

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Administración para el Desarrollo

**Motivación Laboral
Casos Estudio: Instituciones**

**Daniel Steven Flores Galarza
Eddy Miguel Vaca Porras**

**Xavier Vizcaíno, Magister en Dirección Estratégica e Innovación., Director
de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito
Para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas

Quito, mayo de 2014

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Motivación Laboral
Casos Estudio: Instituciones**

**Daniel Steven Flores Galarza
Eddy Miguel Vaca Porras**

Xavier Vizcaíno, Magister en
Dirección Estratégica e Innovación
Director de Tesis

Maritza Vélez, MBA.
Vicedecana del Colegio de Administración
para el Desarrollo

Thomas Gura, Ph.D.
Decano del Colegio de Administración
para el Desarrollo

Quito, Mayo de 2014

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: _____

Nombre: Daniel Steven Flores Galarza

C. I.: 1717660326

Firma: _____

Nombre: Eddy Miguel Vaca Porras

C.I.: 0502321912

Fecha: Quito, Mayo de 2014

Resumen

La motivación es una parte esencial de nuestra vida y es lo que nos impulsa a realizar actividades. Por esta razón empresas invierten fondos cada año para motivar a sus empleados para que sean más productivos y eficientes. Para iniciar la investigación se procedió a llegar a un significado de la motivación y analizar los distintos tipos de motivación. A continuación se describió las distintas teorías de autores reconocidos (Maslow, Adelfer, Murray) sobre la motivación. Posteriormente se hizo una introducción de lo que es la motivación laboral dentro de la empresa explicando terminas y factores importantes. Seguidamente escogimos dos empresas ecuatorianas para plantear nuestro análisis y evaluar si los métodos de motivación de los autores estaban presentes. Y al realizar encuestas y entrevistas al personal el objetivo era obtener información sobre comportamientos y actitudes de los empleados. Al analizar estas respuestas se procedió a incluir recomendaciones para los gerentes para aplicación dentro de la empresa.

Finalmente el objetivo de la tesis es comprobar si los empleados de las distintas instituciones siguen los patrones de motivación expuestos por los autores considerados y plantear recomendaciones para los gerentes según las encuestas y entrevistas examinadas.

Abstract

Motivation is an essential part of our life and it is what drives us to perform activities. Therefore companies invest resources every year to motivate your employees to be more productive and efficient. To start the investigation proceeded define what motivation stands for and types of motivation. Later we proceeded to analyze and describe the various theories of renowned authors (Maslow, Adelfer , Murray) on motivation. Later we made an introduction of what is work motivation within the company and important factors. Then we chose two Ecuadorian companies to raise our analysis and evaluate whether the methods motivation of perpetrators were present. We conducted surveys and interviews with staff to obtain information on behaviors and attitudes of employees. Next step was to analyze these responses.

Finally proceeding to include recommendations to managers for implementation within the company. Finally, the objective of the thesis was to evaluate if employees of different institutions follow the patterns of motivation presented by the authors, analyzed this information and provide recommendations for managers.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	9
<i>Antecedentes.....</i>	<i>10</i>
<i>Definición del problema.....</i>	<i>10</i>
<i>Objetivo Principal.....</i>	<i>10</i>
<i>Objetivos Secundarios.....</i>	<i>11</i>
<i>Contexto y marco teórico</i>	<i>11</i>
<i>Propósito del estudio.</i>	<i>11</i>
<i>Significado del estudio.....</i>	<i>12</i>
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	13
<i>Motivación.....</i>	<i>13</i>
<i>Tipos de Motivación Intrínseca y extrínseca de Edward. L. Deci</i>	<i>14</i>
<i>Motivación Intrínseca</i>	<i>14</i>
<i>Motivación Extrínseca</i>	<i>15</i>
TEORÍAS DE MOTIVACIÓN.....	15
<i>Teorías de Murray</i>	<i>15</i>
<i>La Teoría de Maslow.....</i>	<i>16</i>
<i>Teoría de las necesidades de Alderfer</i>	<i>18</i>
<i>Teoría del factor dual de Herzberg.....</i>	<i>19</i>
<i>Teoría de las necesidades de McClellan</i>	<i>21</i>
<i>Teoría de Douglas McGregor.....</i>	<i>22</i>
MOTIVACIÓN EMPRESARIAL	22
<i>Proceso de la motivación.....</i>	<i>22</i>
<i>Elementos que Influyen en la Motivación Laboral:</i>	<i>23</i>
<i>Cultura Organizacional:.....</i>	<i>25</i>
<i>Motivación Laboral.....</i>	<i>25</i>
<i>Análisis de métodos de motivación de empresa internacional y nacional.....</i>	<i>26</i>
ANÁLISIS DE INSTITUCIONES	30
OBJETIVO DE PREGUNTAS Y ENCUESTAS	30
EMPRESAS POR ANALIZAR EN EL ECUADOR	30
PREGUNTAS PARA EMPLEADOS DE EMPRESAS Y GERENTES	31
ANÁLISIS EMPRESAS ENCUESTADAS.....	34
<i>Cinemark.....</i>	<i>35</i>
<i>Impresum.....</i>	<i>49</i>
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65

Figura 1. Pirámide de Maslow.....	17
Figura 2. Teoría Dual de Herzberg.....	20
Figura 3. Proceso de motivación	23

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas buscan productividad y eficiencia de sus empleados para lograr objetivos planteados con mayor facilidad. Las instituciones grandes tienen departamentos de recursos humanos específicamente contratados para analizar el comportamiento de sus empleados y emplear métodos de motivación e incentivos. Para motivar a los empleados los gerentes emplean recursos los cuales esperan que les de retroalimentación positiva sobre sus trabajadores.

Para empezar vamos a definir que es la motivación, es el impulso que lleva a una persona a satisfacer una necesidad o un objetivo. A lo largo de esta investigación se va a presentar varios elementos sobre la motivación y teorías de autores relevantes como la teoría de Maslow, Teoría de Herzberg, David McClelland, Adelfer entre otros.

Es importante señalar que todas las teorías sobre la motivación fueron estudiadas en países europeos y americanos que tienen realidades distintas a las de países Sur Americanos y en nuestro caso de Ecuador.

Por medio de esta investigación haciendo encuestas, entrevistas a empleados y gerentes de dos instituciones ecuatorianas se desea llegar analizar los comportamientos de los empleados y relacionarlos a las teorías y métodos de motivación tradicionales. Finalmente haciendo recomendaciones para los gerentes, para motivar mejor a sus empleados y descubrir que los incentiva.

Se desea analizar si los empleados de las empresas están realmente motivados o los recursos de la empresa están siendo desperdiciados.

Finalmente con las conclusiones llegadas por la tesis vamos a observar la relevancia que tiene hacer un análisis interno de la empresa para analizar los comportamientos y si los

recursos invertidos para fines de motivación están dando retroalimentación positiva de los empleados.

Antecedentes

Definición del problema

Las personas requieren constante motivación como un impulsor para lograr sus objetivos de vida y mejorar su rendimiento en varios aspectos. Las empresas conocen esta necesidad humana por lo tanto invierten recursos para motivar a sus empleados, para que sean más productivos y eficientes en el trabajo. Estos recursos invertidos podrían estar o no cumpliendo con sus objetivos, por lo tanto, pueden ser una buena inversión para las instituciones o una pérdida de recursos. Cada institución tiene diferentes métodos para motivar a sus empleados.

Si las empresas conocieran la realidad sobre la motivación de sus empleados y cumplen con los parámetros que recomiendan los autores más reconocidos sobre el tema, se podría decir que las empresas tienen buenas probabilidades de lograr el objetivo de tener empleados motivados.

Objetivo Principal

Con el fin de comprobar la hipótesis planteada, como objetivo principal del estudio, partiendo del análisis de las distintas teorías de motivación elaboradas por diferentes autores, evidenciar si los empleados de las instituciones siguen los patrones de motivación previamente analizados.

Objetivos Secundarios

Para cumplir el objetivo principal, mencionado anteriormente, se plantea como objetivos secundarios los siguientes:

- Analizar cuáles son los motivadores principales de los empleados de las instituciones.
- Determinar las principales motivaciones de los trabajadores y colaboradores de las empresas analizadas.
- Comparar el nivel de motivación de los empleados en las instituciones por medio de las teorías previamente estudiadas.
- Establecer de qué manera correcta se debería motivar a los empleados.

Contexto y marco teórico

Como se indica en el objetivo principal que es analizar las distintas teorías de motivación elaboradas por diferentes autores y evidenciar si los empleados de las instituciones siguen los patrones de motivación previamente analizados. Por esta razón se va a analizar teorías de académicos, estudios realizados por empresas y tesis de motivación laboral.

Propósito del estudio.

“Un factor crucial en las organizaciones es la productividad, y esto nos plantea la siguiente pregunta: ¿Por qué unas personas rinden más que otras en el trabajo? Lógicamente, la motivación juega un papel esencial para explicar este interrogante, junto a otras variables como la aptitud, la percepción del rol, la experiencia, etc.” (Guillen, 2012). Por lo tanto la motivación dentro de las empresas toma un papel importante, ya que con este se puede obtener mejor productividad y ganancias.

De esta manera, a lo largo del estudio, se busca evidenciar si los empleados de las instituciones siguen los patrones de motivación previamente analizados. Corregir los factores que afectan la estimulación de las empresas lo que contribuirá a construir confianza y motivación en los públicos internos a fin de profundizar las posibilidades y beneficios a ser proporcionados por medio de la implementación de un plan de motivación.

Significado del estudio.

Varias instituciones y empresas mundialmente están en constante estudio de como motivar correctamente a sus colaboradores para que sean más productivos en el trabajo, para lograr esto las empresas deben invertir fondos para estudiar teorías, analizar comportamientos y reconocer que es lo que motiva a los empleados de su empresa según se educación, ingreso, edad, sexo, etc.

Con este estudio se desea describir cuales son estos comportamientos que tienen los empleados de las instituciones y que en que se diferencian o parecen en las teorías analizadas. Finalmente con esta tesis las instituciones podrán saber si sus empleados están siendo motivados por los métodos tradicionales que la empresa utiliza, o sus recursos están siendo desperdiciados y puede utilizar otro tipo de métodos que podrían adaptarse mejor a la empresa.

Definición de términos

Motivación

La motivación es uno de los dilemas que enfrentan los gerentes de recursos humanos en las empresas, porque en cada continente y en cada país del mundo existe diferentes culturas, formas de pensar, vivir, ideologías que se debe analizar para tomar las mejores decisiones que corresponde a sus trabajadores.

Los gerentes de las empresas son cada día más conscientes del fenómeno de la motivación, por esto hay varias empresas las cuales con su departamento de recursos humanos, emplea fondos para medir niveles de motivación de sus empleados y formas para motivarlos como por ejemplo por medio de Compensaciones o Bonos.

Para empezar vamos a definir que es la motivación. Esta palabra tiene diferentes definiciones como psicológica, biológica, filosófica. Una definición de la motivación podría ser que es algo que impulsa a una persona a lograr un objetivo planteado, puede decirse también la voluntad e interés en hacer una actividad o lograr una meta.

Podemos describir que la motivación es la fuerza que nos saca adelante para trabajar es como el motor de nuestro obrar, es una fuerza capaz de impulsar nuestra conducta, y también de sostenerla mientras dure esta conducta.

Se distinguen tres elementos importantes y que van unidos entre sí:

- El objeto que se pretende alcanzar (estímulo).
- La pulsión o energía básica (respuesta).
- El organismo o persona que recibe el estímulo y reacciona con una respuesta concreta.

Las motivaciones pueden clasificarse en dos tipos: fisiológicas y sociales. Las motivaciones fisiológicas tienen su origen en las necesidades fisiológicas del organismo: sed, hambre, miedo, dolor, placer. Las motivaciones sociales se adquieren durante el proceso de socialización, y varían de un individuo a otro y de una cultura a otra: dinero, posición social, prestigio, comunicación, relación, familia, etc. Ambas se van haciendo más complejas a medida que nos interrelacionamos.

Existe una relación entre la productividad-rendimiento del trabajador y el clima laboral. Parece estar claro que la motivación precisa que la persona tenga una disposición interna a querer o desear hacer algo. Las empresas deben buscar de qué manera se puede lograr que sus empleados deseen trabajar más y mejor. Hay dos factores que influyen en la conducta de los trabajadores y que a su vez están relacionados: Las características del trabajo se refieren tanto a las de la tarea en sí misma, como a las del contexto que la rodea.

Es preciso tener presente que las aportaciones de la Psicología Social resultan fundamentales a la hora de acometer la descripción, comprensión y posible intervención sobre las relaciones psicológicas y sociales en el contexto laboral y las organizaciones donde suelen desarrollarse.

Tipos de Motivación Intrínseca y extrínseca de Edward. L. Deci

Edward. L. Deci, estuvo interesado en la motivación humana, en particular la naturaleza y el desarrollo de la auto-determinación. Realizo sus estudios en el Hamilton Collage de New York. Deci contribuyo a explicar la conducta que ayuda desarrollar y promover los deseos humanos de alcanzar sus metas.

Motivación Intrínseca

Este tipo de motivación es en la cual personas realizan trabajos o actividades por placer, sin que nadie los obligue o sin esperar premios y recompensas al final de realizar la actividad. Estos individuos lo hacen por el motivo de auto-superarse o auto exigencia. Esto hace que los individuos se encuentren motivados por si solos. Un ejemplo de esto es una persona natural que quiera entrenar solo por sentirse mejor consigo mismo.

Motivación Extrínseca

“Cuando la recompensa extrínseca se asocia a una tarea que tiene poco interés para la persona, no se produce el efecto deseado sobre la motivación, pero si la tarea es significativa, la recompensa extrínseca influye de manera positiva sobre la motivación intrínseca” (Baard, Deci y Ryan, 2004). Esto es completamente diferente a lo intrínseco ya que las personas no realizan la actividad por auto superarse, lo hacen esperando los premios que puedan venir por lograr los objetivos o las metas. Los premios que espera la gente pueden ser entre bonos, dinero y regalos.

Teorías de motivación

Teorías de Murray

Henry A. Murray nació en la ciudad de Nueva York el 13 de mayo de 1893, realizo sus estudios en la universidad de Harvard, en la cual después de graduarse y realizar otros estudios enseñó durante 35 años. Fue fundador de la Sociedad psicoanalítica de Boston y en 1938 publicó su libro con la Teoría de las 20 necesidades humanas que deben cumplirse para que una persona pueda encontrarse motivada. Murray fue el creador del famoso T.A.T (Prueba de

Apercepción Temática) la cual hasta el día de hoy es utilizada por los psicólogos.

(McGrawHill, 1996).

Murray define a la necesidad como “una necesidad como el constructor que representa una fuerza en el cerebro que organiza el entendimiento, la percepción y conducta, de tal forma que cambia una situación insatisfactoria por una satisfactoria por ende aumenta la satisfacción en el ser humano” (MURRAY, 1938). Mientras el humano no se encuentre satisfecho es casi imposible que este motivado.

Las 20 necesidades de Murray en su libro de 1938 son: Dominación, poder, libertad, degradación, agresión, sexo, logro, sensibilidad, exhibición, juego, afiliación, rechazo, ayuda, cuidado, evitar de inferioridad, defensa, oposición, cuidarse del daño, orden, entendimiento.

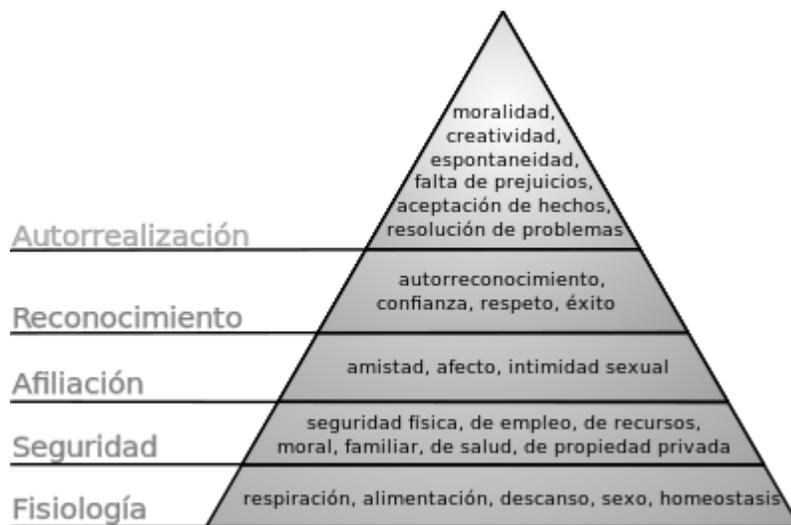
Murray consideraba que estas necesidades tenían que tener un orden para que se puedan cumplir pero nunca llego a la conclusión lo cual después de varios años Maslow tomaría en referencia a Murray para desarrollar la Pirámide de Necesidades.

La Teoría de Maslow

La teoría de Maslow la cual fue completamente expresada en 1954 en su libro “Motivación y Personalidad”. Cuanto más abajo en la pirámide, más urgentes son las motivaciones o necesidades y mientras va subiendo las necesidades se convierten más integrales y humanas.

(Prada, 1998) La jerarquía de necesidades comprende las cuales son mejor expresadas en una pirámide. La pirámide de Maslow(1943,Maslow) tiene 5 etapas. Estas 5 etapas son Fisiológica, Seguridad, Afiliación, Reconocimiento, Autorrealización.

Grafico 1: Pirámide de Maslow



Fuente: Pirámide de Maslow

Ilustración 1

Para explicar más a fondo esta pirámide se va a empezar por la primera etapa que incluye necesidades fisiológicas las cuales son esenciales para vivir. En esta etapa se comprende elementos básicos como: respiración, alimentación, descanso, sexo, eliminar desechos corporales.

La segunda etapa de la pirámide comprende necesidades relacionadas a la protección y resguardo de agresiones físicas o emocionales. Elementos importantes dentro de esta etapa son: seguridad física, empleo, recursos, moral, familiar, salud, propiedad privada.

La tercera etapa comprende necesidades relacionadas a la pertenencia, los seres humanos somos seres que necesitamos ser admitidos por otros. Los elementos importantes en esta etapa son: amistad, afecto e intimidad sexual.

La cuarta necesidad comprende estima o reconocimiento, mientras los seres humanos van cumpliendo con las etapas inferiores buscan satisfacer nuevas necesidades como por ejemplo: auto reconocimiento, confianza respeto y éxito.

La quinta necesidad comprende necesidades que se llega al cumplir todas las anteriores. Estas necesidades son: moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios, aceptación de hechos, resolución de problemas.

Teoría de las necesidades de Alderfer

Clayton Alderfer es un profesor de investigación en la universidad de Yale en Estados Unidos, ha estudiado y reformado la jerarquía de necesidades de Maslow. El cambio consiste en adaptarlas a un las necesidades reales Adelfer y a estas las llamo teoría ERC.

Clayton plantea que existen tres grupos de necesidades iniciales: existencia, relaciones y crecimiento, de las letras iniciales de cada necesidad proviene ERC. (Robbins, 2004)

El primer grupo llamado existencia quiere decir que se debe cumplir con las necesidades básicas de un ser humano, este grupo se podría comparar con las primeras 2 etapas de la pirámide de Maslow la cual comprende necesidades fisiológicas y de seguridad.

El segundo grupo que plantea Adelfer es la necesidad de relaciones, esto quiere decir que el ser humano tiene la necesidad de relacionarse con otras personas. Para tener las relaciones interpersonales se debe interactuar con otras personas, esta etapa se la puede relacionar con la etapa con la tercera etapa de afiliación en la pirámide de Maslow la que contiene amistad.

El tercer grupo crecimiento personal el cual incluye desarrollo personal está esta es similar a la de autorrealización de la pirámide de Maslow que incluye moralidad, creatividad, espontaneidad y resolución de problemas.

Alderfer también se diferencia en el contraste con la teoría de la jerarquía de las necesidades, ya que los humanos pueden tener más de una necesidad al mismo tiempo y esta

puede ser de otro nivel al que el necesita, puede estar en operación más de una necesidad al mismo tiempo, lo cual reprimiría la satisfacción de una necesidad de nivel superior, se incrementa el deseo de satisfacer una necesidad de nivel inferior. Esto demuestra que Maslow tenía una progresión rígida de escalones, mientras que Alderfer cree que se puede encontrar en un nivel y tener otras necesidades.

Las tres necesidades de Adelfer tienen una característica en común la cual hace que el individuo al no poder cumplir con una necesidad de etapa superior siente presión por cumplir una de necesidad inferior, por otro lado la pirámide de Maslow implica cumplir necesidades inferiores para poder subir a las necesidades más altas.

Finalmente, la teoría ERC discute que se para pasar a otra etapa de necesidades no es necesario cumplir la anterior, contradictorio a lo que dicta la teoría de Maslow. Se pueden estar en diferentes etapas de necesidades al mismo tiempo.

Teoría del factor dual de Herzberg

La teoría de motivación e Higiene de Frederick Herzberg propone que la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos. (1959, Herzberg)

Herzberg pensaba que el rendimiento de los trabajadores dependía de cómo se sentían. Según sus investigaciones concluyo que si las personas tenían un buen rendimiento y estaban satisfechos en el trabajo atribuían estos logros a sí mismos. Esto es similar a la motivación intrínseca explicada anteriormente.

Por otro lado si los empleados tenían un bajo rendimiento en el trabajo, no era productivos, no estaban satisfechos atribuían esto a factores externos como problemas de la

administración, problemas políticos, etc. Esto es similar a la motivación extrínseca explicada anteriormente.

Grafico 2: Teoría de los dos factores de Herzberg



Fue
nte:
Teo

ría de los dos factores de Herzberg

Ilustración 2

Herzberg planteo dos factores relevantes en su teoría, los factores higiénicos y factores motivadores. Los factores higiénicos son los esfuerzos por disminuir la insatisfacción de los empleados, estos factores higiénicos deben ser satisfechos para que los empleados se sientan bien. Al cumplir con los factores higiénicos no se garantiza que los empleados estén motivados.

Los motivadores en el trabajo son todos los esfuerzos de la empresa por motivar a sus empleados, se podría decir que son factores directamente guiados a los empleados como por ejemplo reconocimiento, crecimiento, logros, compensaciones, etc.

Herzberg el cual mediante encuestas determino que el bienestar tiene relación con la estimulación personal, el reconocimiento, los logros, y la autorrealización. Mientras que lo

contrario le es atribuido al entorno donde la persona realiza sus tareas, las relaciones personales, las condiciones de trabajo, y la política de la organización.

Con esto logro elaborar un concepto llamado enriquecimiento del trabajo el cual es un indicador que para evitar la monotonía se debe incrementar la responsabilidad de las personas y tomar en cuenta la autonomía, retroalimentación y el ambiente de trabajo son importantes

Teoría de las necesidades de McClellan

La teoría de las necesidades parte de la Pirámide de Maslow ya que utilice necesidades y elementos comprendido dentro de ella como el logro, necesidades de poder y necesidades de afiliación. La teoría de las necesidades de McClellan fue desarrollada en su libro “La sociedad del logro” (Davis y Newstrom, 1993).

Necesidades de logro: La presión por tener éxito y sobresalir, lograr esto dentro de ciertos parámetros. Esta necesidad se la relaciona con la de reconocimiento de Maslow porque tienen características similares.

Necesidades de poder: La necesidad de tener poder controlar e influenciar a las demás personas. Las personas que se encuentran en esta necesidad gustan de tener responsabilidad, liderar y altos cargos.

Necesidad de afiliación: Los seres humanos tenemos la necesidad de relacionarnos con las demás personas, por lo tanto tenemos el deseo de tener relaciones interpersonales, amistad y afiliación a grupos, etc.

Cada persona se va ubicando en cada necesidad, por lo tanto los empleadores deben reconocer en qué etapa se encuentran los empleados. Por ejemplo en la necesidad de logro los empleados tienen deseo de tener éxito, necesitan retroalimentación y compromiso. Los

empleados ubicados en la necesidad de poder les atrae tener prestigio, status, liderar y tener altos cargos. Finalmente los empleados en la etapa de afiliación les gustan trabajar en equipo, pertenecer a grupos y ayudar a los demás.

Teoría de Douglas McGregor

Douglas McGregor es el autor de las teorías X-Y, sus libros con los cuales educan a varias universidades en todo el mundo fueron escritos en 1960 que nos enseñan el lado humano de las organizaciones esto a influenciado a la gestión y decisión del personal de los recursos humano que han aprendieron sus teorías.

Las dos teorías X nos hablan sobre la presunción que tienen los gerentes hacia sus empleados ya creen que tienen un personal mediocre y asumen que los individuos son unos holgazanes los cuales hay que tratarlos con mano dura es decir castigarlos va de la mano con la motivación a los trabajadores.

En cambio las teorías Y creen que sus trabajadores se encuentran en su empleo una satisfacción en sus trabajo y se esforzaran para alcanzar sus metas por lograr beneficios a la empresa y crear un buen clima organizacional. Con este resultado las empresas liberan a sus empleados con más libertad confiando en ellos.

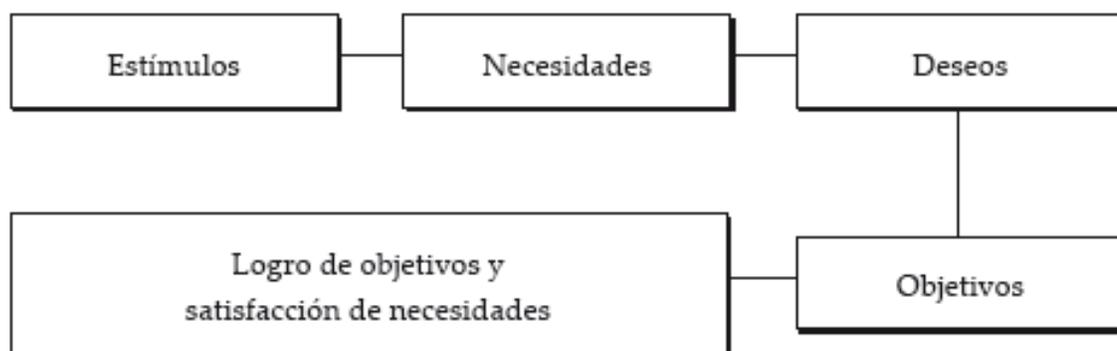
Motivación Empresarial

Proceso de la motivación

La motivación es las, provocaciones que siente el ser humano lo cuales pueden ser internos y externos lo cual el cerebro nos pone como una necesidad y es así que nos concentremos por obtenerlo hasta desearlo, en el momento que es un deseo queremos buscar

la forma de que sea nuestro y buscamos objetivos, metas y luchamos hasta que nuestra satisfacción este completa. (González, 2011)

Grafico 3: Proceso de la motivación



Fuente: Proceso de la motivación,

Ilustración 3

Un ejemplo de procesos de motivación son las empresas que estimula a sus trabajadores con premios, bonos, incentivos económicos para que sus empleados se encuentren motivados para lograr los objetivos establecidos. Un ejemplo de esto es la empresa Bycace el cual premia con viajes internacionales a sus mejores vendedores si cumplen las metas anuales o sobresalen de estas.

Elementos que Influyen en la Motivación Laboral:

Es muy sustancial para los trabajadores el ambiente donde se van a encontrar expuestos a trabajar ya que se busca que se le brinde las seguridades necesarias, sea

confortable, tenga autonomía y respeto o libertad para tomar decisiones, y sobretodo crecimiento laboral dentro de la compañía.

Dentro de la empresa existe varias personalidades de trabajadores, algunos de estos tendrán la necesidad de que sus empleadores les motiven y les ayuden con las metas que se deben alcanzar, mientras otros podrán motivarse por sí solos. La motivación es algo personal lo cual hace que los departamentos de recursos humanos o los empleadores sepan que cada persona necesita una motivación diferente. Es complicado llegar a un cien por ciento de los empleados con un método de motivación. Primero se debe entender las necesidades que ellos necesitan cumplir y como se las podría consumir dentro de la empresa. Por ejemplo algunos podrán trabajar por necesidad o trabajan por un crecimiento laboral dentro de la empresa. Es por esto que es muy significativo que el ambiente laboral sea muy confortable y los trabajadores se sientan identificados para poder rendir mejor.

Es muy importante la comunicación dentro de las empresas ya que es la manera que se puede llegar a los trabajadores de una forma amigable y motivadora. Si los mensajes son mal interpretados se puede llegar a lo contrario que se buscaba es decir la desmotivación e inseguridad para los trabajadores. Es por eso que la comunicación es un tema muy importante “el estudio de los procesos comunicacionales que tienen lugar dentro de los grupos sociales en torno a objetivos comunes, es decir, organizaciones. Con respecto a los canales o medios utilizados para informar, debe señalarse la existencia de una gama extensa.” (BARAHONA, 2008)

Estos pueden ser de persona a persona, masivos con emails o en charlas el objetivo es llegar a los trabajadores con un mensaje claro.

Cultura Organizacional:

"La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo" (Robbins, 1996).

La cultura organizacional son las reglas que se debe de seguir dentro del trabajo si las reglas se encuentran bien formadas no se debería encontrar problemas en el ámbito laboral y la gente debería sentirse cómoda con la cultura de la empresa.

Motivación Laboral

La motivación laboral tiene como objetivo incentivar a que los empleados desempeñen mejor su trabajo. Por medio de incentivos económicos o físicos como una medalla o cuadro de honor. Los cuales cumplen funciones de motivar al personal.

Es importante descubrir que es lo que motiva a los empleados, por ejemplo a unas personas les puede motivar el dinero, una casa, bonos, reconocimiento, etc. Al descubrir que es lo que motiva a cada persona se puede formar estrategias para impulsar a esta persona a alcanzar su objetivo cada vez que haga un buen trabajo.

Finalmente es importante que los empleados tengan ambientes de trabajo favorables, esto significa que tengan los implementos de trabajo necesarias y en buen estado. Es primordial que no tengan peligros en su lugar de trabajo y que sea favorable y cómodo para laborar. Estos factores contribuyen a que el empleado se sienta bien y sus necesidades están satisfechas.

Análisis de métodos de motivación de empresa internacional y nacional

Análisis de motivación e incentivos utilizados por empresa reconocida internacionalmente..

- *Google*

En la actualidad las empresas mundialmente usan distintos métodos de motivación para incentivar que sus empleados sean más productivos y eficientes. En esta parte de la tesis vamos a describir que es lo que hacen empresas reconocidas mundialmente como Google para motivar a sus empleados.

Nombre de Empresa: Google

Empleados: 53,861

Industria: Internet, telecomunicaciones, software.

Ubicación Oficina Principal: Mountain View, California

Google es una empresa que es reconocida mundialmente por ser un motor de búsqueda y facilitador para las personas en encontrar información en internet. Uno de los ingresos más alto que tiene google es la publicidad que hace de los negocios en su página web, con el pasar de los años han ido diversificando su oferta de productos hacia celulares, tecnología y software.

Es interesante describir los métodos de incentivos y motivación que tiene google ya que son distintos a los tradicionales. Empresas como google dan libertad a sus empleados con respecto a horario flexibles (no tener horarios), piscinas en sus instalaciones, comida gratis y canchas para hacer deporte.

La meta de Google es proveer beneficios y recompensas, y eliminar todo lo que se interponga en el camino de sus empleados. (Google, 2009). Por lo tanto proveen un paquete de

lavado de ropa, masajes, lavado de autos y buses para transportar a sus empleados. Google está actualmente entre las 10 empresas mejores para trabajar en el mundo según Forbes Magazine.

Por la libertad que tienen hacia sus empleados y el ambiente laboral que los motiva a hacer un mejor trabajo cada día, actualmente google tiene 53, 861 empleados los cuales tienen la filosofía de libertad en horarios, trabajar en equipo, pueden traer sus mascotas al trabajo, facilidades como gimnasio, piscina y lo más importante oportunidades de crecimiento.

Google con su manera singular de motivar e incentivar a sus empleados no solo tiene empleados productivos, felices y eficientes sino también atrae talento de todo el mundo, ya que quien no quisiera laborar en una empresa que tiene todas las facilidades que brinda google.

Para analizar la forma que la empresa Google motiva a sus empleados, iniciamos con el trabajo en Equipo el cual es fundamental para sus operaciones. Forman grupos o equipos de trabajo para analizar proyectos, desarrollar aplicaciones, etc. Relacionar métodos de google con cada autor relevante. Este trabajo en equipo se lo puede relacionar a lo que nos cuenta Maslow, Murray, Adelfer, McClelland, ya que todos los seres humanos tenemos la necesidad de afiliación y relacionarnos con otros seres humanos. Por lo tanto en las instalaciones de google se cumple con esta necesidad.

Google provee alimentación gratuita en sus instalaciones, tiene canchas recreativas y no tiene horarios de trabajo establecidos y oportunidades de crecimiento. Con estas facilidades cumplen con varias necesidades expuestas por los autores estudiados como las necesidades fisiológicas, necesidades de tener un buen ambiente laboral y necesidad de libertad, necesidad de logro, etc.

Google da libertad de horarios a sus empleados por tanto confía en que ellos van a lograr sus objetivos y tareas enviadas, esta mentalidad es la que McGregor expone en su teoría que los gerentes ven a sus empleados como X o Y. Google los ve como Y ya que si piensa que tiene empleados inteligentes, proactivos y productivos.

Finalmente describiendo el estilo de vida que llevan los empleados de esta empresa y las oportunidades y facilidades que ella provee nos damos cuenta que se relacionan mucho con los autores estudiados y sus necesidades y motivadores expuestos, pareciera que en Google se intenta cumplir con el mayor número de necesidades de sus empleados para que sean más productivos y eficientes.

Análisis de empresa Ecuatoriana

Claro Ecuador

Nombre de Empresa: Claro

Empleados: 2400

Industria: Telecomunicaciones

Ubicación: Ecuador

Claro es una empresa reconocida en Ecuador por ser líder en telecomunicaciones, la propuesta de valor de claro es que tener un buen clima laboral es fundamental para sus empleados ya que si tienen un ambiente laboral en óptimas condiciones van a desempeñar mejor su trabajo y cumplir con los objetivos.

Claro incentiva que sus empleados continúen sus estudios de pre grado y posgrado, están en constante capacitaciones, seminarios, cursos. Promueven la educación e incentivan progreso profesional de sus empleados.

En esta empresa se fomenta el deporte y compañerismo, según ellos son pilares fundamentales para tener éxito.

Una estrategia de motivación interesante que aplica Claro es su programa de Reconocimiento en el cual premia a los empleados que han demostrado un esfuerzo por cumplir su trabajo, creativos, trabajar en equipo, etc. Estos empleados son otorgados Corazón Claro similar a “empleado del mes”, este premio sirve para ejemplo para los demás trabajadores.

Finalmente Claro se ha convertido en una de las empresas preferidas para trabajar de los ecuatorianos, brindando un buen ambiente laboral, oportunidades de crecimiento e incentiva el trabajo en equipo.

Claro tiene una filosofía en la cual se aplican varios teorías y necesidades de motivación de los autores estudiados. Para empezar Claro desea tener un ambiente laboral en óptimas condiciones para que sus empleados sean productivos. Esta parte se la puede relacionar por lo expuesto por Herzberg el cual nos dice que se debe disminuir la insatisfacción de los empleados al mínimo proporcionando un buen ambiente laboral.

Segundo Claro incentiva estudios, capacitaciones, talleres y cursos para sus empleados. Esto se lo puede comparar con lo que Adelfer expone en su teoría que el crecimiento profesional y desarrollo son importantes necesidades que tienen los seres humanos.

Tercero el compañerismo y trabajo en equipo son pilares importantes para esta empresa, lo cual con esto cumplen con las necesidades de afiliación expuestas por los autores los cuales explican que es indispensable que un ser humano se relacione con otras personas.

Para terminar Claro tiene su programa de reconocimiento el cual reconoce el esfuerzo de los empleados y los lista como ejemplos a seguir por sus compañeros de trabajo. Este gesto

cumple necesidades de logro, reconocimiento, confianza, éxito, necesidades expuestas por Maslow en su teoría.

Análisis de instituciones

Objetivo de preguntas y encuestas

El objetivo de las preguntas es lograr determinar que motiva a los empleados de las empresas, que prioridades tienen en el trabajo y sus preferencias entre distintas opciones. Con esto se pretende describir comportamientos y preferencias que tienen los colaboradores de las instituciones.

Se pretende analizar la visión que tiene el gerente o supervisor de los empleados con respecto a qué opina sobre la motivación, que piensa que motiva a los empleados entre otras preguntas. Esto nos ayudara a tener una perspectiva de como el líder de la empresa maneja a sus empleados y si lo que él piensa es similar a lo que en realidad opinan los empleados.

Finalmente por medio de las preguntas y encuestas se va a describir comportamientos, preferencias por medio de distintas opciones. Y entrevista a los gerentes para saber su opinión sobre el tema motivación y varias preguntas relacionadas. Para poder hacer una descripción de factores importantes dentro de la encuesta y recomendaciones para los gerentes.

Empresas por Analizar en el Ecuador

- Cinemark
- Imprenta
- Empresa de Gobierno, oficinistas.

Preguntas para empleados de empresas y gerentes

Preguntas de Ubicación

- Nivel de educación
- Profesión
- Oficio
- Composición Familiar
- Edad
- Nivel de Ingreso
- Sexo

Preguntas

1. ¿Usted siente que satisfice sus necesidades básicas con la remuneración de su trabajo?
 - i. Sí No
2. ¿Su sueldo le motiva a desempeñar mejor su trabajo?
 - i. Sí No
3. ¿Usted prefiere más reconocimiento laboral o mayor pago?
 - i. Más reconocimiento Mayor Pago
4. ¿Prefiere mejor punto de trabajo (oficina, zona de trabajo) o más sueldo?
 - i. Mejor oficina Mayor sueldo
5. ¿Prefiere mayor crecimiento laboral en la empresa o más sueldo?
 - i. Mayor autoridad Mayor Sueldo
6. ¿Prefiere mayor reconocimiento laboral de directores o una maestría, capacitación o talleres?

i. mayor reconocimiento Maestría, capacitación, talleres

7. ¿Usted necesita que su empleador lo motive o se motiva usted mismo?

i. Empleador Usted mismo

8. ¿El ambiente laboral lo hace sentir bien y motiva a desempeñar un mejor trabajo?

i. Sí No

9. ¿Sus compañeros de trabajo lo motivan y hacen sentir bien en el trabajo?

i. Sí No

10. ¿Cuándo hace un buen trabajo sus jefes le dan retroalimentación positiva?

a. Sí No

11. ¿Qué es lo que más le motiva a usted dentro de la empresa?

a. Incentivos Económicos

b. Ambiente Laboral

c. Compañeros de trabajo

d. Jefe directo

e. Otro

12. Su Sueldo principalmente lo quiere invertir en.

a. Transportación

b. Vivienda

c. Viajes

d. Estudio

e. Otro

13. Sueldo le va a permitir a futuro

- a. Jubilarse
- b. Crear empresa
- c. Viajar
- d. Estudiar

14. A que destinaria un incremento en su sueldo

- a. Estudio
- b. Transportación
- c. Vivienda
- d. Viajes
- e. Otro

15. ¿Cuál es la razón principal por la que trabaja aquí?

- a. Sueldo
- b. Ambiente laboral
- c. Reconocimiento
- d. Crecimiento laboral
- e. Otro

16. ¿Qué tal es la relación con su jefe?

- a. Muy Buena
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. Muy Mala

Preguntas para gerentes

1. ¿Usted motiva a sus empleados de alguna forma?
SÍ No
2. ¿Cómo motiva a sus empleados?
3. ¿Por qué es necesaria la motivación en su empresa?
4. ¿Cuáles son las ventajas de tener empleados motivados?
5. ¿Cuáles son las desventajas de tener empleados desmotivados?
6. ¿Cuáles son los costos incurridos en tener motivación en su empresa?
7. ¿Usted qué piensa que es lo que más motiva a sus empleados?
8. ¿Usted reconoce de alguna forma el buen rendimiento de sus empleados?
9. ¿Usted piensa que sus empleados se motivan por si solos o necesitan motivación externa?
10. ¿Usted invierte en capacitaciones o estudios para sus empleados?
11. ¿Cómo se le ve a un empleado en esta empresa, X o Y según la teoría de McClelland?
(Teoría explicada a gerentes)

Análisis empresas encuestadas

El primer paso el día de las encuestas y entrevistas fue pedir autorización a los gerentes y que reúnan al personal. Ahí dimos una pequeña charla a los trabajadores de las distintas empresas. En la cual explicamos una idea general de lo que se trataba nuestra tesis de motivación empresarial. También les comentamos fin que iban a tener las encuestas, la cual es solo para nuestro uso. Pusimos claro que esta investigación es independiente y no tiene nada que ver con la empresa, es anónimo para que tengan confianza, respondan con sinceridad. Explicamos que no iban a tener ningún tipo de repercusión negativa, por el contrario podían

ayudar a los gerentes y directores para analizar pensamientos y comportamientos de su personal.

El segundo paso fue explicar al gerente de que se trataba la encuesta y el fin para la tesis, también hicimos una entrevista a los gerentes para saber sus opiniones sobre los empleados.

El tercer paso fue leer cada pregunta y explicar el significado de cada respuesta. Después procedimos en unos casos a dar la computadora para que respondan ellos mismos y en otros leímos las preguntas y que ellos nos den las respuestas.

Finalmente agradecemos por su ayuda en nuestra tesis de investigación.

Análisis por Empresa

Cinemark

Información

Total de empleados: 45 empleados

Ubicación: Centro Comercial Plaza de las Américas, Quito.

Industria: Entretenimiento

Gerente Recursos Humanos: Klever Porras

Descripción de empleados Cinemark

- Nivel de educación:
 - Bachilleres
 - Universitarios
- Profesión

- Ninguna
- Oficio
 - Colaborador Cinemark
- Edad
 - 18 años a 24 años
- Nivel de Ingreso
 - Sueldo Básico 340
- Sexo
 - Masculino y Femenino

Dentro de la empresa Cinemark existían gerentes y supervisores los cuales si poseían títulos universitarios y estudios superiores. Pero con el objetivo de no perjudicar la calidad de la encuesta se enfocó solo en los jóvenes y empleados operativos. Que compartían la misma edad y nivel de educación.

Análisis por Pregunta

1. ¿Usted siente que satisface sus necesidades básicas con la remuneración de su trabajo?				
#	Answer		Response	%
1	Si		13	65%
2	No		7	35%
	Total		20	100%

Esta primera pregunta se planteó por la Piramide de Maslow la cual como necesidades básicas tiene alimentación, sexo, vestimenta, etc. Con una respuesta de si se podría decir que con el sueldo que reciben los empleados si cumplen con sus necesidades básicas. Con una respuesta de *No* sería que el sueldo no cubre estas necesidades.

Al analizar la primera pregunta obtenemos que un 65% de los empleados logra cubrir estas necesidades básicas con el sueldo que obtienen. Por lo tanto tienen cubierta esa primera necesidad y están motivados por cumplir esa parte.

Lo alarmante que es un 35% de los empleados no cumple estas necesidades básicas, por lo tanto su nivel de satisfacción y motivación es menor a sus compañeros de trabajo. Lo que podría generar menor productividad y eficiencia de los empleados.

2. ¿Su sueldo le motiva a desempeñar mejor su trabajo?				
#	Answer		Response	%
1	Si		11	55%
2	No		9	45%
	Total		20	100%

Esta segunda pregunta se extrajo de la *teoría de Deci* la cual expone que hay motivadores intrínsecos y extrínsecos. Un factor extrínseco sería el dinero ya que es un motivador externo que utilizan las empresas para motivar a sus empleados. Una variable intrínseca sería que los empleados se motivan por sí mismos.

Al observar las respuestas de la primero pregunta se encontró que un 55% de personal si siente que el dinero es un motivador y un 45% siente que el sueldo no le motiva a desempeñar un buen trabajo.

Los empleados del 55% se podría decir que si son motivados por factores externos como el dinero, y por la respuesta que dieron si están impulsados por desempeñar un buen trabajo por la remuneración que reciben.

Los empleados del 45% sienten que la remuneración que reciben no es un motivante en su trabajo.

3. ¿Usted prefiere más reconocimiento laboral o mayor pago?

#	Answer		Response	%
1	Más reconocimiento		10	50%
2	Mayor Pago		10	50%
	Total		20	100%

La tercera pregunta comprende reconocimiento o aumento en salario. Esta pregunta fue proyectada para poder descubrir si los empleados preferían incentivos económicos e intangibles como es el dinero o una felicitación por un trabajo bien hecho. Esta pregunta la relacionamos con la necesidad de reconocimiento que expone Maslow y McClellan.

El 50% de las personas prefiere tener más reconocimiento dentro de la empresa que comprende: felicitaciones por un buen trabajo, incentivos intangibles y elogios frente al resto de empleados. Por lo tanto si es importante esta necesidad expuesta por Maslow y McClelland.

Por otro lado el 50% restante prefiere mayor remuneración o pago por sus labores, prefieren algo tangible para cubrir sus gastos e invertir dinero en sus necesidades.

4. ¿Prefiere mejor punto de trabajo (oficina, zona de trabajo) o más sueldo?

#	Answer		Response	%
1	Mejor Oficina		6	32%
2	Mayor sueldo		13	68%
	Total		19	100%

Esta pregunta fue extraída de la teoría de Herzberg la cual expone que hay una necesidad por tener un ambiente favorable para disminuir lo menor posible la insatisfacción y que se concentre la gente en laborar. Pusimos esta pregunta frente a sueldo que es otro factor muy importante para los colaboradores. En el caso de Cinemark un 68% de las personas prefirieron el sueldo a tener un mejor lugar de trabajo. Por lo tanto con esto podríamos decir que la necesidad de tener un buen ambiente de trabajo está cumplida. Y se tiene mayor preferencia por el aumento de sueldo.

5. ¿Prefiere mayor crecimiento laboral en la empresa o más sueldo?

#	Answer		Response	%
1	Mayor autoridad		14	70%
2	Mayor Sueldo		6	30%
	Total		20	100%

Esta pregunta fue programada por la teoría de Adelfer, la cual tiene como base fundamental el crecimiento para el ser humano. Se procedió a explicar a los encuestados que mayor autoridad significaba crecer profesionalmente dentro de la empresa y mayor sueldo un incremento de su sueldo actual haciendo el mismo trabajo. El 70% prefirió un crecimiento laboral lo cual nos indica que los empleados si tienen una gran preferencia por crecer dentro

de la empresa, Por otro lado un 30% prefieren un incremento de sueldo y siente que esto va a cumplir mejor con sus necesidades.

6. ¿Prefiere mayor reconocimiento laboral de directores o una maestría, capacitación o talleres?

#	Answer		Response	%
1	mayor reconocimiento		5	25%
2	Maestría, capacitación, talleres		15	75%
	Total		20	100%

La pregunta número seis se obtuvo de Maslow y su énfasis en el reconocimiento de la persona como necesidad de cuarto grado. Pero también concluimos hacer una balanza entre reconocimiento y estudios, capacitaciones, talleres. La gran mayoría de los encuestados prefirió que sus empleadores inviertan más en educación y talleres. Un menor número prefirió reconocimiento.

7. ¿Usted necesita que su empleador lo motive o se motiva usted mismo?

#	Answer		Response	%
1	Empleador		8	40%
2	Usted mismo		12	60%
	Total		20	100%

La pregunta número siete adquirimos de la teoría de Deci con respecto a las motivaciones intrínsecas y extrínsecas. Encontramos que un 40% de los empleados necesita que su empleador lo motive. Por el contrario el 60% del personal se motiva por sí mismo. Con

esto podemos darnos cuenta que Cinemark tiene personal que es motivado intrínsecamente y otros necesitan factores extrínsecos como en este caso el jefe.

8. ¿El ambiente laboral lo hace sentir bien y motiva a desempeñar un mejor trabajo?

#	Answer		Response	%
1	Si		18	90%
2	No		2	10%
	Total		20	100%

Statistic	Value
-----------	-------

La pregunta ocho la planteamos con el fin de saber la importancia del ambiente laboral. Que son factores higiénicos expuestos por Herzberg y Extrínsecos. El 90% del personal se siente bien y motivado por su ambiente laboral. Y un mínimo 10% no le motiva el ambiente laboral.

9. ¿Sus compañeros de trabajo lo motivan y hacen sentir bien en el trabajo?

#	Answer		Response	%
1	Si		17	85%
2	No		3	15%
	Total		20	100%

Los compañeros de trabajo son factores motivantes externos (extrínsecos) los cuales pueden afectar positiva o negativamente. En esta pregunta se puede observar que 85% de los empleados si se siente motivado por sus compañeros de trabajo, lo cual es positivo para la empresa porque los compañeros de trabajo tienen una influencia positiva entre si mismos. Un porcentaje mínimo 15% opino que sus compañeros no les motivan.

10. ¿Cuándo hace un buen trabajo sus jefes le dan retroalimentación positiva?

#	Answer		Response	%
1	Si		14	70%
2	No		6	30%
	Total		20	100%

Adelfer y Maslow ponían mucho énfasis en la importancia del reconocimiento como una necesidad importante para los seres humanos. Por lo tanto con esta pregunta pretendimos revisar si en esta empresa si existe retroalimentación hacia los empleados. La cual por las estadísticas del 70% si existe en esta empresa del Cinermark.

11. ¿Qué es lo que más le motiva a usted dentro de la empresa?

#	Answer		Response	%
1	Incentivos Económicos		6	30%
2	Ambiente Laboral		8	40%
3	Compañeros de trabajo		4	20%
4	Jefe directo		1	5%
5	Otro		1	5%
	Total		20	100%

En esta pregunta nos enfocamos en la teoría de Deci la cual propone motivaciones intrínsecas y extrínsecas. En esta pregunta propusimos 4 motivaciones extrínsecas, Incentivos económicos, Ambiente Laboral, Compañeros de trabajo y Jefe Directo. El fin de esta pregunta era ver cuál de estas variables era la que más motivaba a los empleados en Cinermark.

Según las encuestas el 40% escogió que el ambiente laboral es lo que más le motiva de la empresa. Esto es positivo para Cinemark ya que por estas respuestas el ambiente que dan a sus empleados los hace sentir bien y motiva a hacer un buen trabajo.

El segundo factor más importante para los empleados fueron los incentivos económicos con un 30%.

El tercero fueron los compañeros de trabajo con un 20% de escogidos.

Cuarto fue la motivación del jefe con poca aceptación.

12. Su Sueldo principalmente lo quiere invertir en.				
#	Answer		Response	%
1	Transportación: Autos		0	0%
2	Vivienda: Casa o Departamentos		7	35%
3	Viajes		1	5%
4	Estudios		10	50%
5	Otro		2	10%
	Total		20	100%

Esta pregunta la planteamos por la teoría del Adelfer que pone como principal motivación la superación personal y para saber en qué principalmente los empleados invertían sus remuneraciones. El 50% del Personal invierte su salario en estudios, lo cual se lo puede relacionar con la superación personal. El segundo factor más importante en el cual invertían su sueldo era en vivienda o gastos de Hogar.

13. Sueldo le va a permitir a futuro

#	Answer		Response	%
1	Jubilarse		3	15%
2	Crear negocio propio		7	35%
3	Viajar		2	10%
4	Estudiar		6	30%
5	Vivienda: Casa o Departamento		2	10%
	Total		20	100%

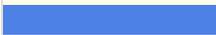
Esta pregunta la planteamos para tener una idea sobre en qué pensaban invertir su sueldo a largo plazo. La gran mayoría pensó en montar un negocio con un 35% de aceptación de los encuestados. Por lo tanto tienen aspiraciones de ser empleadores a futuro. Lo interesante de esta respuesta es que los empleados de Cinemark opinan que a futuro su sueldo les va a permitir estudiar. Lo cual hace que para ellos la superación personal sea algo importante como menciona Maslow en su reconocimiento.

14. A que destinaría un incremento en su sueldo

#	Answer		Response	%
1	Estudio		7	35%
2	Transportación: Vehículo		0	0%
3	Vivienda		6	30%
4	Viajes		4	20%
5	Otros		3	15%
	Total		20	100%

Esta pregunta fue para analizar en que destinarían un incremento de sueldo los empleados para analizar si esta respuesta tenía relación a las 2 anteriores. Lo cual fue así, los empleados siguen prefiriendo invertir a sus estudios lo cual comprueba la importancia de la superación personal y profesional que tienen los jóvenes de esta empresa.

15. ¿Cuál es la razón principal por la que trabaja aquí?

#	Answer		Response	%
1	Sueldo		9	45%
2	Ambiente laboral		2	10%
3	Reconocimiento		0	0%
4	Crecimiento laboral		7	35%
5	Otro		2	10%
	Total		20	100%

La pregunta número quince la proyectamos para conocer cuál era la razón principal que las personas laboraban ahí y para ayudar a los gerentes de recursos humanos a conocer el pensamiento de sus empleados. Y pusimos algunas opciones para que puedan escoger.

El sueldo tuvo un 45% de aceptación, por lo tanto un buen porcentaje trabaja por el sueldo.

El segundo elemento con más importancia fue crecimiento laboral con un 35% de aceptación, lo cual indica que los empleados sienten que existe crecimiento dentro de la empresa.

El tercer elemento fue ambiente laboral con un 10% de aceptación, lo cual indica que poca gente labora en Cinemark por el ambiente laboral que proponen. O simplemente porque los otros factores son más relevantes para los colaboradores.

16. ¿Qué tal es la relación con su jefe?

#	Answer		Response	%
1	Muy Buena		9	45%
2	Buena		9	45%
3	Regular		2	10%
4	Mala		0	0%
5	Muy Mala		0	0%
	Total		20	100%

Esta pregunta final fue para analizar la relación que sentía que tenían los empleados con el jefe, la cual por los datos es favorable con un 45% que respondió que es Muy buena,

45% que es buena y un mínimo 10% respondió que es regular. Por lo tanto los empleados si tienen una buena relación con su Jefe. Lo cual ayuda a que se sientan bien en el trabajo y desempeñen mejor sus actividades.

Entrevista a Gerentes

1. ¿Usted motiva a sus empleados de alguna forma?

Sí

2. ¿Cómo motiva a sus empleados?

Canjes con empresas como por ejemplo combos en Mc Donalds. Convenios con varias empresas y reciben canjes. Bonos para gafas.

Reuniones sociales para fomentar trabajo en equipo e integraciones grupales.

3. ¿Por qué es necesaria la motivación en su empresa?

Es necesaria porque una persona motivada trabaja mejor, hay un buen ambiente de trabajo, mejora el desempeño.

4. ¿Cuáles son las ventajas de tener empleados motivados?

Ventajas rendimiento, se les toma en cuenta cuando hacen un buen trabajo.

5. ¿Cuáles son las desventajas de tener empleados desmotivados?

Desempeñan un mal trabajo e influyen negativamente al personal.

6. ¿Cuáles son los costos incurridos en tener motivación en su empresa?

Costos de canje, costos accesibles. No son altos.

7. ¿Usted qué piensa que es lo que más motiva a sus empleados?

Reuniones y reconocimientos positivos frente al equipo de trabajo.

8. ¿Usted reconoce de alguna forma el buen rendimiento de sus empleados?

Si se reconoce el rendimiento de los empleados

9. ¿Usted piensa que sus empleados se motivan por sí solos o necesitan motivación externa?

Existen empleados de las 2 partes unos empleados son motivados por sí solos otros si necesitan motivación externa de jefes.

10. ¿Usted invierte en capacitaciones o estudios para sus empleados?

Si se invierte en capacitaciones para los empleados.

11. ¿Cómo se le ve a un empleado en esta empresa, X o Y según la teoría de McClelland? (Teoría explicada a gerentes)

- Hay personas que vienen con su propia iniciativa que son buenos y se mantienen buenos.
- Empleados llegan malos sin experiencia timidez y se vuelven empleados buenos con el tiempo.
- Empleados buenos se hacen malos con el tiempo.
- Dar seguimiento a los empleados, encontrando los puntos buenos.
- Hace falta guiar a las personas, porque no tienen tantas necesidades por su edad la mayoría vive con sus padres
- En conclusión a algunos empleados se los observa como X pero a otros empleados se los observa cómo Y

Conclusiones Cinemark

Para concluir las encuestas hechas a Cinemark nos ayudaron a observar la importancia de las teorías de motivación analizadas y como cada una de esta se aplica y adapta a las necesidades de cada empresa.

En el caso de Cinemark los empleados son gente joven la cual por las encuestas analizadas invierte sus fondos en educación por lo cual la superación para ellos es muy significativo.

El factor de la educación muy importante ya que aquí encontramos una estimulación personal que tienen los empleados lo cual es la educación y el querer superarse. El secreto de tener empleados motivados es encontrar que es lo que les impulsa y en el caso de Cinemark son sus estudios.

Por lo tanto sería interesante poder evaluar una manera de incentivar más los estudios, capacitaciones o talleres dentro de la empresa, de esta manera se estaría cumpliendo una preferencia que tienen los empleados por aprender.

Cinemark se ha enfocado en tener formas de motivar a sus empleados como incentivos (Canjes con empresas), brindar un buen ambiente de trabajo y fomentar trabajo en equipo.

Estas actividades con respecto a los canjes, actividades entre compañeros para fomentar el trabajo en equipo, empleados motivándose entre ellos son buenas. Por las encuesta realizadas si están cumpliendo con el objetivo. Ya que con una pregunta planteada de si “Los compañeros de trabajo le motivan a hacer un mejor trabajo” la gran mayoría de los encuestados respondió que sí.

Según el Gerente los costos incurridos en incentivar a sus empleados son bajos y los beneficios de tener empleados son varios los cuales benefician más a la empresa.

Otro elemento relevante que tenía a los empleados motivados fue el ambiente laboral, desde las instalaciones del cine, los compañeros de trabajo, relación con el jefe y otros variables. Esto es favorable para la empresa ya que la necesidad de tener un ambiente laboral positivo ya la tienen cumplida.

Es significativo que empresas no solo utilizan métodos de motivación y visualmente vean el rendimiento de los empleados sino que también tengan un plan de medición de resultados. Por ejemplo podrían cada cierto tiempo tener un modelo de encuestas o entrevistas similar a las planteadas en esta tesis, para tener una idea si los planes de motivación que están utilizando están teniendo resultado o no. Al evaluar cuales ya están cumpliendo objetivo como en el caso de Cinemark el ambiente laboral pueden enfocarse más en otras necesidades primordiales para los empleados, sin descuidar las ya cumplidas.

Para terminar Cinemark si aplica teorías analizadas por los autores Maslow, McClelland, Afelfer, Murray, Herzberg, pero las aplican a la realidad de la empresa. Según las encuestas realizadas la mayoría de los empleados tiene una tendencia hacia la educación, por lo tanto se debería formar una estrategia para aprovechar este estímulo personal que tienen los empleados. En Cinemark se cumplen varias necesidades de los empleados en especial el buen ambiente labora, buena relación con el gerente y buena relación entre empleados. Con estas variables cumplidas lo único que se puede esperar de los empleados es un mejor rendimiento y productividad.

Impresum

Información

Total empleados: 41 empleados

Ubicación: Bogotá y Versalles.

Industria: Imprenta.

Gerente General: Carlos Miguel Vaca.

Características de empleados

- Nivel de educación
 - Primaria
 - Secundaria

- Profesión
 - Ninguna

- Oficio
 - Prensador.
 - Mecánicos
 - Cortador de papel
 - Operadores de Maquinas.

- Edad
 - 24 años a 35 años

- Nivel de Ingreso
\$340-\$450

- Sexo
 - 19 Masculino y Femenino 1

Dentro de la empresa Impresum no existían gerentes y supervisores lo que encontramos en las oficinas fueron trabajadores con títulos de publicidad y marketing. Pero con el fin de no perjudicar la calidad de la encuesta nos enfocamos en trabajadores operativos de la fábrica ya que son la gran mayoría del total de empleados de la empresa.

Análisis por pregunta

¿Usted siente que satisface sus necesidades básicas con la remuneración de su trabajo?

#	Answer	Response	%
1	Si	12	60%
2	No	8	40%
	Total	20	100%

La Pirámide de Maslow indica que dentro necesidades básicas existe: alimentación, sexo, vestimenta, seguridad. Para analizar esta pregunta podemos observar que el 60% si puede cubrir con su sueldo sus necesidades. Pueden sobrevivir y mantener a sus familias brindándoles seguridad y alimentación.

El 40% de los empleados no cubren sus necesidades básicas con el sueldo esto puede ser debido a que tienen que cubrir mayores gastos es decir mayor número de familia, estudios mal altos, y otros gastos. Esto hace que estos empleados no se sientan cómodos en su lugar de trabajo. El gerente de Impresum explico que los empleados pueden subir sus ingresos debido a que pueden conseguir ventas o contactos para la imprenta con lo cual obtendrán el 5% de comisión.

2 ¿Su sueldo le motiva a desempeñar mejor su trabajo?

#	Answer	Response	%
1	Si	16	80%
2	No	4	20%
	Total	20	100%

La teoría de Deci nos expone de dos clases de motivadores. La primera que analizaremos es la extrínseca: En la cual observamos que el 80% si cree que con un mayor aumento de sueldo desempeñarían mejor su trabajo y se encontrarían más motivados para cumplir sus tareas. El otro 20% cree que no se motivarían más con un mayor aumento de sueldo que para motivarse se necesita cubrir otros factores.

3. ¿Usted prefiere más reconocimiento o mayor pago?

#	Answer	Response	%
1	Más reconocimiento	10	50%
2	Mayor Pago	10	50%
	Total	20	100%

Esta pregunta se encuentra relacionada con la necesidad de reconocimiento que expone Maslow y McClellan.

Las cuales en las encuestas que realizamos a los trabajadores en general podemos encontrar rangos muy parecidos acerca de las preferencias entre reconocimiento y pago.

El 50% de los trabajadores prefieren más reconocimiento para en sus empleos, esto quiere decir que buscan mayores incentivos para trabajar esto puede ser bonos, canastas, reconocimientos en público, condecoraciones etc.

El otro 50% prefiere que todos esos reconocimientos no se los realice y que ese dinero se pueda usar mejor para crear un aumento en los sueldos para cubrir sus necesidades.

4. ¿Prefiere mejor oficina (puesto de trabajo) o más sueldo?

#	Answer	Response	%
1	Mejor Oficina	13	65%
2	Mayor sueldo	7	35%
	Total	20	100%

Basados en la teoría Herzberg, el 65% de los trabajadores en Impresun prefieren mejores instalaciones, esto podemos analizar que existe una gran diferencia entre esta empresa y el Cinemark ya que los trabajadores en la imprenta se encontraban en lugares mucho más reducidos, con poco espacio para desenvolverse y trabajar cómodos. En cambio el 35% prefiere que las instalaciones se mantengan pero se les pueda aumentar el sueldo. Con lo cual podemos concluir que en esta empresa no se obtiene un ambiente de trabajo cómodo para desenvolverse mejor

5. ¿Prefiere mayor crecimiento en la empresa o más sueldo?

#	Answer	Response	%
1	Mayor autoridad	14	74%
2	Mayor Sueldo	5	26%
	Total	19	100%

Adelfer nos habla acerca del crecimiento aboral el cual es muy importante dentro de las empresas para poder enganchar nuevos trabajadores.

El 74% de los trabajadores prefieren subir escalones dentro de la empresa es decir que mientras más experiencia tenga sobre el trabajo de la empresa mayor posibilidad de ascender de puesto, ejemplo de maquinista a jefe de área.

Mientras el otro 26% no le importan subir de puesto o crecer profesional mente en la empresa o que ellos prefieren mayor cantidad de sueldo.

6. ¿Usted prefiere más reconocimiento dentro de la empresa o Maestrías capacitaciones o talleres?

#	Answer	Response	%
1	mayor reconocimiento	1	5%
2	Maestría, capacitación, talleres	19	95%
	Total	20	100%

Maslow nos expresa acerca de entregar reconocimientos a los trabajadores, es algo importante para motivar y cumplir esta necesidad. Pero en el caso de Impresum hay una preferencia por talleres, capacitaciones, cursos y otras herramientas para mejorar su intelecto dentro de la empresa.

7.¿Usted necesita que su empleador lo motive o se motiva usted mismo?

#	Answer	Response	%
1	Empleador	12	60%
2	Usted mismo	8	40%
	Total	20	100%

En esta pregunta podemos observar que los trabajadores necesitan que los empleadores les motiven, hablen con ellos de cual son las metas que se debe cumplir, les ilusionen del proceso que están realizando y cómo les va beneficiar a ellos. Mientras tanto el 40% de los trabajadores no necesitan que venga el empleador a motivarles, ellos solos tienen la fuerza de trabajar motivados sin que nadie les tenga que motivar.

8. ¿El ambiente laboral lo hace sentir bien y motiva a hacer un mejor trabajo?

#	Answer	Response	%
1	Si	15	75%
2	No	5	25%
	Total	20	100%

Los trabajadores creen en un 75% que un factor muy importante en el trabajo es el ambiente laboral para poder ejercer mejor su desempeño mientras tanto un 25% cree que esto no influye al momento de trabajar en una empresa.

9. ¿Sus compañeros de trabajo lo motivan y hacen sentir bien en el trabajo?

#	Answer	Response	%
1	Si	13	65%
2	No	7	35%
	Total	20	100%

Para los trabajadores es muy importante el grupo en el que se encuentran rodeados ya que el 65% si cree que es importante los compañeros de trabajo para poder sentirse mejor motivados. Mientras tanto el 35% cree que no se necesita la motivación de los compañeros para poder estar motivados.

En esta empresa vimos casos de gente que se encontraba muy separada del grupo y al tener conversaciones con ellos nos contaron que desearían una mayor integración ya que cada uno ve por sí mismo al momento de trabajar.

10. ¿Cuándo hace un buen trabajo sus jefes le dan retroalimentación positiva?

#	Answer	Response	%
1	Si	5	25%
2	No	15	75%
	Total	20	100%

Es muy significativo que los empleadores no solo vean lo negativo de los empleados y los llamen la atención. También se los debe felicitar por sus buenas acciones y su buen desempeño al momento de obtener un buen ejercicio de su trabajo. El 25% recibe un buen trato en la empresa mientras el 75% no recibe retroalimentación positiva. Esto es perjudicial para la empresa ya que los empleados si desearían que les premien por lo menos verbalmente cuando realizan un buen trabajo.

11. ¿Qué es lo que más le motiva a usted?

#	Answer	Response	%
1	Incentivos Económicos	8	40%
2	Ambiente Laboral	5	25%
3	Compañeros de trabajo	0	0%
4	Jefe directo	2	10%
5	Otro	5	25%
	Total	20	100%

Los trabajadores tienen un 40% de tendencia a que su motivación sea los incentivos económicos. Este es un punto relevante para los gerentes ya que aquí se pueden encontrar una preferencia por el dinero como un motivador dentro de esta empresa. Otro elemento

importante es que los empleados con un el 25% de aceptación prefieren un mejor ambiente laboral. Son respuestas para tomar en cuenta en las conclusiones de Impresum.

12._ Su Sueldo principalmente lo quiere invertir en.

#	Answer	Response	%
1	Transportación	0	0%
2	Vivienda	12	60%
3	Viajes	4	20%
4	Estudio	3	15%
5	Otro	1	5%
	Total	20	100%

En esta pregunta podemos ver que los trabajadores desean cubrir las primeras necesidades de Maslow que es la seguridad. Ya que en un 60% los trabajadores desean tener una propiedad privada donde puedan cuidar a su familia y protegerlos Un 20% desea invertir un incremento en sueldo en viajes sin necesariamente cubrir los primeros es calones de Maslow, esto se apague mucho más a la teoría de Alderfer que no es necesario cubrir las primeras necesidades para querer cubrir las otras.

13. Sueldo le va a permitir a futuro

#	Answer	Response	%
1	Jubilarse	1	5%
2	Crear empresa propia	6	30%
3	Viajar	1	5%
4	Estudiar	2	10%
5	Vivienda	10	50%
	Total	20	100%

Igual que en la anterior pregunta encontramos que la prioridad es la seguridad de nos indica Maslow, pero un 30% también desearía poder abrir su propio negocio e independizarse.

14. A que destinaría un incremento en su sueldo

#	Answer	Response	%
1	Estudio	9	45%
2	Transportación	0	0%
3	Vivienda	7	35%
4	Viajes	2	10%
5	Otros	2	10%
	Total	20	100%

Se puede observar que existe una tendencia en querer crear seguridad para ellos y su familia pero también una superación de poder crecer intelectual mente, es importante ver que los trabajadores desean superarse.

15 ¿Cuál es la razón principal por la que trabaja aquí?

#	Answer	Response	%
1	Sueldo	9	45%
2	Ambiente laboral	0	0%
3	Reconocimiento	0	0%
4	Crecimiento laboral	10	50%
5	Otro	1	5%
	Total	20	100%

Los resultados de esta pregunta exponen que hay un 50% de los empleados que trabajan por poder crecer dentro de la empresa y se ven en cargos superiores dentro del mismo lugar de trabajo, mientras el otro 45% se puede analizar que son propensos a la rotación debido a que solo se encuentran por el salario y que si les ofrecen el mismo sueldo o un extra mas podrían cambiar de lugar.

16._ ¿Qué tal es la relación con su jefe?

#	Answer	Response	%
1	Muy Buena	4	20%
2	Buena	13	65%
3	Regular	3	15%
4	Mala	0	0%
5	Muy Mala	0	0%
	Total	20	100%

En la última pregunta en esta empresa se logró notar un poco de nerviosismo de los empleados por miedo a que se divulgue o se tome medidas negativas por los resultados que salga en las encuestas. El 20% se sentía muy bien con su empleador pero el 65% dijo que simplemente era buena la relación.

Entrevistas a Gerentes

1. ¿Usted motiva a sus empleados de alguna forma?

Sí

2. ¿Cómo motiva a sus empleados?

Se invierte con incentivos económicos, dándoles trabajos extra para que tengan más ingresos.

3. ¿Por qué es necesaria la motivación en su empresa?

Porque los empleados se vuelven más productivos y desempeña mejor su trabajo.

4. ¿Cuáles son las ventajas de tener empleados motivados?

Son más productivos y eficientes.

5. ¿Cuáles son las desventajas de tener empleados desmotivados?

Trabajan de mala manera y contagian a las demás personas con su negatividad

6. ¿Cuáles son los costos incurridos en tener motivación en su empresa?

No son costos, porque la motivación que tenemos aquí es darles trabajos extras a los empleados lo cual genera ganancia para la empresa.

7. ¿Usted qué piensa que es lo que más motiva a sus empleados?

El dinero

8. ¿Usted reconoce de alguna forma el buen rendimiento de sus empleados?

No

9. ¿Usted piensa que sus empleados se motivan por si solos o necesitan motivación externa?

Algunos empleados se motivan por si solos y laboran de una buena manera, pero otros si les hace falta factores externos para estar motivados.

10. ¿Usted invierte en capacitaciones o estudios para sus empleados?

Si se invierte en talleres para que puedan desarrollar mejor su trabajo.

11. ¿Cómo se le ve a un empleado en esta empresa, X o Y según la teoría de McClelland?

(Teoría explicada a gerentes)

A la mayoría de los empleados se los visualiza como Y, ya que si son empleados un poco dejados y hace falta estar empujándoles y mirándoles para que hagan su trabajo.

Pero si hay algunos empleados los cuales si tienen potencial y se los visualiza de una manera distinta.

Conclusiones Impresum

Para concluir las encuestas realizadas en Impresum nos ayudaron a describir, comparar, y analizar las teorías analizadas. En el caso de Impresum había varias respuestas que los empleados preferían el dinero o incentivos económicos sobre otros factores importantes. Esto me parece que se debe a su nivel de educación, su edad y aspiraciones de vida. La gente de esta empresa era gente joven pero muchos solo tenían secundaria y ya tenían más de 20 años.

El gerente de Impresum nos indicó que la única forma de incentivar a sus empleados era por medio de darles más trabajo para que al final del mes ganen más dinero. No hacían nada por mejorar su ambiente laboral, fomentar trabajo en equipo, mejorar relación entre jefe y empleados.

Este método de motivación que tiene el gerente es puramente económico el cual si ayuda a sus empleados a tener más ingresos, pero el resto de variables como ambiente laboral, compañeros de trabajo, reconocimiento, talleres, capacitaciones, están siendo descuidadas.

Una respuesta que dio una parte de los encuestados fue preferencia por capacitarse y estudiar, se podría hacer talleres para los empleados, para cumplir con esta necesidad de superarse que tienen y no está siendo cumplida en este trabajo.

El ambiente de trabajo y los compañeros de trabajo fueron factores relevantes dentro de la encuesta ya que la mayoría de empleados no se sentía bien con el ambiente y sus compañeros de trabajo no les motivaban en lo absoluto. Ya que al hacer la encuesta respondían algo favorable sobre los compañeros de trabajo pero terminada la pregunta los comentarios eran negativos.

En mejorar el ambiente laboral se va a incurrir en costos, pero los beneficios a corto, mediano y largo plazo van a ser favorables para la empresa. Para mejorar el ambiente de trabajo se puede empezar por cambiar las instalaciones, por ejemplo pintar las paredes, poner algún tipo de música, organizar mejor el material, para que visualmente se vea mejor el lugar de trabajo.

Con respecto a la relación entre empleados se podría hacer algo similar a lo que hace Cinemark, teniendo salidas sociales y talleres grupales. Estas actividades ayudan a fomentar el trabajo en equipo y mejorar la relación entre empleados.

El reconocimiento es un elemento importante expuesto por varios de los autores estudiados a lo largo de esta investigación, es una necesidad y un motivador para los empleados. En el caso de Impresum los empleados sentían que verbalmente no se les reconocía cuando desempeñaban un buen trabajo. Esta es otra deficiencia que tiene esta empresa ya que no están cumpliendo con una necesidad importante para los colaboradores. Para cambiar esto simplemente se podría reconocer el trabajo bien hecho de un empleado verbalmente para que sientan que si son importantes para la empresa. También fue interesante

que Cinemark premie públicamente cuando un empleado es el mejor y está haciendo un excelente trabajo. Algo similar se podrían aplicar en esta empresa y evaluar si tiene algún resultado positivo sobre los empleados.

Para concluir esta empresa cuenta con un distinto tipo de líder el cual si aprecia a sus empleados pero de una forma diferente e intenta apoyarles haciéndoles ganar más dinero para que puedan satisfacer sus necesidades. Existieron varias deficiencias en las respuestas de los empleados sobre no sentirse bien en el ambiente de trabajo, no ser reconocidos por su esfuerzo y no tener buena relación con sus compañeros. Para mejorar esto se podría fomentar más el trabajo en equipo con talleres y charlas dentro de la empresa. También reconocer de una manera por lo menos verbal para que se sientan mejor por su trabajo realizado. Y finalmente tener un sistema de evaluación para observar si están teniendo resultado estas nuevas estrategias de motivación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Para concluir a lo largo de esta investigación se logró descubrir que distintas teorías por autores analizados son aplicadas en las realidades de las empresas ecuatorianas.
- Las conclusiones de las encuestas y entrevistas nos ayudaron a entender como eran los comportamientos, pensamientos y preferencias de los empleados de las empresas analizadas.
- Se pudo observar que en el caso de Cinemark los empleados tienen necesidades como el ambiente labora, relación con jefe, sociabilidad con empleados muy buena. Pero todavía tienen oportunidad de utilizar los motivadores personales

que tienen los empleados como más apoyo al estudio capacitaciones, etc. Para que se identifiquen más con la empresa y desempeñen un mejor trabajo.

- En el caso de Impresum hay varios factores los cuales se encuentran en mal estado como el ambiente laboral, relación entre empleados, etc. Estos factores se pueden mejorar invirtiendo recursos en mejorar el contexto de trabajo de los empleados y promoviendo reuniones sociales para fortalecer el trabajo en equipo.
- Finalmente al plantear las nuevas sugerencias es importante tener un sistema de medición, similar al planteado por nuestra investigación con entrevistas y encuestas. Con el objetivo de percibir si está dando resultados los nuevos métodos de motivación planteados y que más se puede incorporar para perfeccionar.

Referencias Bibliográficas

Amoros, E, (2007) Comportamiento Organizacional En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas, Página web visitada el 15 de Abril del 2014:

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/44.htm>

Barahona, J. M. (2008). Diseño de un plan de mejoramiento continuo motivacional para él, Página web visitada el 25 de Abril del 2014:

http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6634/1/38869_1.pdf

Casas, A (2002), Remuneración, retribución y motivación de vendedores, Editorial ESIC, Madrid, España

Teoría de los dos factores de Herzberg (2010), Página web visitada 15 Abril, 2014:

<http://mara26c.wordpress.com/2010/05/13/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>

Clima organizacional y motivación (2010). Página web visitada el 15 de febrero del 2014,

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7499-clima-organizacional-y-motivacion.html>

Davis, K. y Newstrom, J. (1993): Comportamiento Humano en el Trabajo. México: Editorial Mc Graw-Hill. Octava edición.

Díaz, J, (2012), Motivación Laboral, Página web visitada el 28 de Marzo de 2014 de:

<http://www.emprendices.co/motivacion-laboral/>

González, R. M. (2011). *MARKTING XXI*. Página web visitada el 10 de Enero del 2014:

MARKTING XXI: <http://www.marketing-xxi.com/la-motivacion-en-el-entorno-laboral-89.htm>

Gonzales, R(2010), *Marketing en el Siglo XXI*, Página web visitada 17 de Marzo 2014:

<http://www.marketing-xxi.com/la-motivacion-en-el-entorno-laboral-89.htm>

Google Benefits. (2009). Página web visitada 30 de Marzo 2014:

<http://www.google.com/about/careers/lifeatgoogle/benefits/>

Grandes Empleadores (2011). Página web visitada Abril 18 de 2014 de

<http://www.ekosnegocios.com/empleadores/empresas.aspx?idE=9>

Guillen, M (2012) *Motivación Editorial* Días de Santos 2012, Madrid, España. Página 21.

Herzberg (1959). *The motivation to work*, Editorial Nueva York 1959. New York, Estados Unidos.

How Google motivates thier employees with Rewards and Perks,(2012). Página web visitada 27 Marzo, 2014:

<http://thinkingleader.hubpages.com/hub/How-Google-Motivates-their-Employees-with-Rewards-and-Perks>

López, L (2001), Satisfacción y Motivación en el trabajo, Editorial Díaz de Santos, SA.

Madrid, España

McClelland's Human Motivation Theory.(2012) Página web visitada el 30 de Abril del 2014:

<http://www.mindtools.com/pages/article/human-motivation-theory.htm>

Pirámide de Maslow(2007), Página web visitada el 1 de Abril del 2014:

<http://depsicologia.com/piramide-de-maslow/>

Pradam,R(1998)Profundamente Humanos. Editorial San Pablo 1998. Bogotá, Colombia.

Página 29.

Resumen de las principales teorías sobre la motivación (2008). Página web visitada el 30 de Abril del 2013:

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7959-resumen-de-las-principales-teorias-sobre-la-motivacion.html>

Robbins, S. (2004): Comportamiento Organizacional 10ed.Ediciones Pearson. México 2004