



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Gestión Comercial

“FACTORES Y ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN
DEL CLIENTE INTERNO APLICADAS EN
EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES. UNA
REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA
CIENTÍFICA DE LOS ÚLTIMOS 20 AÑOS”

Trabajo de investigación para optar al grado de:

Bachiller en Administración y Gestión Comercial

Autores:

Luis Fernando Alavedra Euribe
Rocío del Pilar Huamán Rodríguez

Asesor:

Dr. Jean Zapata Rojas

Trujillo - Perú

2018

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

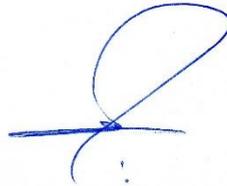
El Asesor Dr. Jean Carlos Zapata Rojas, docente de la Universidad Privada del Norte, facultad de Negocios, carrera profesional de Administración y Gestión Comercial, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación, desarrollo, revisión de fondo y forma (cumplimiento del estilo APA y ortografía) y verificación en programa de antiplagio del Trabajo de Investigación del o los estudiantes(s)/egresado (s):

- Luis Fernando Alavedra Euribe

- Rocio Del Pilar Huamán Rodríguez

Por cuanto, **CONSIDERA** que el Trabajo de Investigación titulado “FACTORES Y ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN DEL CLIENTE INTERNO, APLICADA EN EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES. UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA CIENTIFICA DE LOS ÚLTIMOS 20 AÑOS”, para optar al grado de bachiller por la Universidad Priva del Norte, reúne las condiciones adecuadas en forma y fondo, por lo cual, **AUTORIZA** su presentación.

Trujillo, 16 de JULIO del 2018



Dr. Jean Carlos Zapata Rojas
Asesor

ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El Director/Coordinador LUIGI VATSLAV CABOS VILLA, de la carrera de Administración y Gestión Comercial de la Universidad Privada del Norte, ha procedido a realizar la evaluación del Trabajo de Investigación del (o los) estudiante (s)/egresado (s):

- Luis Fernando Alavedra Euribe

- Rocio Del Pilar Huamán Rodríguez

Para aspirar al grado de bachiller con el Trabajo de Investigación titulado "FACTORES Y ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN DEL CLIENTE INTERNO, APLICADA EN EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES. UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA CIENTIFICA DE LOS ÚLTIMOS 20 AÑOS"

Luego de la revisión, en forma y contenido, del Trabajo de Investigación expresa el siguiente resultado:

Aprobado

Calificativo:

() Excelente: De 20 a 18.

() Sobresaliente: De 17 a 15.

Bueno: De 14 a 13.

Desaprobado

Trujillo, 16 de JULIO del 2018



Ing. Luigi Cabos Villa
COORDINADOR ACADÉMICO AREA NEGOCIOS Y
UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

Ing. Luigi Vatslav Cabos Villa

Coordinador de Carrera

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo de investigación a DIOS, quien nos inspiró en su desarrollo y conclusión. A nuestros padres por darnos la vida, educación, apoyo y consejos. A nuestros maestros y amigos, quienes sin su ayuda nunca habiéramos podido realizar este trabajo. A todos ellos agradecemos de corazón.

AGRADECIMIENTO

A Dios, quien ha forjado nuestros caminos y nos ha guiado por el sendero correcto,
quien nos ayuda a aprender de nuestros errores y a no repetirlos.

Tabla de contenido

ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	2
ACTA DE EVALUACIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTO	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	8
RESUMEN	9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	13
CAPÍTULO III: RESULTADOS	17
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	26
REFERENCIAS	29
ANEXOS	32

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	20
Tabla 2	22
Tabla 3	24
Tabla 4	25

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Resultados de búsqueda de artículos científicos en base de datos seleccionados (google académico researchgate.net, Academia.edu, DOAJ, Scielo, Redalyc).	15
Figura 2 Diagrama de flujo de estudio según el modelo PRISMA	18
Figura 3 Ubicación geográfica de los países a los que pertenecen las empresas de telecomunicaciones en el estudio	19
Figura 4 Rúbrica de evaluación de trabajo de investigación.....	32

RESUMEN

En el presente estudio se investigó sobre los diversos factores y estrategias de motivación laboral aplicadas en empresas de telecomunicaciones, descritas en las bases de datos Scielo, Redalyc, DOAJ, researchgate.net, Academia.edu y scholar.google. Se consideraron artículos originales publicados en idioma español e inglés, entre los años 1997 y 2017.

Se identificaron 22 artículos que cumplen con los criterios de elegibilidad, en los que se analiza la aplicación de diversas estrategias motivacionales, agrupadas en 08 factores que resumen las diversas teorías definidas con respecto a la motivación. En estos estudios se observa una marcada diferencia en el efecto de los distintos factores motivacionales sobre las personas evaluadas, según el país y la realidad percibida, en el momento de realizada la investigación. Se considera necesario continuar y ampliar los estudios con respecto al tema, y encontrar nuevas formas de descubrir los factores motivacionales más relevantes para la persona, que permitan a las empresas aplicar las estrategias de motivación más acertadas.

Existen algunas limitaciones en la presente investigación que se deben tener en cuenta para realizar estudios en el futuro, como el hecho de estar centrado el estudio solo en empresas de telecomunicaciones en algunos países y no son representativas a nivel mundial.

PALABRAS CLAVES: Enfoques, estrategias, motivación, laboral, empresas, telecomunicaciones

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Desde la apertura del mercado de telecomunicaciones en 1998 (Osiptel, 1998), las empresas de telecomunicaciones se han visto inmersas en un entorno altamente competitivo, el ingreso de nuevos competidores en el mercado peruano, así como el esfuerzo de los competidores ya existentes por conservar y aumentar su posicionamiento, las constantes innovaciones en tecnologías de telecomunicaciones y las cambiantes exigencias de los clientes hace necesario cambiar el enfoque para lograr una diferenciación, direccionando gran parte de los esfuerzos para brindar un mejor servicio al cliente. En este sentido, el recurso humano juega un papel muy importante y decisivo para alcanzar este objetivo. Cualquier forma efectiva de organizar, dirigir y controlar a los equipos de trabajo no es suficiente para lograr lo propuesto, es necesario que el personal en todos los niveles de la organización este identificado y comprometido en brindar las experiencias al cliente. Para lograrlo es necesario elegir y aplicar estrategias efectivas de motivación.

La motivación no ha sido abordada de manera directa como concepto, solo se ha analizado algunas de sus aportaciones específicas tales como satisfacción de necesidades, igualdad, etc. También se han estudiado sus antecedentes y consecuentes, tales como potencial motivador, satisfacción, etc. Una forma de conceptualizar a la motivación es definirla como el menor o mayor esfuerzo que una persona está dispuesta a invertir en su trabajo, y se plantea que toda persona puede tener una "ecuación motivante" compuesta por uno o varios elementos estructurales, y cada uno con diferentes valores para distintos individuos, siendo estos valores los que definen su nivel de motivación. Es decir, que algunas personas son motivadas por el dinero, otros por el crecimiento personal y profesional, a otros les motiva las relaciones amicales con sus compañeros, etc. Estos elementos definen la

menor o mayor motivación de la persona y son la causa de que decida realizar menor o mayor esfuerzo en su desempeño laboral (De Quijano & Navarro Cid, 1998). También ha sido posible hallar una relación entre la innovación de rol y la motivación intrínseca con respecto al autoliderazgo y se concluye que el desarrollar las competencias de autonavegación o auto conocimiento del personal podría impulsar la conducta innovadora y lograr mejores resultados y logro de los objetivos como efecto de la motivación intrínseca (Curren & Marques-Quinteiro 2009).

La motivación también está relacionada con la percepción del individuo, es decir, dos personas no tendrán el mismo grado de motivación ante el mismo estímulo ya que dependerá de cómo percibe cada uno el estímulo con respecto al momento y situación en el que se encuentre, por esta razón es necesario contar con una escala para medir el grado de motivación del empleado y es posible determinar 04 factores para lograr este propósito: la relación esfuerzo-recompensa; desempeñar las labores con autonomía; ser reconocido por los demás y la calidad de las relaciones con los compañeros (Pérez Santiago & Amador López 2005). Los diferentes estudios realizados sobre la motivación han permitido desarrollar estrategias para desarrollar y mantener la motivación laboral, una de estas estrategias aplicada por empresas muy comprometidas con el desarrollo del cliente interno es la elección del empleado del mes, práctica que tiene como objetivo motivar al cliente interno a través del reconocimiento por parte de sus compañeros y superiores pero que además podría estar dirigido a ejercer un cierto grado de control sobre el personal (Flores Estrada, González Huerta, & Leal Guerra, 2006).

La motivación del personal juega un papel muy importante y decisivo en el logro de los objetivos de las empresas de telecomunicaciones, ya que incide de forma muy relevante

en la productividad del cliente interno y en la satisfacción del cliente externo en función de la buena atención y servicio que éste le pueda brindar si se encuentra motivado positivamente, para lograr este nivel de motivación es evidente la necesidad de contar con planes efectivos de formación y capacitación para el personal, ya que es un fuerte incentivo para alcanzar altos niveles de rendimiento (Ikhlas Khan, 2012). Por otro lado, se ha evidenciado una importante relación entre el Liderazgo Transformacional, aplicado positivamente en el sector de las telecomunicaciones, con la motivación del empleado (Ahmad, Abbas, Latif, & Rasheed, 2014), un estilo de liderazgo que invita al cliente interno a participar en la transformación de la organización, valorando al capital humano y potenciando su compromiso e implicación en el desarrollo de proyectos que contribuyan a su crecimiento personal y el de la empresa.

Por otro lado, las estrategias de cambio de cultura organizacional incentivan a los empleados participar activamente en diversos proyectos de la organización y es considerado como un incentivo a la motivación laboral, teniendo como resultado el incremento de la productividad, la mejora del clima laboral y la mejora en la satisfacción del cliente interno (Alves Anacleto, Irion, & Pacheco Paladini, 2014). Es necesario comprender que lograr un aumento sostenible en la participación del empleado tomará un tiempo considerable y demanda un fuerte compromiso y trabajo conjunto entre la administración y el cliente interno (Khalid Bhatti & Masood Qureshi 2007). Además, se debe considerar que la motivación laboral disminuye considerablemente la intención de abandono de la organización por parte del empleado, un aspecto muy importante a tener en cuenta sobre todo en un sector tan competitivo con el de las telecomunicaciones en la que una alta rotación de personal puede influir negativamente en los resultados comerciales esperados (Ahmad, Rasheed, & Abbas

Tasawar, Impact of Motivation on Employee Turnover in Telecom Sector of Pakistan, 2013).

Es en este sentido que es importante para las empresas de telecomunicaciones aplicar formas efectivas de motivación para el cliente interno, empleando estrategias que han logrado buenos resultados en empresas del mismo rubro o similares, así como descubrir nuevas estrategias que permitan garantizar un efecto positivo y sostenible, que garantice el logro de los efectos deseados.

El objetivo de la presente investigación fue describir los diversos Factores y estrategias de motivación del cliente interno aplicadas en empresas de telecomunicaciones, a partir de la revisión de la literatura científica de los últimos veinte años, que puedan ser aplicados, adaptados y mejorados en sus políticas internas para el logro de sus objetivos.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

Se revisó literatura científica con adaptación de la metodología PRISMA [Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses] (Urrútia & Bonfill, 2010), estableciéndose la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los diversos Factores y estrategias de motivación del cliente interno aplicadas en empresas de telecomunicaciones descritas en la literatura científica?

Para conocer los resultados de las investigaciones realizadas sobre un determinado tema de investigación es necesario la revisión de toda la literatura científica relevante al respecto, pero el grado de confiabilidad de dicha literatura va en relación con la pericia y experiencia de los investigadores que la realizan, por esta razón es necesario aplicar métodos científicos adecuados de revisiones sistemáticas para lograr los objetivos planteados.

Con el objetivo de asegurar la sensibilidad en el proceso de búsqueda de artículos científicos fue necesario definir descriptores, con base en la pregunta de investigación se fijaron los siguientes términos, tanto en idioma español como en inglés: "productividad laboral", "productividad laboral telecomunicaciones", "estrategias motivación laboral", "estrategias motivación laboral telecomunicaciones", "work motivation telecommunications companies", "work motivation", "effect of work motivation "telecommunication sector"", "work motivation employees telecommunications", "estrategias motivación laboral empleados telecomunicaciones", "Factores estrategias motivación laboral". Como bases de datos para la búsqueda se definió como buscador especializado a Scielo, Redalyc, DOAJ, researchgate.net, Academia.edu y scholar.google.

Las rutas específicas de búsqueda se describen a continuación:

Scielo

((("productividad laboral" AND subject_area :("Applied Social Sciences"))))

Redalyc

((("productividad laboral telecomunicaciones" AND "estrategias motivación laboral empleados telecomunicaciones" AND "motivación laboral" AND "estrategias motivación laboral telecomunicaciones")))

DOAJ

("productividad laboral")

scholar.google

((("productividad laboral telecomunicaciones" AND "estrategias motivación laboral"
AND "estrategias motivación laboral telecomunicaciones" AND "endomárketing" AND
"work motivation" AND "effect of work motivation "telecommunication sector"") AND
"work motivation employees telecommunications"))

researchgate.net

("motivación laboral aplicada en telecomunicaciones")

Academia.edu

(""motivación laboral aplicada en telecomunicaciones" AND "estrategias motivación
laboral telecomunicaciones" AND "factores estrategias motivación laboral"

Los resultados obtenidos se exponen en el siguiente gráfico:

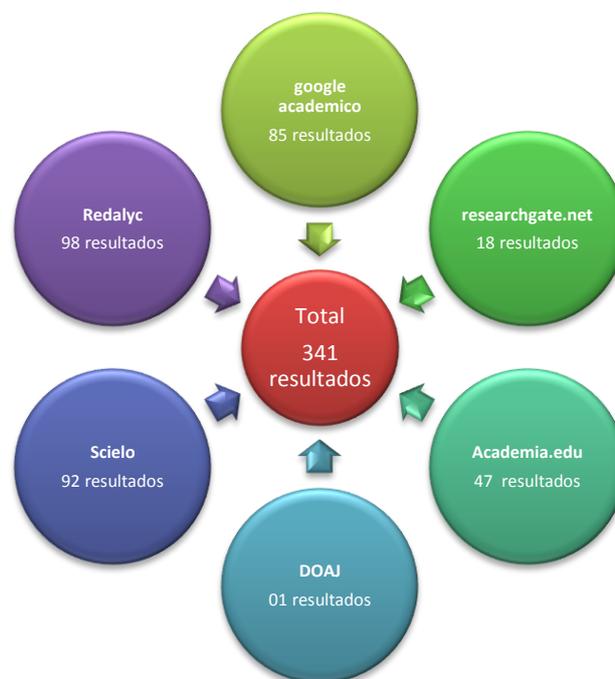


Figura 1 Resultados de búsqueda de artículos científicos en base de datos seleccionados (google académico researchgate.net, Academia.edu, DOAJ, Scielo, Redalyc).

Se consideraron artículos originales publicados en bases de datos científicas indexadas en idioma español y también en inglés, entre los años 1997 y 2017, que explicaran Factores y/o estrategias de motivación del cliente interno relacionados a empresas de telecomunicaciones. Dichas empresas brindan servicios sobre una red de telecomunicación como es Internet, a través del cual se ofrecen multitud de servicios de telecomunicaciones tales como correo electrónico, videoconferencias, transmisión de archivos (FTP), televisión, telefonía, etc. Para disponer de la telecomunicación, el cliente utiliza los medios que la empresa de telecomunicaciones pone a su disposición. Los sistemas de telecomunicaciones utilizados explotan múltiples recursos tecnológicos a fin de establecer una telecomunicación entre las personas.

Los criterios de exclusión definidos fueron el que las estrategias de motivación debieran ser aplicadas en empresas del rubro de telecomunicaciones, en cualquiera de sus modalidades operativas, estar incluido o relacionado de algún modo en el sector en la investigación.

La eliminación de citas duplicadas se realizó a través del software de gestión de referencias EndNote.

La búsqueda y extracción de la información fue ejecutado por dos revisores de forma coordinada, los resultados fueron analizados y validados en conjunto.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

La búsqueda de artículos en los motores de búsqueda y bases de datos consultados dio como resultado un total de 341 artículos originales en el periodo comprendido entre los años 1997 y 2017, los cuales se distribuyen del siguiente modo; google académico, 85 resultados; researchgate.net, 18 resultados; Academia.edu, 47 resultados; DOAJ, 01 resultados; Scielo, 92 resultados y Redalyc, 98 resultados. Luego de la eliminación de duplicados utilizando el gestor de referencias EndNote se suprimió 35 referencias dejando como resultado final 306 artículos originales. A continuación, se eliminaron 48 registros por estar publicados solo los títulos y resúmenes, lo que dejó como resultado 258 artículos originales. De los 258 artículos originales se eliminaron: 194 registros, por corresponder a poblaciones no elegibles; 38 registros, por tener antigüedad mayor a 20 años; 04 registros, por tener antigüedad menor a 05 meses. Luego de aplicar los criterios de inclusión y exclusión quedaron como resultado 22 artículos de texto completo que cumplieron con los criterios de elegibilidad.

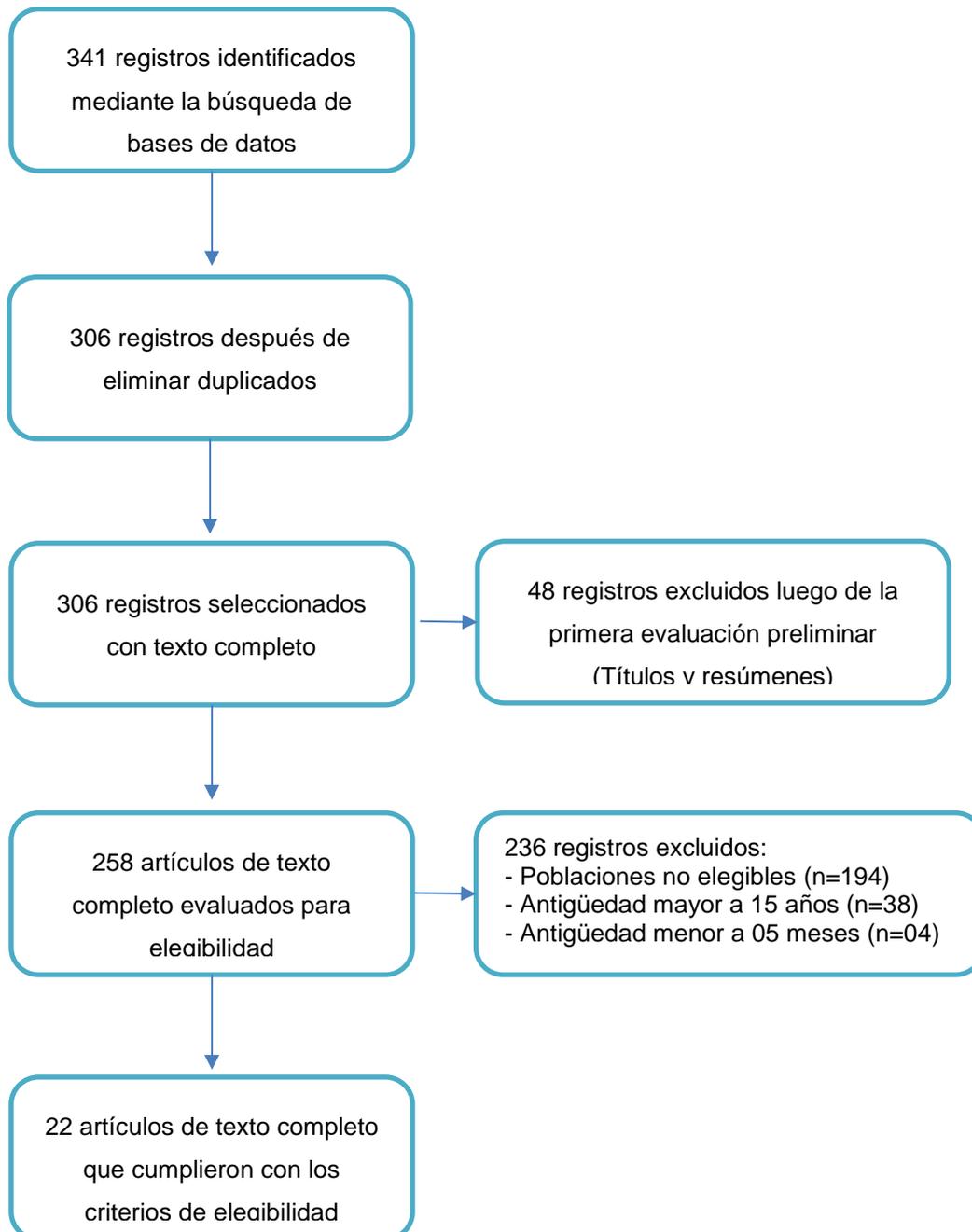


Figura 2 Diagrama de flujo de estudio según el modelo PRISMA

Se procedió a identificar la tipología de las empresas y los países a los cuales pertenecen, tanto en su naturaleza pública como privada (ver tabla 1). Por la ubicación

geográfica de los países a los que pertenecen las distintas empresas de telecomunicaciones estudiadas, se evidencia un interés global por el tema de la motivación (ver figura 3), sus Factores, estrategias y además el impacto que tiene sobre factores de interés para las empresas, tales como la productividad, rotación de personal, etc. De las 22 empresas en estudio, 06 se ubican en Pakistán y representan el 27% de las empresas en estudio, seguido por Bangladesh con 04 empresas (18%), Brasil con 03 empresas (14%), Estados Unidos y Colombia con 02 empresas en cada país y finalmente Alemania, Bolivia, Colombia, Japón y México con 01 empresa en cada uno. De este total, el 91% corresponden al sector privado y el 09% corresponde al sector público.

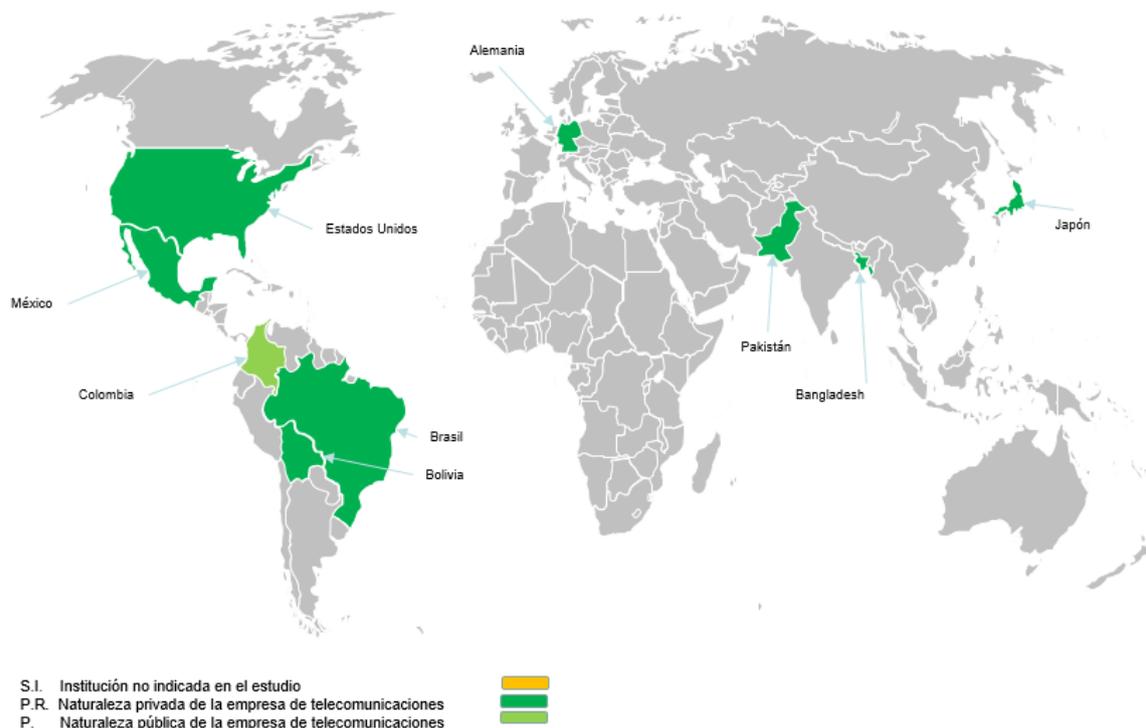


Figura 3 Ubicación geográfica de los países a los que pertenecen las empresas de telecomunicaciones en el estudio

Tabla 1

Empresas de Telecomunicaciones de naturaleza pública o privada referenciadas en los diferentes artículos publicados por año

Empresa	Naturaleza de la empresa	País de la empresa	Revista de publicación del artículo	Año
Central Telecomunicaciones - Beth Israel Deaconess Medical Center (BIDMC)	Privada	Estados Unidos	Independent Journal of Management & Production	2014
Central Telecomunicaciones - IBM	Privada	Estados Unidos	Independent Journal of Management & Production	2014
Central Telecomunicaciones - Siemens	Privada	Alemania	Independent Journal of Management & Production	2014
Central Telecomunicaciones - Nissan	Privada	Japón	Independent Journal of Management & Production	2014
Institución no indicada en el estudio	Privada	Brasil	Brazilian Business Review	2014
Institución no indicada en el estudio	Privada	Brasil	Revista Brasileira de Gestão de Negócios	2014
Institución no indicada en el estudio	Privada	Brasil	Revista de Administração Mackenzie	2016
Teléfonos de México, S.A. de C.V. (Telmex)	Privada	México	Revista Contaduría y Administración	2003
ETB	Pública	Colombia	Revista de Ciencias Administrativas y Sociales	2006
BellSouth	Privada	Colombia	Revista de Ciencias Administrativas y Sociales	2006
Colombia Telecomunicaciones	Pública	Colombia	Scientia Et Technica	2007
Cooperativa de Telecomunicaciones Oruro Ltda.	Privada	Bolivia	PERSPECTIVAS	2014
Ufone	Privada	Pakistán	Journal of Management Policies and Practices	2014
Zong	Privada	Pakistán	Journal of Management Policies and Practices	2014
Mobilink	Privada	Pakistán	Journal of Management Policies and Practices	2014
Telenor	Privada	Pakistán	Journal of Management Policies and Practices	2014
Warid	Privada	Pakistán	Journal of Management Policies and Practices	2014
PTCL	Privada	Pakistán	Journal of Management Policies and Practices	2014

Grameenphone Ltd.	Privada	Bangladesh	World Journal of Social Sciences	2015
Robi Axiata Ltd.	Privada	Bangladesh	World Journal of Social Sciences	2015
Banglalink	Privada	Bangladesh	World Journal of Social Sciences	2015
Airtel	Privada	Bangladesh	World Journal of Social Sciences	2015

Del total de estudios encontrados, 05 artículos representan el 23% y se publicaron en el 2014, 03 artículos representan el 14% y corresponden al año 2007, 02 artículos fueron publicados en los años 2006, 2009 y 2013, representando el 9% por cada año y 01 artículos se encontraron publicados respectivamente entre los años 1998 y 2016, tal como se puede apreciar en la tabla 2. Se hallaron 10 de los artículos revisados, que representan el 45% del total en estudio, que tratan sobre diversas estrategias aplicadas como el Auto liderazgo, las características del trabajo, el conocimiento organizacional, la cultura organizacional, el empleado del mes, la escuela de relaciones humanas, flexibilidad laboral, liderazgo ético y transformacional, las políticas de motivación e incentivo, que se aplican en las distintas empresas y su relación sobre la motivación laboral y su efecto sobre los resultados de la empresa. En 07 de ellos (32%) se mide el efecto de la motivación en la satisfacción laboral y su impacto en la productividad, se plantean y aplican instrumentos de medición de la motivación y se mide su influencia en la retención de los empleados. En los 05 artículos restantes se estudian la conceptualización de la motivación y su relación con la actual realidad, los factores más influyentes y diferenciadores observados en las diversas empresas públicas y privadas, así como los diversos enfoques teóricos considerando la dimensión de autoexpresión del ser humano.

Tabla 2

Porcentaje de publicaciones por año de publicación

Año	Total	%
2014	5	23%
2007	3	14%
2006	2	9%
2009	2	9%
2013	2	9%
1998	1	5%
2003	1	5%
2005	1	5%
2008	1	5%
2010	1	5%
2012	1	5%
2015	1	5%
2016	1	5%

En el análisis de los diversos artículos científicos se observa que la aplicación de las estrategias de motivación permite a las empresas de telecomunicaciones lograr fomentar y desarrollar la motivación en los empleados para mejorar su productividad y alcanzar sus objetivos. Para un mejor análisis se han agrupado estas estrategias en 08 factores expuestos en los diversos documentos estudiados, de los cuales 07 se detallan en la tabla 3 y son: Incentivos financieros, Crecimiento y desarrollo profesional, Trabajo en equipo entre compañeros y supervisores, Reconocimiento laboral, Trabajo desafiante e interesante, Clima laboral y Horario flexible.

El primer factor es el de clima laboral, en el cual se aplican planes de acción direccionados a generar un cambio de cultura organizacional para mejorar el clima laboral y favorecer los resultados de la empresa (Alves Anacleto, Irion, & Pacheco Paladini, 2014; Leovany Chaparro, 2006). En el segundo factor, de Crecimiento y desarrollo profesional, son aplicadas estrategias de creación de conocimiento para desarrollar el compromiso

espontáneo en sus empleados con la empresa, creando iniciativas como la Escuela de Relaciones Humanas y otras instituciones similares para fomentar la capacitación del personal (Caldas Pitrowsky, de Sá Affonso da Costa, & Medeiros Ribeiro Salles, 2014; Ramos Lugo & Triana Gómez, 2007; Ikhlas Khan, 2012). El establecimiento de horarios flexibles es tercer factor y se aplica con la finalidad de generar nuevas formas de organización del trabajo y de negociación laboral (Pérez Pérez & Tunal Santiago, 2003). Los Incentivos financieros son el cuarto factor en estudio y se aplica para desarrollar la motivación e incentivar al personal, para lograrlo se debe descubrir las razones fundamentales y particulares que motiva a cada persona y, de este modo, saber la forma efectiva para motivarlos (Gutiérrez Quispe, 2014). El quinto factor es el de Reconocimiento laboral y está conformado por estrategias de valoración del desempeño del trabajador y su reconocimiento, como el "Empleado del mes" y similares, para fomentar la participación de los trabajadores y lograr desarrollar un compromiso de largo plazo entre la empresa y el trabajador (Flores Estrada, González Huerta, & Leal Guerra, 2006; Khalid Bhatti & Masood Qureshi, 2007). El Trabajo desafiante e interesante es el sexto factor, en el cual se busca mejorar las características de la labor desempeñada evitando exagerar en estructurarlas y vigilarlas que generan malestar en el trabajador. También se fomenta el auto liderazgo con orientación al cumplimiento de objetivos y la conducta innovadora, así como desarrollar el potencial motivacional de los puestos de trabajo mediante la implementación del Job Design (Grilo Pinto de Sá & Ferreira Lopes de Moura e Sá, 2014; Curral & Marques-Quinteiro, 2009; De Sordi & Carvalho Azevedo, 2013). En el séptimo factor tenemos el Trabajo en equipo entre compañeros y supervisores, en el cual se desarrolla el liderazgo ético en la relación laboral entre compañeros y supervisores y del Liderazgo Transformacional como

estrategias principales (Rodríguez Lucena Niemeyer & De Souza Costa Neves Cavazotte, 2016; Ahmad, Rasheed, & Abbas Tasawar, 2013).

Tabla 3

Relación de los enfoques y las estrategias de motivación

Factor	Estrategia	Fuente
Clima laboral	Plan de acción para el cambio de cultura organizacional para favorecer los resultados de la empresa	Alves Anacleto, Irion, & Pacheco Paladini, 2014
	Mejorar el clima laboral.	Leovany Chaparro, 2006
Crecimiento y desarrollo profesional	Creación de conocimiento y compromiso de las empresas para desarrollar el compromiso espontáneo en sus empleados con la imagen de la empresa	Caldas Pitrowsky, de Sá Affonso da Costa, & Medeiros Ribeiro Salles, 2014
	Crear Escuela de Relaciones Humanas.	Ramos Lugo & Triana Gómez, 2007
	Fomentar la capacitación.	Ikhlas Khan, 2012
Horario flexible	Flexibilidad laboral para generar nuevas formas de organización del trabajo y de negociación laboral	Pérez Pérez & Tunal Santiago, 2003
Incentivos financieros	Desarrollar políticas de motivación e incentivo en los recursos humanos para descubrir que, porque y como se puede motivarlos.	Gutiérrez Quispe, 2014
Reconocimiento laboral	El "Empleado del mes"	Flores Estrada, González Huerta, & Leal Guerra, 2006
	Fomentar la participación de los trabajadores con un compromiso de largo plazo entre la empresa y el trabajador.	Khalid Bhatti & Masood Qureshi, 2007
Trabajo desafiante e interesante	Mejorar las características de la labor desempeñada evitando exagerar en estructurarlas y vigilarlas.	Grilo Pinto de Sá & Ferreira Lopes de Moura e Sá, 2014
	Fomentar el Auto liderazgo, la orientación al cumplimiento de objetivos, la motivación intrínseca y la conducta innovadora.	Curral & Marques-Quinteiro, 2009
	Desarrollar el potencial motivacional de los puestos de trabajo mediante el Job Desing.	De Sordi & Carvalho Azevedo, 2013
Trabajo en equipo entre compañeros y supervisores	Desarrollar liderazgo ético en la relación laboral entre compañeros y supervisores.	Rodríguez Lucena Niemeyer & De Souza Costa Neves Cavazotte, 2016
	Desarrollar Liderazgo Transformacional en La motivación laboral.	Ahmad, Rasheed, & Abbas Tasawar, 2013

El octavo factor de Seguridad laboral (ver tabla 4), se menciona relacionado y aplicado junto a otros factores, los cuales son implementados en conjunto en algunos de los estudios mencionados para medir el nivel de importancia por cada uno en su aplicación y el efecto de la aplicación en conjunto de estas estrategias, combinaciones tales como: Fomentar el trabajo en equipo y mejorar la relación con los empleados (Ahmad, Rasheed, & Abbas Tasawar, 2013); Fomentar políticas de desarrollo profesional, con apoyo del supervisor, mejorando el clima laboral y aplicando políticas de recompensas (Shoaib, Noor, Raza Tirmizi, & Bashir, 2009); Desarrollar políticas de salarios, creando oportunidades de crecimiento y desarrollo, garantizando la seguridad laboral y el trabajo interesante (Ayesha Binte, 2015).

Tabla 4

Octavo factor de motivación laboral

Factor	Estrategia	Fuente
Factores mixtos	Fomentar el trabajo en equipo y mejorar la relación con los empleados.	Ahmad, Rasheed, & Abbas Tasawar, 2013
	Fomentar políticas de desarrollo profesional, apoyo del supervisor, clima laboral y recompensas.	Shoaib, Noor, Raza Tirmizi, & Bashir, 2009
	Desarrollar políticas de salario, las oportunidades de crecimiento y desarrollo, la seguridad laboral y el trabajo interesante.	Ayesha Binte, 2015

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La búsqueda de información para el presente trabajo de investigación se realizó entre los años 1997 y 2017, con la finalidad de saber cuáles son los diversos Factores y estrategias de motivación del cliente interno aplicadas en empresas de telecomunicaciones, descritas en las diferentes bases de datos. Se mencionan a continuación algunos puntos de vista considerados como relevantes, así como algunas limitaciones que se tuvieron en el presente trabajo de investigación.

Se identificaron 22 documentos que cumplen con los criterios de elegibilidad. En 10 de ellos se analiza la aplicación de diversas estrategias en empresas de telecomunicaciones a nivel global, lo que demuestra que el estudio de la motivación y las diferentes estrategias que se aplican para fomentarla en el personal es considerado como relevante para las mismas (Ahmad, Rasheed, & Abbas Tasawar, 2013; Alves Anacleto, Irion, & Pacheco Paladini, 2014; Caldas Pitrowsky, de Sá Affonso da Costa, & Medeiros Ribeiro Salles, 2014; Curren & Marques-Quinteiro, 2009; Flores Estrada, González Huerta, & Leal Guerra, 2006; Grilo Pinto de Sá & Ferreira Lopes de Moura e Sá, 2014; Gutiérrez Quispe, 2014; Pérez Pérez & Tunal Santiago, 2003; Ramos Lugo & Triana Gómez, 2007; Rodríguez Lucena Niemeyer & De Souza Costa Neves Cavazotte, 2016). También se observa un notable interés por el estudio de este tema en el 2014, año en el que se publicaron 05 estudios al respecto, pero se aprecia un notable decaimiento en relación al tema en los siguientes años (Ahmad, Rasheed, & Abbas Tasawar, 2013; Alves Anacleto, Irion, & Pacheco Paladini, 2014; Caldas Pitrowsky, de Sá Affonso da Costa, & Medeiros Ribeiro Salles, 2014; Grilo Pinto de Sá & Ferreira Lopes de Moura e Sá, 2014; Gutiérrez Quispe, 2014). En los diversos estudios se observa además una marcada diferencia en el efecto de los distintos factores motivacionales

sobre las personas evaluadas, según el país y la realidad percibida, en el momento de realizada la investigación. Esto nos indica la necesidad de continuar y ampliar en el futuro los estudios con respecto al tema, actualizar los conocimientos relacionados y encontrar nuevas formas de descubrir los factores motivacionales considerados como más relevantes para cada persona, que permitan a las empresas mejorar su productividad con estrategias de motivación acertadamente aplicadas. La actual competitividad del mercado de telecomunicaciones confirma esta necesidad.

Conclusiones

En el presente estudio se logró identificar los factores y estrategias relacionadas con la motivación laboral, aplicadas en las empresas de telecomunicaciones de diversos países. En la exploración de los factores se encontraron resultados de diversas investigaciones, las que demuestran que aquello que motiva a los trabajadores cambia según la realidad en la que se desempeña la persona. Esto nos indica que es necesario tener en consideración los aspectos relacionados al sector, la cultura, el entorno, etc. y utilizar las herramientas adecuadas para hallar los factores específicos que logren despertar, desarrollar y sostener en el tiempo la motivación entre sus trabajadores, logrando así elevar su productividad para alcanzar los objetivos organizacionales.

Existen algunas limitaciones en la presente investigación que se deben tener en cuenta para realizar estudios en el futuro, como el hecho de estar centrado el estudio solo en empresas de telecomunicaciones en algunos países y no son representativas a nivel mundial. Por ser la motivación un tema demasiado amplio se hace necesario profundizar más en el tema, precisamente debido a las diversas teorías y los resultados que existen sobre la motivación.

Con respecto a la metodología empleada en la presente investigación es necesario aclarar que esta fue aplicada inicialmente en las ciencias médicas clínicas, pero dada su gran

utilidad se ha adaptado esta metodología a otras áreas con la finalidad de aportar al conocimiento de temas de diverso interés.

REFERENCIAS

- Agut Nieto, S., & Carrero Planes, V. (2007). Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 203-225.
- Ahmad, F., Abbas, T., Latif, S., & Rasheed, A. (2014). Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(2), 11-25.
- Ahmad, F., Rasheed, A., & Abbas Tasawar, S. (2013). Impact of Motivation on Employee Turnover in Telecom Sector of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(1), 76.
- Alves Anacleto, C., Irion, C., & Pacheco Paladini, E. (2014). Guidelines For Changing Organizational Culture: A Case Study In A Telecommunications Company. *Independent Journal of Management & Production*, 5(3), 657-676.
- Arrieta-Salas, C., & Navarro-Cid, J. (2008). Motivación en el trabajo: viejas teorías, nuevos horizontes. *Actualidades en Psicología*, 22(109), 67-89.
- Ayesha Binte, S. (2015). Employee Motivation and its Most Influential Factors: A study on the Telecommunication Industry in Bangladesh. *World Journal of Social Sciences*, 5(1), 79 – 92.
- Caldas Pitrowsky, M., de Sá Affonso da Costa, I., & Medeiros Ribeiro Salles, D. (2014). Organizational Imaginary and Tacit Dimension of Knowledge: a Case Study in a Telecommunications Company. *Brazilian Business Review*, 11(5), 99-121.
- Curral, L., & Marques-Quinteiro, P. (2009). Autoliderazgo y Motivación de Rol Laboral: Prueba de un Modelo de Mediación con Orientación de Meta y Orientación Laboral. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 25(2), 163-174.
- De Quijano, S. D., & Navarro Cid, J. (1998). Un Modelo Integrado de la Motivación en el Trabajo: Conceptualización y Medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14(2), 193-216.
- De Sordi, J., & Carvalho Azevedo, M. (2013). Proposal of a Device for the Analysis of Work Motivation Characteristics. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(48), 427-444.
- Flores Estrada, M., González Huerta, M., & Leal Guerra, L. M. (2006). El empleado del mes, ¿un modo de control o motivación? *Global Media Journal*, 3(6), 0. Obtenido de Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68730614>

- Grilo Pinto de Sá, A., & Ferreira Lopes de Moura e Sá, P. (2014). Job Characteristics and Their Implications on the Satisfaction Levels of call Center Employees: a study on a large telecommunications company. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(53), 658-676.
- Gutiérrez Quispe, D. H. (2014). Monografía. "Influencia de las políticas de motivación e incentivo en los recursos humanos de la Cooperativa de Telecomunicaciones Oruro Ltda.". *PERSPECTIVAS*(34), 45-112.
- Ikhlas Khan, M. (2012). The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees. *Business Review*, 7(2).
- Khalid Bhatti, K., & Masood Qureshi, T. (2007). Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2), 54-68.
- Leovany Chaparro, E. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 7-32.
- Osiptel. (01 de 08 de 1998). *Sector_telecomunicaciones/Desarrollo_Sector*. Obtenido de [osiptel.gob.pe/Archivos](https://www.osiptel.gob.pe/Archivos):
https://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Sector_telecomunicaciones/Desarrollo_Sector/libroblanco_cap01.pdf
- Pérez Pérez, G., & Tunal Santiago, G. (2003). Modernización productiva y flexibilidad laboral en Telmex. *Revista Contaduría y Administración*(208).
- Pérez Santiago, J. A., & Amador López, C. (2005). Desarrollo de una Escala para medir la Motivación Laboral del empleado Puertorriqueño. *Interamerican Journal of Psychology*, 39(3), 421-430.
- Ramos Lugo, G. E., & Triana Gómez, M. L. (2007). Escuela de relaciones humanas y su aplicación en una empresa de telecomunicaciones. *Scientia Et Technica*, 13(34), 309-314.
- Rodrigues Lucena Niemeyer, J., & De Souza Costa Neves Cavazotte, F. (2016). Ethical leadership, leader-follower relationship and performance: a study in a telecommunications company. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(2), 67-92.
- Saleem, R., Mahmood, A., & Mahmood, A. (2010). Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(11).
- Shoib, M., Noor, A., Raza Tirmizi, S., & Bashir, S. (2009). Determinants Of Employee Retention In Telecom Sector Of Pakistan. *Proceedings 2nd CBRC*.
- Urrútia, G., & Bonfill, X. (2010). Declaración PRISMA: una propuesta para mejorar la publicación de revisiones sistemáticas y metaanálisis. *Medicina Clínica*, 135(11), 507-511. Obtenido de [_____](#)

<http://www.elsevier.es/es-revista-medicina-clinica-2-articulo-declaracion-prisma-una-propuesta-mejorar-S0025775310001454ER>

ANEXOS



RÚBRICA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

RÚBRICA DE EVALUACIÓN DE REVISIÓN SISTEMÁTICA

Título de la investigación: titulado "FACTORES Y ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN DEL CLIENTE INTERNO, APLICADA EN EMPRESAS DE TELECOMUNICACIONES. UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA CIENTIFICA DE LOS ÚLTIMOS 20 AÑOS"							
Nombres y apellidos del evaluador : Dr. Jean Carlos Zapata Rojas							
Sede: TML Av. Del Ejercito 920, Urb. El Molino, Trujillo, La Libertad.		Carrera: Administración y Gestión Comercial			Facultad: NEGOCIOS		
CONDICIONES OBLIGATORIAS							
Coherencia		Los resultados, discusión y conclusiones responde a la pregunta y objetivo de la investigación			Sí	No	
Consistencia		Cada una de las secciones del trabajo de investigación están debidamente sustentadas			Sí	No	
Informe de similitud		Tiene 0% de similitud después de eliminar falsos positivos			Sí	No	
CRITERIOS DE EVALUACIÓN							
Sección	Item	Reportado en la página #	Puntaje				
			Bien desarrollado	Parcialmente	No lo presenta	Puntaje obtenido	
Título	Título	Identifica el reporte como una revisión sistemática.	0.5	0.25	0	0.5	
Resumen	Resumen	Proporciona en 200 palabras: antecedentes; objetivos; fuentes de datos; criterios de elegibilidad, objeto de estudio; métodos de evaluación y síntesis del estudio; resultados; limitaciones; conclusiones.	1	0.5	0	0.5	
Introducción	Justificación	Describe la justificación de la revisión en el contexto de lo que ya se conoce.	1	0.5	0	0.5	
Introducción	Objetivos	Proporciona una declaración explícita de las preguntas que se están tratando con referencia al objeto de estudio.	2	1	0	2	
Metodología	Criterios de elegibilidad	Especifica las características de los estudios considerados (por ejemplo, los estudios que miden la empleabilidad de los universitarios) y las características del informe (por ejemplo, los años considerados, el idioma y el estado de publicación).	1	0.5	0	0.5	
Metodología	Recursos de información	Describe las bibliotecas virtuales consultadas para el estudio, por ejemplo: Ebsco, Redalyc, Google Académico, etc.	0.5	0.25	0	0.5	
Metodología	Búsqueda	Presenta la estrategia de búsqueda utilizada, por ejemplo palabras claves, limitadores utilizados (por ejemplo, periodo, tipos de documentos, idioma, etc.) de tal forma que pueda replicarse el estudio.	0.5	0.25	0	0.5	
Metodología	Selección de estudios	Indica los criterios por los que descartó o incluyó estudios (por ejemplo, del total del resultado de la búsqueda se descartaron 5 porque no tenían instrumentos de medición de empleabilidad).	1	0.5	0	1	
Metodología	Proceso de recopilación de datos	Describe el método de extracción de datos de los estudios (por ejemplo, en tablas que describen los estudios con campos como: año de publicación, revista, país, institución, tipo de estudio, etc.) y cualquier proceso para obtener y confirmar los datos de los estudios.	0.5	0.25	0	0.5	
Resultados	Selección del estudio	Proporciona el número de estudios examinados, evaluados por elegibilidad e incluidos en la revisión, con razones para las exclusiones en cada etapa, idealmente con un diagrama de flujo.	2	1	0	2	
Resultados	Características de los estudios	Para cada estudio, presenta las características para las que se extrajeron los datos (por ejemplo, año de publicación, revista, país, institución, tipo de estudio, etc.).	2	1	0	1	
Resultados	Análisis global de los estudios	Presenta las características de los estudios de manera globalizada (por ejemplo, porcentaje de estudios por año de publicación, por tipos, por temas abordados, etc.).	2	1	0	1	
Discusión	Resumen de los resultados	Resume los principales hallazgos, incluyendo la fuerza de la evidencia para cada resultado principal; considera su relevancia para el objeto de estudio.	3	1.5	0	1.5	
Discusión	Limitaciones	Discute las limitaciones en el estudio y el nivel de resultado (p. Ej., Riesgo de sesgo) ya nivel de revisión (por ejemplo, recuperación incompleta de la investigación identificada, sesgo de notificación).	1	0.5	0	0.5	
Discusión	Conclusiones	Proporcionar una interpretación general de los resultados, responde la pregunta de la investigación, y las implicaciones para la investigación futura.	2	1	0	1	
Puntaje total							15

Dr. Jean Carlos Zapata Rojas
Firma del evaluador

Ing. Luigi Vatslav Cabos Villa
SECRETARÍA ACADÉMICA ÁREA NEGOCIOS VNA
UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE

Adaptado de: Moher D, Liberati A, Tetzlaff J, Altman DG, The PRISMA Group (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. PLoS Med 6(7): e1000097. doi:10.1371/journal.pmed1000097

Figura 4 Rúbrica de evaluación de trabajo de investigación