



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA



**DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA
OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES “MOVISTAR”**

AUTORA: ORELYS CARPIO
C.I.: 12.995.000

Valencia, Mayo de 2011



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
MENCION GERENCIA



**DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA
OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES “MOVISTAR”**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO
PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACION DE
EMPRESAS MENCION GERENCIA

Tutor: Emma Arguello
C.I.: 9.828.354

Valencia, Mayo de 2011



AVAL DEL TUTOR



Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe _____ titular de la cédula de identidad N° _____, en mi carácter de Tutor del Trabajo de Especialización Maestría titulado: **DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES “MOVISTAR”** presentado por la ciudadana: **Orelys Carpio**, titular de la cédula de identidad N° V-12.995.000, para optar al título de MAGISTER EN ADMINISTRACION MENCION GERENCIA , hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Valencia a los _____ días del mes de Mayo del año dos mil once.

Firma

C.I:



*Universidad de Carabobo.
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
 Dirección de Postgrado.
 Maestría en Administración de Empresas Mención*



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del trabajo de grado titulado: **DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN PARA OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES “MOVISTAR”**. Presentado por la ciudadana: **Orelys Carpio**, Titular de la Cédula de identidad N° V-12.995.000 para optar al título de de **MAGISTER EN ADMINISTRACION MENCION GERENCIA** por la aspirante el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Nombre, Apellido

C.I.

Firma del Jurado

Valencia, Mayo 2011

DEDICATORIAS

A único Dios, el Señor Todopoderoso quien me guía, por darme sabiduría y gracia y por cuidarme en el camino durante la realización de este estudio, para Él sea toda la gloria y honra.

A mi esposo, por darme su apoyo, comprensión y estímulo al realizar esta tesis.

A mi mamá, por su apoyo incondicional y por ser mi mejor amiga.

A mi hija, mi regalo de Dios. Te lo dedico muy especialmente a ti.

AGRADECIMIENTOS

A la profesora Emma Arguello, por su disposición y apoyo en la realización del trabajo.

Al profesor Mujica, por su interés y apoyo para la culminación de la maestría.

A la Universidad de Carabobo por abrir sus puertas y ofrecer la posibilidad de realizar la maestría.

A mis compañeros de estudio, “El equipo de Maracay”; Orlanda de Abreu, Aihlyn Rojas, Jeanet de Freitas, Fernando Álvarez, Víctor Monterrey, siempre los mejores.

INDICE GENERAL

	pp.
CAPITULO I: EL PROBLEMA	
Planteamiento del problema.....	03
Objetivo de la Investigación.....	07
Justificación	08
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
Antecedentes de la Investigación	10
Bases Teóricas.....	14
Bases Legales	14
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	
Nivel de la Investigación	37
Población	38
Muestra	39
Técnicas e instrumento de recolección de datos	40
Procedimiento	41
Plan de Análisis de los Datos	41
Cuadro de Operacionalización	45
Área Empírica	
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	47
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	73
REFERENCIAS	76
ANEXOS	79
ANEXO A . CUESTIONARIO	
ANEXO B. CALCULO DE ALPHA DE COMBRACH	

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA		pp.
1	Estadística descriptiva de la motivación laboral Personal de Movistar. Aragua. 2011	48
2	Cuadro resumen resultados en desacuerdo	60
3	Estrategias de la Propuesta	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS		pp.
1	Objetivos.	50
2	Comunicación.	51
3	Grupo de Trabajo.	52
4	Condiciones de Trabajo.	54
5	Oportunidades de Carrera y Desarrollo Profesional	55
6	Compensación y Reconocimiento	57
7	Competencia Supervisora	58
8	Niveles De Satisfacción Laboral En Los Trabajadores De La Empresa Movistar.	59

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
MENCION GERENCIA

**DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MOTIVACION PARA
OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE
TELECOMUNICACIONES MOVISTAR**

Autor: Orellys Carpio

Tutor: Emma Arguello

Año: 2011

RESUMEN

Con el propósito de diseñar estrategias de motivación para optimizar el clima organizacional en la empresa de telecomunicaciones Movistar, fue realizado este trabajo bajo la modalidad de de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de tipo descriptiva y con revisión bibliográfica y documental. Para la investigación de campo se aplicó un cuestionario de preguntas estructuradas con escala de likert, previo calculo de confiabilidad por el método de Alpha de Crombach cuyo resultado fue de 0,98 y validado por juicio de tres expertos. Se selecciono la técnica de la encuesta, la población de la investigación estuvo constituida por 120 empleados que conforman la Región Centro llanos en el estado Aragua y la muestra por estuvo conformada por 43 trabajadores. Se evidencio que la empresa posee un clima satisfactorio, sin embargo existen áreas sensibles, a las cuales se les debe prestar atención y aplicar estrategias de motivación de basadas en la teoría E.R.G de Clayton Alderfer y los autores Keith Davis y John W. Newstrom.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
AREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA
MENCION GERENCIA

**MOTIVATION DEVELOPMENT STRATEGIES TO OPTIMIZE THE
ORGANIZATIONAL CLIMATE IN TELECOMMUNICATIONS COMPANY
MOVISTAR**

Autor: Orellys Carpio

Tutor: Emma Arguello

Año: 2011

ABSTRAC

With a view to designing motivational strategies to optimize the organizational climate in the telecom company Movistar, was performed this work in the form of feasible project, supported by a field investigation of descriptive and bibliographical revision. For the field research a questionnaire was structured questions with Likert scale, following calculation of reliability by Crombach's Alpha method which resulted in 0.98 and validated by the opinion of three experts. Technique was selected in the survey, the research population consisted of 120 employees that make up the Central Plains Region in the state of Aragua and the sample consisted of 43 workers. It was noticed that the company has a satisfactory climate, but there are sensitive areas, to which they should pay attention and implement strategies based on the grounds of Clayton Alderfer ERG theory and the authors Keith and John W. Davis Newstrom.

INTRODUCCIÓN

La organización es la estructura normal de coordinación planeada entre dos o más personas para alcanzar una meta en común, en donde su principal característica es tener reacciones de autoridad y cierto grado de diversión del trabajo, es por eso que la planificación estratégica es el proceso que le da el verdadero sentido y dirección a las actividades diversas de una empresa permitiendo visualizar el futuro e identificación de los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia la visión de una organización logrando así el éxito empresarial, pero todo éxito depende primordialmente del Clima Organizacional que es un aspecto determinante para el desarrollo productivo tanto de las empresas y organizaciones en general, es tan importante como las ventas y ampliación de las misma, en donde el no tener un buen uso de él, puede afectar la buena marcha de las actividades y bienestar del personal en todos sus niveles.

Muchas empresas dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos administrativos y trabajadores por igual. Los nuevos empleados, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la empresa, sus actividades y sus compañeros de trabajo; sin embargo todo cambia cuando no encuentran el Clima Organizacional adecuado para su desempeño profesional.

Si bien es cierto la importancia del Clima Organizacional ha sido tema de marcado interés desde los años 80 hasta la actualidad, es por ello que este trabajo de

investigación pretende hacer una recolección directa de los criterios que sustentan el desarrollo del objetivo del trabajo.

Un buen clima organizacional laboral ayuda y estimula la participación, creando una conducta madura de todos sus miembros, permitiendo que ellos se comprometan a ser responsables de sus asignaciones laborales dentro de la empresa. Tomando en cuenta lo antes expuesto se realizó una investigación relacionada con el clima organizacional que se percibe en la empresa Movistar permitiendo proponer estrategias que vayan en función de mejorar la motivación y el desarrollo productivo, así como también mejorar la atención al cliente, por lo que, el siguiente trabajo, se estructura en cinco capítulos donde se detalla la presente investigación:

Capítulo I. Plantea la problemática existente, señalando el objetivo general y los específicos así como la justificación y el alcance.

Capítulo II. Marco Teórico en él se reseñan los antecedentes de estudios realizados, que sirven de soporte a la problemática planteada, las bases teóricas y las bases legales las cuales sustentan la investigación.

Capítulo III. Marco Metodológico en él se plantean la metodología, el tipo de diseño, población y muestra, así como las técnicas de recolección de datos, técnicas de análisis y procedimientos de los datos que darán marcha al estudio del fenómeno.

Capítulo IV. Análisis de los Resultados es donde se analizan los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento y diagnóstico de la situación.

Capítulo V. La propuesta contiene el objeto del presente trabajo.

Conclusiones y Recomendaciones

Por último son presentados las referencias y los anexos que complementan la investigación

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Los clientes constituyen el elemento vital e impulsor de las organizaciones, ya que hacia ellos va dirigido el producto o servicio final; por ello en las pequeñas y medianas empresas hasta en las más importantes corporaciones, el tratamiento efectivo al público ha sido y es una de las herramientas principales para la captación y mantenimiento de su clientela, base fundamental de sus negocios.

Por lo tanto, un producto o servicio ofrecido por una organización posee diversos elementos indispensables que independientemente y colectivamente influyen de manera directa en la satisfacción del cliente convirtiendo la responsabilidad del mismo en universal para todos los elementos que la conforman, por consiguiente la atención al cliente comprende todas las actividades que la empresa o sus empleados desarrollan o efectúan, para satisfacerlos, implicando algo más que oír sus quejas, cambiar un servicio y sonreír ante ellos.

Debido a esto, en los últimos años las tendencias administrativas se han dirigido hacia la creación de una cultura de servicio por medio de enfoques gerenciales que proporcionan métodos y herramientas para transformar una organización en un negocio dirigido al cliente y orientado hacia el servicio, consagrando la excelencia como el norte de cualquier acción emprendedora.

Es por ello que lo primero y fundamental de una organización debe ser el grupo de personas que la conforman, Newstrom (1999) señala que “los individuos son el recurso central de cualquier organización y sociedad” (Pg. 16), y el logro de objetivos comunes solo puede concretarse si éste grupo se encuentra motivado e identificado con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, lenguajes y símbolos de la organización, esto es entendido como su cultura organizacional, donde juega papel primordial el factor Clima Organizacional. Goncalves, (2000: 3), cuando se refiere al clima organizacional acota que “son características del medio ambiente laboral que repercuten en el comportamiento laboral”. En éste sentido, es importante que la gerencia, busque conocer la percepción que los empleados tengan acerca de su vida organizacional, considerando que éstos tienen un alto impacto sobre el desempeño general del negocio.

El clima organizacional está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de la organización en su diario vivir y que, para bien ó para mal, inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona ó la institución y por ende reflejan la atención prestada a los clientes. Goncalves, (2000: 3), menciona que el clima es “un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, traducido en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización” Es necesario realizar regularmente pequeñas encuestas de seguimiento, con la finalidad de tomarle el pulso al clima de la organización, ya que de los reportes que se obtengan, saldrá un valioso insumo que le permitirá a la alta gerencia tener una medida del avance ó no, de un buen clima organizacional.

En las empresas de Servicios del sector Telecomunicaciones se ha evidenciado en los últimos años un descenso en el nivel de satisfacción de los clientes, con respecto al trato directo recibido en las oficinas comerciales de Atención al Cliente. Las constantes críticas apuntan hacia el trato directo con el público, poca información veraz y precisa con respecto al uso de los diferentes servicios de valor agregado que prestan estas organizaciones, retardo en el tiempo de atención y respuesta a las solicitudes de reclamos, altas facturaciones, las largas colas que con frecuencia se forman en las taquillas de atención a cajeros personalizados, lo cual incomoda a los clientes por el largo tiempo de espera para la realización de sus transacciones, entre otras. (Tomado de www.venelogia.com el día 24-02-2010)

Es por ello que salen a colación varios elementos que tienen que ver con esa satisfacción buscada y exigida en el día de hoy por todo cliente, en primer lugar se tiene la excelencia del producto y/o servicio que se ofrezca, en segundo lugar el entorno y la comunicación verbal que transmita un mensaje preciso, la actitud por parte del representante de la empresa, cuyo rol principal sea el de escuchar personal ó vía telefónica los requerimientos del cliente y su necesidad de ser escuchado. Sin embargo el elemento cultural es el más influyente, pues de allí dependen los sistemas de valores, y creencias que determinan a quién y con qué mística va a servir la organización. Dentro de éste sistema de valores, juega papel importante, como se ha mencionado anteriormente el clima evidenciado en el entorno de la organización y que repercute directamente en el rendimiento y la motivación de sus empleados. De allí que Davis y Newstrom (1999: 126), indican que “la motivación requiere del descubrimiento y comprensión de los impulsos y necesidades de los empleados, los cuales tienen origen en los individuos.”

La efectividad y desarrollo de un buen clima organizacional, tendrá como consecuencia en primera instancia, un entorno acogedor y no amenazante, el cual

facilitará la realización de las operaciones y negocios que hace que tanto empleados como clientes se sientan emocionalmente cómodos, y en segunda instancia se reflejará en unos empleados amables, sensibles, empáticos, confiables, concededores y leales al equipo corporativo, entrenados, facultados para actuar y bien consistentes con las expectativas de los clientes. Es en ese contexto donde entra otro elemento causal importante dentro de la problemática planteada, es la motivación y la concesión de autonomía a los empleados, que genere un rendimiento en los mismos, acorde, para lograr un desempeño efectivo, a través, de la comunicación, entrenamiento, motivación y empowerment. Wellington, (1997: 111) indica que “la ecuación de desarrollo, comunicación + entrenamiento + motivación y empowerment produce empleados capaces de pensar, decidir y actuar con visión crítica”

De continuar presentándose la situación planteada anteriormente, se acrecentaría la generación de un clima organizacional tenso, ambiguo y contraproducente que afectará en primer lugar la cultura corporativa de estas empresas y la credibilidad social de ellas ante sus principales grupos de relacionados. De no realizarse un servicio de buena calidad en la atención al cliente, puede surgir en la organización alejamiento de éstos hacia otras operadoras, es decir, baja en el aspecto de competitividad, decaen las metas, métodos y programas utilizados para el logro de un nivel gerencial, surgen problemas en cuanto a la tecnología, recursos humanos y técnicas administrativas, lo cual trae consigo una disminución en la productividad de la institución por parte de la gerencia de sus empleados.

Considerando la problemática existente se realiza la siguiente interrogante: ¿Cuáles estrategias deben ser orientadas en las empresas de telecomunicaciones “Movistar” para optimizar el clima organizacional que influya en la motivación de sus empleados, para lograr la satisfacción de los clientes?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar estrategias de motivación para optimizar el clima organizacional en la empresa de telecomunicaciones “Movistar”, de acuerdo al modelo E-R-G de Clayton Alderfer.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el actual Clima Organizacional de la empresa de telecomunicaciones “Movistar”.
2. Determinar los Niveles de Satisfacción Laboral en los trabajadores de la empresa de telecomunicaciones “Movistar”.
3. Establecer la incidencia de la aplicación de estrategias basadas en la teoría de ERG de Clayton Alderfer, para mejorar el Clima Organizacional y la motivación de los empleados de la empresa de telecomunicaciones “Movistar”.
4. Proponer estrategias motivacionales que optimicen el clima organizacional en la empresa de telecomunicaciones Movistar

Justificación

En virtud de que las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia, pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento, además de tener una personalidad, necesidades y un carácter donde el comportamiento organizacional depende de la interacción de las características personales integrantes de las organizaciones, se puede decir, que las organizaciones llegan a triunfar ó a fracasar según se desarrollen ciertos procesos ó no y las personas se adapten a sus normas, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer algunas necesidades, tanto internas como externas.

Es por ello que se justifica el realizar un estudio referido a la importancia del clima organizacional y la influencia de éste en la motivación de los empleados de una organización, lo que garantizará el excelente trato que éstos le pueda brindar a los principales relacionados de la organización, como lo son sus clientes.

En la empresa Movistar, una de las prioridades es crear sensibilidad hacia el cliente, debido a que es la única manera de mantener la relación a largo plazo y añada valor a la lealtad de éste con la organización, para lo cual es necesario efectuar revisiones continuas que den a conocer las necesidades de los empleados y clientes y de ésta manera cumplir con las expectativas de los mismos como también la aplicación de herramientas que permitan su mejoramiento continuo.

Por tal razón, se ha considerado necesario realizar una investigación con el propósito de evaluar el clima organizacional dado la importancia que tiene la satisfacción del personal, la cual repercute en el porvenir de la organización. Debido a ello, los resultados obtenidos a través de esta investigación permitirán mejorar las políticas referentes al manejo de la satisfacción de los empleados que las empresas de Servicios, en el sector de telecomunicaciones; pilares fundamentales

para lograr los objetivos y metas de la organización constituyéndolo de esta manera al logro efectivo de la calidad de atención al cliente.

La posibilidad de realizar la investigación trae sustento en la disposición que ha manifestado la Gerencia General de Movistar de apoyar en todo momento el estudio, puesto que su preocupación es tratar de conseguir una buena satisfacción laboral en sus empleados y una cartera de clientes satisfechos, que se conviertan en portavoces de la calidad de servicios prestados por la institución, tomando en cuenta que el clima organizacional es un factor determinante en la eficacia administrativa, considerando además que el grupo de empleados está condicionado por la percepción que tengan éstos de la organización y los valores que ésta transmita a través del compromiso con sus clientes en la satisfacción de sus necesidades, con su gente, estimulando el respeto y el trabajo en equipo y por último a la comunidad en general, tratando de que tengan mejores sitios para vivir, crecer y trabajar.

Por último pero no menos importante, la realización de esta investigación genera un aporte significativo a la línea de investigación, debido a que se hace necesario que el futuro egresado, profesional que se forma en el ámbito universitario se encuentre capacitado y motivado a darle la importancia a todo lo referente a las teorías motivacionales del personal con el que trabaja ó trabajará y aprender a tomarle el pulso al ambiente ó clima donde se desarrolla su día a día laboral.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En la realización de esta investigación se efectuaron consultas bibliográficas, que permitieron describir los fundamentos teóricos relacionados con el desarrollo del tema. A continuación se describen un conjunto de aspectos y distintos enfoques teóricos, resultantes de la revisión de textos seleccionados que tienen que ver con el problema planteado, así como sus antecedentes.

Antecedentes de la investigación

En las investigaciones realizadas anteriormente sobre clima organizacional y motivación, se encuentran algunas que sirven de base para la presente investigación entre las cuales se puede mencionar:

Cudra (2005), en su Trabajo de Postgrado titulado “El Clima Organizacional y Trabajo en Equipo”, realizado en el Instituto Autónomo de Puerto Cabello (IAPC), analiza la situación actual del clima organizacional y su influencia en la actitud de los empleados frente al trabajo en equipo. Dicho estudio está ubicado en el tipo de investigación descriptiva y se realiza recolectando datos a través de encuestas y cuestionarios, de esta manera llega a la siguiente conclusión la satisfacción de los trabajadores dentro de la empresa representa un elemento vital de cooperación y trabajo en equipo de esta manera afirma que se deben buscar soluciones necesarias para lograr la investigación de los trabajadores y también conformar equipos de trabajo, para que de esta manera se puedan derribar las barreras comunicacionales y cambiar el comportamiento de todos los integrantes de la organización para así llevar un desempeño óptimo.

Esta investigación representa una guía metodológica para la revisión de los instrumentos de recolección de datos que pueden ser aplicados a la muestra seleccionada de la presente investigación.

Orta y otros. (2006), en su trabajo especial de grado de la especialización, abordan el Clima organizacional y Comportamiento de Supervisores. Caso: Distrito Escolar N° 2. Guarenas Municipio Plaza Estado Miranda. Este trabajo de grado fue presentado ante la Universidad de Carabobo para optar al título de Especialista. Aquí los investigadores observaron que existe un clima organizacional en donde los Supervisores de esta zona escolar, al realizar su trabajo no se sienten motivados, no se propicia el trabajo en equipo, deficiente capacidad de diálogo, y la despreocupación por la asistencia diaria al trabajo. Así mismo, se puede inferir que el ambiente físico del edificio no reúne las condiciones adecuadas para cumplir con las tareas, debido a que en la misma carece de ventilación, e iluminación adecuada, al igual que el piso, los sanitarios, el mobiliario y además escasean los recursos materiales para poder desempeñar su trabajo en armonía; por lo cual se considera pertinente realizar un estudio sobre el clima organizacional en esta institución educativa.

A pesar de que Movistar no presenta problemas de esta índole por ser una empresa filial extranjera, no escapa de muchos otros problemas a nivel de los empleados, por lo que de esta investigación se tomará las sugerencias a la gerencia ya que en este caso la mayoría de los problema de clima organizacional radican en la Gerencia media y alta a los cuales muchas veces los problemas de la organización los arroja sin poder tomar decisiones que solucionen en el corto tiempo la situación.

Álvaro y Petit (2005). Ambos autores en su trabajo especial de Especialización en Recursos Humanos, en la UCV, abordaron el tema de un Diagnostico del clima organizacional imperante en PDVSA y su influencia durante el paro petrolero del año 2002-2003, a través de la percepción de los empleados y empleadas que estuvieron

presentes en el paro. El propósito fundamental de esta investigación fue analizar cómo se dio el clima organizacional en la empresa PDVSA durante dicha crisis. Esta investigación aplicó el modelo de Likert con base a las dimensiones claves correspondiente a motivación, liderazgo, motivación, comunicación y proceso de influencia, bajo un enfoque metodológico enmarcado en una investigación documental de campo exploratorio-descriptivo tomado en consideración la población total de empleados la cual estuvo conformada por 292 personas y una muestra de 49 ex empleados y 38 empleados aplicadas en Puerto Cabello y Caracas. Para abordar este estudio se hace necesario conformar un constructo histórico analizando la evolución de la industria petrolera y un constructo teórico analizando el clima organizacional enmarcado en la búsqueda de información sobre una perspectiva de lo que representan las organizaciones de hoy y de igual modo representa de manera descriptiva el modelo de Likert para estudiar el clima dentro de las organizaciones.

En el diagnóstico del clima organizacional los resultados obtenidos significativos en correspondencia con un clima organizacional donde las variables de liderazgo, motivación, comunicación, y proceso de influencia en los empleados son favorables y en los empleados es poco favorable, lo que produce dos ambientes distintos o diferenciados que influyó directamente en la decisión de sumarse al paro petrolero. Para evitar esta situación o evitar que vuelvan a existir estas diferencias dentro de la organización en relación a la percepción del clima organizacional se sugiere diseñar políticas que permitan al personal involucrarse y participar en el proceso cultural, elaborar un proceso de desarrollo cultural desde los siguientes enfoques: principios, misión, visión, y valores organizacionales y realizar diagnósticos del clima organizacional periódicamente para conocer su estado y aplicar medidas correctivas.

La situación presentada en PDVSA en esa oportunidad puede estar sucediendo en los actuales momentos en la empresa Movistar, donde los empleados pueden estar

percibiendo dos ambientes con dos situaciones de clima organizacional. Por esto, esta investigación es un gran aporte ya que permite tomar los correctivos presentados y aplicarlos a la empresa movistar para garantizar su buen clima laboral en el tiempo.

López y Rodríguez (2004), en su trabajo de especialización de la UCV, en Recursos Humanos, donde estudiaron el clima organizacional del Departamento de Enfermería del Hospital “Dr. César Rodríguez”. Sostiene que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de una organización e influye en su comportamiento. En virtud de lo cual se debe procurar que el trabajador se sienta cómodo, feliz, y alegre en su ambiente laboral, para que así, la productividad y efectividad sea mejor. El propósito de la investigación se orienta a determinar el clima organizacional percibido por los profesionales de enfermería adscritos al departamento de enfermería del Hospital “César Rodríguez” en sus dimensiones: Características del trabajo y Propiedades del ambiente laboral. Metodológicamente es un estudio con diseño no experimental tipo descriptivo y transversal, cuya población estuvo conformada por setenta (70) profesionales de la enfermería, que para el segundo semestre laboraron en dicho hospital, aplicando el muestreo probabilística aleatorio se seleccionó el 50% de la muestra en estudio, para efectos de la recolección de datos se elaboró un cuestionario tomando en cuenta los indicadores y sub indicadores resultantes de la Operacionalización de variables, quedando estructurado en 29 preguntas, dicotómicas en escala de Si y No, se aplicó el índice de confiabilidad según el coeficiente Kuder Richard cuyo valor fue de 0,84, que lo hace confiable. Los resultados obtenidos del instrumento revelan que el clima organizacional de enfermería aparenta no ser satisfactorio para los elementos muestrales.

Bases Teóricas

Una vez establecido el planteamiento del problema y citado el objetivo general y los objetivos específicos que enmarcan los fines de esta investigación, es necesario presentar los aspectos teóricos que avalarán su desarrollo.

La revisión de la teoría, que se utiliza para darle sustento y apoyo a la investigación, está estructurada de la siguiente manera:

1. Modelo de las Teorías de las Necesidades por Clayton Alderfer
2. Clima Organizacional
3. Motivación

Tomando como primer punto de partida el estudio del Modelo de las necesidades de Calyton Alderfer y su relación con el clima organizacional. Con base en anteriores modelos de necesidades (las de Maslow y Herzberg), y con el propósito de resolver algunas de sus deficiencias, Clayton Alderfer, entre los años 1969 y 1970, propuso una versión modificada de la jerarquía de las necesidades humanas, que consiste solo en tres niveles, (Existence, Relation, Growt), de allí sus siglas E.R.G., y en español, necesidades de existencia, necesidades interpersonales o de relación y necesidades de crecimiento o creatividad. Se plantea que cuando las necesidades superiores se frustran, las inferiores volverán, aún cuando ya estén satisfechas; o sea que para Alderfer, las personas se mueven hacia arriba y hacia abajo en la jerarquía de necesidades en función del momento y de las circunstancias. A continuación se detallan las características de esos tres niveles de necesidades:

- Necesidades de Existencia: remite a la provisión de nuestros elementales requisitos materiales de subsistencia, aquí se combinan factores fisiológicos y de seguridad, como lo son la remuneración, las condiciones físicas de trabajo,

seguridad y estabilidad en el empleo, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad, necesidades satisfechas por el agua y los alimentos, buscándose siempre la creación y mantenimiento de un estado de orden, seguridad y protección, se puede decir que éstas últimas están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía, etc. En esta clasificación se agrupan las necesidades más básicas consideradas por Maslow, como fisiológicas y de seguridad.

- Necesidades de Relación: vienen dadas por el deseo que tenemos todos los seres humanos de mantener vínculos personales importantes, por la necesidad de afiliación, de amor. Estos deseos sociales y de status exigen, para satisfacer el trato con los demás y corresponden tanto la necesidad de social de Maslow como al componente externo de la necesidad de estima. También implican la comprensión y aceptación por parte de las personas que se hallan por encima, por debajo y alrededor del empleado, tanto en el trabajo como fuera de éste.
- Necesidades de Crecimiento: son el anhelo interior de desarrollo personal, este grupo radica en la necesidad de toda persona sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de un grupo social o laboral, donde el individuo desea trascender, dejar huella, realizar su propia obra y desarrollar su talento al máximo y que se ofrezca retroalimentación por su desempeño. Aquí se incluye un elemento interior de la categoría de estima de Maslow y las características propias de la autorrealización.

Todo lo expuesto anteriormente se puede ver reflejado en el ambiente donde día a día transcurren situaciones que afectan la satisfacción o no de las necesidades nombradas en los párrafos antes mencionados, y a través del estudio del clima

organizacional dentro de una organización se puede conocer cuáles son las inquietudes, frustraciones, interrogantes que un individuo posee en determinado momento, también verificar si la persona percibe que se encuentra en ambiente adecuado, estable y que le genere confianza y le haga sentir seguridad. Es por eso que a continuación se realiza una descripción detallada acerca del clima, su impacto dentro de las organizaciones, características y demás dimensiones que lo afectan:

Clima Organizacional

Muchos autores han realizado estudios sobre el Clima Organizacional como aspecto fundamental de una organización. En sus inicios consideraron que el Clima Organizacional es un conjunto de variables que caracterizan las relaciones obreras-patronales en un determinado momento.

Para Marchant (2005), el clima organizacional “es la percepción que los miembros de una organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Estas percepciones influyen en el comportamiento organizacional.”

El clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro. Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea.

El clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Adquiere relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo. Los cambios y las innovaciones en gestión son percibidos de un modo particular por las personas en la organización; ellos se verán afectados y a su vez afectando al clima contingente al proceso de cambio. Un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional.

Empresas e Instituciones reconocen que uno de sus activos fundamental es su gente. Para asegurarse de la solidez del Recurso Humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional, necesitan saber cómo son percibidas por su personal, las políticas y programas desarrollados por la Empresa, si su filosofía es comprendida y compartida así como que problemas de comunicación confrontan. Las organizaciones debieran trabajar en favorecer el desarrollo de un clima organizacional adecuado al trabajo cotidiano y las metas estratégicas, aprovechando la oportunidad de utilizar una variable no económica para impactar sobre los resultados de la empresa o institución

Cuando se evalúa el Clima Organizacional Laboral en una organización se deben tomar en cuenta muchas variables como la motivación, comunicación, imagen de la empresa, niveles de tecnología, identificación de necesidades, las características del medio ambiente de trabajo, estructura organizacional y hasta evaluación de desempeño de los trabajadores y jefes.

Impacto del clima en la Organización

Según Marchant (2005), “mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización, y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor”. Los esfuerzos que haga la empresa por mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen las personas. Estas mejoras, mientras sean percibidas como tales, serían el antecedente para que los funcionarios aumenten la proporción de su comportamiento laboral en dirección con los objetivos organizacionales.

Según Gonçalves (2000) “el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales”, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Estudios sistemáticos del clima permiten efectuar intervenciones certeras tanto a nivel de diseño o rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, mejora en los sistemas de retribuciones, entre otros.

Por último, afirma Marchant, (2005), si el estado del ambiente laboral es experimentado por los trabajadores y se correlaciona con su comportamiento, ¿Cómo no esperar que se haga evidente en la imagen que la empresa proyecta al exterior? De resultar cierta esta relación clima-imagen corporativa, la gestión del clima como herramienta estratégica podría no sólo impactar el comportamiento y eficiencia de la organización en sus procesos productivos, sino también en su buena relación con los relacionados, interacción siempre mediada por la reputación de la organización.

Para Villegas (1991), los factores determinantes en el estudio del Clima Organizacional son:

Los factores conductuales, en donde se encuentran las actividades individuales, las estructuras y comportamientos de grupo y las estrategias motivacionales, estilo de liderazgo que incluye la filosofía de la organización, la formulación de políticas y el estilo gerencial, y los procesos organizacionales que incluyen la claridad organizacional, estructuras, normas y procedimientos, y sistemas de control de gestión. (p. 275).

Un determinado ambiente de trabajo tiene características que le permiten ser particular, por lo que debe ser un indicador variable cuyas características son diferentes en Clima. Por esta razón es que no existe un Clima Organizacional Ideal, así como tampoco existen las mismas características en las organizaciones. Así lo afirma el autor antes citado, “el estudio del Clima Organizacional se fundamenta en variables, que permiten determinar el grado de eficacia en el logro de Objetivos específicos o la frecuencia y características de fenómenos concretos que se presentan en el ambiente de trabajo.” (p.275)

Características del Clima Organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Éste tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como por ejemplo; la productividad, satisfacción, rotación, adaptación, entre otros.

Al respecto el autor Rodríguez (1999), plantea un conjunto de características sobre el Clima Organizacional, como las siguientes:

El Clima Organizacional hace referencia a todos aquellos aspectos que influyen dentro de la organización. El Clima Organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la Empresa. El Clima Organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con éste. El Clima Organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la Organización y a su vez, afecta dicho comportamiento y actitudes... El Clima de una Organización es afectado por diferentes variedades estructurales tales como; estilos de dirección, políticas, planes de gestión, sistema de contratación y despido... El ausentismo y rotación excesiva pueden ser indicadores de un clima laboral. (p.67)

Estas características son un conjunto de variables que definen el Clima con aquellos puntos relevantes que tienen relación con el ambiente laboral; también se afirma que dentro del Clima Organizacional pueden surgir cambios, pero éstos van a producir una serie de perturbaciones y conflictos dentro de la organización.

Estas características han tenido gran impacto sobre el Clima Organizacional como lo es el comportamiento y el desenvolvimiento de los miembros de la empresa, también se toca como punto fundamental el buen clima y el mal Clima

Organizacional. Esto tiene que ver con la disposición del individuo de acuerdo con el clima que se encuentra en la Organización.

Litwin y Stringer citado por Rodríguez (1999), resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Pritchard y Karasick citado por Rodríguez (1999), desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

1. **Autonomía.** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. **Conflicto y cooperación.** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. **Relaciones sociales.** Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

4. **Estructura.** Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. **Remuneración.** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. **Rendimiento.** Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
7. **Motivación.** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
8. **Estatus.** Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
9. **Flexibilidad e innovación.** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
10. **Centralización de la toma de decisiones.** Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
11. **Apoyo.** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Como segundo punto de partida se encuentra la relación existente entre el modelo planteados por Clayton Alderfer acerca de las necesidades humanas y las motivaciones que poseen los individuos, las cuales se hacen evidentes cuando se estructuran esos tres niveles; ya que si una persona tiene sus necesidades básicas cubiertas, relaciones interpersonales saludables y logros y metas bien enfocados hacia un certero cumplimiento, su motivación pudiera encontrarse en altos niveles de satisfacción. A continuación se detalla la motivación, conceptos, proceso de la misma y un estudio de los diferentes modelos y teorías motivacionales:

La Motivación

La motivación es un aspecto de vital importancia que todo administrador o gerente debe procurar su estudio y alcance, de manera de poder conocer qué motiva a su personal y que lo lleva a alcanzar el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas por la organización

Diferentes Conceptos de Motivación

Kurt Goldman Zuloaga. (2007), afirma con respecto al *Liderazgo y la Motivación* que: “La motivación es un proceso interno y propio de cada persona, que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito que el individuo considera necesario y deseable”. (p. 25). Es un proceso producido por el resultado de una evaluación que el individuo realiza de una situación determinada todo con buscar un fin determinado.

López (2000), En su artículo de motivación, dice que: motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. Conociendo algunas definiciones de motivación podemos decir que la motivación es el ímpetu que hace que un individuo se centralice en alcanzar un objetivo, una meta, etc., ya sea por necesidad, o por satisfacción. En el entorno laboral la motivación juega un papel muy importante para el desarrollo de la organización, ya que es este el factor puede ser la diferencia para que los trabajadores tengan un mayor desempeño en la organización.

Proceso de la Motivación

Muñiz (2006), en *motivación en el entorno laboral sostiene que*: “La motivación en las personas se inicia con la aparición de una serie de estímulos internos y externos que hacen sentir unas necesidades.” (p. 34)

Cuando éstas se concretan en un deseo específico, orientan las actividades o la conducta en la dirección del logro de unos objetivos, capaces de satisfacer las necesidades.

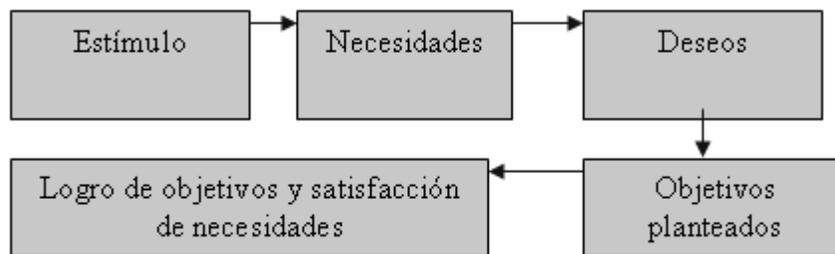


Figura 1. Motivación. Fuente: Muñiz (2006)

A continuación se presenta un diagrama para llegar a tener un mayor desempeño laboral del individuo en una organización utilizando la motivación.

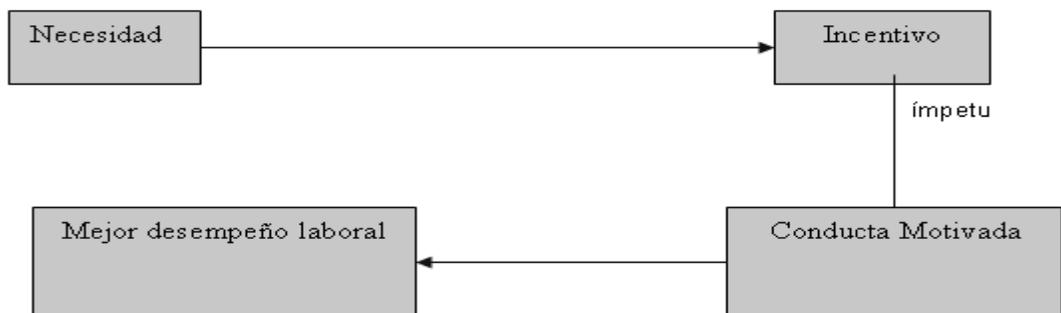


Figura 2. Proceso para llegar a tener un mayor desempeño en la organización.
Fuente: Muñiz (2006).

Para poder utilizar un proceso como el anterior lo primero que se tiene que ser es tener una buena comunicación entre el jefe y el empleado, todo con el fin de que el jefe conozca las necesidades primarias o secundarias que el empleado necesita y a partir de esta diseñar el mejor incentivo que el empleado necesita, si logra encontrar el mejor incentivo que su empleado necesita le creara un impulso en el cual quien se ve influenciada es su conducta, obteniendo así una conducta motivada.

Teniendo esta conducta, el empleado buscara la manera de llegar a obtener ese incentivo el cual se puede entregar, esto puede ocasionar que el empleado mejore de gran manera su desempeño laboral que es justo el objetivo que el jefe está buscando.

A continuación se describirá las partes que conforman el proceso motivacional descrito anteriormente:

La Necesidad

Como queda reflejado en el esquema del proceso motivacional, la motivación depende tanto de la *necesidad*, como del *incentivo*. Tradicionalmente se ha entendido a la necesidad como un estado carencial del organismo, que precisa de la consecución de un objetivo determinado para la supervivencia o para conseguir un estado deseable. Se trataría de la variable responsable del inicio de mecanismos auto regulatorios que implicarían una serie de reacciones conductuales. La forma como la necesidad impele a la realización de dichas conductas motivadas es mediante el

impulso. Existen varias maneras de clasificar las necesidades, Davis y Newstrom (1999: 131) las clasifica de la siguiente manera: “las necesidades primarias son las físicas básicas y las necesidades secundarias que son las sociales y psicológicas”

Modelos de las Necesidades Humanas

Se presentan tres grandes teorías de las necesidades; las teorías de Maslow, Herzberg y Alderfer, las cuales contribuyen a la creación de modelos motivacionales, punto importante en este estudio.

Teoría de las Necesidades Humanas de Abraham Maslow

De acuerdo a esta teoría, el resorte interior de una persona esta consumido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde la más material a la más espiritual identificándose cinco niveles dentro de esta jerarquía:

- a. Fisiológicas: Tienen que ver con las condiciones mínimas de subsistencia del hombre (alimento, vivienda, vestimenta, etc.).
- b. Seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro (conservación de su propiedad, de su empleo, etc.).
- c. Sociales: El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse informalmente, en familia, con amigos o formalmente en las organizaciones.
- d. Estima: A esta altura de la pirámide el individuo necesita algo más que ser un miembro de un grupo, se hace necesario recibir reconocimiento de los demás en término de respeto, status, prestigio, etc.
- e. Autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente; como la autonomía, independencia y autocontrol.

Teoría Bifactorial de Herzberg:

Herzberg, basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

- Factores Higiénicos: son aquellos cuya presencia permite que la persona no se sienta insatisfecha, pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos: Condición de trabajo, Supervisión recibida, El salario
- Factores Motivacionales: es la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas con el objetivo de alcanzar los resultados. Ejemplos: Grado de responsabilidad, El reconocimiento, La posibilidad de progreso.

Modelo E-R-G de Alderfer y sus diferencias con las teorías anteriores.

El autor sugiere que la insatisfacción de las necesidades de relación o crecimiento causará un renovado interés en las necesidades de existencia. E.R.G. no representa solamente una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, de hecho, las semejanzas entre los tres modelos de las necesidades humanas son evidentes, pero entre ellos también existen contrastes. (Davis y Newstrom, 1999. Pg. 138)

A continuación algunos aspectos que las diferencian: Alderfer no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su

satisfacción. En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión).

Otro aspecto del modelo E.R.G. es que las necesidades pueden operar al mismo tiempo. Variables tales como antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades, ejemplo de esta situación son culturas, como la japonesa , que antepone las necesidades sociales a las fisiológicas (tomado de la pagina (<http://wikipedia.org>) el día 16 de mayo de 2011.

Alderfer y Maslow se ocupan de las necesidades internas de los empleados, mientras que Herzberg identifica y diferencia adicionalmente las condiciones (contenido laboral o contexto laboral) que pondrían ofrecerse para la satisfacción de necesidades. Davis y Newstrom (1999, pg. 138).

Finalmente, los tres modelos indican que un administrador se proponga ofrecer una retribución, será útil que investigara y descubra que necesidades predominan en ese momento en un empleado en particular.

Continuando con los elementos que conforman el proceso motivacional, se describe el Incentivo y el Impulso:

Incentivo

El incentivo se refiere a la intensidad de atracción o repulsión que posee un objetivo en una situación determinada, es decir, lo atractivo de las consecuencias de la conducta. El valor del incentivo también está en función de la dificultad de la

tarea, o lo que es lo mismo, de la probabilidad de éxito. En el caso de incentivos positivos, cuanto más difícil resulte la tarea, mayor valor adquirirá el incentivo.

Impulso

Uno de los conceptos históricamente más relevantes en Psicología de la Motivación es el de *impulso*. Abarca los agentes internos responsables de la conducta motivada y ha servido para entender tanto el hecho de que en algunas ocasiones se pone en funcionamiento una conducta sin instigadores externos de la misma, como el que en determinadas condiciones internas del organismo un mismo instigador produce respuestas diferentes (acercamiento a comida si está hambriento, o repulsión si está saciado, por ejemplo).

Conociendo todas las etapas que se tienen en un proceso motivacional podemos aplicarlo a cualquier tipo de organización. Por ejemplo supongamos que un equipo de fútbol de prestigio se encuentra en una posición de descenso a pocos puntos de salvar la categoría, con la ventaja de que los partidos que le faltan son con equipos que también están peleando el descenso, esto quiere decir que son rivales directos, en los cuales tendrá que ganarles a cada uno o simplemente no perder con ellos para salvar la categoría. Muchas veces esto provoca una motivación en todo el equipo lo cual crea una mente ganadora y luchadora, jugando cada partido como si fuera una final de un campeonato. Logrando a si muchas veces ganar cualquier encuentra y por ende salvar la categoría.

Como motivar a las personas en las organizaciones

Las organizaciones necesitan gente motivada. La delegación de facultades en los empleados, la mejora continua, la gestión participativa, los equipos de trabajo auto

dirigidos y la información corporativa a disposición de todo el personal de la empresa son conceptos que intentan motivar a los empleados para hacer de ellos una parte fundamental de la organización. Es por ello que la esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con sus directivos, y en la confianza, el respeto y la consideración que sus jefes les prodigan diariamente.

Obtener lo mejor de los empleados es ante todo, un resultado que se logra a través de lo que la alta dirección los trate, los inspire y los estimule para que realicen un trabajo óptimo. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

De acuerdo a lo que expresa Bob (1997), “Hoy los empleados buscan mucho más que un sueldo. Esperan que los traten como seres humanos. Esto suena obvio, pero muchos patrones todavía no se han dado cuenta” (p.17). Siguiendo las ideas del autor, las cuales sugieren que para lograr mantener a las personas motivadas en su trabajo se debe tomar en cuenta lo siguiente: “Mantener la moral de los empleados alta. Facultar a los empleados, darles independencia y autonomía. Promover la comunicación, programas de sugerencia. Fomentar la creatividad”. (p. 60)

El nivel de servicio más alto que se puede alcanzar proviene del corazón. Por tanto, la empresa que llegue al corazón de sus empleados podrá prestar un servicio excepcional. Dentro de este contexto juega un papel importante la demostración por parte de la alta gerencia y demás supervisores, demostrarle a sus subordinados verdadero interés, porque de lo contrario ellos actuarán de manera recíproca con la organización y el grupo gerencial. Algunos gestos como repartir certificados de reconocimientos por logros individuales, dedicar tiempo al inicio o al final del día para que el equipo de trabajo narre pequeñas anécdotas graciosas, estar atento al

primer día de trabajo de un nuevo empleado, son detalles que estimulan de manera particular y eleva la moral de los empleados.

En opinión de Bob (1999), “La mejor manera de animar a las personas a que tengan un rendimiento superior, es convencerlos, con todo lo que hacemos y con nuestra actitud cotidiana, de que los estamos apoyando real y sinceramente”, (p. 28).

Motivando y Concediendo Autonomía

Otra manera de lograr mantener una excelente motivación en los empleados de una organización, es a través de facultarles, darles independencia y autonomía.

El desempeño total de un empleado en materia de servicio al cliente depende de que los líderes de equipo y la gerencia sénior satisfagan las necesidades de mejoramiento en lo que Wellington (2005) denomina la Ecuación de Desarrollo, que consta de cuatro partes. Los empleados, sobre todo los que ocupan cargos más alejados de la primera línea o de lugares que se entienden directamente con clientes, por lo general no “Pensarán en el cliente” intuitivamente. Es necesario un proceso de desarrollo para ayudar a transformar los comportamientos. La ecuación de desarrollo es el corazón de este proceso. Como lo muestra Bob (1997) en los siguientes aspectos: “Cuando un empleado no sabe que hacer: comunicación. Cuando un empleado no sabe cómo hacerlo: entrenamiento. Cuando un empleado no lo quiere hacer: motivación. Cuando un empleado está energizado y quiere participar: empowerment”. (p. 92) Juntas, estas cuatro partes de la ecuación producirán empleados que piensen, decidan y actúen proactiva e inteligentemente de acuerdo con su propia percepción sobre el bien de los clientes y, por consiguiente, de su compañía.

Los hombres de negocio de hoy en día deben estar conscientes de que nada motiva más rápida o plenamente a una persona que darle respaldo a sus iniciativas,

darles responsabilidad y autoridad para hacer las cosas a su manera. Los empleados quieren sentir que son miembros de confianza y valor para la organización. Cuando se les da independencia y autonomía, no sólo sus supervisores pueden concentrarse en otros asuntos, sino que además los empleados pueden tomar mejores decisiones, por lo cual, generalmente, se sienten mucho más contentos en el trabajo.

A continuación otros 3 aspectos fundamentales considerados en el proceso de motivación:

1. Comunicación

Para Wellington (2005), la Comunicación comienza durante la fase de inducción, al formar la actitud de trabajo en un empleado, cuando a el o a ella se les introduce por primera vez a la misión, la cultura, las estrategias, los procesos, los productos, la gente y el sistema de apoyo de equipo de su compañía” (p. 96).

La Comunicación es el único medio que mantiene unida una empresa. En las organizaciones de alto rendimiento los empleados de todos los niveles son parte esencial en la cadena de comunicación, a ellos se les confía información financiera importante y se les incluye en el proceso de toma de decisiones. Sin duda, los empleados bien informados son empleados motivados y parte vital de la organización. “Lo más motivador que se puede hacer por otra persona es escucharla”. (p. 48).

2. Entrenamiento

Las mejores organizaciones reconocen que tanto ellos como sus empleados salen ganando cuando éstos últimos tienen oportunidades de aprender. La organización adquiere trabajadores mejores capacitados, de talentos variados y

flexibles en sus asignaciones; ellos adquieren destrezas nuevas. El entrenamiento multifuncional ha demostrado ser un ingrediente vital del éxito de grandes corporaciones en los últimos años. La indiferencia, la falta de entendimiento, el silencio debido a que nadie comunica la estrategia de la política de servicio, podría ser fatal para la organización.

Según Wellington (2005), “El entrenamiento en servicio al cliente nunca debe reservarse exclusivamente a personal específicamente designado, un evento de una sola vez, que se hace esporádicamente o que se realiza en un vacío contextual.” (p. 100).

Es de vital importancia, que todos los empleados, desde el vigilante hasta la máxima jerarquía sean inicialmente entrenados en la misión, las políticas, las estrategias, los objetivos y las prácticas centrales del servicio al cliente.

3. Empowerment

A cada equipo de trabajo y/o individuo, se le debe dar la oportunidad de expresar sus conocimientos y de asumir responsabilidades que influyan en la toma de decisiones dentro de las organizaciones. De acuerdo a Wellington (2005), conferir poder a los empleados es:

Confiar en que tomen las decisiones correctas, concederles libertad para hacerlo y asegurarse de que acepten responsabilidad por sus aptos, pero., asegurando que no importa cometer errores, siempre y cuando aprendan de ellos y modifiquen, en consecuencia, sus comportamientos futuros. Legitimar la toma de riesgos bien considerada y desplazar la autoridad en materia de toma de decisiones al nivel más bajo en que se consideren los riesgos. Establecer líneas claras de apoyo y gerencia por excepción. (p.109)

Al equilibrar y activar los tres elementos de la motivación: comunicación, entrenamiento y empowerment, produce empleados capaces de pensar, decidir y actuar positivamente a las necesidades de servicio al cliente, independientemente de las tareas y funciones inherentes a cada cargo.

Definición de Términos Básicos

Actitud

Es una respuesta que da un individuo frente a una situación.

Ambiente de Trabajo

Condiciones exteriores a la persona del trabajador con relación al espacio y demás condiciones en las cuales desarrolla sus labores.

Atención al cliente

Es el contacto directo entre el banco y el cliente, en donde se determinan las necesidades del usuario y poder así ofrecer los diferentes servicios que se prestan, siendo entre ellos: atención, satisfacción y orientación.

Autoevaluación

Es la manera de analizar un comportamiento o pensamientos propios del individuo.

Calidad

Es el nivel de excelencia que la empresa ha logrado alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Característica que se atribuye a todas aquellas cosas que representan excelencia, eficacia y efectividad.

Cliente

Es el que exige de la empresa u organización los bienes y servicios que esta ofrece, además es el que, por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.

Comunicación

Es la relación verbal que existe entre dos o más personas, quiere decir intercambio de ideas y pensamientos.

Desempeño

Etapas durante la cual los miembros de un equipo trabajan con eficacia, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Efectividad

En psicología de trabajo, la relación entre esfuerzo y resultado o rendimiento. Tiene significado motivacional.

Empresa de Servicio

Es toda empresa que se caracteriza por la prestación de sus servicios a la comunidad.

Estándares

Una mejor forma de realizar el trabajo, es decir, un conjunto de políticas, reglas, instrucciones y procedimientos establecidos por la gerencia para todas las operaciones importantes, que sirvan como pauta para que todos los empleados desempeñen sus tareas de tal forma que aseguren buenos resultados.

Estandarización

Es una de las tres bases de las actividades Gemba-Kaizen, y significa la documentación de la mejor forma de realizar el trabajo.

Estrategia

Líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

Ética

Son valores que se obtienen de un aprendizaje o enseñanza (moral).

Liderazgo

Es el poder que tiene una persona para influir en otras, es el guía de un grupo.

Necesidades

Es la carencia de algo palpable o no.

Satisfacción

Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón o modo con que se sosiega, responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. Cumplimiento del deseo o del gusto.

Servicio

Conjunto de prestaciones del cliente, como conveniencia del precio, la imagen y la marca del mismo.

Usuarios

Persona que usa o requiere de los servicios. Cliente de los servicios de una empresa u organización. Pueden ser internos o externos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

De acuerdo con los objetivos propuestos, la modalidad de investigación que mejor se adapta al estudio es la de un Proyecto Factible, basada en una investigación de campo de tipo descriptiva apoyada en una revisión bibliográfica y documental.

Esta investigación posee modalidad de proyecto factible ya que con el análisis de los datos que se obtenidos del presente trabajo se puede encontrar las características necesarias que sirven de base para la formulación de varias estrategias a ser aplicadas por la gerencia y por el departamento de recursos humanos de la empresa Movistar.

La Universidad Pedagógica Experimental (UPEL) (2006) en su Manual De Trabajo De Grado De Especialización Maestría Y Tesis Doctorales señala acerca del proyecto factible lo siguiente:

El proyecto factible consiste en una investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos y necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos (p. 7).

Es una investigación de campo ya que la recolección de la información es de manera directa, es decir, los datos se obtienen de la realidad de donde ocurren los hechos; además tiene carácter descriptivo debido a que describe detalladamente las

características sobre el problema que presenta la empresa. Según Sabino (2003), señala acerca de la investigación de campo que:

Se basan en información o datos primario, obtenidos directamente de la realidad. Su innegable valor reside en que le permite cerciorarse al investigador de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos haciendo posible su revisión y modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad. Esto en, general, garantiza un mayor nivel de confianza para el conjunto de la información obtenida. No obstante, los diseños de campo presentan la clara limitación de su reducido alcance: son muchos los datos que no se pueden alcanzar por esta vía, ya sea por restricciones especiales o temporales, por carencia de recursos o por muchas otras razones. Las investigaciones de campo quedan así reducidas a un sector mucho más pequeño de la realidad, aunque este se puede abordar con mayor precisión y seguridad. (p. 94)

Esta investigación toma los datos directamente del sentir de los empleados de la empresa Movistar para un mejor análisis de la problemática planteada en esta investigación.

Población y Muestra

Población

La población es el conjunto de elementos que poseen las mismas características definitorias y que conforman un todo, también llamado universo y que ayuda al investigador realizar el estudio y análisis del problema. Tamayo y Tamayo (2002) define la población como: "... la totalidad de fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación." (p. 114)

A través de la definición anterior se puede establecer que la población de esta presente investigación está conformada por ciento veinte (120) individuos en su totalidad, los cuales son los empleados que conforman la Región Centro Llanos de la empresa Movistar ubicada en el estado Aragua.

Muestra

La muestra es un sub grupo de la población con la cual el investigador selecciona de alguna u otra forma para realizar los estudios y llegar a una solución. Según Tamayo y Tamayo (2002), la muestra es “cuando seleccionamos algunos de los elementos con la intención de averiguar algo sobre la población de la cual están tomados...” (p. 115). La cantidad de individuos a quienes se aplicó el instrumento es de 43 personas, de acuerdo a lo siguiente:

Fórmula de la Muestra

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q}{E^2} \cdot \frac{N}{N + Z^2 \cdot \frac{P \cdot Q}{E^2}}$$

N= 120
N.C.= 90% (Z=1,64)
E= 10%
P=50%
Q=50%

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Tratándose de una investigación de campo, la encuesta que se aplicó fue del tipo cuestionario, y consta de preguntas cerradas con alternativas de respuesta delimitadas, lo cual permitió al investigador indagar acerca de las perspectivas de los trabajadores con respecto a la motivación y al clima organizacional que impera, a través del análisis originado de los datos recolectados.

De igual forma se empleó, la revisión documental tomando en cuenta el entorno y los recursos internos vinculados a la empresa, a tal efecto se analizaron aspectos jurídicos, políticos y económicos, así como los valores, cultura y recursos (humanos, materiales y financieros), de la empresa.

Al respecto Tamayo y Tamayo (2002), establecen que la observación directa “es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger los datos mediante su propia observación”. (p. 122). Este instrumento se empleo para recolectar información del objetivo específico N° 2, para conocer las características principales de la empresa en estudio.

Para el logro de los objetivos de la investigación se utilizó como instrumento el registro de observación directa y el cuestionario. Al respecto Sabino (2002) comenta sobre el registro de observación que: “no es más que la proyección en papel de los datos obtenidos para la complementación de la investigación” (p. 146).

Técnica de Análisis de Datos

Para la presente investigación se utilizaron los elementos de la estadística descriptiva, representándose por distribución de frecuencias y gráficos de barra, donde se pueden apreciar con claridad los resultados obtenidos por la encuesta aplicada.

Según Tamayo y Tamayo (2002), expresa acerca del análisis de datos “cualquiera que sea la técnica empleada para ello, no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados, mediante una técnica analítica en la cual se comprueban la hipótesis y se obtienen las conclusiones”. (p. 126).

Validación del Instrumento

Para lograr la validez del instrumento, se utilizó el criterio de juicio de expertos, que consiste según Palella y Martins (2003):

En entregarle a tres, cinco o siete expertos, (siempre números impares) en la materia de objeto de estudio y en metodología y/o construcción de instrumentos; un ejemplar de lo (s) instrumento (s) con su respectiva matriz acompañada de los objetivos de la investigación, el sistema de variables y una serie de criterios para cualificar las preguntas.

Lo expuesto anteriormente, consiste en dar a conocer dichos instrumentos a profesionales expertos, quienes emitieran su opinión respecto a metodología, diseño y contenido, tomando en cuenta la ordenación de preguntas, congruencia y vinculación con los objetivos de la investigación, en términos cualitativos o cuantitativos, con el

propósito de obtener una mejor calidad de los instrumentos antes de ser aplicado en el área de la investigación. En este caso se le entregó el instrumento a tres profesionales; uno de metodología, un experto de contenido y un experto en el área de estadística.

Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad según Ruiz (2001), “Permite estimar la confiabilidad de consistencia interna en los casos de medición a través de escala en las que no existen respuestas correctas e incorrectas, sino que cada sujeto marca el valor de la escala que mejor represente su respuesta”. (p.50). Para establecer la confiabilidad del cuestionario de los empleados, se le suministró primero a un grupo piloto de siete empleados con iguales características a la del estudio, luego se aplicó el respectivo tratamiento estadístico.

A través de la siguiente fórmula del Coeficiente de Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue de 0,98 (Ver detalle en los anexos), lo que significa que es un instrumento confiable, ya que se encuentra dentro de los parámetros establecidos, es igual o mayor a 0,60.

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left[\frac{\sum v_i^2}{V_t^2} \right]$$

Donde:

α = Coeficiente de Confiabilidad

N = Número de Ítems de la prueba

$\sum v_i^2$ = Sumatoria de la varianza de los Ítems

V_t^2 = Varianza de toda la prueba

Estrategia Metodológica

Para desarrollar el diseño de estrategias motivacionales, que conlleven a optimizar el clima organizacional, fue necesario ejecutar las siguientes fases:

Fase I: Diagnosticar la situación actual del clima organizacional, respecto a la motivación y satisfacción del personal de la región centro llanos de la empresa Movistar, mediante la aplicación de un cuestionario previamente validado por el juicio de al menos tres expertos en el área.

Fase II: Se Calculó el grado de confiabilidad del instrumento a aplicar, mediante la fórmula del coeficiente de Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue 0,98.

Fase III: Una vez aplicado el instrumento, se clasificaron, tabularon y analizaron los resultados obtenidos, empleando la estadística descriptiva y tablas de distribución de frecuencias y mediante la representación gráfica.

Fase IV: Se analizó la teoría motivacional de Clayton Alderfer y sus niveles de las necesidades humanas, mediante la revisión bibliográfica y documental.

Fase V: Se establecieron las evidencias obtenidas tomando en cuenta los resultados obtenidos luego de la aplicación del instrumento y la elaboración del registro de información y se relacionaron con la teoría de las necesidades de Alderfer.

Fase VI: Se formularon las estrategias motivacionales que permiten optimizar el clima organizacional en la empresa de telecomunicaciones Movistar; mediante un orden racional de todos los recursos aplicados anteriormente considerando la intervención de cada trabajador en la formación y desarrollo del mismo; estableciendo líneas de acción, desarrollando las políticas, normas y procedimientos con el fin de fortalecer las áreas que evidenciaron porcentajes significativos de desacuerdo con los parámetros establecidos en la organización.

ESTRATEGIAS DE LA PROPUESTA

1. ESTRATEGIAS PARA FORTALECER NECESIDADES. (MODELO ERG DE CLAYTON ALDERFER): con la finalidad de fortalecer las áreas que presentaron sensibilidad de acuerdo a diagnostico obtenido de la investigación:

Necesidades de Existencia: a través de la satisfacción de ellas se busca fortalecer 2 aspectos evaluados en el diagnostico, relacionados en primer lugar con las Condiciones de Trabajo y Recursos que arroja un porcentaje del 18,6 % que manifiesta no estar de acuerdo con la organización con respecto a esa área, y en segundo lugar la Compensación y Reconocimiento también arroja un porcentaje del 20, 93% que no está de acuerdo con las políticas de la empresa en relación a ese tema.

Necesidades de Relación: para satisfacer esta necesidad se busca fortalecer el Grupo de Trabajo en la empresa Movistar, cuyo porcentaje de trabajadores que manifestó no estar de acuerdo con la integración del mismo fue de un 13,95%

Necesidades de Crecimiento: a través de éstas estrategias se busca mejorar el área con mayor debilidad que ha arrojado el diagnostico, debido a que el 55,23% manifestó no estar de acuerdo con las oportunidades de carrera y desarrollo que ofrece la empresa.

Cuadro de la Propuesta basada en satisfacer Necesidades de Existencia / De Relación / De Crecimiento)

Cuadro 4. Estrategia de Necesidades

Necesidad de existencia.	REUNIONES DE GERENTES	Cada gerente de área se reunirá para real económica de cada empleado, la cual evaluación de desempeño.
	CHARLAS INFORMATIVAS	Se realizaran periódicamente charlas dom manejo de las finanzas en tiempo de crisis carteleras y reuniones de grupo informales
	DESCUENTOS EMPRESAS RELACIONADAS	El encargado de recursos humanos bus volúmenes para empleados, con otras em cercanas que ofrezcan diversidad de servicio
	BENEFICIOS ASISTENCIALES, SALUD Y OTROS	Se creara un equipo interdepartamental servicios y beneficios asistenciales que médica preventiva, de vacunación y cuida y familiares. También se buscara facilitar certificados de salud, licencias de conduc fines de semana.
Necesidades de Relación	FORTALECER COMPAÑERISMO	Cada jefe de departamento procurara reun realizar encuestas y lluvias de ideas pa deseos de su personal en relación a compañerismo, colaboración mutua y otra
	CONVIVENCIAS EXTRA LABORALES	Comenzar con un buzón de sugerenci indiquen sugerencias, alternativas para re año convivencias extra laborales, paseos, realizar actividades recreativas que gener fortalecer la estima y compañerismo mutu
	PREMIAR LAS IDEAS INCENTIVO AL LOGRO	Se premiará a los empleados que cada d contribuyan a concientizar y a La refl correctas para enfrentar La jornada la fomentando la energía y buena voluntad .
Necesidades de Crecimiento	ENFATIZAR	Cada gerente de departamento debe hacer

	CAPACITACION INICIAL	capacitación al nuevo empleado q está además de ofrecer retroalimentación de ma
	CONVENIOS PARA CURSOS	Se deben fortalecer las áreas donde el pers capacitación y el encargado de recursos h convenio e intercambio por servicios con la realización de cursos, especializacion otros.
	HORARIO FLEXIBLE AL ESTUDIANTE	Ofrecer horarios especiales a las person carreras e incentivarlos a culminar sus estu
	COMITÉ DE PROFESIONALIZACION	Crear comité de profesionales que se enc el estudio y la profesionalización. Se rea y se llevara el seguimiento de cada caso co

2. ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN: ésta área presentó un 17,93 % de los encuestados quienes manifiestan descontento, conociendo las barreras personales y físicas que impiden el fluir de la misma por los autores Davis y Newstrom.

Se hace necesario investigar cuales son las barreras dentro de la organización que impiden una efectiva comunicación entre los diferentes departamentos. De acuerdo a Davis y Newstrom (1999), explican que “aun si el mensaje llega al receptor y éste hace un esfuerzo genuino por decodificarlo, varias interferencias pueden limitar su comprensión.”(pg.60). Es por ello que para Movistar se sugieren las siguientes alternativas con el fin de minimizar dichas barreras, a continuación se detallan algunos tipos de barreras que se presentan en la comunicación y como superarlas:

Superar Barreras personales: son interferencias producidas por las emociones y valores humanos y deficientes hábitos de escucha. Cada gerente debe hacer énfasis en la importancia de que cada integrante del departamento de oportuna respuesta a los requerimientos de otras áreas funcionales, indicando que todos integran un gran

grupo de trabajo y la meta es buscar en unidad cualquier solución de problemas que afecte el buen desempeño de la organización en general, para ello es necesario cerciorarse de que cada individuo se sienta un socio más de la empresa.

Superar las barreras físicas: estas son interferencias de comunicación presentes en el entorno donde tienen lugar la comunicación. Es de vital importancia que cuando se quiera realizar alguna comunicación, sea reforzada por escrito, ya que el ruido y otras distracciones pueden constituirse en barreras que entorpecen el buen fluir de la misma.

Movistar es una compañía enfocada básicamente a la atención al público y el trato con el mismo es de todo el día, es por ello que los supervisores deben encargarse de velar porque la información requerida y solicitada sea indicada por escrito a través de las redes internas y que cada involucrado procure el tiempo antes de finalizar cada jornada de leer, dar respuesta o canalizar cada solicitud requerida

Cuadro 5. Estrategias de comunicación.

COMITÉ PARA COMUNICACION	Estará conformado por 1 integrante de cada departamento y con un informe de todos los casos que esperan alguna respuesta por departamento, casos no atendidos, tiempo en que se logra la respuesta y demás inquietudes y seguimientos.
REALIZACION DE ENCUESTAS	El comité realizará encuestas confidenciales y anónimas a empleados de cada departamento para conocer e indagar las posibles barreras, roces y dificultades en la comunicación con otro departamento.
ENFASIS EN CAPACITACION	Capacitar a todos los empleados en cursos referidos a comunicación y trabajo en equipo.
REFORZAR LA COMUNICACIÓN FORMAL	Todos los supervisores deben encargarse de velar en que la información suministrada y requerida se haga a través de mecanismos formales y que cada miembro del equipo de trabajo lea y de respuesta a cada solicitud al final de la jornada diaria.

INTEGRACION DEL EMPLEADO TEMPORAL	Deben ser seleccionados con iguales criterios que los empl cuidadosamente, conocer sus aspiraciones y expectativas, adecuadamente. Invitarlos a participar y demostrarles que se l
--------------------------------------	--

Fuente: Carpio. 2011

Cuadro 1
Operacionalización de las variables
Objetivo General:

Objetivos Específicos	Variable	Indicadores	Ítems	Instrumentos
Diagnosticar el actual clima organizacional de la unidad de estudio	Clima organizacional	Objetivos Comunicación Grupo de Trabajo Condiciones de trabajo y recursos Oportunidades de carrera y desarrollo profesional Competencia Supervisoria Compensación y Reconocimiento	1-4 5-11 12-17 18-28 29-36 37-44 45-53	Cuestionario Observación directa
Determinar los Niveles de Satisfacción Laboral en los trabajadores de la Empresas de telecomunicaciones	Satisfacción laboral	Intrínseca (hacer cosas que gustan, ambiente general) Salario Objetivos y metas Higiene Formación Promoción Supervisión Participación (en toma de decisiones)	54-64	Cuestionario Observación directa

Definir diferentes estrategias de motivación laboral, en función de los elementos de clima más idóneos en este tipo de empresas.	Estrategias de motivación	Trabajo Cooperativo Ambiente de trabajo positivo Recompensas e incentivos Oportunidades de aprendizaje y crecimiento Establecimiento y supervisión de objetivos de rendimiento		Fichaje
--	---------------------------	--	--	---------

Fuente. La investigadora. 2011

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Los cuestionarios realizados con el personal de Movistar, que integraron la muestra, todos se realizaron en un solo contacto, o momento, cara a cara, siempre de acuerdo a la disponibilidad del tiempo de cada trabajador, en su jornada laboral.

En total cuarenta y tres cuestionarios aplicados a la muestra seleccionada, se considera un aporte e información valiosa para lograr los objetivos del estudio.

El análisis de los resultados se realizó en niveles, a saber: objetivos, comunicación, grupos de Trabajo, condiciones de trabajo y recursos, oportunidades de carrera y desarrollo profesional, competencia supervisora, compensación y reconocimiento, niveles de satisfacción laboral.

Cuadro 2

Estadística descriptiva del clima y la motivación laboral del Personal de Movistar. Aragua 2011

Estadísticos Variables	Nº Sujetos	Sumatoria Puntos	%
OBJETIVOS			
MUY DE ACUERDO	43	93	54,07%
DE ACUERDO	43	76	44,19%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	43	3	1,74,%
EN DESACUERDO	43	0	0%
MUY EN DESACUERDO	43	0	0%
COMUNICACIÓN			
MUY DE ACUERDO	43	87	28,90%
DE ACUERDO	43	160	53,16%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	43	19	6,31%
EN DESACUERDO	43	35	11,63%
MUY EN DESACUERDO	43	0	0%
GRUPO DE TRABAJO			
MUY DE ACUERDO	43	60	23,26%
DE ACUERDO	43	162	62,79%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	43	36	13,95%
EN DESACUERDO	43	0	0%
MUY EN DESACUERDO	43	0	0%
CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS			
MUY DE ACUERDO	43	170	37,84%
DE ACUERDO	43	206	43,55%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	43	3	630,%
EN DESACUERDO	43	42	8,88%

MUY EN DESACUERDO	43	43	9,09%
----------------------	----	----	-------

Fuente. Carpio.2011

OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL			
MUY DE ACUERDO	43	64	18,60%
DE ACUERDO	43	90	26,16%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	43	143	41,57%
EN DESACUERDO	43	47	13,66%
MUY EN DESACUERDO	43	0	0%
COMPETENCIA SUPERVISORIA			
MUY DE ACUERDO	43	158	45,93%
DE ACUERDO	43	171	49,71%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	43	15	4,36%
EN DESACUERDO	43	0	0%
MUY EN DESACUERDO	43	0	0%
COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO			
MUY DE ACUERDO	43	127	32,81%
DE ACUERDO	43	179	46,25%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	43	61	15,76%
EN DESACUERDO	43	18	4,65%
MUY EN DESACUERDO	43	2	0,52%
NIVELES DE SATISFACCION LABORAL			
MUY DE ACUERDO	43	107	31,20%
DE ACUERDO	43	163	47,52%
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	43	32	9,33%
EN DESACUERDO	43	33	9,62%
MUY EN DESACUERDO	43	8	2,33%

Fuente. Carpio.201

OBJETIVOS

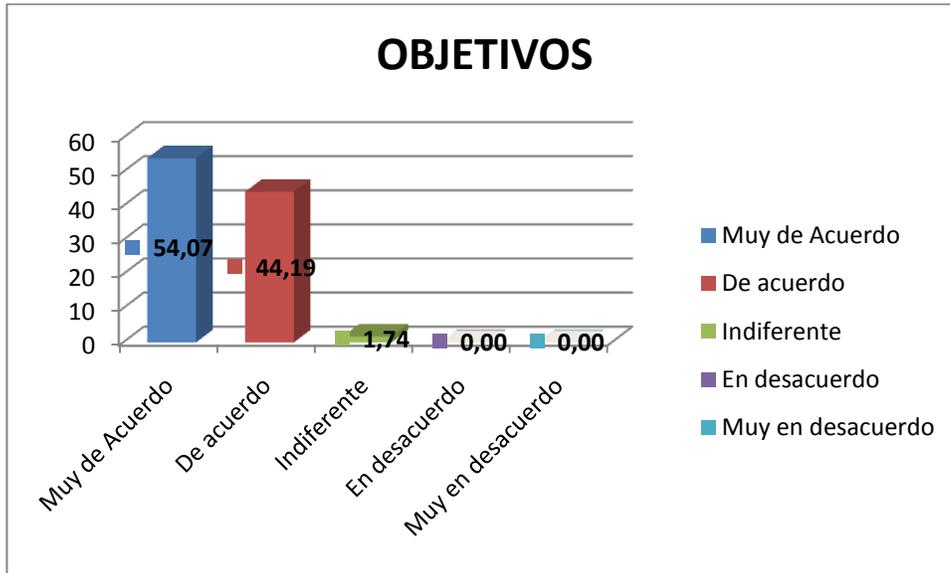


Gráfico 1. Objetivos. Fuente: Datos del Cuadro 1

En relación a los objetivos planteados en la empresa, se visualiza una clara tendencia de "DE ACUERDO A MUY DE ACUERDO" con un 98,19%. Esto representa un punto muy importante y que contribuye a la motivación al Logro, que según Davis y Newstrom representa "el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas (Pág. 128). Es necesario que en toda organización cada empleado conozca y se involucre con las metas, objetivos, misión y visión de ésta, lo cual está bastante relacionado con el compromiso organizacional que "es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella". (Davis y Newstrom, (1999) pág. 280)

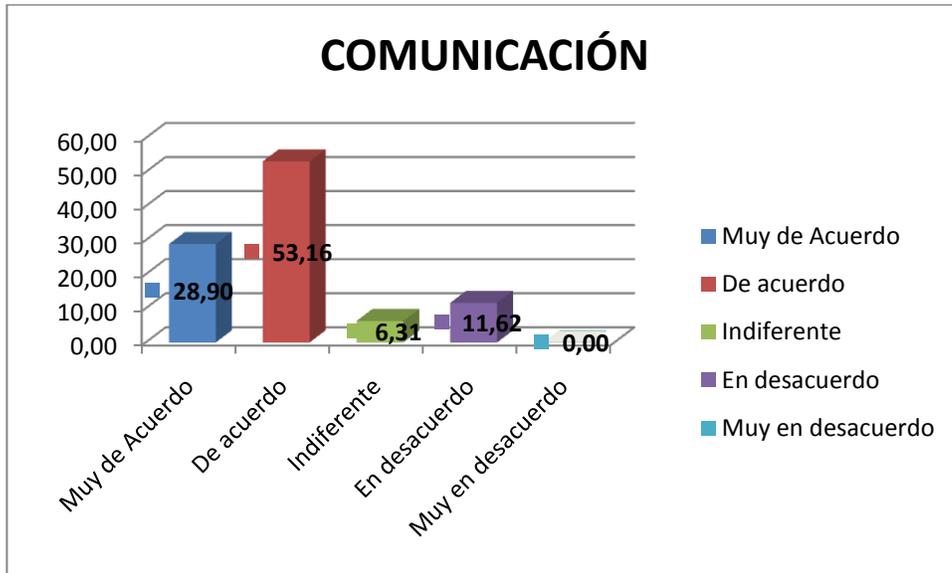


Gráfico 2. Comunicación. Fuente: Datos del Cuadro 1

En relación a la comunicación, los resultados fueron los siguientes: un 82,05% está de acuerdo a muy de acuerdo, un 6,31 esta indiferente y por último un 11,63 % está en desacuerdo. Cabe destacar que para este renglón se tomaron en cuenta preguntas relacionadas con el suministro de información por parte de la organización, donde la mayor tendencia fue a estar de acuerdo con la forma, recursos y medios por medio de los cuales se trasmite la información, sin embargo el ítem relacionado con la de comunicación entre otros miembros de otros departamentos la tendencia fue a estar en desacuerdo, mencionando que no son fáciles de contactar, ni de obtener respuestas oportunas en cuanto a requerimientos, solicitudes, entre otros. Esta situación viene a ser preocupante, ya que una buena comunicación en todas sus formas es vital para toda organización. Davis y Newstrom (1999) dicen que “La comunicación es indispensable para garantizar la buena marcha de una organización” (pág. 52) La coordinación del trabajo y el trabajo en equipo estaría afectándose bajo esta circunstancia, y para una empresa que presta servicios de telecomunicaciones es grave poseer esta tendencia, ya que puede influir directamente en el servicio que le

presta a sus clientes tanto internos como externos. De igual manera se debe buscar descubrir cuáles son las barreras de la comunicación que impiden su fluir entre los diferentes departamentos; ya que la coordinación del trabajo es imposible bajos esas circunstancias, lo que a la larga provocaría el colapso de la organización. “La comunicación contribuye al cumplimiento de todas las funciones administrativas básicas (planeación, organización, dirección y control) a fin de que las organizaciones puedan alcanzar sus metas y vencer los desafíos que se le presentan” (Newstrom,1999. Pag. 53)

GRUPO DE TRABAJO



Gráfico 3. Grupo de Trabajo. Fuente: Datos del Cuadro 1

En cuanto al nivel de grupo de trabajo, se nota una tendencia del 86,05% muy de acuerdo y de acuerdo y un pequeño pero no menos importante del 13,95% que es indiferente ó que no está de acuerdo a como se encuentra estructurado el grupo de trabajo, demostrando que cada departamento como equipo funciona adecuadamente, sin embargo como vimos en la tendencia anterior entre departamentos no existe el mismo sentir, notándose que en los Equipo de trabajos o departamentos se toma en cuenta la participación de cada trabajador, en relación a ideas, actividades, reuniones y solución de problemas relacionados con el departamento. De acuerdo al modelo de las necesidades humanas de Clayton Alderfer, donde se manifiesta específicamente que los individuos tienen la necesidad de Relación ó afiliación, el poder relacionarse adecuadamente con el compañero de trabajo y es importante considerar las situaciones que están afectando a ese 13,95% que evidencia que sus necesidades de relación no se encuentran del todo satisfechas y buscar la fuente que origina situaciones conflictivas entre ellos, Davis y Newstrom (1999), consideran el estrés como “una dificultad temporal o permanente que afecta al trabajador en todos los niveles de la organización y que incide en el desempeño laboral y las relaciones interpersonales, las cuales deterioran” (Pg. 461). Según Wellington (1995), para construir un equipo, “un grupo de empleados debe tener un propósito común y firme y el deseo de trabajar conjuntamente para satisfacer dicho propósito”. (pág.30)

CONDICIONES DE TRABAJO

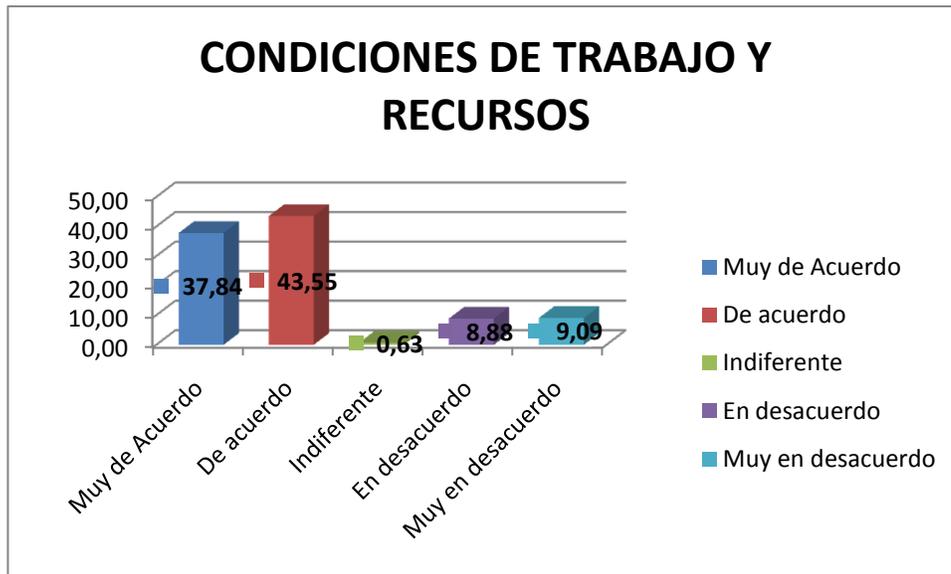


Gráfico 4. Condiciones de Trabajo. Fuente: Datos del Cuadro 1

Examinando los resultados acerca de las **CONDICIONES DE TRABAJO Y RECURSOS**, se observa que el 81,39% respondió estar de muy de acuerdo a de acuerdo con las condiciones de trabajo presentes en la organización, frente a una tendencia de 18,6 % en desacuerdo y muy en desacuerdo respectivamente. Esta segunda tendencia evidencia la importancia que todos tenemos de satisfacer las Necesidades de existencia propuesta por Clayton Alderfer, las cuales remiten a nuestras necesidades básicas de subsistencia y que vienen dadas por factores fisiológicos, como estar en un ambiente limpio, cómodo, con recursos como agua, alimento, techo, entre otros y de seguridad, que implican la remuneración y seguridad en el trabajo. En Movistar existen dos tipos de empleados que son los fijos y temporales, muchas personas como éstos últimos mencionados desarrollan problemas emocionales o psicológicos como resultado del estrés que produce la incertidumbre de saber que su labor dentro de la organización va a ser temporal.

Davis y Newstrom (1999) mencionan que “Algunos de ellos experimentan el síndrome del sobreviviente de despidos, el cual conlleva a sensaciones de incertidumbre, cólera, culpa y desconfianza” (Pag. 465)

Las variables encuestadas estuvieron relacionadas básicamente con el ambiente físico del organización, el cual es bastante amplio, limpio, cómodo y con la iluminación correcta, el personal cuenta con los recursos tecnológicos y de información adecuados y necesarios de acuerdo al tipo de trabajo realizado en cada departamento, la mayoría coincide en estar de acuerdo que existe un clima libre de hostilidad, donde no existe preferencias ni discriminación por sexo, raza, etc.

OPORTUNIDADES DE CARRERA Y DESARROLLO PROFESIONAL

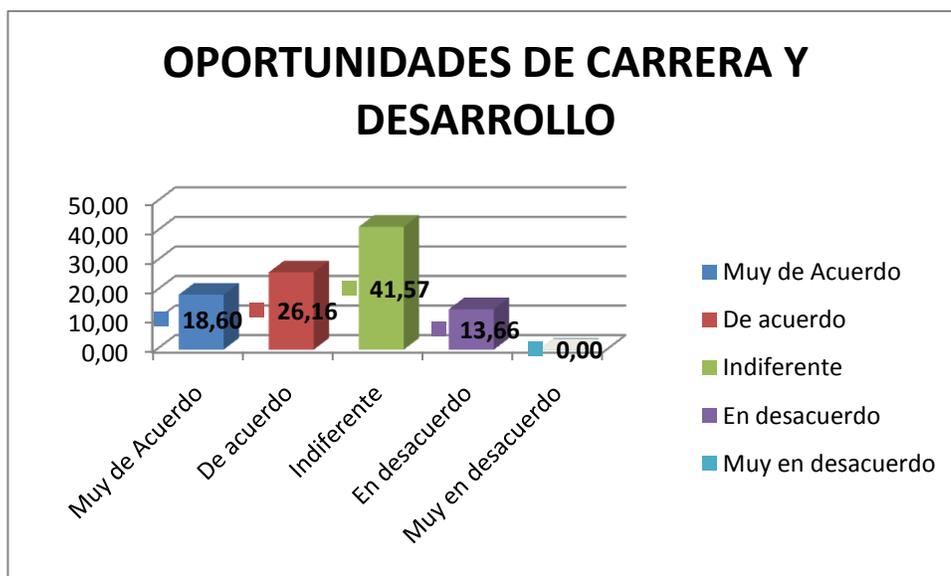


Gráfico 5. Oportunidades de Carrera y Desarrollo Profesional. Fuente: Datos del Cuadro 1

Tenemos los siguientes resultados relacionados con oportunidades de carrera y desarrollo: muy de acuerdo y de acuerdo 44,76% frente a un 41,57% que se siente

indiferente y 13, 66% en desacuerdo con este ítem, lo que representa más del 50% de los encuestados no está de acuerdo con las oportunidades de carrera y desarrollo profesional, en el cual se encuesta si el entrenamiento es adecuado, si existen competencias, si existen programas de entrenamientos adecuados, entre otros. Estos resultados reflejan una gran debilidad para la organización. Wellington (1995) expresa que “la indiferencia, el silencio y la inacción generada por falta de entrenamiento, puede ser consecuencia de un entrenamiento selectivo” (Pág. 101) De allí que los resultados que se obtuvieron expresan bastante indiferencia en relación a los programas de entrenamiento y capacitación que se aplican. Tomando en cuenta que todos los seres humanos necesitan cubrir sus necesidades de crecimiento y autorrealización como se explica en el modelo de las necesidades de Clayton Alderfer. Todo esto trae como consecuencia frustración y descontento en el personal, al ver la imposibilidad de alcanzar una preciada meta. Es por ello que Wellington (1999) recomienda que el entrenamiento es de “vital importancia para todos, desde el portero hasta el nivel más alto de la gerencia” (Pág. 101). También Davis y Newstrom (1999) comentan que “si la dirección de la empresa pretende motivar de manera amplia a los empleados, también debe estar preparada para eliminar las barreras y contribuir a que los empleados estén en condiciones de alcanzar sus metas” (Pag. 470). Con relación a este tema se realizó una entrevista directa a una gerente de área, quien expuso en detalle que en su departamento se realizan entrenamientos online fuera del horario laboral y de alguna manera se ha notado cierto descontento por parte de su personal al tener que quedarse horas extras para este tipo de actividades, también es importante resaltar que la empresa no tiene previsto el pago de horas extras.

COMPENSACIÓN Y RECONOCIMIENTO

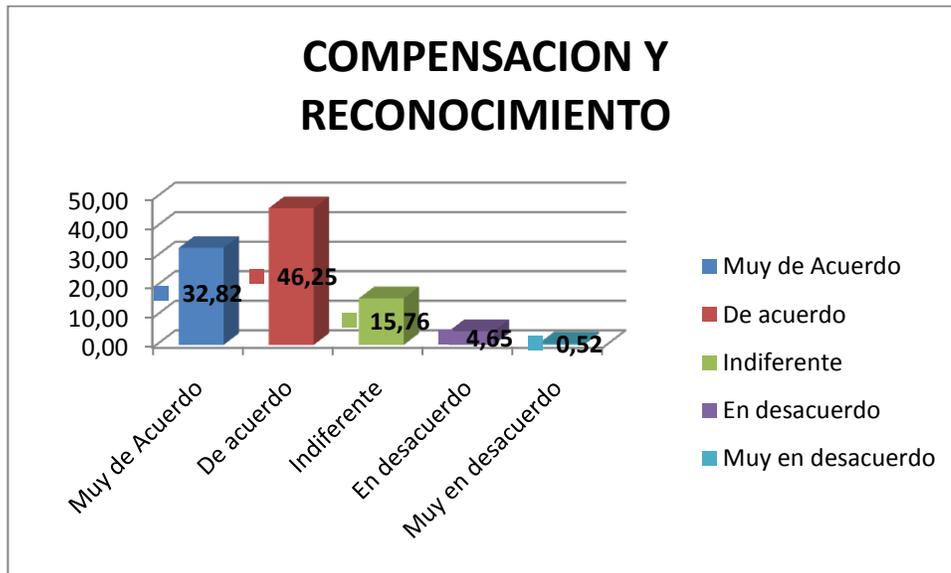


Gráfico 6. Compensación y Reconocimiento. Fuente: Datos del Cuadro 1

Esta dimensión arroja los siguientes resultados: muy de acuerdo y de acuerdo 79,07%, indiferentes 15,76% y un 5% en desacuerdo. Aquí se analiza todo lo relacionado a compensación salarial, premios y reconocimientos, entre otros aspectos. Es importante destacar ese 15,75% que expresa no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y sumándole el 5% que está en desacuerdo, tendríamos un porcentaje del 20% al cual la organización debería prestarle atención, ya es de suma importancia que esas necesidades básicas y de existencias donde se involucra la remuneración y el salario se encuentren satisfactoriamente cubiertas en todos los niveles de cargos dentro de la organización con la finalidad de proporcionarles seguridad económica y la existencia u opción de un comfortable plan de retiro. Davis y Newstrom (1999), expresan en su tema motivación y sistemas de remuneración que una ventaja que los incentivos ofrecen es “incrementan el grado de certeza de los empleados de que su alto desempeño les producirá una retribución” (Pág.194).

COMPETENCIA SUPERVISORIA

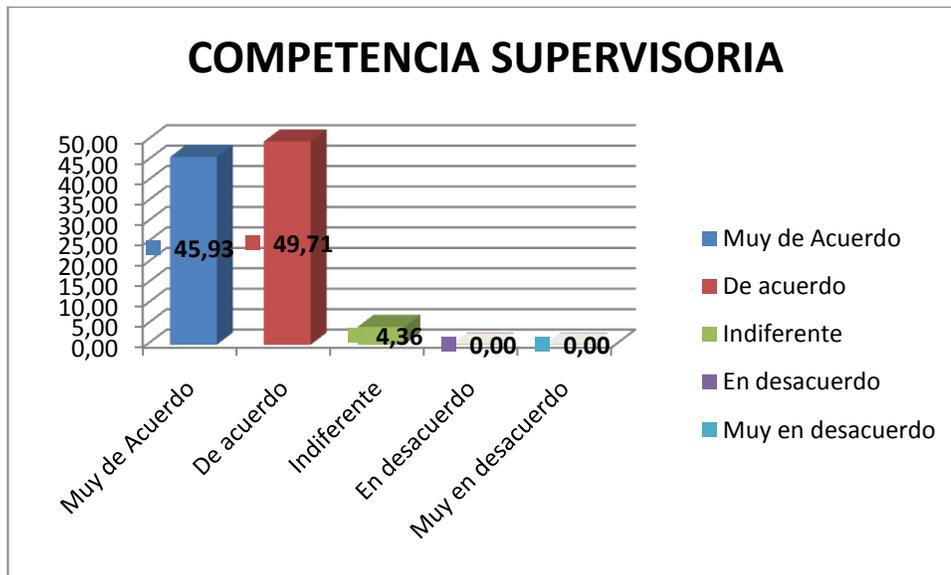


Gráfico 7. Competencia Supervisora Fuente: Datos del Cuadro 1

Cuando se analiza la competencia supervisora y de acuerdo a éstos resultados, es una fortaleza para la empresa ya que el 95,64% están Muy de acuerdo y de acuerdo, es decir más del 90% de los empleados considera buena las capacidades supervisorias de su área, se refleja la confianza y credibilidad entre los supervisados y su supervisor inmediato, frente a un mínimo 4,36% que expresa indiferencia con respecto a este punto. Davis y Newstrom (1999) manifiestan que el liderazgo “es el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos” (Pág. 233). Es por ello que el liderazgo de esta organización está enfocado en corregir toda falla y problema que entorpezca el buen funcionamiento de cada unidad de trabajo.

NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MOVISTAR

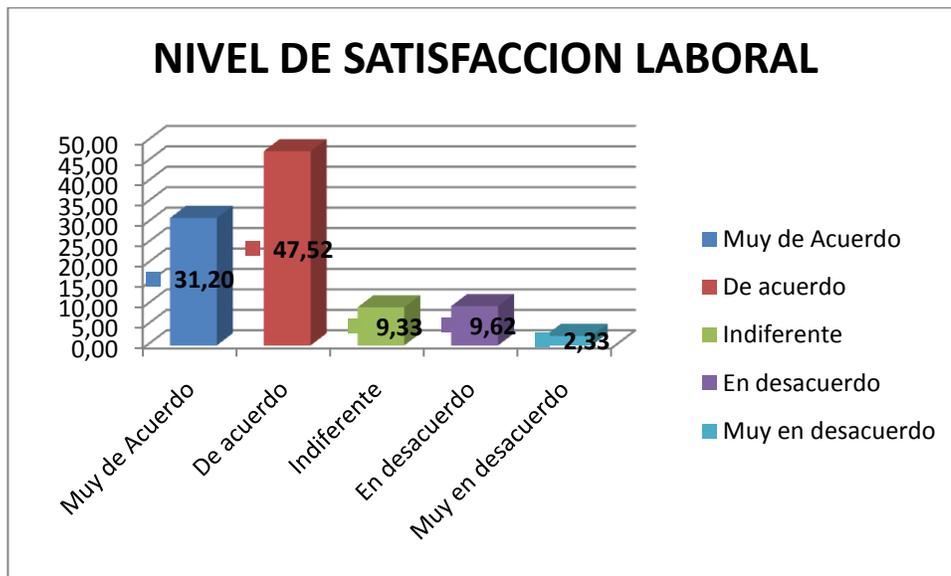


Gráfico 8. Niveles de satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Movistar.
Fuente: Datos del Cuadro 1

Para finalizar se presenta el análisis del nivel de satisfacción que tienen los empleados de la empresa Movistar. A continuación los resultados: muy de acuerdo y de acuerdo con un 78,72%, lo cual representa un alto porcentaje de satisfacción frente a pequeños porcentajes de insatisfacción obtenidos como lo son un 9,62% y 2,33%. Esto concuerda con la investigación y encuesta que realiza el Instituto The Great place to Work, fundado hace más de 20 años y que se encarga de año tras año medir el nivel de confianza que existe entre los colaboradores (empleados) y la gerencia y que publica un listado de las mejores empresas para trabajar en más de 40 países alrededor del mundo y donde se destaca que para el año 2010 y 2011 Movistar en Venezuela es el mejor lugar para trabajar. (tomado de la página www.greatplacetowork.com.ve de la página www.el-nacional.com Davis y

Newstrom (1999), expresan lo siguiente con respecto a niveles de satisfacción laboral de los empleados: “las actitudes favorables por parte de los empleados son deseables para la dirección porque tienden a enlazarse con algunos de los resultados positivos buscados por los administradores. Junto con la alta productividad, la satisfacción de los empleados es una marca distintiva de las organizaciones bien administradas” (Pág.286).

En este ítem se midieron variables generales como el ambiente de trabajo, la información que se recibe, la compensación, el salario, si los empleados recomiendan la organización para trabajar, entre otros aspectos y que Movistar como ya se dijo se considera una empresa que genera satisfacción laboral.

A continuación, se presenta un **Cuadro Resumen** de los resultados con significativos porcentajes de desacuerdo, según los resultados del diagnóstico:

Cuadro 3

Ítem Evaluado	% en Desacuerdo	Necesidad No Satisfecha
Compensación y Reconocimiento	20 %	Existencia y Relación
Oport. Carrera y Desarrollo	55,23%	Crecimiento
Condiciones de Trabajo y Recursos	18,60 %	Existencia
Grupo de Trabajo	13,95 %	Relación
Comunicación	17,94%	Relación

Fuente: Carpio. 2011

De acuerdo a los objetivos planteados en la investigación, encontramos las siguientes conclusiones:

- El actual clima organizacional, presenta altos porcentajes donde los empleados manifestaron estar bastante de acuerdo en las áreas referidas a los objetivos y metas planteadas por la empresa y en relación a la competencia supervisoria, cuyos porcentajes fueron mayores al 90%, sin embargo, como se visualiza en el cuadro resumen anterior, existen características del mismo, que arrojan ciertos porcentajes que indican un significativo nivel de desacuerdo, como lo son la comunicación con un 17,94%, la compensación y reconocimiento con un 20%, el grupo de trabajo con 13,95%, condiciones de trabajo y recursos con 18,60%, pero el más preocupante de todos, por su alto porcentaje de desacuerdo, se tiene en las oportunidades de carrera y desarrollo con un 55,23%
- Para el objetivo relacionado con determinar los niveles de satisfacción laboral en los trabajadores, los resultados fueron del 78%, lo que indica que un alto porcentaje de los trabajadores de Movistar, consideran esta empresa un buen lugar para trabajar y que les genera satisfacción.
- Por último, los resultados expresados en el cuadro resumen demuestran como los porcentajes significativos que arrojan la tendencia en desacuerdo de los ítems evaluados, conllevan a la insatisfacción de necesidades básicas como las

planteadas por Clayton Alderfer en su Modelo motivacional de la teoría de necesidades, como lo son, necesidades de existencia relacionadas con las condiciones de trabajo y recursos y con la compensación y reconocimiento, necesidades de relación, las cuales afectan el grupo de trabajo y la comunicación y las necesidades de crecimiento que afectan las oportunidades de carrera y desarrollo. Lo antes planteado conlleva a la elaboración de estrategias motivacionales basadas en la teoría de Alderfer, para establecer su incidencia, optimizar el clima organizacional y la motivación de los empleados de la empresa Movistar,

CAPITULO V

LA PROPUESTA

Son muchas las dimensiones que abarca el clima organizacional en las empresas, gran cantidad de ellas son obviadas en el momento de administrar al personal, dejando de lado el considerar un factor importante en el clima, como lo es la motivación , Davis y Newstrom (1999) explican que “la motivación requiere del descubrimiento y comprensión de los impulsos y necesidades de los empleados, los cuales tienen origen en los individuos” (Pág. 126) lo anterior se pone de manifiesto por la labor efectuada, en donde al individuo se le reconoce o se le muestra interés por su trabajo, haciendo que este se sienta en capacidad de asumir cualquier reto que se le coloque.

Ante el crecimiento de la empresa Movistar, ésta se ha visto la necesidad de mejorar la atención de su personal, buscar una interacción más cercana entre el personal administrativo, personal de atención al cliente, personal que conforma las diferentes áreas de la organización , así como buscar el logro de satisfacer esas necesidades detectadas en algunas zonas de los diferentes departamentos, y es por ello que se presenta una propuesta que contiene diversas estrategias que beneficien el desarrollo de un ambiente laboral armónico, logrando de esta manera un mayor compromiso con la calidad y excelencia empresarial de la misma.

Objetivos de la Propuesta

General

Proponer estrategias de motivación para fortalecer el clima laboral en la empresa Movistar, enfocando acciones estratégicas que contribuyan a la satisfacción de necesidades, logrando así una comunicación efectiva que promueva el trabajo en equipo.

Específicos

1. Establecer estrategias que contribuyan a fortalecer las necesidades de los trabajadores de acuerdo a la teoría de ERG de Clayton Alderfer.

2. Crear un clima de Confianza, apertura y apoyo al trabajo en equipo a través del fortalecimiento de la comunicación entre los diferentes departamentos de la organización, investigando y conociendo las barreras que impiden el proceso de la comunicación, según los autores Keith Davis y John W. Newstrom.:

Justificación

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se hace necesario elaborar esta propuesta para corregir y fortalecer esas áreas que presentaron cierta sensibilidad, pero que son de vital importancia para continuar con el excelente crecimiento y desarrollo que ha venido presentando la empresa Movistar particularmente en todo lo relacionado a sus Recursos Humanos.

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 la empresa, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal de la empresa. Retomando que la cultura y el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa, que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga estos de la misma, es relevante indicar que si estos no se desarrollan armónicamente en su totalidad, no se podrá lograr un equilibrio entre el grupo de trabajadores y lógicamente el clima organizacional de la empresa se desmejorará.

Al lograr crear un punto de equilibrio entre los factores de referencia citados anteriormente, permitirá a la organización contar con un personal altamente calificado, capaz de compartir valores, creencias, lenguaje, estilos de comunicación y normativa o políticas propias de la empresa. Es por eso que al colocar en práctica las

estrategias propuestas a continuación, es de esperarse que se logre fortalecer los intereses y por ende se logra obtener un alto grado de satisfacción

Factibilidad de la Propuesta

A fin de garantizar la presente propuesta, a continuación se darán a conocer varios de los elementos que la hacen factible:

Factibilidad empresarial: se encuentra expresada en la voluntad y disposición de la empresa para implementar la propuesta. Se realizaron varias consultas y entrevistas con diferentes gerentes de varios departamentos del centro de servicios que fue objeto de estudio en la región de Maracay todos expresaron su disposición a que se realizara la investigación con el fin de lograr la unidad y buena comunicación entre las áreas funcionales que estos tienen a su cargo.

Factibilidad Económica: la empresa Movistar cuenta con todos los recursos para poner en marcha la propuesta y aun cuando todo el manejo de los Recursos financieros se encuentran centralizados por la sede principal en la ciudad de Caracas, una vez finalizada la propuesta, la gerencia general de la región la enviara por escrito como parte de sus planes y proyectos que pondrán en marcha para mejorar el desarrollo y eficacia de su región.

Factibilidad Técnica Operativa: ésta viene dada por la disposición de cada miembro de la organización para poner en práctica las estrategias sugeridas, y esto

está garantizado, ya que comienza con la iniciativa de cada gerente para ejecutar las mejoras sugeridas, hacerles seguimiento respectivo y buscar la retroalimentación que sea necesaria.

Factibilidad Social: saber que se cuenta con la total disposición de todos los involucrados, esto resultara en beneficio de la gran masa de clientes abonados que conforman esta gran empresa, ya que al tener un recurso humano altamente el motivado, esta situación se reflejará principalmente en el trato, capacidad de respuesta y de servicio que se ofrece a todos los usuarios del sistema, llamados clientes, proveedores y demás relacionados.

Estrategias de la Propuesta

1-Estrategias para Fortalecer necesidades basadas en la teoría de ERG de Clayton Alderfer

Pirámide ERG

Davis y Newstrom (1999), citan a Clayton Alderfer, quien “propuso una versión modificada de la jerarquía de las necesidades de solo tres niveles y sugirió que a los empleados les interesa inicialmente satisfacer sus necesidades de existencias, las necesidades de relación y las necesidades de crecimiento” (Pág. 137)

Necesidades de Existencia: Aquí se expresa que a todos los seres humanos básicamente necesitan sentirse seguros y que todo lo que hace falta para garantizar nuestra existencia esté suplido. En Movistar las tendencias con relación a este punto mostraron cierto porcentaje que no está del todo satisfecho en cuanto a compensación y reconocimiento se refiere, es por ello que se propone lo siguiente:

- Cada gerente de área se reunirá con su par de recursos humanos y realizaran un estudio de la situación y cargas económicas de cada

grupo con la finalidad de verificar su situación actual, la cual se tomara en cuenta en el momento de su evaluación de desempeño.

- Se propone la realización de charlas enfocadas al manejo de las finanzas en tiempos de crisis, estas pueden ser informativas online y a través de carteleras y reuniones de trabajo en grupos informales.
- El encargado de recursos humanos y relaciones públicas buscara ofertas y descuentos especiales por volúmenes para empleados con otras empresas relacionadas o tiendas cercanas que ofrezcan diversidad de servicios y beneficios a los empleados de la organización.
- Crear un equipo interdepartamental que se enfoque en buscar beneficios asistenciales que provean seguridad, asistencia médica preventiva y cuidados de salud para los empleados y sus familiares, en virtud de que movistar está conformada por un numero bastante significativo de trabajadores, resulta fácil realizar operativos de chequeos de salud como operativos oftalmológicos a través de ópticas privadas y que ofrezcan descuentos por la compra de lentes, operativos de vacunación, de certificados de salud, licencias de conducir, entre otros.

Necesidades de Relación: éstas están dada por la necesidad de interrelación que poseemos naturalmente cada ser humano. En Movistar para los grupos específicos o departamentos esta necesidad constituye una fortaleza hasta cierto punto, ya que cuando se trata de la relación entre departamentos, notamos que no es fácil la comunicación, para este punto en particular se desarrollaran propuestas específicas para dar cumplimiento al segundo objetivo de la propuesta. Sin embargo enfocándose en el punto de las necesidades de relación, se propone la siguiente:

- Cada Jefe de departamento procurara reuniones semanales con el fin de realizar encuesta y lluvia de ideas para conocer las expectativas y deseos de su personal en relación a las necesidades de trato, compañerismo, y otras necesidades de afiliación.
- Crear un buzón de sugerencias y alternativas para realizar por lo menos 2 veces al año reuniones de convivencia del grupo de trabajo, excursiones, paseos donde se pueda jugar, y realizar actividades recreativas que generen salud mental y contribuyan a mejorar la estima de cada miembro del grupo.
- Cada mañana antes de iniciar el día de trabajo, cada miembro del equipo realizará una reflexión, vía intranet o si es necesario a través de una pequeña reunión de grupo donde se motive a escoger la actitud correcta para enfrentar la jornada, incentivar a jugar en el trabajo en pequeñas fracciones de cinco minutos, desde la perspectiva de pasarla bien mientras se realizan las actividades laborales, siempre y cuando no se esté atendiendo algún cliente. Se vuelve a hacer énfasis en escoger la actitud correcta, por ende esta actitud también contagiara al resto de los compañeros , fomentando la energía y buena voluntad, el realizar esta actividad , les permitirá a cada involucrado el hecho de estar presente, de estar vivo y que es tomado en cuenta, llenando así en buena manera sus necesidades:
- Se incentivará medio día de permiso al mes, a los trabajadores que logren alegrar la jornada y tengan un desempeño especial en procurar

fortalecer las buenas relaciones entre los miembros del grupo, para ello se realizara votaciones anónimas semanales.

Necesidades de Crecimiento: el deseo de crecimiento interno de las personas incluyen las necesidades de estima y la de autorrealización, tal como lo plantea Alderfer en su teoría. Para Movistar, éste es un punto que debe ser fortalecido, ya que la investigación arrojó cierta indiferencia por parte de un número significativo de encuestados, y es por ello que se propone lo siguiente:

- Para comenzar cada gerente de departamento debe hacer énfasis en el entrenamiento y capacitación para todo personal que se inicia en el grupo de trabajo y cerciorarse que se está cumpliendo con efectividad.
- Realizar encuestas y lluvia de ideas en cada reunión de trabajo con el fin de diagnosticar cuales son los puntos de entrenamiento que deben ser fortalecidos y en cuales temas y áreas los integrantes de cada equipo desea capacitarse o aprender, esto también permitirá conocer las aspiraciones personales y profesionales de cada miembro.
- El encargado de recursos humanos de la región buscara el contacto y convenio con instituciones educativas para realizar cursos, especializaciones, estudio de idiomas, imagen corporativa entre otros temas que resulten necesarios y solicitados por el personal, estos convenios podrán darse a través de descuentos especiales por volumen de participantes y también por el intercambio de minutos de servicios por parte de la empresa de telefonía.
- Ofrecer retroalimentación de manera precisa y oportuna. una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en

el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto perjudicial en su rendimiento.

- Ofrecer Horarios especiales a las personas que no han terminado sus carreras e incentivar a culminar sus estudios.
- Crear un comité de profesionales que se encargue de estimular el estudio y la profesionalización de aquellos miembros del equipo que aun no concluyan sus estudios, estos contarán con el apoyo de cada gerente y de la dirección principalmente. Las reuniones se realizarán periódicamente bimensual y se llevarán por escrito cada caso con su propuesta.
- Se informará por escrito y formalmente a la alta gerencia de todo el estudio con sus resultados, de manera que esta tenga el conocimiento de las necesidades de entrenamiento y capacitación que posee los empleados de esta región en particular, y así poder estimular a la inclusión y compaginación de todo un entrenamiento de acuerdo a los requerimientos tanto de la organización como la de sus integrantes.

Estrategias para mejorar la Comunicación entre los diferentes departamento, conociendo las barreras personales y físicas que impiden el fluir de la misma por los autores Davis y Newstrom.

Se hace necesario investigar cuales son las barreras dentro de la organización que impiden una efectiva comunicación entre los diferentes departamentos. De acuerdo a Davis y Newstrom (1999), explican que “aun si el mensaje llega al receptor y éste hace un esfuerzo genuino por decodificarlo, varias interferencias pueden limitar su comprensión.”(pg.60). Es por ello que para Movistar se sugieren las siguientes alternativas con el fin de minimizar dichas barreras, a continuación se detallan algunos tipos de barreras que se presentan en la comunicación y como superarlas:

Superar Barreras personales: son interferencias producidas por las emociones y valores humanos y deficientes hábitos de escucha. Cada gerente debe hacer énfasis en la importancia de que cada integrante del departamento de oportuna respuesta a los requerimientos de otras áreas funcionales, indicando que todos integran un gran grupo de trabajo y la meta es buscar en unidad cualquier solución de problemas que afecte el buen desempeño de la organización en general, para ello es necesario cerciorarse de que cada individuo se sienta un socio más de la empresa. Para ello se propone lo siguiente:

- Crear comité para la comunicación interdepartamental, un integrante de cada departamento se reunirá semanalmente con un informe de todos los casos que esperan alguna respuesta por parte de otro departamento, casos que no han sido atendidos, tiempo en que se logra la comunicación telefónica, entre otras inquietudes que se requiera.
- Se entregara el informe a cada supervisor y gerente de área y este hará el seguimiento durante la semana y entregara resultados a su representante del comité para la comunicación interdepartamental.
- El comité también debe realizar encuestas confidenciales y anónimas a empleados aleatoriamente donde se indague las posibles barreras, roces y trabas que impiden la comunicación con otro departamento.
- Los gerentes de área junto con el encargado de recursos humanos solicitara a la alta gerencia la realización de cursos enfocados hacia la solución de problemas y trabajo en equipo donde los participantes estarán conformados por miembros de diferentes departamentos, dirigidos por consultores externos

que aporten objetividad y se procurara hacer varias sesiones, de manera que todos realicen el curso.

Superar las barreras físicas: estas son interferencias de comunicación presentes en el entorno donde tienen lugar la comunicación. Es de vital importancia que cuando se quiera realizar alguna comunicación, sea reforzada por escrito, ya que el ruido y otras distracciones pueden constituirse en barreras que entorpecen el buen flujo de la misma.

Movistar es una compañía enfocada básicamente a la atención al público y el trato con el mismo es de todo el día, es por ello que los supervisores deben encargarse de velar porque la información requerida y solicitada sea indicada por escrito a través de las redes internas y que cada involucrado procure el tiempo antes de finalizar cada jornada de leer, dar respuesta o canalizar cada solicitud requerida.

Los supervisores realizarán reuniones inter diarias para tratar casos puntuales y urgentes que escapen de las manos de sus supervisados. Dentro de este punto también se debe tomar en cuenta los empleados temporales que prestan sus servicios dentro de la organización, es por ello que se establece para ellos el siguiente plan de motivación con el fin de minimizar las barreras de comunicación existentes:

- Seleccionar a trabajadores temporales con base a criterios similares a los que se aplican a empleados permanentes. (Aplicar examen psicotécnico)
- Integrarlos cuidadosamente a la fuerza de trabajo (comunicarse con ellos exhaustivamente; ofrecerles una orientación detallada; dedicar tiempo a conocer sus aspiraciones profesionales).

- Compensarlos a la tasa de mercado (garantizar que perciban equidad).
- Descubrir sus intereses en labores difíciles y darles asignaciones acordes a sus habilidades.
- Ofrecerles autonomía, invitarlos a participar y demostrar que se les tiene confianza.
- No llamarles “trabajadores temporales”, haciendo que se sientan excluidos del resto del personal.
- No hacerles sentir aislados, inseguros y excluidos.
- Descubrir lo que estos empleados valoran del trabajo realizado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El actual Clima Organizacional de la empresa de telecomunicaciones “Movistar” según los resultados del instrumento aplicado evidencia que es bastante favorable y altamente satisfactorio, sin embargo en el análisis detallado del mismo se muestra como algunas áreas presentan cierta debilidad, no dejando éstas de ser menos importantes que las zonas donde se encontraron muchas fortalezas.

La comunicación en Movistar presenta zonas que son sensibles y donde se debe fomentar una mejoría, como lo son los contactos entre los miembros de otros departamentos distintos al grupo de trabajo de un departamento, es decir la interrelación entre diferentes los departamentos presenta fallas, debido a los diferentes roles que representan dentro de esta organización puede notarse que existen roces, competencias y/o preferencias.

Siendo Movistar una empresa precisamente de telecomunicaciones y con un gran número de clientes abonados que frecuentemente buscan respuestas oportunas y calidad en relación a la prestación del servicio, sería bastante grave que por causa de esa zona de sensibilidad de comunicación que arrojaron los resultados, se viera afectada esa capacidad de resolver y dar respuesta a las constantes demandas de los clientes de Movistar.

Otro de los puntos en los cuales la organización debe enfocar su atención es en las oportunidades de Carrera y desarrollo. Aprovechando la fortaleza que tienen en cuanto a competencia supervisoría, el líder de cada gerencia puede recopilar información de sus supervisados para reconocer, evaluar y promover los niveles de competencia y estimular la búsqueda de alternativas que fortalezcan la capacitación y adiestramiento de los miembros del equipo y la promoción de los empleados más destacados.

Aun cuando Movistar ha quedado por 2 años consecutivos como el mejor lugar para trabajar en Venezuela, cuando se habla de compensación y reconocimiento existe cierta indiferencia y descuerdo de un porcentaje de empleados que sienten que sus necesidades básicas no están siendo del todo satisfechas y es por ello que se hace necesario enfocarse en estas debilidades encontradas y que arrojan considerables y en

otros casos pequeños porcentajes de desacuerdo con las políticas y estilo de gerencia de la empresa, pero que afectan el desempeño general de la misma.

Recomendaciones

Sugerir al departamento de recursos humanos que implanten programas integrales de adiestramiento enfocados a fortalecer el trabajo en equipo, solución de conflictos y comunicación efectiva, dotando de herramientas a los empleados para lograr el cambio personal, como base para mejorar el desempeño de sus funciones.

Buscar la manera de disminuir los niveles verticales y de supervisión general logrando una mejor comunicación y mayor flexibilidad laboral.

Realizar Talleres de apoyo a trabajadores temporales

Es importantísimo fomentar condiciones laborales atractivas que retengan a los empleados más productivos.

Velar por que cada empleado que ingresa a la organización cuente con un programa de capacitación y adiestramiento antes de iniciar sus funciones.

Investigar cuales barreras impiden el buen fluir de la comunicación dentro de la organización

Poner en práctica la propuesta de estrategias para fortalecer esas áreas del clima organizacional que presentan sensibilidad.

REFERENCIAS

Altuve Z., M. y Marchena, A. (2006). Redacción del trabajo especial de grado. Instituto Universitario Politécnico “Santiago Mariño”, División de Planificación y Desarrollo/Extensión Caracas.

- Balestrini, Acuna (1991). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Caracas, Venezuela. BL Consultores Asociados, Quinta edición.
- Bob, Nelson, (1997). 1001 Formas de Motivar a sus Empleados. Ediciones gestión 2004. Barcelona. España. Segunda edición.
- Bob, Nelson, (1997). 1001 Formas de Recompensar a sus Empleados. Ediciones gestión 2004. Barcelona, España. Segunda edición.
- Desatruck, R. (1990). Como Conservar su Clientela. El secreto del servicio. Caracas, Venezuela. Editorial IESA.
- Druker, Peter (1990). El Ejecutivo Eficaz. Buenos Aires, Argentina. Editorial Sudamericana.
- Harrington, J. (1998). Como Incrementar La Calidad Productiva. Bogotá, Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2002).El Proceso de la Investigación Científica (3ra ed). México: Editorial Limusa.
- Universidad Nacional Experimental Libertador (2006) Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Vicerrectorado de Investigación y Post-Grado. Instituto de Investigaciones Educativas-Caracas.
- Méndez, C. (2001). Metodología. Bogotá, Colombia. Editorial Mc Graw Hill Tercera edición
- Parella, S. y Martins, F. (2003). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Editorial Fedupel. Venezuela.
- Sabino, C. (2002). El Proceso de Investigación. 2da Edición. Caracas: Editorial Panapo.
- Villegas, J. (1991). Desarrollo Gerencial, enfoque conceptual y Metodológico. Ediciones Vega. Primera edición.
- Wellington, P. (1995). Como brindar un servicio Integral al Cliente. Bogotá, Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Marchant, L. (2005) “Actualizaciones para el desarrollo organizacional” primer seminario Viña del Mar. Chile •

- Marchant, L.; Prieto, A. (2005) “Cuestionario CCO (Copyright 2005, N 149.282. Viña del Mar. Chile.
- Goncalves, A. (2000). “Fundamentos del clima organizacional”. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Igoa, José Manuel (2002). Análisis de la investigación sobre procesos psicológicos básicos, historia de la psicología y otros asuntos. Extraído el 5 de marzo del 2007 en: <http://www.cop.es/papeles.com.htm>
- Pernalet, Daniel Romero (2007) Motivación en el trabajo: Resumen de diez teorías fundamentales. Extraído el 5 de marzo del 2007 en: <http://www.monografias.com/trabajos25/motivacion-trabajo/motivacion-trabajo.shtml>.
- López, Adriana (2000). La motivación. Extraído el 6 de marzo del 2007 en: www.monografias.com
- Quesada Oviedo, Luís Arturo.(2007) El poder de la Motivación. Extraído el 6 de marzo del 2007 en: <http://www.arrear.com/rrhh/podermotivacion.htm>.
- Zuloaga, Kurt Goldman (2007) liderazgo, motivación. Extraído: el 6 de marzo del 2007 en : <http://www.especial-liderazgo-motivación.com.htm>
- Centro comprende (2002). Motivación para emprendedores.(2002) Extraído el 7 de marzo del 2007 en: www.centro-comprende.com
- Muñiz González Rafael (2006). La Motivación en el entorno laboral. Extraído el 6 de marzo del 2007 en: http://www.la_motivacion_en_el_entorno_laboral.com.htm
- Chóliz (2004): Psicología de la Motivación: el proceso motivacional. Extraído el 6 de marzo del 2007 en: <http://www.uv.es/~choliz>
- MARTINEZ BENCARDINO, Ciro (2001) Estadística Básica Aplicada. Segunda Edición. Colección Textos Universitarios. ECOE EDICIONES. Bogotá D.C. Colombia

ANEXOS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El actual Clima Organizacional de la empresa de telecomunicaciones “Movistar” según los resultados del instrumento aplicado evidencia que es bastante favorable y altamente satisfactorio, sin embargo en el análisis detallado del mismo se muestra como algunas áreas presentan cierta debilidad, no dejando éstas de ser menos importantes que las zonas donde se encontraron muchas fortalezas.

La comunicación en Movistar presenta zonas que son sensibles y donde se debe fomentar una mejoría, como lo son los contactos entre los miembros de otros departamentos distintos al grupo de trabajo de un departamento, es decir la interrelación entre diferentes los departamentos presenta fallas, debido a los diferentes roles que representan dentro de esta organización puede notarse que existen roces, competencias y/o preferencias.

Siendo Movistar una empresa precisamente de telecomunicaciones y con un gran número de clientes abonados que frecuentemente buscan respuestas oportunas y calidad en relación a la prestación del servicio, sería bastante grave que por causa de esa zona de sensibilidad de comunicación que arrojaron los resultados, se viera afectada esa capacidad de resolver y dar respuesta a las constantes demandas de los clientes de Movistar.

Otro de los puntos en los cuales la organización debe enfocar su atención es en las oportunidades de Carrera y desarrollo. Aprovechando la fortaleza que tienen en cuanto a competencia supervisoria, el líder de cada gerencia puede recopilar información de sus supervisados para reconocer, evaluar y promover los niveles de

competencia y estimular la búsqueda de alternativas que fortalezcan la capacitación y adiestramiento de los miembros del equipo y la promoción de los empleados más destacados.

Aun cuando Movistar ha quedado por 2 años consecutivos como el mejor lugar para trabajar en Venezuela, cuando se habla de compensación y reconocimiento existe cierta indiferencia y desacuerdo de un porcentaje de empleados que sienten que sus necesidades básicas no están siendo del todo satisfechas y es por ello que se hace necesario enfocarse en estas debilidades encontradas y que arrojan considerables y en otros casos pequeños porcentajes de desacuerdo con las políticas y estilo de gerencia de la empresa, pero que afectan el desempeño general de la misma.

Recomendaciones

Sugerir al departamento de recursos humanos que implanten programas integrales de adiestramiento enfocados a fortalecer el trabajo en equipo, solución de conflictos y comunicación efectiva, dotando de herramientas a los empleados para lograr el cambio personal, como base para mejorar el desempeño de sus funciones.

Buscar la manera de disminuir los niveles verticales y de supervisión general logrando una mejor comunicación y mayor flexibilidad laboral.

Realizar Talleres de apoyo a trabajadores temporales

Es importantísimo fomentar condiciones laborales atractivas que retengan a los empleados más productivos.

Velar por que cada empleado que ingresa a la organización cuente con un programa de capacitación y adiestramiento antes de iniciar sus funciones.

Investigar cuales barreras impiden el buen fluir de la comunicación dentro de la organización

Poner en práctica la propuesta de estrategias para fortalecer esas áreas del clima organizacional que presentan sensibilidad.

REFERENCIAS

- Altuve Z., M. y Marchena, A. (2006). Redacción del trabajo especial de grado. Instituto Universitario Politécnico “Santiago Mariño”, División de Planificación y Desarrollo/Extensión Caracas.
- Balestrini, A. (1991). Como se Elabora el Proyecto de Investigación. Caracas, Venezuela. BL Consultores Asociados, Quinta edición.
- Bob, N. (1997). 1001 Formas de Motivar a sus Empleados. Ediciones gestión 2004. Barcelona. España. Segunda edición.
- Bob, N. (1997). 1001 Formas de Recompensar a sus Empleados. Ediciones gestión 2004. Barcelona, España. Segunda edición.
- Centro comprende (2002). Motivación para emprendedores.(2002) Extraído el 7 de marzo del 2007 en: www.centro-comprende.com
- Chóliz (2004): Psicología de la Motivación: el proceso motivacional. Extraído el 6 de marzo del 2007 en: <http://www.uv.es/~choliz>
- Desatríck, R. (1990). Como Conservar su Clientela. El secreto del servicio. Caracas, Venezuela. Editorial IESA.
- Druker, P. (1990). El Ejecutivo Eficaz. Buenos Aires, Argentina. Editorial Sudamericana.
- Goncalves, A. (2000). “Fundamentos del clima organizacional”. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
- Harrigton, J. (1998). Como Incrementar La Calidad Productiva. Bogotá, Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Igoa, J. (2002). Análisis de la investigación sobre procesos psicológicos básicos, historia de la psicología y otros asuntos. Extraído el 5 de marzo del 2007 en: <http://www.cop.es/papeles.com.htm>
- López, A. (2000). La motivación. Extraído el 6 de marzo del 2007 en: www.monografias.com

- Marchant, L. (2005) “Actualizaciones para el desarrollo organizacional” primer seminario Viña del Mar. Chile •
- Marchant, L.; Prieto, A. (2005) “Cuestionario CCO (Copyright 2005, N 149.282. Viña del Mar. Chile.
- Martinez Bencardino, C. (2001) Estadística Básica Aplicada. Segunda Edición. Colección Textos Universitarios. ECOE EDICIONES. Bogotá D.C. Colombia.
- Méndez, C. (2001). Metodología. Bogotá, Colombia. Editorial Mc Graw Hill Tercera edición
- Muñiz Gonzáles R. (2006). La Motivación en el entorno laboral. Extraído el 6 de marzo del 2007 en: http://www.la_motivacion_en_el_entorno_laboral.com.htm
- Palella, S. y Martins, F. (2003). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Editorial Fedupel. Venezuela.
- Pernalte, D. (2007) Motivación en el trabajo: Resumen de diez teorías fundamentales. Extraído el 5 de marzo del 2007 en: <http://www.monografias.com/trabajos25/motivacion-trabajo/motivacion-trabajo.shtml>
- Quesada Oviedo, L.(2007) El poder de la Motivación. Extraído el 6 de marzo del 2007 en: <http://www.arrear.com/rrhh/podermotivacion.htm>
- Rodríguez, D. (1999) “Diagnóstico Organizacional”. Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Sabino,C. (2002). El Proceso de Investigación. 2da Edición. Caracas: Editorial Panapo.
- Tamayo y Tamayo, M. (2002).El Proceso de la Investigación Científica (3ra ed). México: Editorial Limusa.
- Universidad Nacional Experimental Libertador (2006) Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Vicerrectorado de Investigación y Post-Grado. Instituto de Investigaciones Educativas-Caracas.

Villegas, J. (1991). Desarrollo Gerencial, enfoque conceptual y Metodológico. Ediciones Vega. Primera edición.

Wellington, P. (1995). Como brindar un servicio Integral al Cliente. Bogotá, Colombia. Editorial Mc Graw Hill.

Zuloaga, K. (2007) liderazgo, motivación. Extraído: el 6 de marzo del 2007 en :
<http://www.especial-liderazgo-motivación.com.htm>

ANEXOS

