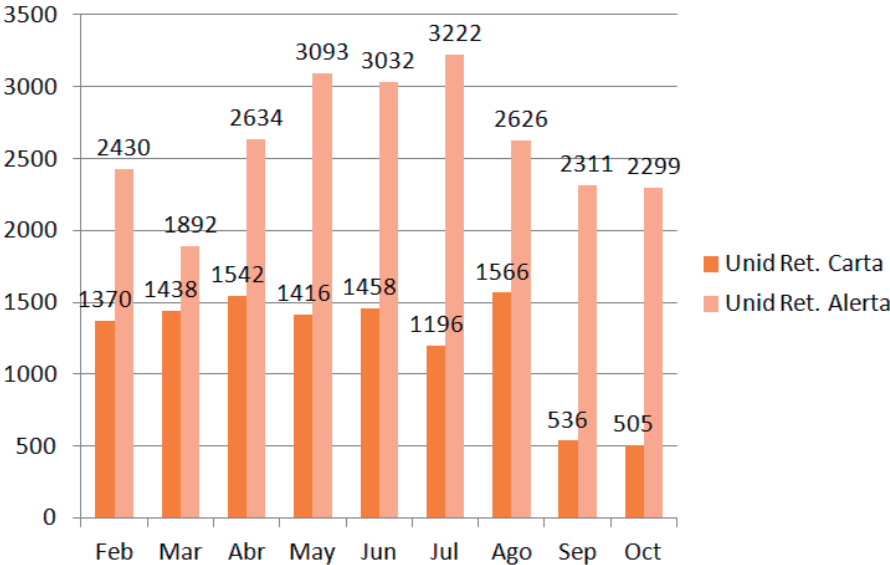
Fuente: Elaboración Propia

4.1.2. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO SOBRE MOTIVACION LABORAL

a) Herramientas de Gestión.

Se puede observar que el 67% de los empleados piensa que este indicador es IMPORTANTE. Los asesores de Fidelización manejan una cartera de herramientas de retención. En los últimos meses, estas herramientas fueron modificadas de acuerdo a la coyuntura actual de la empresa, eliminando algunas como la migración a prepago, la cual era una herramienta fuerte de retención. De acuerdo al Grafico 07 podemos observar el decrecimiento de las unidades retenidas en carta y alertas, ya que la empresa decidió enfocarse en la rentabilidad y dejar de lado los planes prepago, para dar valor a las cuentas.

Grafico 07: Unidades retenidas por mes



Fuente: Nextel del Perú S.A

Elaboración propia

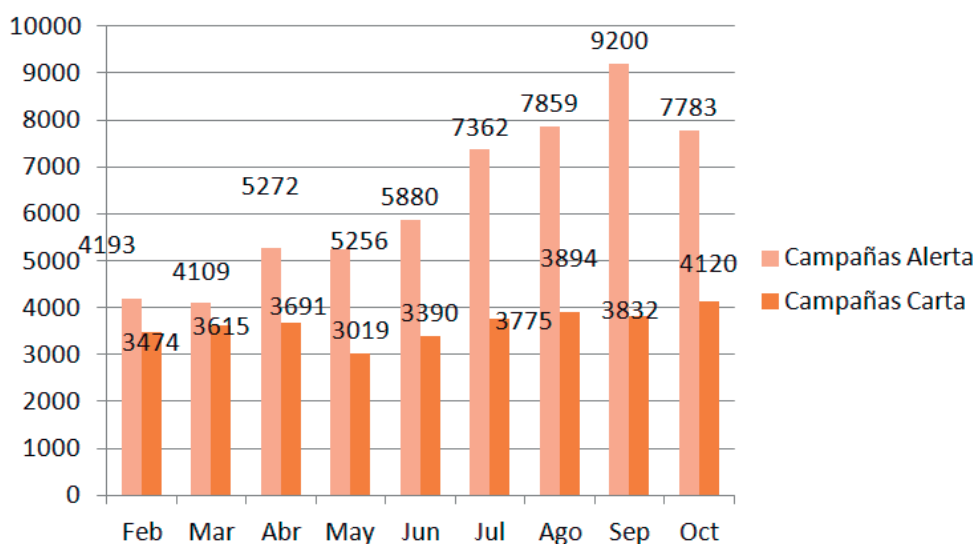
b) Carga Laboral.

Se puede observar que el 56% de los empleados le da una valoración a este indicador de IMPORTANTE. Las campañas asignadas a cada asesor se han venido incrementando mes a mes debido al incremento de suspensiones definitivas de los clientes.

Cabe señalar que cada asesor maneja dos tipos de campañas: alertas y cartas. La primera se diferencia de la segunda en que las alertas son campañas de intención de suspender una o más líneas, mientras que las cartas, son campañas de suspensión efectivas.

De acuerdo al gráfico 08, podemos observar la cantidad de campañas de los últimos seis meses. Estas se distribuyen de manera aleatoria entre todos los asesores de Fidelización. Aproximadamente son 140 campañas al mes en cartas y 220 campañas en alertas.

Gráfico 08: Histórico de Número de campañas



Fuente: Nextel del Perú S.A

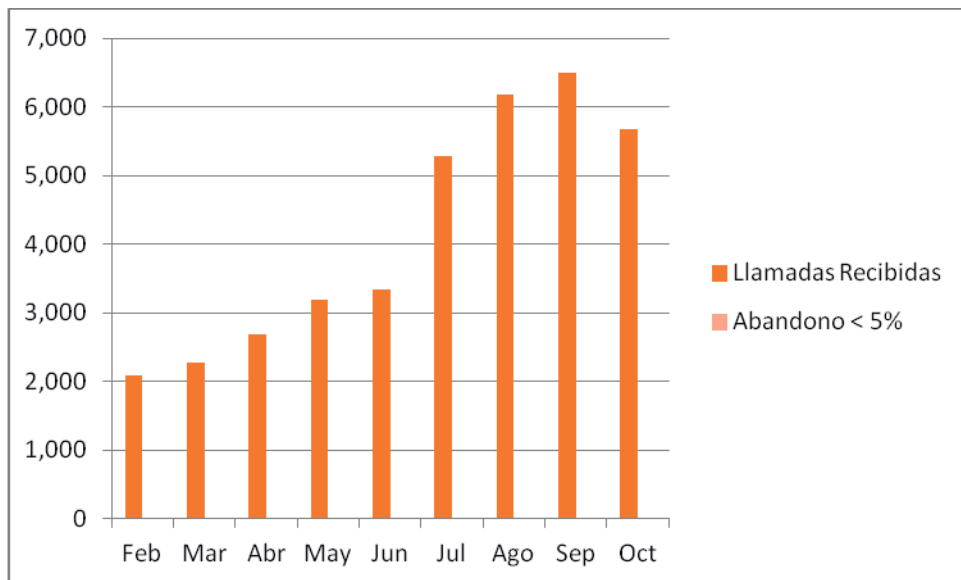
Elaboración propia

c) Factores distractores

Se puede observar que el 60% de los encuestados califico como MUY IMPORTANTE a este indicador.

Nextel del Perú S.A., cuenta con un área de Call Center tercerizado, el cual trabaja como partner en la atención de llamadas de clientes que desean suspender su servicio. La empresa se llama Servicios Call Center del Perú (SCCP). Los asesores de esta empresa, cuando reciben una consulta de suspensión, pueden derivar la llamada al Área de Fidelización para que sea retenida en línea. Esto genera distracción y más carga laboral para los asesores de ésta área. En el gráfico N°9, podemos observar el número de llamadas entrantes por mes al Área de Fidelización.

Gráfico 09: Llamadas recibidas por mes



Fuente: Nextel del Perú S.A

Elaboración propia

d) Diferencia de comisiones con otras áreas

Se puede observar que el 56% de los empleados calificaron como MUY IMPORTANTE este indicador.

Actualmente, en la empresa Nextel del Perú S.A., existen diferentes sub-áreas donde se manejan retenciones por tipo de cliente.

El área de Fidelización maneja cuentas de 1 a 10 unidades por cliente, mientras que otras áreas donde también se ven cuentas de retenciones de más unidades si cuentan con un sistema de comisiones.

e) Cambios de Área y Promociones

Se puede observar que el 81% de los empleados le dieron una valoración de MUY IMPORTANTE a este indicador.

Las convocatorias son de tipo internas y externas, pero también hay puestos vacantes que no publican una convocatoria interna ni externa, y las personas a ser entrevistadas son enviadas directamente por su Superior, argumentando que se necesita experiencia en el puesto.

f) Eventos de Integración.

Se puede observar que el 52% de los empleados le da una valoración de POCO IMPORTANTE a este indicador.

Los eventos de integración brindados por la empresa se dan una vez por año. Cada área es independiente de realizar actividades de acuerdo a sus posibilidades, pero esto depende de los horarios de los empleados, de sus responsabilidades y su tiempo extra.

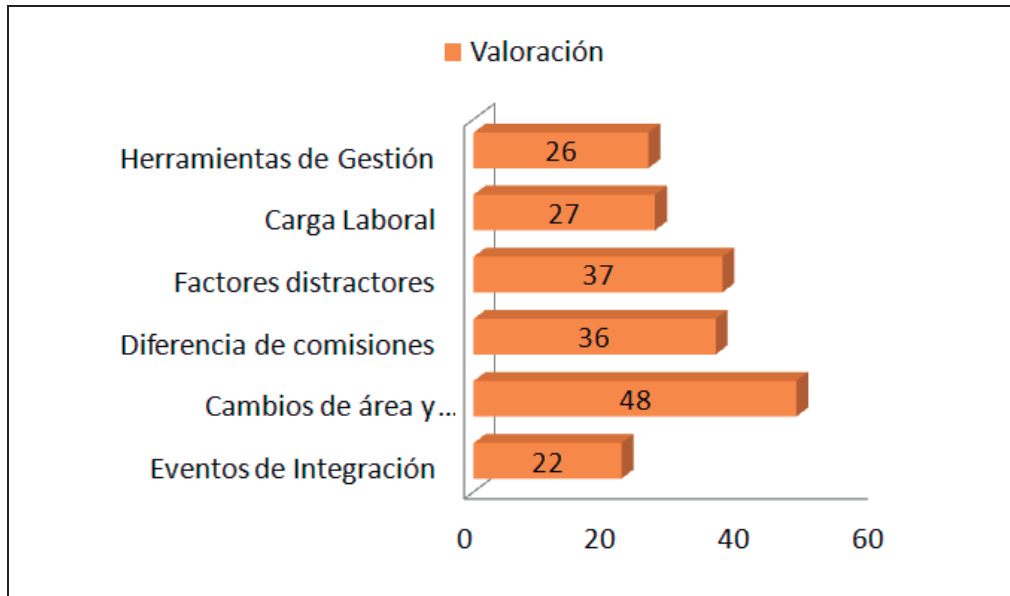
Se presentan los resultados, aplicando la valoración que se le dio a cada respuesta obtenida. Se sumaron los puntajes obtenidos por cada respuesta y se halló el puntaje de cada indicador como puede apreciarse en el Gráfico 10.

Gráfico 10: Valoración de Factores de Motivación

PROBLEMAS	VALORIZACION
A Percepción sobre Herramientas de Gestión	26
B Percepción sobre carga laboral	27
C Percepción sobre factores distractores	37
D Percepción sobre diferencia de comisiones	36
E Percepción sobre cambios de área y promociones	48
F Percepción sobre eventos de integración	22

Fuente: Elaboración propia

Grafico 11: Resultados de Valoración de Factores de Motivación



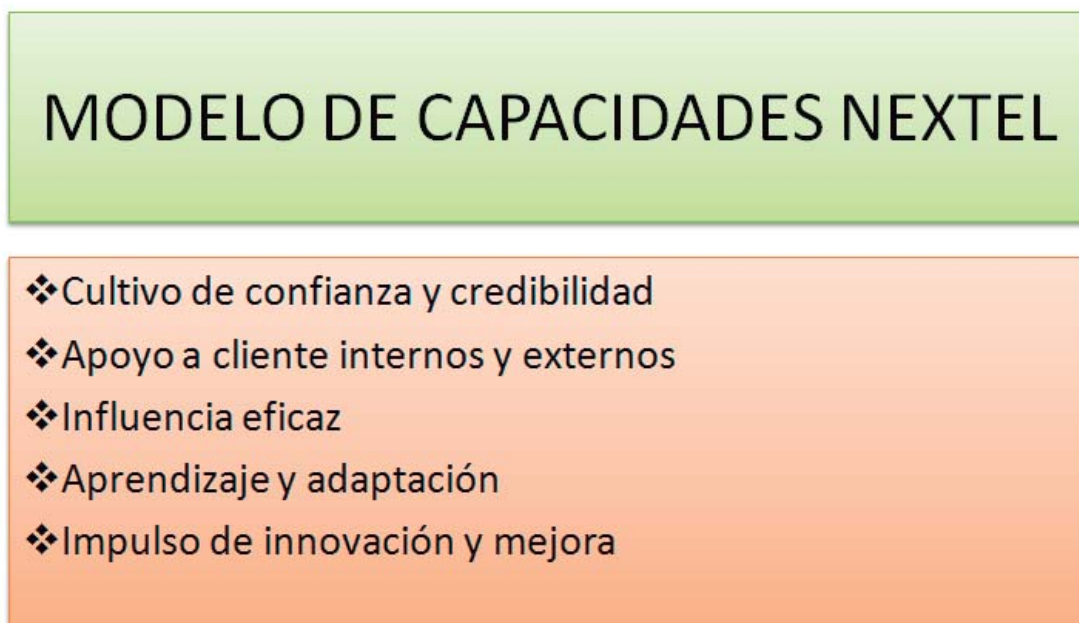
Fuente: Elaboración propia

Según el gráfico N° 11, podemos determinar, según los resultados obtenidos, que el indicador que muestra mayor valoración es el de “Cambio de Área y Promociones”.

4.2. RESULTADOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DEL AREA DE FIDELIZACION

Nextel posee un modelo de capacidades sobre los cuales evalúa anualmente a sus empleados.

Cuadro N° 03: Modelo de capacidades de Nextel



Fuente: Nextel del Perú S.A

Elaboración propia

De acuerdo al modelo de capacidades establecido por la empresa, se dio como resultado en la Evaluación de desempeño anual los siguientes resultados.

4.2.1. Cultivo de confianza y credibilidad

Esta competencia sugiere que los empleados apliquen con eficacia los conocimientos especializados y las destrezas para realizar las tareas laborales, evaluar acciones y decisiones en base a que respalden los objetivos futuros.

Cuadro N° 04: Cultivo de confianza y credibilidad

Cultivo de confianza y credibilidad

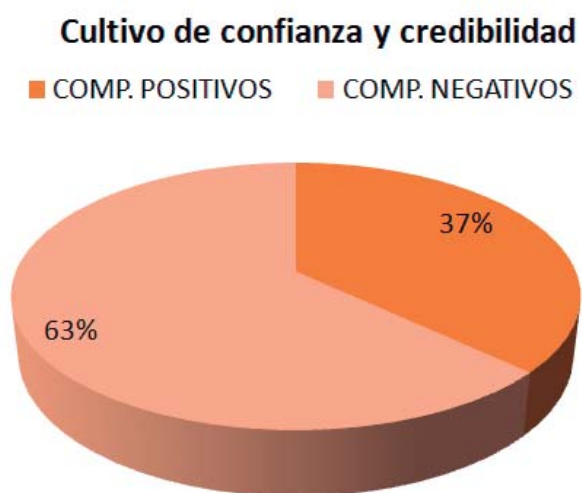
COMPORTAMIENTOS NEGATIVOS	%	COMPORTAMIENTOS POSITIVOS	%
•Demuestra poco entusiasmo o interés por las actividades en equipo. No participa de manera activa en las reuniones de equipo, raramente pide información a otros u ofrece apoyo a los miembros del equipo.	55%	•Busca formas de ayudar a sus compañeros, responde positivamente a llamados de ayuda, comparte información e ideas para apoyar a otros a alcanzar sus metas.	45%
•Se queja de las decisiones en equipo con las cuales no comulga emite declaraciones críticas respecto al equipo o miembros.	62%	•Muestra aprecio y comprensión hacia las opiniones y metas de otras personas, reconoce y respeta argumentos ajenos.	38%
•Se centra en tareas y actividades que benefician sus metas y necesidades personales.	72%	•Procura la retroalimentación para adquirir una perspectiva sobre sus fortalezas y debilidades.	28%

Fuente: Nextel del Perú S.A

Elaboración propia

De acuerdo a los resultados, se puede deducir que los comportamientos negativos exceden a los positivos en 26%. Los empleados no se sienten satisfechos, responden con hostilidad a la retroalimentación de otros con respecto a su desempeño, muestran poco aprecio al apoyo que reciben de los demás.

Grafico 12: Resultados de Competencia Cultivo de Confianza y credibilidad



Fuente: Nextel del Perú S.A

Elaboración propia

4.2.2. Apoyo a clientes internos y externos

Esta competencia sugiere que el empleado se preocupa por los clientes de una manera positiva y que estos se sientan valorados y apreciados, asumiendo la responsabilidad de cumplir con las necesidades de los clientes.

Cuadro N° 05: Apoyo a clientes internos y externos

Apoyo a clientes internos y externos

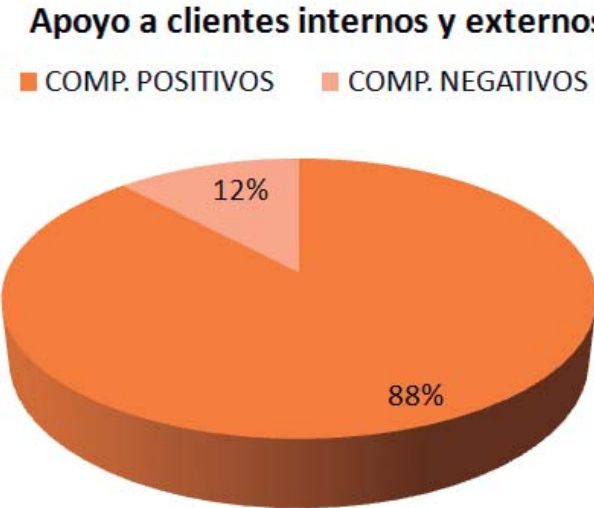
COMPORTAMIENTOS NEGATIVOS	%	COMPORTAMIENTOS POSITIVOS	%
•Desecha las solicitudes de los clientes.	18%	•Maneja de manera positiva y eficiente las expectativas de los clientes	82%
•Se molesta o contraria cuando se enfrenta a clientes difíciles.	10%	•Cultiva relaciones estables, se comunica proactivamente para conocer los intereses de los clientes.	90%
•Presta poca atención a los requerimientos de los clientes, no se mantiene al tanto de los problemas que afectan la satisfacción del mismo	8%	•Clasifica las necesidades y las inquietudes de los clientes dentro de sus principales prioridades.	92%

Fuente: Nextel del Perú S.A

Elaboración propia

De acuerdo a los resultados, es evidente que el grado de compromiso de sus trabajadores en esta competencia es bastante alto. Los empleados logran que sus clientes se sientan valorados y apreciados, de la misma manera que valoran la manera en la cual la empresa se adapta a a una comunidad más grande

Grafico 13: Resultados de Competencia Apoyo a clientes internos y externos



Fuente: Nextel del Perú S.A
Elaboración propia

4.2.3. Influencia eficaz

Esta competencia sugiere que el empleado comparte conocimientos y experiencias con los demás y suministra proactivamente información que considera pueda ser útil para los otros.

Cuadro N° 06: Influencia eficaz

Influencia eficaz

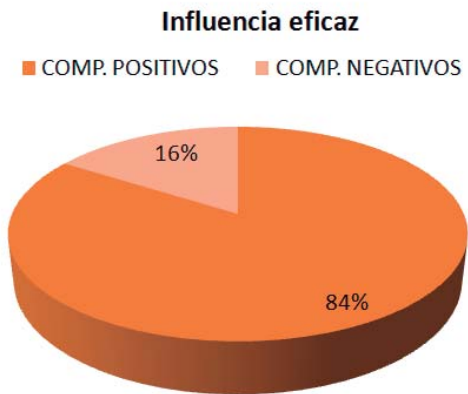
COMPORTAMIENTOS NEGATIVOS	%	COMPORTAMIENTOS POSITIVOS	%
•Se guarda información para si mismo, considera que el conocimiento es un poder que debe protegerse cuidadosamente.	22%	•Expresa ideas e información de forma clara y concisa, los mensajes son claros y sucintos.	78%
•Solo comparte información cuando se le solicita no se esfuerza en compartir proactivamente sus ideas.	15%	•Responde de manera eficiente a las preguntas planteadas, genera confianza y comprensión.	85%
•Interrumpe a las personas sin permitirles que dejen de terminar de hablar	12%	•Presta toda su atención a los demás, deja lo que esta haciendo y se concentra en la persona que habla.	88%

Fuente: Nextel del Perú S.A

Elaboración propia

De acuerdo a los resultados, se puede observar que los empleados tienen la virtud de escuchar con atención a las personas, incluso si no coinciden con lo que expresan, se abstienen de emitir juicios hasta que hayan terminado de plantear sus preocupaciones, observaciones y argumentos.

Grafico 13: Resultados de Competencia Apoyo a clientes internos y externos



Fuente: Nextel del Perú S.A

Elaboración propia

4.2.4. Aprendizaje y adaptación

Esta competencia sugiere que el empleado procura la retroalimentación, alienta a que la empresa le de sugerencias sobre aspectos que pudieran llevar a cabo su trabajo de manera diferente.

Cuadro N° 07: Aprendizaje y adaptación

Aprendizaje y adaptación

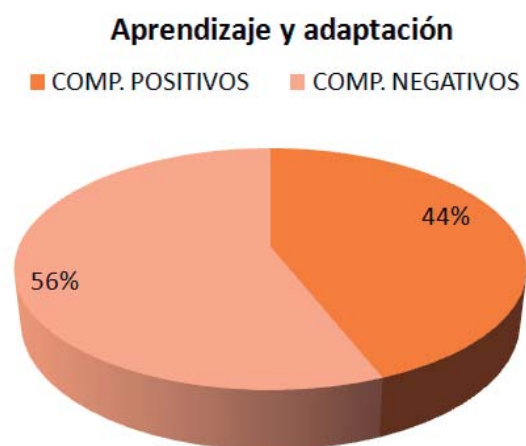
COMPORTAMIENTOS NEGATIVOS	%	COMPORTAMIENTOS POSITIVOS	%
•Requiere mucho tiempo en aprender nuevos procesos y herramientas, necesita que se le explique varias veces el mismo proceso.	65%	•Reacciona antes la retroalimentación de manera positiva y constructiva.	35%
•Perspectiva poco realista de sus capacidades. Se ofrece a realizar tareas que no puede cumplir.	42%	•Aprende y asimila con rapidez información nueva, entiende los nuevos problemas de manera rápida.	58%
•Se rehúsa a realizar tareas nuevas o desconocidas, se siente incomodo realizando tareas que requieran que aprenda cosas nuevas.	62%	•Mantiene una actitud positiva frente al cambio	38%

Fuente: Nextel del Perú S.A

Elaboración propia

De acuerdo a los resultados, los empleados mostraron que en su mayoría no son resistentes al cambio, y este factor es vital para los momentos que vive la empresa. Los empleados reaccionan de manera hostil o a la defensiva antes una amenaza de cambio en sus labores.

Grafico 14: Resultados de Competencia Aprendizaje y adaptación



Fuente: Nextel del Perú S.A

Elaboración propia

4.2.5. Impulso de innovación y mejora

Esta competencia establece el grado con el cual los empleados se sienten identificados en hacer crecer el negocio, supervisando las tendencias del mercado y las actividades de la competencia, de igual manera reconociendo las nuevas amenazas y oportunidades dentro de un mercado más amplio.

Cuadro N° 08: Impulso de innovación y mejora

Impulso de innovación y mejora

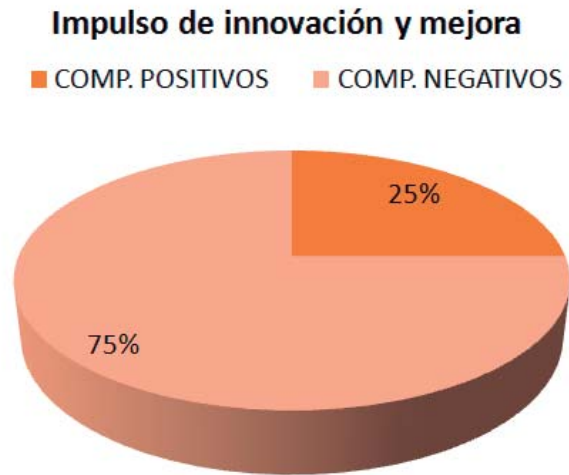
COMPORTAMIENTOS NEGATIVOS	%	COMPORTAMIENTOS POSITIVOS	%
•Aborda el trabajo de manera sistemática, no se esfuerza en crear procesos que puedan mejorar con el tiempo.	71%	Desarrolla ideas imaginativas para impulsar el negocio, percibe la soluciones de manera diferente.	29%
•Presta poca atención a los métodos usados por otras organizaciones a fin de mejorar sus desempeño.	85%	Establece métodos para mejorar el rendimiento basados en experiencias de otras organizaciones	15%
•Pasa por alto las oportunidades de desarrollo de nuevas fuentes de ingreso o mejora del rendimiento operativo.	68%	Identifica oportunidades para hacer crecer el negocio, averigua formas de ingreso y participación en el mercado.	32%

Fuente: Nextel del Perú S.A

Elaboración propia

De acuerdo a los resultados, se puede deducir que los empleados emprenden acciones que son más beneficiosas para ellos mismos que para la compañía y se centran en actividades existentes sin considerar nuevas oportunidades.

Gráfico 15: Resultados de Competencia Impulso de innovación y mejora



Fuente: Nextel del Perú S.A

Elaboración propia

4.3. DISCUSION

A continuación se analizará y discutirá cada una de las respuestas de las preguntas del cuestionario y la encuesta relacionadas a la motivación y satisfacción laboral, con el fin de analizar cuáles son los factores de motivación e insatisfacción de los empleados del área de Fidelización de Nextel del Perú S.A.

Se revisaron investigaciones relacionadas con la motivación y satisfacción laboral desde distintos enfoques. En este estudio se tomó como base la “Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Maslow relacionada con el ambiente de trabajo (Robbins, 2009) y la “Teoría Bifactorial” de Herzberg (Chiavenato, 2006)

Robbins (2009), al relacionar la Teoría de Jerarquía de las necesidades” con el ambiente de trabajo, descubrió que las necesidades de autorrealización ligadas al trabajo, incluyen la necesidad de crecimiento profesional. El 48% de los de los empleados respondió que la empresa no brinda las mismas oportunidades de desarrollo profesional a todos los trabajadores al momento de promocionarlo en un puesto vacante, esto conformaría un factor de influencia negativa respecto a la motivación de los empleados del área de Fidelización de la empresa Nextel del Perú.

La satisfacción con el salario y la satisfacción con el puesto de trabajo son algunos de los factores principales que determinan las satisfacción laboral (Robbins, 2009). Uno de los factores positivos es que los empleados sostienen estar satisfechos con su remuneración, consideran que el esfuerzo que ponen en su desempeño está de acuerdo con la retribución

que recibe. El aspecto negativo es que los trabajadores no se sienten a gusto con su puesto de trabajo, un 56% opina que no se sienten satisfechos con el puesto actual.

En el caso de las relaciones con los compañeros, el 42% considera que no tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo y un 44% considera que no existe el trabajo en equipo en el área. Chiavenato (2006) indica que la “Teoría Bifactorial” señala que las relaciones con los compañeros son factores higiénicos o de insatisfacción, ya que de manera óptima evitan la insatisfacción. De acuerdo a los resultados se puede considerar la relación con los compañeros como un factor de influencia negativa en la motivación de los trabajadores del área de fidelización de la empresa Nextel del Peru S.A.

CAPITULO V: PROGRAMA DE MOTIVACION PARA LOS EMPLEADOS DEL ÁREA DE FIDELIZACIÓN DE LA EMPRESA NEXTEL DEL PERU S.A.

5.1. Introducción

La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. La motivación, en pocas palabras, es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Un programa de motivación es una importante herramienta de reconocimiento a los trabajadores que destacan por el buen desarrollo de su trabajo, por su voluntad y dedicación, reforzando el compromiso con la organización de tal manera que puedan satisfacerse sus necesidades y así lograr el cumplimiento de metas de la empresa.

El presente programa va a permitir que los empleados incrementen su satisfacción laboral y por ende, su desempeño laboral de tal manera que la empresa y los colaboradores salgan beneficiados. Está compuesto por tres puntos: formación, incentivos financieros e incentivos no financieros, los cuales serán abordados a continuación.

5.2. Objetivos

- Crear mejores condiciones de trabajo que apunten a motivar a los colaboradores del área de fidelización de Nextel del Perú.
- Incrementar la satisfacción laboral de los empleados del área de fidelización de Nextel del Perú.

- **5.3. Acciones Específicas para incrementar la satisfacción laboral**

Los resultados del presente estudio permitieron formular los lineamientos de acción del programa de motivación, en el cual se especifican aquellos factores que pueden influir de manera positiva en la satisfacción de los empleados.

Cuadro N° 09: Actividades del programa motivacional del área de Fidelización de Nextel del Peru S.A.

		FORMACION	INCENTIVOS FINANCIEROS	INCENTIVOS NO FINANCIEROS
ACTIVIDADES	Capacitacion adiestramiento		Bonos	Promociones Internas Rotación de puesto Reuniones de trabajo
	ACCIONES EXPECIFICAS	Seminarios o Talleres. Se propone que los empleados reciban talleres formativos de temas como: trabajo en equipo, motivación, relaciones humanas, puntos débiles que fueron detectados en el estudio. Capacitación.	Bonos por metas individuales. Se propone mejorar los ingresos del empleado en base a su esfuerzo y dedicación. Bonos por metas grupales. Esta propuesta se orienta a desarrollar actitudes de trabajo en equipo y asi beneficiar a los	Promociones Internas. Se propone mejorar la política de convocatorias internas, y manejar con transparencia todo proceso de selección en un puesto vacante. Rotación de puesto. Se propone esta acción con el objetivo que el empleado incremente sus conocimientos y se

	<p>Orientado a maximizar el desempeño de los colaboradores. Se podría brindar cursos de programas de Office usados en la labor diaria, así como actualizaciones de la oferta comercial de la empresa.</p>	<p>empleados con el logro de sus objetivos.</p>	<p>desenvuelva y pueda ser considerado más adelante en cualquier puesto de trabajo.</p> <p>Reuniones de trabajo. Mensualmente se organizarán reuniones con todos los colaboradores para intercambiar ideas o sugerencias</p>
<p>OBJETIVOS</p>	<p>Brindar a los empleados la oportunidad de mejorar su desarrollo personal y contar con personal mejor entrenado, reforzando sus conocimientos para el óptimo desempeño de sus labores.</p>	<p>Motivar al empleado a trabajar en el desempeño de sus labores, logrando maximizar su producción y la satisfacción del empleado por la retribución recibida.</p>	<p>Crear un ambiente atractivo y agradable al empleado, por medio de reconocimientos y oportunidades proporcionándole incentivos relacionados a su crecimiento y superación personal</p>

CONCLUSIONES

1. La motivación laboral en el área de Fidelización de Nextel del Perú S.A es deficiente y esto influye negativamente en el desempeño de los empleados de dicha área.
2. Los factores que obstaculizan la motivación en el área de Fidelización de Clientes son: los cambios de Área y Promociones, Diferencia de comisiones con otras áreas, Factores distractores, Carga laboral alta, los empleados no sienten el puesto como suyo, perciben que no está en relación con su experiencia por tal motivo no desean permanecer en el mismo y no consideran un entorno de amigos con sus compañeros de trabajo.
3. La motivación de los empleados está regida por la valoración de la empresa hacia ellos, su nivel de competitividad, se sienten capacitados para poder llevar a cabo sus tareas, perciben que realizan un trabajo útil para la empresa y consideran que se reconocen sus ideas de valor que puedan ofrecer a la organización.
4. Se puede concluir que la satisfacción laboral está directamente relacionada con la motivación laboral de los empleados y esto se traduce en que los empleados del área de Fidelización de Nextel del Perú S.A. no se encuentran motivados por que perciben pocas oportunidades de escalar en mejores puestos, reflejándose bajo nivel de compromiso, no hay trabajo en equipo, poca identificación con su superior directo, nivel de estrés alto, y frustración al no poder desarrollarse profesionalmente.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda implementar el programa de Motivación descrito en este estudio para incrementar el nivel de satisfacción laboral y el desempeño de los empleados del área de Fidelización de Nextel del Perú S.A.
2. Hacer seguimiento al Programa de motivación con evaluaciones periódicas del nivel de satisfacción y desempeño de los empleados del área de Fidelización de Nextel del Perú y de esta manera tomar acciones correctivas en beneficio de la empresa y los trabajadores.
3. Adicionalmente se deberían coordinar reuniones fuera de oficina tipo deportivas a fin de reducir la presión y stress del mismo trabajo y fortalecer los vínculos laborales.

BIBLIOGRAFIA

- ALLES, MARTHA (2007). **Dirección estratégica de Recursos Humanos**. Argentina. Editorial Granica. 2° Edición. 445p
- CHIAVENATO, IDALBERTO (2007). **Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las Organizaciones**. México. Mc Graw Hill. 8° Edición. 500p
- CHIAVENATO, IDALBERTO (2009). **Comportamiento Organizacional: La dinámica de las organizaciones**. México. Mc Graw Hill. 2° Edición. 524p
- CHIAVENATO, IDALBERTO (2009). **Gestión del Talento Humano**. México. Mc Graw Hill. 3° Edición. 586p
- HODGETTS, RICHARD y ALTMAN, STEVEN (1994). **Comportamiento en las organizaciones**. México. McGraw-Hill, 1994. 451p.
- LAHEY, BENJAMIN (2007), **Introducción a la psicología**. México. Mc. Graw Hill Interamericana. 9° Edición. 880p
- ROBBINS, STEPHEN y TIMOTHY, J. (2009) **Comportamiento Organizacional**. México. Editorial Pearson Educación. 8° Edición. 640p.

- SALAZAR, JOSE (2011), **Manual de Buenas Prácticas en las Empresas Prestadoras de Servicios de Saneamiento (2011)**. 244 pp
http://www.sunass.gob.pe/buenaspracticas/joomdocs/manual_buenas_practicas_2011.pdf

- TORRES, MANUEL (2002), **Fideliting**. Madrid. Edición Personal. 230p

ANEXOS

ANEXO N° 01: Matriz de Consistencia

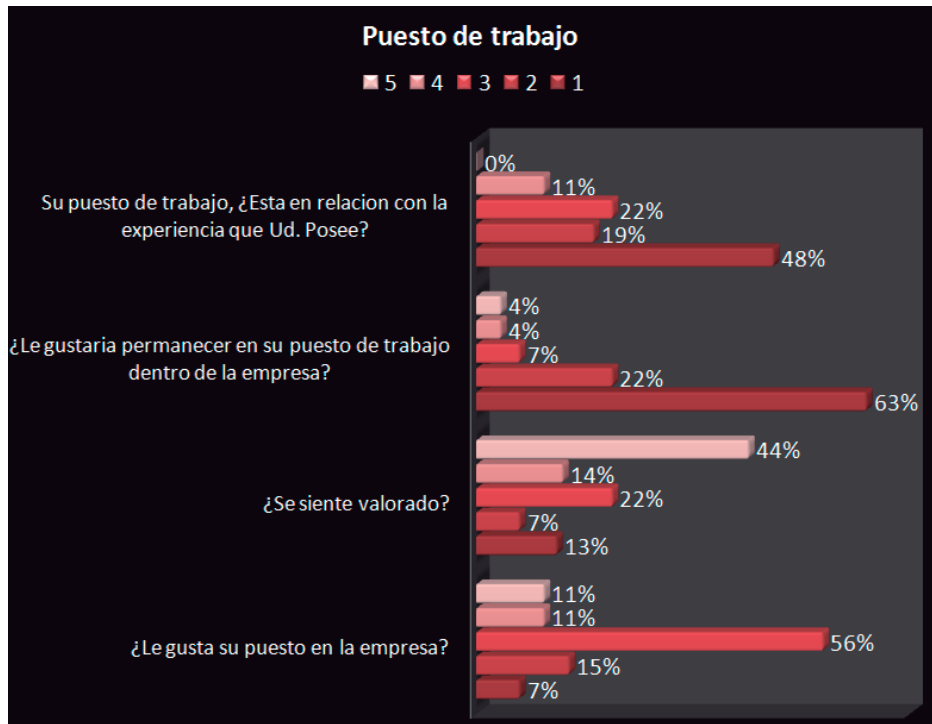
TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<p>“Impacto de la motivación laboral en el área de fidelización de clientes. Caso: Nextel del Perú S.A.”</p>	<p>Problema principal ¿De qué manera la motivación laboral influye en el Área de Fidelización de clientes de la empresa Nextel del Perú?</p> <p>Problemas Secundarios ¿Qué factores no hacen posible la motivación de los empleados del área de Fidelización de Nextel del Perú?</p> <p>¿Cuáles son los factores que influyen de manera positiva en la motivación de los empleados del área de Fidelización de Nextel del Perú?</p> <p>¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los empleados del área de Fidelización de Nextel del Perú?</p>	<p>Objetivos Principal Realizar una evaluación y estudio de las variables y competencias de los empleados para así obtener un diagnóstico de la motivación laboral del área de fidelización de Nextel del Perú S.A.</p> <p>Objetivos Secundarios Identificar los factores que impiden la motivación de los empleados del área de fidelización de clientes de la empresa Nextel del Perú S.A.</p> <p>Analizar cuáles son los factores que actúan de manera positiva en la motivación del área de fidelización de clientes de la empresa Nextel del Perú S.A.</p> <p>Evaluar la satisfacción laboral de empleados del área de fidelización de clientes de la empresa Nextel del Perú S.A.</p> <p>Implementar un programa de Motivación a los empleados del área de fidelización de clientes de la empresa Nextel del Perú S.A.</p>	<p>La motivación laboral en el área de Fidelización de Nextel del Perú S.A es deficiente y esto influye negativamente en el desempeño de los empleados de dicha área.</p> <p>Los factores que no hacen posible la motivación laboral en el área de Fidelización de Clientes son: los cambios de Área y Promociones, diferencia de comisiones con otras áreas, factores distractores, Carga laboral alta, los empleados no sienten el puesto como suyo, perciben que no está en relación con su experiencia por tal motivo no desean permanecer en el mismo y no consideran un entorno de amigos con sus compañeros de trabajo.</p> <p>La motivación de los empleados está regida por la valoración de la empresa hacia ellos, su nivel de competitividad, se sienten capacitados para poder llevar a cabo sus tareas, perciben que realizan un trabajo útil para la empresa y consideran que se reconocen sus ideas de valor que puedan ofrecer a la organización.</p> <p>La satisfacción laboral está directamente relacionada con la motivación laboral de los empleados y esto se traduce en que los empleados del área de Fidelización de Nextel del Perú S.A. no se encuentran motivados por que perciben pocas oportunidades de escalar en mejores puestos, reflejándose bajo nivel de compromiso, no hay trabajo en equipo, poca identificación con su superior directo, nivel de estrés alto, y frustración al no poder desarrollarse profesionalmente.</p>	<p>Se recomienda implementar el programa de Motivación descrito en este estudio para incrementar el nivel de satisfacción laboral y el desempeño de los empleados del área de Fidelización de Nextel del Perú S.A.</p> <p>Hacer seguimiento al Programa de motivación con evaluaciones periódicas del nivel de satisfacción y desempeño de los empleados del área de Fidelización de Nextel del Perú para poder tomar acciones correctivas en beneficio de la empresa y los trabajadores.</p> <p>Adicionalmente se deberían se deberían coordinar reuniones fuera de oficina tipo deportivas a fin de reducir la presión y stress del mismo trabajo y fortalecer los vínculos laborales.</p>

ANEXO 02: Cuestionario de Motivación y Satisfacción laboral

Sus respuestas serán tratadas en forma CONFIDENCIAL y ANÓNIMA y serán analizadas de forma agregada.							
En esta encuesta le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos de nuestra empresa.							
Por favor, utilice la siguiente escala de valoración:							
1 = No		2 = No, pero con algún matiz					
3 = Regular		4 = Sí, pero con algún matiz					
5 = Sí		N/A = no aplicable					
N°	Preguntas	Escala de Valoración					
I	Puesto de Trabajo	1	2	3	4	5	N/A
1.1	Su puesto de trabajo...¿ está en relación con la experiencia que Ud. Posee?						
1.2	¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de la empresa?						
1.3	¿Se siente valorado?						
1.4	¿Le gusta su puesto en la empresa?						
II	Compañeros de trabajo	1	2	3	4	5	N/A
2.1	Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?						
2.2	¿Piensa que el nivel de competitividad con sus compañeros es equitativo?						
2.3	¿Considera que hay trabajo en equipo?						
2.4	¿Cree importante el clima laboral para su desempeño?						
III	Capacitación	1	2	3	4	5	N/A
3.1	¿Considera importante la capacitación constante?						
3.2	¿Cree necesaria la capacitación en su área de trabajo?						
3.3	¿Cree Ud. Que necesita capacitación?						
3.4	¿Piensa que está apto para desempeñar su trabajo?						
IV	Jefes y Superiores	1	2	3	4	5	N/A
4.1	Su superior organiza de manera efectiva tanto planes como recursos?						
4.2	¿Su superior identifica los objetivos de manera clara?						
4.3	¿Su superior toma decisiones de manera eficaz?						
4.4	¿Su superior demuestra dotes de liderazgo?						
4.5	¿Su superior comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos?						
4.6	¿Su superior motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos?						
4.7	Si Ud. Comparte ideas con su superior, ¿ se lo reconoce?						
V	Reconocimiento	1	2	3	4	5	N/A
5.1	¿Considera que realiza un trabajo útil en la empresa?						
5.2	¿Cree que existe igualdad de oportunidades entre los empleados?						
5.3	¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?						
5.4	¿Considera que lo informan sobre promociones o puestos vacantes?						
5.5	¿La empresa está dispuesto a promocionarlo?						
5.6	¿La empresa lo evalua en forma justa?						
VI	Remuneración	1	2	3	4	5	N/A
6.1	¿Considera que su trabajo esta bien remunerado?						
6.2	¿Considera que la empresa le brinda beneficios?						
6.3	¿Piensa que los incentivos ofrecidos son convenientes?						

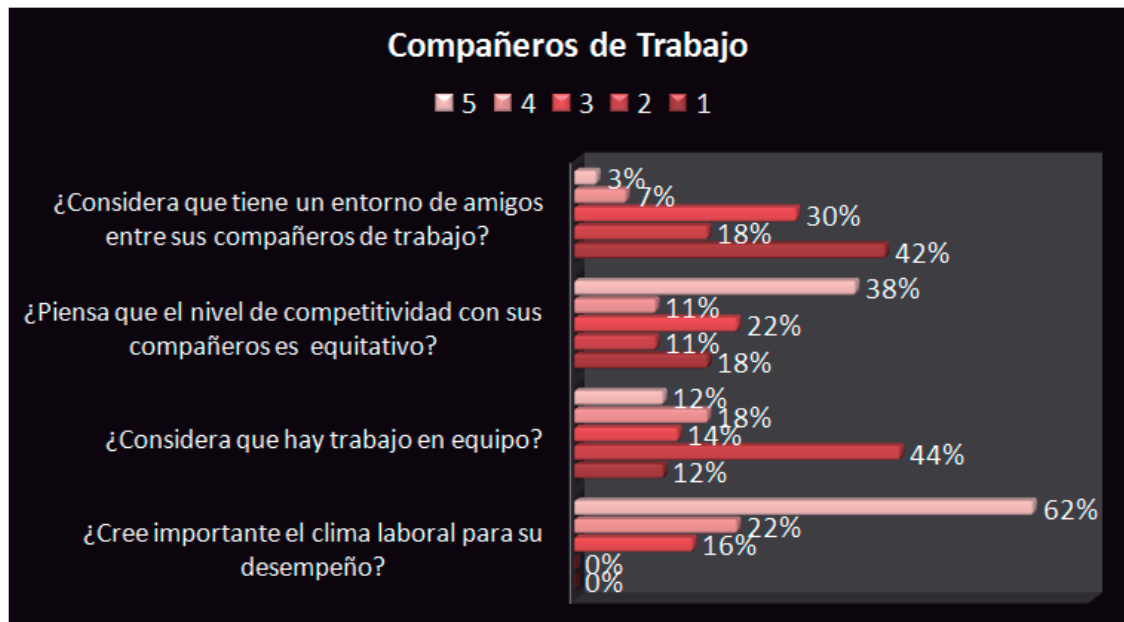
ANEXO 03: Resultados de la Encuesta de Motivación y Satisfacción laboral

PERCEPCION SOBRE EL PUESTO DE TRABAJO



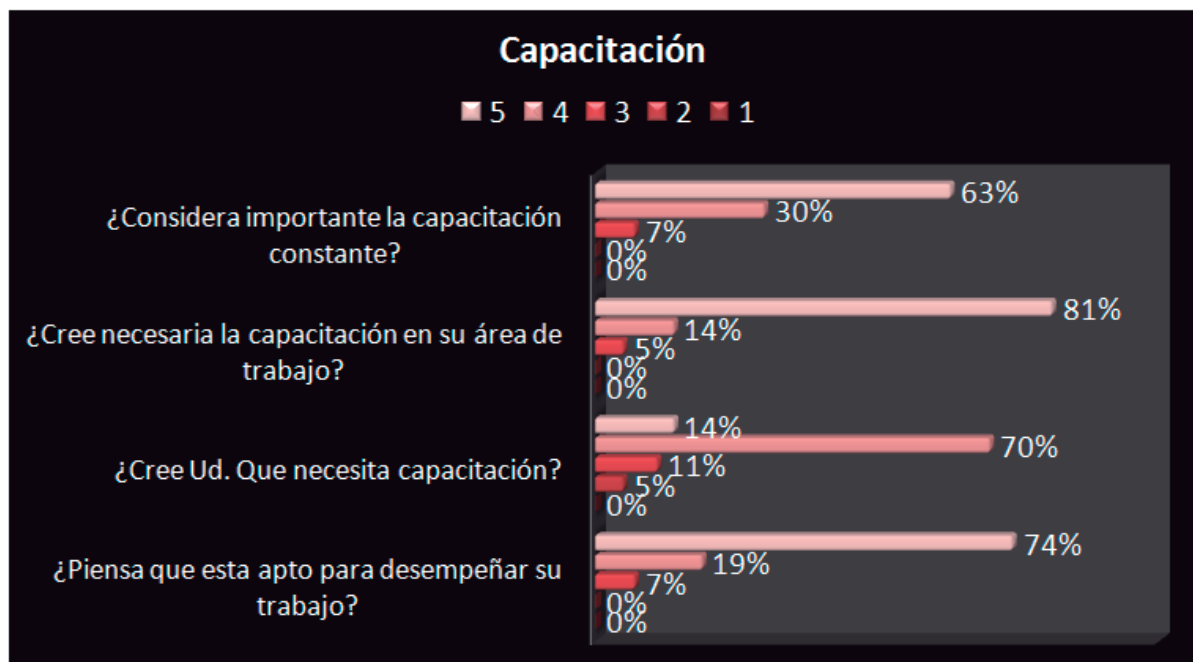
Fuente: Elaboración propia

PERCEPCION SOBRE COMPAÑEROS DE TRABAJO



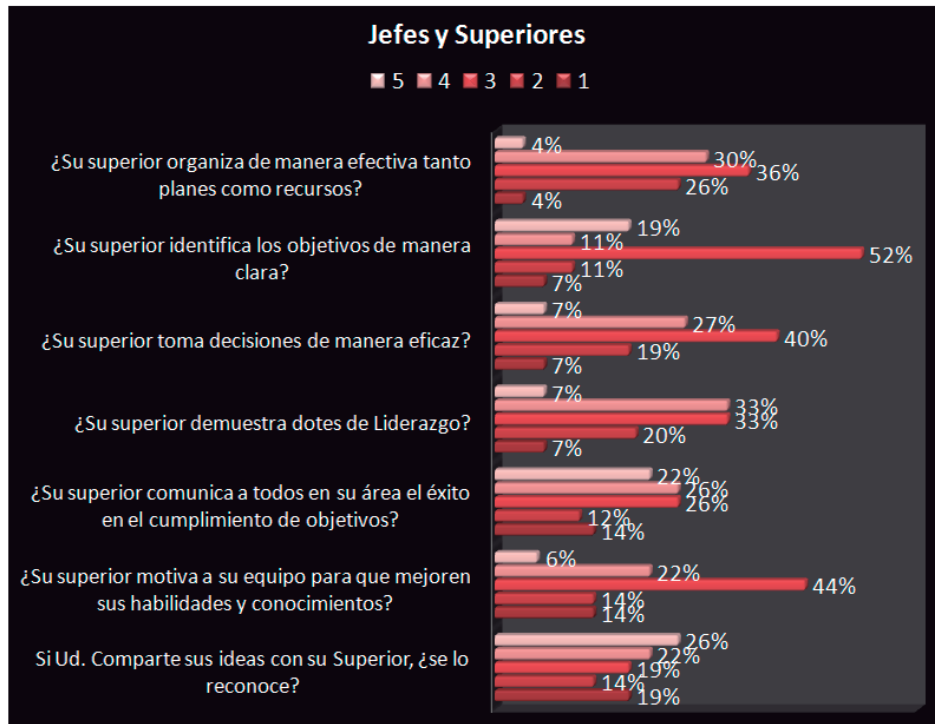
Fuente: Elaboración propia

PERCEPCIÓN SOBRE LA CAPACITACION



Fuente: Elaboración propia

PERCEPCION SOBRE JEFES Y SUPERIORES



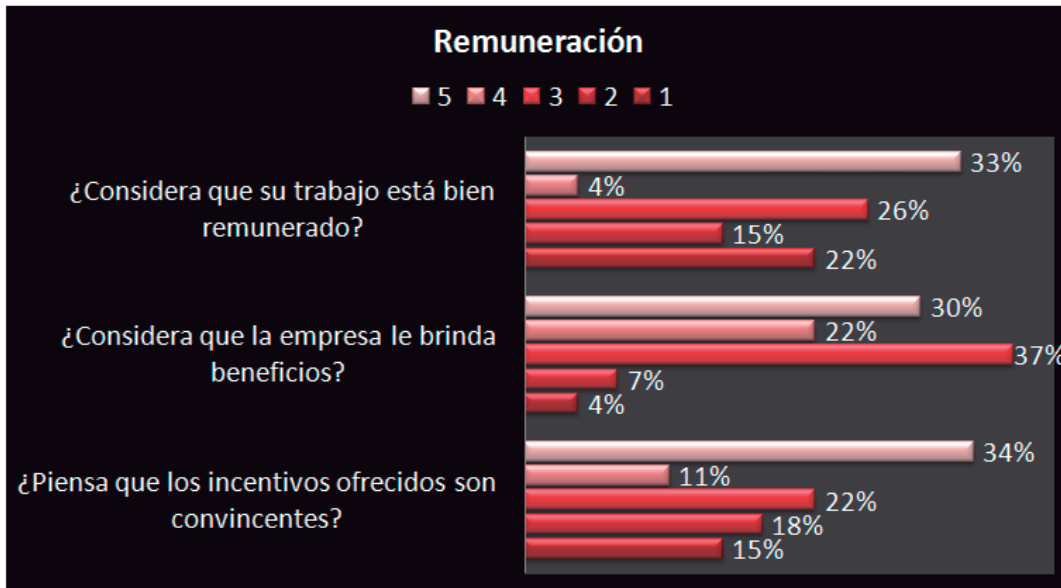
Fuente: Elaboración propia

PERCEPCION SOBRE RECONOCIMIENTO



Fuente: Elaboración propia

PERCEPCION SOBRE REMUNERACION



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 04: ENCUESTA SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL

MARQUE CON UN "X" DE ACUERDO AL GRADO DE IMPORTANCIA QUE CONSIDERE ESTE AFECTANDO LA MOTIVACION LABORAL	
1. Herramientas de gestión (planes, equipos, oferta comercial)	Marque con un "X"
Poco Importante	
Importante	
Muy Importante	
2. Carga Laboral (Numero de campañas por asesor)	Marque con un "X"
Poco Importante	
Importante	
Muy Importante	
3. Factores distractores (llamadas de SCCP)	Marque con un "X"
Poco Importante	
Importante	
Muy Importante	
4. Diferencia de comisiones con otras areas	Marque con un "X"
Poco Importante	
Importante	
Muy Importante	
5. Cambios de Área y Promociones	Marque con un "X"
Poco Importante	
Importante	
Muy Importante	
6. Eventos de Integración.	Marque con un "X"
Poco Importante	
Importante	
Muy Importante	

ANEXO 5: CONTEO DE DATOS- ENCUESTA DE MOTIVACION LABORAL

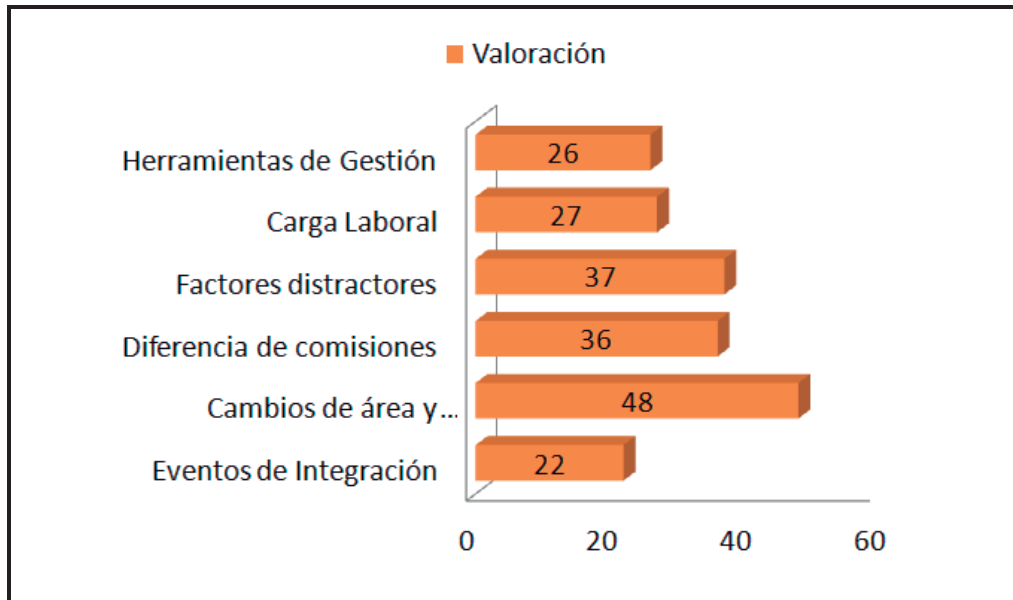
		a	b	c	d	e	f
E M P L E A D O S	1	1	1	2	2	2	1
	2	1	1	1	2	2	2
	3	1	0	2	1	2	1
	4	2	1	2	2	2	2
	5	1	2	2	2	2	0
	6	1	2	2	2	2	0
	7	1	1	1	0	1	1
	8	1	1	1	1	2	1
	9	2	1	2	2	2	1
	10	1	0	0	0	1	2
	11	2	1	2	2	2	0
	12	1	0	0	0	1	1
	13	1	1	2	2	2	0
	14	2	1	2	2	2	2
	15	1	2	2	2	2	0
	16	1	0	0	1	1	1
	17	1	0	0	1	2	0
	18	0	1	0	1	2	1
	19	0	1	0	1	2	1
	20	1	1	2	2	2	1
	21	1	1	2	2	2	0
	22	0	1	1	0	1	1
	23	1	0	1	0	1	1
	24	1	2	2	2	2	0
	25	0	2	2	2	2	1
	26	1	1	2	0	2	0
	27	0	2	2	2	2	1
TOTAL		26	27	37	36	48	22

PROBLEMAS	VALORIZACION
A Percepción sobre Herramientas de Gestión	26
B Percepción sobre carga laboral	27
C Percepción sobre factores distractores	37
D Percepción sobre diferencia de comisiones	36
E Percepción sobre cambios de área y promociones	48
F Percepción sobre eventos de integración	22

ANEXO 6: VALORACION

PROBLEMAS	POCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUY IMPORTANTE
A Percepción sobre Herramientas de Gestión	19%	66%	15%
B Percepción sobre carga laboral	22%	56%	22%
C Percepción sobre factores distractores	22%	19%	59%
D Percepción sobre diferencia de comisiones	22%	23%	55%
E Percepción sobre cambios de área y promociones	0%	22%	78%
F Percepción sobre eventos de integración	33%	52%	15%

ANEXO 7: VALORACION SOBRE FACTORES DE SATISFACCION



ANEXO 8: ACTIVIDADES DEL PROGRAMA MOTIVACIONAL DEL ÁREA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE LA EMPRESA NEXTEL DEL PERU S.A.

				FORMACION	INCENTIVOS FINANCIEROS	INCENTIVOS NO FINANCIEROS
ACTIVIDADES	ACCIONES EXPECIFICAS			Capacitacion adiestramiento	Bonos	Promociones Internas Rotación de puesto Reuniones de trabajo
				<p>Seminarios o Talleres. Se propone que los empleados reciban talleres formativos de temas como: trabajo en equipo, motivación, relaciones humanas, puntos débiles que fueron detectados en el estudio.</p> <p>Capacitación. Orientado a maximizar el desempeño de los colaboradores. Se podría brindar cursos de programas de Office usados en la</p>	<p>Bonos por metas individuales. Se propone mejorar los ingresos del empleado en base a su esfuerzo y dedicación.</p> <p>Bonos por metas grupales. Esta propuesta se orienta a desarrollar actitudes de trabajo en equipo y asi beneficiar a los empleados con el logro de sus objetivos.</p>	<p>Promociones Internas. Se propone mejorar la política de convocatorias internas, y manejar con transparencia todo proceso de selección en un puesto vacante.</p> <p>Rotación de puesto. Se propone esta acción con el objetivo que el empleado incremente sus conocimientos y se desenvuelva y pueda ser considerado más adelante en cualquier puesto de trabajo.</p> <p>Reuniones de trabajo. Mensualmente se</p>

	labor diaria, así como actualizaciones de la oferta comercial de la empresa.		organizaran reuniones con todos los colaboradores para intercambiar ideas o sugerencias
OBJETIVOS	Brindar a los empleados la oportunidad de mejorar su desarrollo personal y contar con personal mejor entrenado, reforzando sus conocimientos para el óptimo desempeño de sus labores.	Motivar al empleado a trabajar en el desempeño de sus labores, logrando maximizar su producción y la satisfacción del empleado por la retribución recibida.	Crear un ambiente atractivo y agradable al empleado, por medio de reconocimientos y oportunidades proporcionándole incentivos relacionados a su crecimiento y superación personal
