



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

“ANÁLISIS DE LA MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS DE UNA
EMPRESA DE SERVICIOS, CINÉPOLIS PLAZA MORELIA.”

TESIS

PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA
ESTHELA MAQUEDA GARCÍA

ASESOR:
DRA. VIRGINIA HERNANDEZ SILVA

COASESOR
DR. GERARDO G. ALFARO CALDERON

MORELIA, MICHOACÁN, AGOSTO DE 2011

AGRADECIMIENTOS:

A DIOS.

Por darme vida y permitirme llegar hasta aquí, por darme la fortaleza necesaria para llevar a cabo este proyecto y por estar a mi lado en todo momento.

A MIS PADRES:

MAMÁ: *No hay palabras que expresen todo lo que quisiera decirte y que me ayuden a agradecerte todo lo que has hecho por mí, desde decidir darme la vida hasta luchar para darme la mejor de ella, el mejor ejemplo de lucha lo aprendí de ti.*

PAPÁ: *A ti gracias por aceptar ser mi padre, y por ser el mejor de los mejores.*

A los dos muchas gracias por apoyarme en todo momento, por dejarme abrir las alas, por confiar en mí, y darme la oportunidad de cumplir mis sueños.

A MIS HERMANOS:

LUIS ANGEL Y JULIO CESAR,

Hoy cumpla una de mis metas, al largo de todo este tiempo me comprendido que lo único fácil de esta vida es desistir de hacer las cosas y que cumplir tus sueños es difícil mas nunca imposible.

Hoy me toca hacer realidad este sueño y mi felicidad esta se complementa por que se los dos estoy segura que en un futuro ustedes son los que estarán cumpliendo el suyo. Hoy están a mi lado apoyándome y haciendo suyo mi sueño y les aseguro que en ese futuro estaré a su lado haciendo lo mismo.

A MIS AMIGOS:

A todos ustedes que estuvieron en todo momento a mi lado y me brindaron su apoyo incondicional y que hicieron de cada momento vivido, una experiencia inolvidable.

Por los AMIGOS que hicieron que me sintiera en casa aún estando lejos de ella y por aquellos que en casa no se olvidaron de mí.

Y por ultimo pero no menos importante a mis asesores

Dra. Vicky Hernández, y Dr. Gerardo Alfaro

A los dos quiero agradecer por el apoyo y por la orientación que me dieron, la paciencia que me tuvieron, mil gracias por la sonrisa y la calidez con la que en todo momento me recibieron misma que me hizo sentir en confianza, pero sobre todo gracias por ayudarme a cerrar de la mejor manera este ciclo en mi vida y cumplir este gran sueño.

CONTENIDO

CAPITULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Objetivo general	2
1.3 Objetivos específicos	2
1.4 Justificación	2
1.5 Alcances	3

CAPITULO 2 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

2.1. Concepto de Comportamiento Organizacional (CO)	4
2.1.1. Disciplinas que contribuyen al campo del comportamiento organizacional	4
2.2. Desarrollo de un modelo del Comportamiento organizacional	7
2.2.1. Variables dependientes	7
2.2.2. Variables independientes	8
2.3. Bases de la conducta individual	9
2.3.1. Características biográficas	9
2.3.2. Habilidad	10
2.3.3. Aprendizaje	11

2.3.4. Valores	11
2.3.5. Actitudes	11
2.3.6 Satisfacción en el trabajo	12
2.4. Grupo	12
2.4.1. Definición y clasificación de los grupos	12
2.4.2. Diferencia entre equipo y grupo	14
2.4.3. Tipos de equipos	15
2.5. Comunicación	15
2.5.1. Definición de comunicación	15
2.5.2 Importancia de la comunicación	15
2.5.3. Funciones de la comunicación	16
2.5.4. El proceso de la comunicación	16
2.5.5. Dirección de la comunicación	17
2.5.6. Redes formales e informales de la comunicación	18
2.5.7. Barreras de la comunicación	18
2.6. Liderazgo	18
2.6.1. Rasgos de los líderes	19

2.6.2.Enfoques de los líderes	19
-------------------------------	----

CAPITULO 3 MARCO TEORICO

3.1 Concepto de motivación	21
3.1.1. Impulsos motivacionales y necesidades humanas	23
3.1.1.1. Impulsos motivacionales	23
3.1.1.2 .Necesidades humanas	24
3.2. Modificación de la conducta	26
3.2.1. Teoría del aprendizaje social	28
3.3 Metas	28
3.3.1. Establecimiento de metas	29
3.3.2. Aceptación de las metas	30
3.4. Teorías de la motivación	31
3.4.1. Teorías antiguas sobre la motivación	31
3.4.1.1. Teoría de la jerarquía de las Necesidades de Maslow	31
3.4.1.2 Teoría X y Y de Douglas McGregor	33
3.4.1.3. Teoría de la Motivación-Higiene. De Frederick Herzberg	35
3.4.2 Teorías Contemporáneas de la motivación	36

3.4.2.1. Teoría ERG de Clayton Aldelfer	36
3.4.2.2. Teoría de las necesidades de McClelland	38
3.4.2.3. Teoría de la evaluación Cognoscitiva	39
3.4.2.4. Teoría del establecimiento de Metas	40
3.4.2.5. Teoría del reforzamiento.	41
3.4.2.6 Teoría de la equidad.	42
3.4.2.7 Teoría de las expectativas.	44
3.5. Incentivos.	46
3.5.1. Incentivos económicos.	46
3.5.1.1. El dinero.	46
3.5.1.2 pago a destajo.	47
3.5.1.3. Incentivos salariales.	48
3.5.1.4 Reparto de utilidades.	48
3.5.1.5 Reparto de ganancias.	49
3.5.1.6. Remuneración con base en habilidades.	49
3.5.2. Incentivos no económicos.	50

3.6. Evaluación del desempeño.	52
--------------------------------	----

CAPITULO 4 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 Antecedentes.	56
-------------------	----

4.2 Organigrama del conjunto cinematográfico de Plaza Morelia.	56
--	----

4.3 Misión.	58
-------------	----

4.4 Visión	58
------------	----

4.5 Valores.	59
--------------	----

4.6 Principales líneas de negocios.	61
-------------------------------------	----

4.7 Unidades de negocios.	61
---------------------------	----

4.8 Empleados.	61
----------------	----

4.8.1 Motivación que reciben los empleados de cinépolis	61
---	----

CAPITULO 5 METODOLOGIA

5.1 Proceso de la investigación.	63
----------------------------------	----

5.2 Problema de la investigación.	63
-----------------------------------	----

5.2.1 Objetivo general.	63
-------------------------	----

5.2.2 Objetivos específicos.	63
------------------------------	----

5.3 Tipo de investigación.	64
----------------------------	----

5.4 Selección de la muestra.	65
5.5 Recolección de los datos.	65
5.6 Análisis de los datos.	66
CAPITULO 6 RESULTADOS	
6.1 Encuestas a empleados.	68
6.1.1 Resultados Necesidad de Existencia	69
6.1.2 Resultados Necesidad de Relación.	70
6.1.3 Resultados Necesidad de Crecimiento	71
6.1.4 Resultados teoría ERC	72
6.2 Encuestas a Supervisores.	73
6.2.1 Resultados Necesidad de Existencia	74
6.2.2 Resultados Necesidad de Relación.	75
6.2.3 Resultados Necesidad de Crecimiento	76
6.2.4 Resultados teoría ERC	77
6.2.5 Resultados teoría ERC cinepolitos vs Supervisores	78

CAPITULO 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

7.1 Conclusiones.	79
7.2 Recomendaciones.	80

REFERENCIAS

Anexo1.- Distribución del personal.

Anexo 2.- Organigrama.

Anexo 3.- Cuestionario a empleados.

Anexo 4.- Cuestionario a supervisores.

Anexo 5.- Registro total de cuestionarios a empleados y supervisores.

BIBLIOGRAFIA

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los aspectos que incrementa el desarrollo de la vida de los seres humanos es la motivación, esto ocurre tanto en el ámbito personal como en lo laboral.

El ser humano requiere sentirse aceptado y perteneciente a un grupo, que lo haga sentir importante, en donde se le reconozca y sea aceptado, todo esto forma parte de las necesidades psicológicas, se les conoce así porque estas no se pueden comprar y la única forma en la que se puedan satisfacer es sintiéndose bien con uno mismo y con su alrededor.

En las empresas, la motivación es de vital importancia debido a que el desempeño de los empleados va a depender de ella en gran medida. En estas la motivación resulta ser muy complicada debido a que existen individuos que están satisfechos con su trabajo y desempeñan bien sus labores, pero por otro lado hay personas que no son felices con su empleo, con su lugar de trabajo o que simplemente el hecho de trabajar y hacer bien las cosas no es algo que los satisfaga.

La motivación puede ayudar a que las personas tengan un mejor desempeño, aunque no es tarea fácil lograrlo.

El pensamiento más común que se tiene es que el dinero es el mejor motivador que se les puede otorgar a los empleados, ya que este otorga seguridad, tranquilidad y comodidades, sin embargo se debe tener presente que existe las necesidades psicológicas que en la mayoría de los casos suele ser más poderosas. Esto suele ocurrir mucha frecuencia en la mayoría de los gerentes a quienes se les da una educación en donde se pone como prioridad al cumplimiento de las metas, y difícilmente se les enfoca al trato del personal, quedándose con la idea errónea que con el hecho de pagarles un buen sueldo los empleados estarán satisfechos.

Por desgracia no existe formula alguna que de las respuesta correcta o el procedimiento adecuado de cómo motivar al personal, pero a nuestro favor existen distintas teorías en las cuales nos podemos apoyar y que nos pueden ayudar a entender las necesidades de las personas y los diferentes incentivos que se pueden implementar y no solo lograr incrementar su desempeño dentro de la

empresa, sino también modificar el estado de ánimo y hacer que se sientan satisfechos y realizados con su desempeño.

1.2 OBJETIVO GENERAL

El objetivo de esta investigación es identificar el nivel de motivación de los empleados del conjunto cinematográfico de Plaza Morelia y hacer un comparativo entre el nivel de motivación que consideran los supervisores existe en el conjunto y el nivel que realmente tienen los empleados.

1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Identificar el nivel de motivación de los empleados del conjunto.
- ❖ Hacer un comparativo entre el nivel de motivación que consideran los supervisores existe en el conjunto y el que realmente tienen los empleados.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La motivación se considera como un reflejo de él deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades.

En ocasiones se confunden los términos de motivación y satisfacción, pero los dos son distintos. La motivación es el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta, y la satisfacción es el gusto experimentado cuando alcanzamos un deseo.

Por lo anterior entendemos que la motivación es anterior al resultado y la satisfacción es posterior al resultado.

Cuando las personas son motivadas de forma positivas, se pueden volver más productivas, cooperativas o competitivas. Esto conlleva a que su desempeño mejore porque se sienten como parte de la empresa y se ven identificados con los valores de la misma, lo que hace que se comprometan más y las vuelve más eficientes.

1.5 ALCANCES

- ❖ Este análisis de motivación se realizara en el conjunto cinematográfico de Plaza Morelia.
- ❖ El estudio permitirá conocer el nivel de motivación que tienen los empleados.
- ❖ El estudio nos permitirá aportar recomendaciones y conclusiones que pueden ser tomadas en cuenta por la gerencia del conjunto.

CAPITULO 2

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)

2.1 CONCEPTO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (CO)

Judith R. Gordon (1997). Define el *comportamiento organizacional* como los actos y las actitudes de las personas en las organizaciones.

Según Davis y Newstrom (1999), el *comportamiento organizacional* es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas (tanto en lo individual como en grupos) actúan en las organizaciones.

Para Robbins (1999) el *comportamiento organizacional* es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y las estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización.

Es decir, el CO se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización.

2.1.1 DICIPLINAS QUE CONTRIBUYEN AL CAMPO DEL CO

El Comportamiento Organizacional es una ciencia aplicada del comportamiento que es construida con las atribuciones de distintas disciplinas del comportamiento. De acuerdo a Robbins (1999) las áreas predominantes para que esto suceda son: la sociología, la psicología social, la antropología y las ciencias políticas.

La **psicología**, es la ciencia que busca medir, explicar y en ocasiones modificar el comportamiento de los humanos y otros animales.

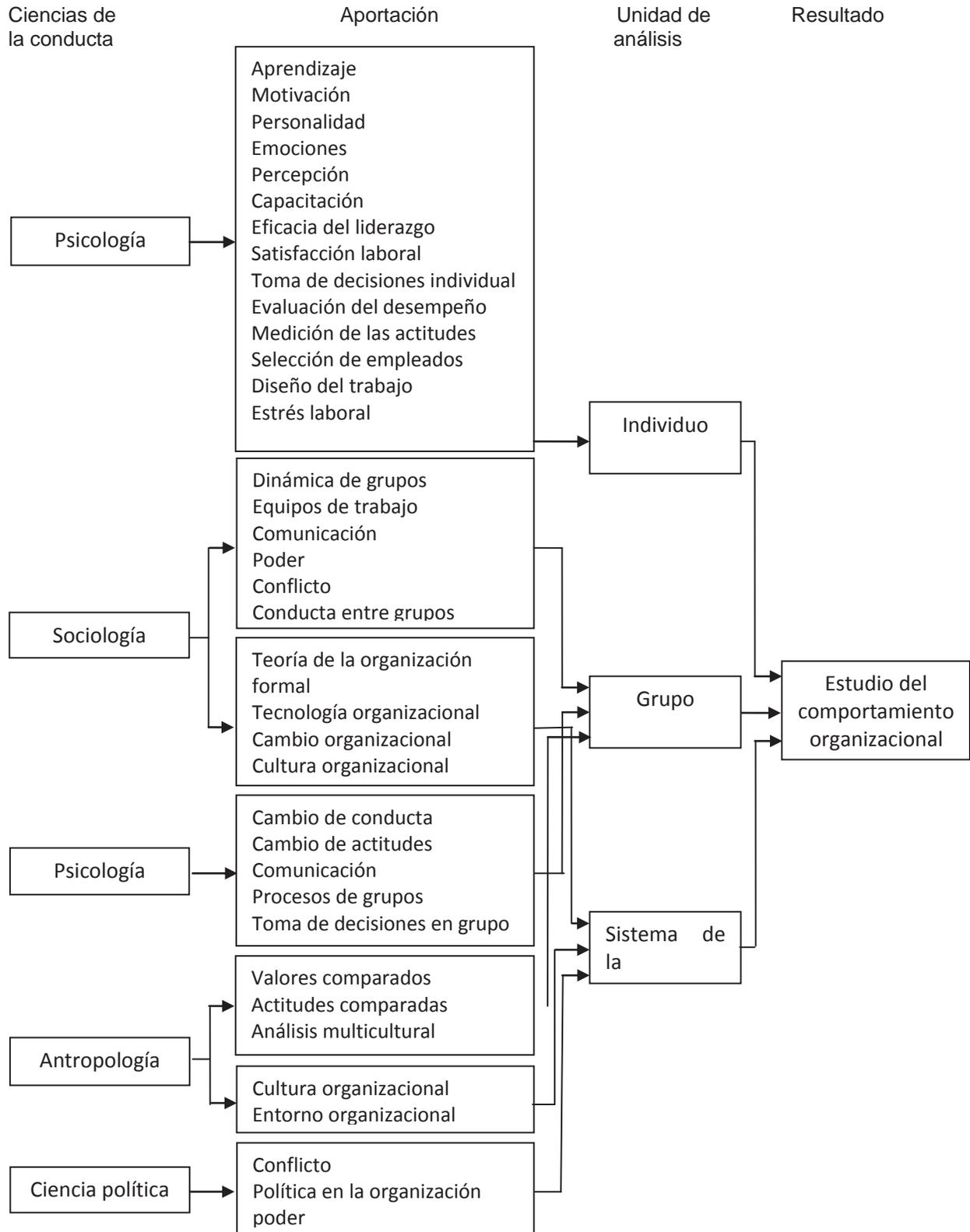
La **sociología**, estudia a los seres humanos en relación con sus semejantes.

La **psicología social**, es una rama de la psicología en la cual se combinan los conceptos de la psicología y sociología misma que se enfoca en la influencia de unas personas en otras.

La **antropología**, estudia las sociedades para poder aprender de los seres humanos y sus actividades.

La **ciencia política**, estudia el comportamiento de individuos y grupos en un ambiente político.

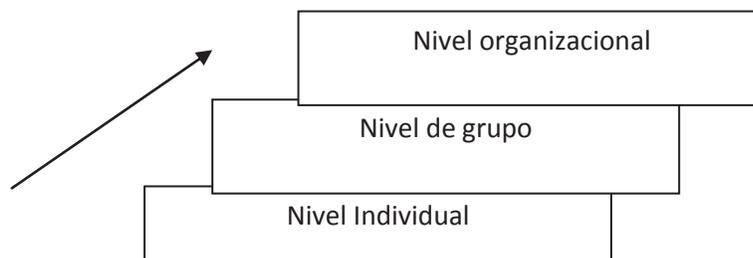
Esquema general de las principales contribuciones al estudio del CO



2.3 DESARROLLO DE UN MODELO DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Robbins (1999), menciona que existe un esquema básico para crear un modelo del CO, el cual está constituido por tres distintos niveles, que va del nivel individual al organizacional, cada uno de estos niveles se construye sobre el nivel anterior.

MODELO DE NIVELES DEL CO.



2.2.1 VARIABLES DEPENDIENTES

Las **variables dependientes**, son factores importantes que se ven afectados por otros factores, como ejemplos de estos tenemos, la productividad, el ausentismos, la rotación, y la satisfacción en el trabajo.

La **productividad**, se da cuando una organización logra sus metas con un bajo costo.

El **ausentismo**, es la inasistencia de los empleados al trabajo, en la mayoría de las ocasiones las empresas se benefician cuando este es bajo.

La **rotación**, en un retiro ya sea voluntario o involuntario de la empresa, por parte del empleado. Cuando esta rotación es muy alta o involucra a empleados valiosos se puede llegar a caer la eficiencia de la organización.

La **satisfacción en el trabajo**, es una actitud que el empleado tiene hacia su trabajo; la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben y lo que ellos creen que deberían recibir.

2.2.2 VARIABLES INDEPENDIENTES

Las **variables independientes**, son las causantes de los cambios que puedan llegar a sufrir las variables dependientes.

Variables individuales: Robbins (1999), menciona que cada ser humano ingresa a una empresa con determinadas características, mismas que influyen en su conducta dentro de la misma, dentro de estas características las más perceptibles son las personales o biográficas, ejemplo de estas son la edad, sexo, estado civil, personalidad, valores y actitudes.

Variables de grupo, las personas tienen una conducta distinta cuando están en grupo.

Variables de organización, estas son la totalidad de los grupos que la integran.

2.3 BASES DE LA CONDUCTA INDIVIDUAL.

2.3.1 CARACTERISTICAS BIOGRAFICAS.

Estas son características objetivas y el proceso para obtenerlas es fácil, ya que solo se requiere los registros del personal.

Edad: es un factor importante en el trabajo, al respecto se tiene la idea que existe una relación entre la edad y el rendimiento, los empleados de mayor edad tienen características positivas que aportan a la empresa, es decir los empleados mayores tienen menos grado de ausentismo, suelen estar más identificados con su trabajo. Los empleados más jóvenes se hallan en los puestos iniciales y a menudo su trabajo les parece menos estimulante y atractivo.

Género; existen pocas o ninguna diferencia significativa entre mujeres y hombres que repercuta en su desempeño laboral. Por ejemplo, no hay diferencias constantes en la capacidad para resolver problemas, las habilidades de análisis, el impulso por competir, la motivación, la sociabilidad o la capacidad de aprender. Debemos adoptar la postura de que no existen pruebas significativas en la productividad laboral entre hombres y mujeres. Del mismo modo, no hay pruebas de que el género de un empleado afecte su satisfacción con el trabajo.

Estado civil: no se tiene evidencias concretas de que este influya en la productividad de las personas, sin embargo las investigaciones señalan que los empleados que están casados tienen un menor número de faltas, y se encuentran más satisfechos con su trabajo, a diferencia de sus compañeros solteros.

El matrimonio impone mayores responsabilidades que aumentan el valor y la importancia de un empleado estable.

Antigüedad: se han llevado a cabo revisiones exhaustivas de la relación entre antigüedad y productividad. Si definimos la antigüedad como el tiempo pasado en un trabajo, podemos decir que en las evidencias más recientes se demuestra una relación positiva entre antigüedad y productividad laboral. Entonces, la antigüedad expresada como experiencia en el trabajo, es un buen pronosticador de la productividad del empleado.

Las investigaciones sobre los vínculos entre antigüedad y ausentismo también son bastante claras: en los estudios se demuestra una y otra vez que la antigüedad guarda una relación negativa con el ausentismo.

La antigüedad es también una variable sólida para explicar la rotación. Cuanto más tiempo tiene una persona en un puesto, menos probable es que renuncie. Las evidencias indican que la antigüedad y la satisfacción están relacionadas. De hecho, cuando la edad y la antigüedad se tratan por separado, esta última es el pronosticador más consistente y estable de la satisfacción en el trabajo que la edad cronológica.

2.3.2 HABILIDAD

Los seres humanos tenemos fortalezas y debilidades que nos hace ser superiores o inferiores al momento que realizamos determinadas actividades.

Según Robbins (1999). La *habilidad* es la capacidad que tiene un individuo de realizar diversas actividades en su trabajo La totalidad de las habilidades de un ser humano se divide en dos grupos: habilidades intelectuales y físicas.

Habilidades intelectuales: capacidad de realizar actividades mentales.

Habilidades físicas: capacidad de realizar tareas que exigen vigor, destreza, fuerza y características semejantes.

2.3.3 APRENDIZAJE

Robbins (1999), lo define como; cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia. Irónicamente, podemos decir que los cambios en la conducta indican que ha habido un aprendizaje y que el aprendizaje es un cambio de conducta.

2.3.4 VALORES

Son convicciones básicas de que un modo específico de conducirse o de estado final de la existencia es en lo personal, o socialmente, preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia.

Los valores contienen un elemento de juicio porque incorporan las ideas personales sobre el bien, lo correcto y lo deseable.

2.3.5 ACTITUDES

Son juicios evaluativos, favorables o desfavorables, sobre objetos, personas o acontecimientos. Manifiestan la opinión de quien habla acerca de algo.

Una persona puede tener miles de actitudes pero en el CO centramos la atención en las muy escasas que se relacionan con el trabajo y que representan evaluaciones positivas o negativas de los empleados sobre los aspectos de su entorno laboral, las tres actitudes son: satisfacción, participación en el trabajo y compromiso con la organización.

2.3.6 SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

Se define como; la actitud que tiene el ser humano hacia su trabajo. Una persona con un alto grado de satisfacción en su trabajo tiene actitudes positivas, tienen menor rotación y ausentismo, mientras que aquellas que están insatisfechas demuestran actitudes negativas, ejemplo de estas es que tienden a quejarse, ser insubordinados, robar propiedad de la empresa o no poner la suficiente atención a sus responsabilidades.

Robbins (1999), menciona que el interés de los administradores en la satisfacción en el trabajo, se centra en el efecto sobre el desempeño del empleado y por ello evalúa el impacto de la satisfacción en el trabajo sobre la productividad del empleado, el ausentismo y la rotación.

2.4 GRUPO

2.4.1 DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS.

Robbins (1999), define al grupo como dos o más individuos que interactúan y son interdependientes y que se unen para lograr determinados objetivos.

Los grupos pueden ser formales o informales.

Grupos formales: son aquellos que se definen por la estructura organizacional, con asignaciones determinadas de trabajo que fijan las tareas. En los grupos formales, el comportamiento de los individuos está estipulado y dirigido hacia las metas de la organización.

Grupos informales: son alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización. Estos grupos son formaciones naturales del entorno laboral que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social.

También es posible clasificar las agrupaciones en grupos de mando, de tareas, de interés y de amigos. Los grupos de mando y de tareas están dictados por la organización formal, en tanto que los grupos de interés y de amigos son alianzas informales.

Un **grupo de mando** determinado por el organigrama de la organización, estos se caracterizan porque en él, los empleados reportan de forma directa a los gerentes.

Los **grupos de tareas** que también determina la organización, son grupos que trabajan para cumplir una tarea determinada.

Los **grupos de intereses** son quienes trabajan juntos para alcanzar determinado objetivo que concierne a todos.

Los **grupos de amistad** son personas que se reúnen porque tienen una o más características comunes.

Según Robbins (1999), los grupos pasan a través de cinco etapas, las cuales son: *formación*, *tormenta*, *normatividad*, *desempeño* y *dispersión*.

Formación: es la etapa de incertidumbres, acerca del propósito, la estructura y el liderazgo.

Tormenta: es una etapa de conflicto, ya que los miembros ponen resistencia a las restricciones que el grupo impone.

Normatividad: etapa en la cual existe relaciones estrechas entre los integrantes del grupo.

Desempeño: esta etapa se caracteriza por que el grupo se vuelve funcional.

Dispersión: en esta etapa el grupo se prepara para la separación y la atención de los integrantes se centra en terminar las actividades.

2.4.2 DIFERENCIA ENTRE EQUIPO Y GRUPO.

El **grupo de trabajo** es aquel que se relaciona principalmente para compartir la información y tomar decisiones para ayudar a cada miembro a desenvolverse dentro de su área de responsabilidad.

Los grupos de trabajo no tienen la necesidad ni la oportunidad de participar del trabajo colectivo que requiere un esfuerzo conjunto; por lo tanto, su desempeño es meramente la sumatoria de la contribución de cada miembro del grupo. No existe la sinergia positiva necesaria que pudiese crear un nivel de desempeño general mayor al de la suma de las contribuciones.

Un **equipo de trabajo** genera sinergia positiva a través de un esfuerzo coordinado. Así, los esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno.

Comparativo entre grupos de trabajo y equipos de trabajo



2.4.3 TIPOS DE EQUIPOS

Robbins (1999), menciona que existen tres formas que con mayor frecuencia se pueden encontrar en una organización.

Equipos de solución de problemas: grupos de 5 a 12 empleados del mismo departamento que se reúnen algunas horas cada semana para analizar las formas de mejorar la calidad, eficiencia y ambiente de trabajo.

Equipos de trabajo auto dirigidos: grupos de 10 a 15 personas que asumen las responsabilidades de su antiguo supervisor.

Equipos interfuncionales: grupos formado de empleados del mismo nivel jerárquico pero de diferentes áreas que se reúnen para cumplir una tarea.

2.5 COMUNICACIÓN

2.5.1 DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN.

Davis y Newstrom (1999), la comunicación es la transferencia de información de una persona a otra, es un medio de transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores.

La comunicación tiene como propósito que el receptor comprenda el mensaje, de acuerdo como se planeo.

2.5.2 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

Las empresas dependen de la comunicación sin ella difícilmente pueden existir. Sin la comunicación los empleados difícilmente sabrían que hacer, la gerencia no recibiría información y los supervisores y líderes no podrían dar instrucciones.

Cuando la comunicación en la empresa es eficaz, ayuda a que las funciones administrativas sean cumplidas, ayuda a un mejor desempeño y a lograr una mayor satisfacción laboral.

2.5.3 FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN

Según Robbins (1999).La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

La comunicación sirve para *controlar* de varias maneras la conducta de los miembros.

La comunicación fomenta la *motivación* al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el optimo.

La comunicación proporciona un escape para la *expresión emocional* de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.

La información es la que facilita la toma de decisiones.

2.5.4 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Para que haya comunicación se necesita una intensión, manifestada como un mensaje que va a transmitirse.

Robbins (1999), expone que el proceso de la comunicación está compuesto por siete partes:

La **fuentes** de la comunicación inicia un mensaje al codificar un pensamiento.

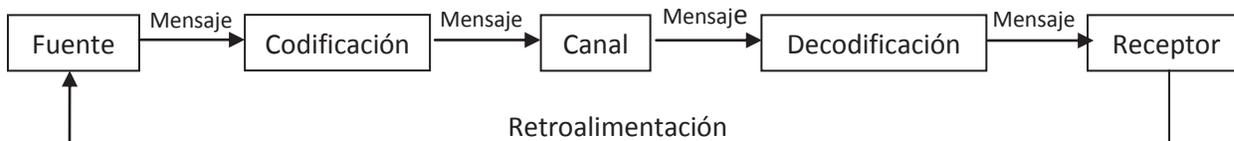
El **mensaje** es el producto material concreto de la codificación del origen.

El **canal** es el medio por el que pasa el mensaje.

El receptor es aquel al que se dirige el mensaje.

Es la fase de **decodificación** del mensaje. Y la **retroalimentación** es la comprobación de qué tan exitosos hemos sido al transferir nuestro mensaje, como se pretendía originalmente. Aquí se determina si el mensaje fue bien comprendido.

Modelo del proceso de la comunicación



2.5.5 DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación puede fluir en sentido vertical u horizontal. El sentido vertical además puede tener dos direcciones, descendente y ascendente.

La **comunicación descendente** pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior. Si tomamos el caso de los gerentes que se comunican con los empleados, pensamos en el esquema descendente.

La **comunicación ascendente** se dirige a un nivel superior en el grupo u organización. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales.

La **comunicación horizontal**: esta comunicación tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos al mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre personal del mismo rango.

2.5.6 REDES FORMALES E INFORMALES DE LA COMUNICACIÓN

Las **redes de comunicación**: son las que definen los canales en las cuales fluye la información. Robbins (1999).

Las **redes formales**: siguen una cadena de autoridad y se limitan a las comunicaciones relacionadas con la tarea.

Las **redes informales**: conocidos como rumores, se mueve en cualquier dirección.

2.5.7 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Dentro de la comunicación existen barreras que la dificultan, Davis y Newstrom (1999), clasifican estas barreras en: barreras personales, barreras físicas, barreras semánticas.

Barreras personales: estas son interferencias de la comunicación, producto de las emociones y valores humanos y malos hábitos de escucha, un ejemplo de esto puede ser los hábitos verbales de cada persona, como muletillas.

Barreras físicas: estas son interferencias que se encuentran en el entorno donde se lleva a cabo la comunicación, por ejemplo el ruido a nuestro alrededor, una pared, la distancia entre las personas.

Barreras semánticas: son el resultado de las limitaciones de los símbolos con los que nos comunicamos, estos símbolos son las palabras, imágenes y acciones.

2.6 LIDERAZGO

Según (Davis y Newstrom 1999), el liderazgo es el proceso de influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor el cumplimiento de las metas.

(Robbins 1999) define al liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que logren las metas.

La principal función de un líder es influir en los demás para que persigan voluntariamente los objetivos definidos. (Davis y Newstrom 1999).

2.6.1 RASGOS DE LOS LÍDERES

Los rasgos son las características distintivas personales con las que cuenta el ser humano, ejemplo de estas son su aspecto físico, la inteligencia y sus valores.

2.6.1 ENFOQUES DE LÍDERES

La universidad de Ohio State, tras una encuesta realizada a distintos líderes, identifico dos conductas principales en ellos a las que denomino: consideración y estructura inicial.

Consideración: es el grado en el que un líder toma en cuenta a los empleados respetando sus ideas y sentimientos, creando con esto una mutua confianza. Se caracteriza por ser amistoso, gusta de trabajar en equipo y busca el bienestar de los empleados.

Iniciación de estructura: es el grado en el que el líder busca que las metas sean cumplidas, dirige a los empleados y se enfoca en las actividades.

Los estudios realizados por la universidad de Michigan, tomaron un enfoque distinto, ellos clasificaron a los líderes en: orientados a los empleados y orientados a las tareas.

Líderes orientado a los empleados: son aquellos que ponen metas ambiciosas de desempeño y para lograrlo brindan apoyo a los empleados.

Líderes orientados a las tareas: en estos clasificaron a los menos eficientes, aquellos que no se interesaban en cumplir plazos, mantener bajos costos y lograr la productividad.

Por otra parte, existen tres tipos de líderes, los autocráticos, participativos y permisivos.

(David y Newstrom 1999), mencionan que los autocráticos son líderes que solo dan órdenes y que por consiguiente esperan que se les obedezca, son firmes y dirigen por medio de castigos y de conceder o retener recompensas. Fijan su atención en el poder y la toma de decisiones, ellos esperan que los empleados no tomen decisiones, sino que sólo sigan órdenes.

Los **líderes democráticos:** delegan la autoridad a otros, estimula la participación de los empleados, pidiendo su opinión o consultando con ellos las acciones o decisiones propuestas.

Este liderazgo permite el uso del *empowerment*, que es “la acción de facultar el poder como un recurso que se comparte”. (Gordon 1997).

El **empowerment:** es un proceso que ofrece mayor autonomía a los empleados compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influyen en su desempeño laboral. (Davis y Newstrom 1999). Este hace sentir a los empleados eficaces, esto porque se les brinda responsabilidad tanto de sus acciones como de sus labores.

Según (Davis y Newstrom 1999), existen cinco enfoques generales del empowerment.

El primero consiste en ayudar a los empleados a que obtengan el dominio de sus labores, lo cual puede hacerse por medio de capacitación, entrenamiento y experiencia guiada. El segundo, es permitir más control lo cual se logra concediendo a los empleados discrecionalidad sobre su desempeño laboral y

haciéndolos responsables de los resultados. En tercer lugar es permitir que los empleados observen a sus compañeros que se desempeñan exitosamente en sus labores, para que tengan exitosos modelos a seguir. El cuarto enfoque consiste en hacer uso del reforzamiento y la persuasión social, dándoles elogios, felicitaciones y una retroalimentación verbal, para que se fortalezca la seguridad en sí mismos. Por último, el quinto enfoque consiste en brindar apoyo emocional, reduciendo la tensión y la angustia para lograr un mayor desempeño.

El **líder liberal o permisivo**: (Davis y Newstrom 1999) lo definen como: aquellos que evitan el poder y la responsabilidad y dependen de otros para establecer metas y resolver sus problemas. En este estilo de liderazgo el líder desempeña una función menor.

CAPITULO 3

MARCO TEORICO

3.1 DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

Hoy en día los gerentes afrontan un gran desafío, ellos son los responsables del cumplimiento de las metas de la empresa y de que los empleados desempeñen bien su trabajo, realicen sus tareas en forma y en tiempo, pero esto es imposible que se logre sin la colaboración de los empleados. Es aquí en donde entra la motivación.

Para entender mejor lo que es la motivación, a continuación se presentan diferentes definiciones de ella.

La palabra motivación proviene de los términos latinos *motus* (movido) y *motio* (movimiento). Para la Psicología y la filosofía, la motivación son aquellas cosas que impulsan a las personas a realizar determinadas acciones y persistir en ellas hasta el cumplimiento de sus objetivos. El concepto también se encuentra

vinculado a la voluntad y al interés. En otras palabras la *motivación* es la voluntad para hacer un esfuerzo y alcanzar ciertas metas. Web 1

En el ámbito del trabajo, Robbins y Cenzo (1994) definen la motivación como *La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.*

(Koontz y Weihrich, 2004) la definen como, *un término genérico que es aplicado a una extensa serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares.*

La motivación es un factor tan importante de la vida de los seres humanos que influye de gran manera en la adquisición de habilidades y en la forma que las utilizan.

Por lo anterior se entiende que la motivación influye en las personas a tal grado que estas hacen todo lo posible por alcanzar sus metas dando su mejor esfuerzo para satisfacer sus necesidades. Es la razón por la que se hacen las cosas, ya que siempre existe un motivo que está constituido por factores que controlan la conducta.

La motivación es una etapa en la que las necesidades e impulsos internos crean tensiones que son afectadas por el entorno que rodea al ser humano como son la presencia de metas, y dar a conocer los incentivos que serán los responsables de satisfacer las necesidades de los trabajadores para que ellos realicen un mayor esfuerzo.

Reeve (2003), plantea que existen dos tipos de motivación.

1. **Motivación intrínseca:** son las satisfacciones internas que obtiene una persona al realizar una tarea. Por ejemplo, para algunas de las personas el hecho de concluir alguna actividad complicada, resolver problemas que ayuden a los demás es un motivador poderoso.

2. **Motivación extrínseca:** son las retribuciones externas recibidas adicionales al trabajo. Ejemplo de estos motivadores son: premios por altas ventas, por puntualidad.

3.1.1 IMPULSOS MOTIVACIONALES Y NECESIDADES HUMANAS.

3.1.1.1 IMPULSOS MOTIVACIONALES

Las personas desarrollan impulsos motivacionales que influyen en forma de vida y en su trabajo.

David McClelland, en su teoría de Las Tres Necesidades elaboro un esquema de clasificación en el que sobresalían tres de los impulsos más significativos para la motivación, sin embargo estos impulsos tienen variaciones en cada una de las personas por que dependen de diversos elementos dados por el entorno en el que crecemos; ejemplo: familia, escuela, religión, libros. McClelland centro su investigación en los impulsos de logros, asociación y poder: Davis y Newstrom (1999) exponen que existe un impulso muy importante para ofrecer productos y servicios de calidad, este es el impulso de competencia.

Motivación de logro: es lo que impulsa a las personas para avanzar y poder alcanzar sus metas. Los empleados orientados por el logro se esfuerzan más cuando sienten que por ese esfuerzo recibirán algún reconocimiento, cuando se les da retroalimentación específica de su desempeño y cuando enfrentan solo un moderado riesgo de fracaso. En este impulso las personas toman la responsabilidad de sus acciones y resultados, buscan retroalimentación continua y son parte de exitosas tareas logradas por un esfuerzo individual o colectivo.

Motivación Afiliativa es el impulso que hace que las personas se relacionen con los demás. En esta las personas trabajan mejor cuando se les elogia por realizar bien sus tareas y por su cooperación. Quienes se sienten motivados por la afiliación tienden a seleccionar amigos que los rodeen debido a que las cercanías de ellos les brindan una satisfacción interna.

Motivación por el poder es el impulso de influir en los demás y lograr que se modifiquen las situaciones. Las personas con este tipo de motivación están dispuestas a correr riesgos para conseguir tener un impacto en su organización. Si es que sus impulsos se inclinan hacia el poder institucional, llegan a ser excelentes administradores, ya que este tipo de poder es la necesidad de influir en el comportamiento de los demás en beneficio de la organización.

Motivación hacia la competencia, es el impulso que incita a las personas ser buenas en algo. Esto hace que desempeñen un trabajo de alta calidad, las personas que influenciadas por esta motivación buscan tener el dominio de sus labores, se enorgullecen de hacer usos de sus habilidades y con ellas resolver problemas, y se esfuerzan por ser creativos cuando se les presenta algún obstáculo. A este tipo de personas se empeñan en mejorar constantemente sus habilidades y utilizan sus experiencias como un beneficio para su aprendizaje.

En general tienden a realizar bien su trabajo, debido a que esto les brinda una satisfacción interna que es producto de un trabajo bien realizado y de la estimación de quienes lo observan.

3.1.1.2 NECESIDADES HUMANAS.

Las necesidades son sensaciones imperiosas que la población experimenta ante la carencia de alimentos, bienes y servicios, convirtiéndose en una exigencia que obliga a cualquiera a realizar una actividad para conseguir lo deseado. Web 2

Las necesidades humanas son el conjunto de objetos, servicios o recursos indispensables para vivir de una manera digna y adecuada. Las necesidades que se orientan al mantenimiento de la vida se denominan básicas o primarias, de las cuales hacen parte las necesidades fisiológicas y de seguridad como: respirar, alimentarse, dormir y abrigarse. Las necesidades que facilitan la interacción entre las personas se denominan sociales.

Las que ayudan a las personas a sentirse protegidas se llaman necesidades de seguridad. Las que fortalecen la autoimagen y la autoestima se conocen como de reconocimiento. Las necesidades que corresponden a aquellas que buscan hacer sentir bien a las personas con lo que hacen se llaman de autorrealización. Las necesidades también se pueden clasificar en básicas y secundarias. Las básicas resultan indispensables para mantener la vida. Las secundarias brindan bienestar, pero pueden ser reemplazadas y satisfechas de varias maneras. Web 3

Se considera al hombre como un animal lleno de necesidades, que se alternan o se presentan en conjunto o aisladas.

Según Reeve (2003), la necesidad es cualquier condición de una persona que resulta primordial e indispensable para la vida, el desarrollo y el bienestar. Si se inhibe o se frustra, la obstrucción de la necesidad producirá daños que perturbarán el bienestar biológico o psicológico.

Existen diferentes tipos de necesidades humanas que varían dependiendo de cada persona. La clasificación más simple de estas es dividir las.

1. **Necesidades primarias.** Estas son las necesidades físicas básicas, alimentación, agua, sexo, sueño, aire, y una temperatura confortable. son importantes para la supervivencia del ser humano, son necesidades universales aunque su intensidad varía de persona a persona.
2. **Necesidades secundarias.** Estas son las necesidades sociales y psicológicas, son más complejas y vagas ya que tienen que ver más con la mente y con el espíritu que con el cuerpo, con el transcurso del tiempo tienden a tener variaciones en cada individuo, su identificación exclusiva resulta casi imposible por que tienden a combinarse y se influyen unas con otras.

Basándonos en las teorías de la motivación existe tres de ellas que intentan clasificar las necesidades humanas. Estas teorías son: la Jerarquía de las necesidades de Maslow, teoría Bifactorial de Herzberg (también llamada Teoría de

la motivación-higiene), teoría ERG de Aldelfer, mismas de las que se hablara más adelante.

3.2 MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA.

La conducta es la manera en que los hombres se comportan en su vida y acciones. La palabra puede utilizarse como sinónimo de comportamiento. En este sentido la conducta se refiere a las acciones de las personas en relación con su entorno o con su mundo de estímulos. Web 4

El comportamiento de una persona se ve afectada por distintos factores. *“La modificación de la conducta organizacional “o también conocido como “mod CO”* sugiere que dichos factores pueden ser modificados por medio de diferentes tipos de consecuencia alternativas.

El principal beneficio de la *“mod CO”* es que hace que los administradores se conviertan en motivadores conscientes. Ya que al analizar el comportamiento de los empleados, la causa por las cuales éste sucede y que tan seguido.

Según (Davis y Newstrom 1999). La *“mo CO”* depende en una gran medida de la ley del efecto. Dicha ley sostiene que *“una persona tiende a repetir conductas acompañadas por consecuencias favorables (reforzamiento) y a no repetir conductas acompañadas por consecuencias desfavorables”*.

La ley del efecto procede de la teoría del aprendizaje, en la cual se dice que bajo condiciones de agrado aprendemos mejor, en las teorías de contenido se dice que son las condiciones internas las que dirigen la conducta, mientras que la *“mod CO”* indica que son las condiciones externas las que tienden a determinar la conducta.

Davis y Newstrom (1999) mencionan que existen dos tipos de reforzadores: los continuos y los parciales. Los continuos son cuando un reforzador acompaña a cada una de las conductas correctas de un empleado. En algunos de los casos este tipo de reforzadores puede ser deseable para alentar el rápido aprendizaje.

Los reforzadores parciales ocurren cuando sólo se refuerzan algunas de las conductas correctas. En este reforzamiento el aprendizaje es más lento.

Según Davis y Newstrom (1999), existen cuatro tipos de reforzadores parciales, estos son:

1. **Intervalos Fijos.** Estos consisten en la aplicación de un reforzamiento tras cierto periodo. Por ejemplo. El sueldo que se paga a los empleados en cada determinado tiempo, mismo que se espera recibir en ese mismo lapso.
2. **Intervalos Variables.** Ofrecen reforzamiento tras periodos de diversa duración. Por lo general las variantes se agrupan en torno a un periodo de reforzamiento ideal, o promedio. Por ejemplo, las inspecciones realizadas en los departamentos de una empresa las cuales son hechas un número de veces al año y de forma aleatoria.
3. **Razón Fija.** Este tipo de programa ocurre cuando se da un reforzamiento después de cierto número de respuestas correctas. Por ejemplo, cuando a un empleado se le da una bonificación por vender un número de productos establecidos o determinada cantidad de dinero de una empresa.
4. **Razón Variable.** Este programa es un reforzamiento tras un número variable (aunque desconocido) de respuestas correctas, como el reforzamiento tras diez, después quince, luego doce, etc. respuestas. Este programa de reforzamiento despierta mucho interés y es el que los empleados prefieren para ciertas tareas. Este programa de reforzamiento es el más poderoso.

La “mod CO” no ha tomado en cuenta las habilidades de juicio y elección de las personas como participantes en el proceso de desempeño. Estas limitaciones condujeron al surgimiento de la teoría del aprendizaje social, mismo que es la modalidad más reciente del proceso de la “mod CO”.

3.2.1 TEORÍA DEL APRENDIZAJE SOCIAL

Esta teoría fue creada por *Albert Bandura*, en la cual se dice que *los empleados obtienen información fundamental de cómo desempeñarse y comportarse mediante la observación y la imitación de los modelos a su alrededor.*

Bajo el punto de vista de David y Newstrom (1999), a este aprendizaje también se le conoce como Aprendizaje Vicario, o aprendizaje a partir de las experiencias de los demás. En este los empleados se influyen unos a otros en el entorno del trabajo por medio de la observación.

Existe en forma frecuente un intercambio de información de manera formal o informal entre los empleados, interpretan las intenciones de la dirección por cambiar su comportamiento. Estas acciones llevan a los empleados a dar más atención a las acciones de los administradores y a los administradores a convertirse en modelos a seguir.

La importancia de esta teoría para la motivación es que recuerda a los empleados no siempre reaccionan mecánicamente a su entorno. Todo lo contrario, los empleados observan de atentamente a los demás e interpretan permanentemente lo que está a su alrededor. Como resultado se puede decir que, gran parte del comportamiento de los empleados fue elegido por ellos de forma consciente.

3.3 METAS

Las metas son una parte muy importante en las organizaciones, porque son un instrumento de motivación para el empleado, sin embargo estas deben ser claras, medibles pero sobre todo deben ser aceptadas en su totalidad para que puedan ser cumplidas.

3.3.1 ESTABLECIMIENTO DE METAS.

Las metas son objetivos de desempeño mismo que se pretenden alcanzar en un futuro. Estas permiten que se dirija la atención de los empleados a los aspectos que son de gran importancia para la empresa, al igual que consienten en una mejor planeación de cómo asignar los recursos decisivos como son el tiempo, dinero y energía. También se estimula la elaboración de planes de acción para lograr cumplir las metas. (Davis y Newstrom, 1999).

La fijación de metas funciona como un proceso de a que ésta nos permite ver la diferencia entre el desempeño alcanzado y lo que se desea alcanzar. El hecho de fijar metas contribuye a la satisfacción del impulso de logros de un individuo, y estimula aún más las necesidades de crecimiento personal. En el momento en el que se cumplen las metas se tiene a fijarse metas más ambiciosas en el futuro.

Un factor muy importante que interviene para el éxito en el establecimiento de metas es la eficiencia personal, esta es la seguridad interior respecto de las capacidades y aptitudes individuales relativas al trabajo. Este factor puede juzgarse en relación ya sea con una tarea específica o con una gran variedad de deberes de desempeño.

La clave fundamental que ayuda para que el establecimiento de metas sea exitosa es el reforzamiento de la eficacia personal de los empleados y para lograr que sea más efectiva como instrumento de motivación es necesario que estén presentes en su totalidad sus principales elementos los cuales son:

- ❖ Aceptación de las metas.
- ❖ Especificidad.
- ❖ Grado de dificultad
- ❖ Vigilancia y retroalimentación del desempeño.

3.3.2 ACEPTACIÓN DE LAS METAS.

Para que las metas puedan ser efectivas no solo deben ser comprendidas, lo más importante de ellas es que deben ser aceptadas. El hecho que se les permita a los empleados participar en el establecimiento de las metas hace que estos se comprometan más por lo cual hace un método más eficaz.

Según (Davis y Newstrom 1999). Hay tres puntos que se deben tomar en cuenta para lograr la aceptación de las metas. Estos puntos son:

- ❖ Especificidad.
- ❖ Grado de dificultad.
- ❖ Control y retroalimentación del desempeño.

En la especificidad, las metas deben ser lo más específicas, claras y medibles posible, esto ayudara a que los empleados se den cuenta en qué momento las han cumplido. Las metas específicas logran que un individuo se dé cuenta de lo que quiere alcanzar y le da la posibilidad de medir sus progresos.

El grado de dificultad, significa que en la mayoría de los casos los empleados se esfuerzan más cuando sus metas son más difíciles que cuando son más fáciles, esto es porque las metas cuando son difíciles. Se debe de tomar en cuenta que las metas deben ser alcanzables, tomando en cuenta las capacidades de los individuos y de los recursos que se tengan disponibles, ya que de no ser así, esto puede ocasionar una sensación de frustración o fracaso, lo que causara que se pierda el interés por la tarea.

En lo que se refiere a control y retroalimentación del desempeño, se puede decir que, aunque se tenga éxito con la participación de los empleados en el establecimiento de las metas, es muy importante que se tomen en cuenta en primer lugar “el control” es decir la vigilancia del desempeño, la observación del comportamiento y la inspección de los resultados, esto ayudara a que los empleados tengan conocimiento de que sus tareas son de suma importancia, y

que tanto sus esfuerzos como sus contribuciones son de gran valor. Y en segundo lugar la “retroalimentación del desempeño” este es el oportuno suministro de datos o juicios sobre los resultados que se obtuvieron en la realización de las tareas, y también tiende a alentar un mejor desempeño laboral.

3.4 TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN

3.4.1. TEORIAS ANTIGUAS DE LA MOTIVACIÓN.

En la década de los 50’s se formularon tres teorías específicas que tratan acerca de la motivación. Estas teorías son: *Jerarquía de las necesidades, Teoría X y Y y por último la de Motivación- Higiene.*

3.4.1.1. TEORÍA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.

Teoría creada por Abraham Maslow, de todas las existentes es la más conocida. El considero que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades las cuales son (Robbins y De Cenzo, 1996):

1. **Necesidades fisiológicas:** Son las necesidades básicas para la supervivencia, como alimento, agua, protección, satisfacción sexual y otros requerimientos.
2. **Necesidades de seguridad:** son las de seguridad y protección de daño físico y emocional. Este tipo de necesidades permite al individuo sentirse seguro en su entorno laboral.
3. **Necesidades Sociales:** Estas se refieren a las necesidades que como persona se tiene de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
4. **Necesidades de estima:** Incluyen factores internos como el respeto propio, la autonomía, y el logro. Pero también se incluyen los factores externos tales como el estatus, el reconocimiento, y la atención.
5. **Necesidades de autorrealización:** Representa el impulso de la persona por volverse lo que es capaz de ser y comprende el crecimiento, alcanzar

el potencial propio y la autosatisfacción. Estas necesidades son el impulso hacia la competencia.

Davis y Newstrom (1999), Clasifican las necesidades en: ***necesidades de orden menor y necesidades de orden mayor.***

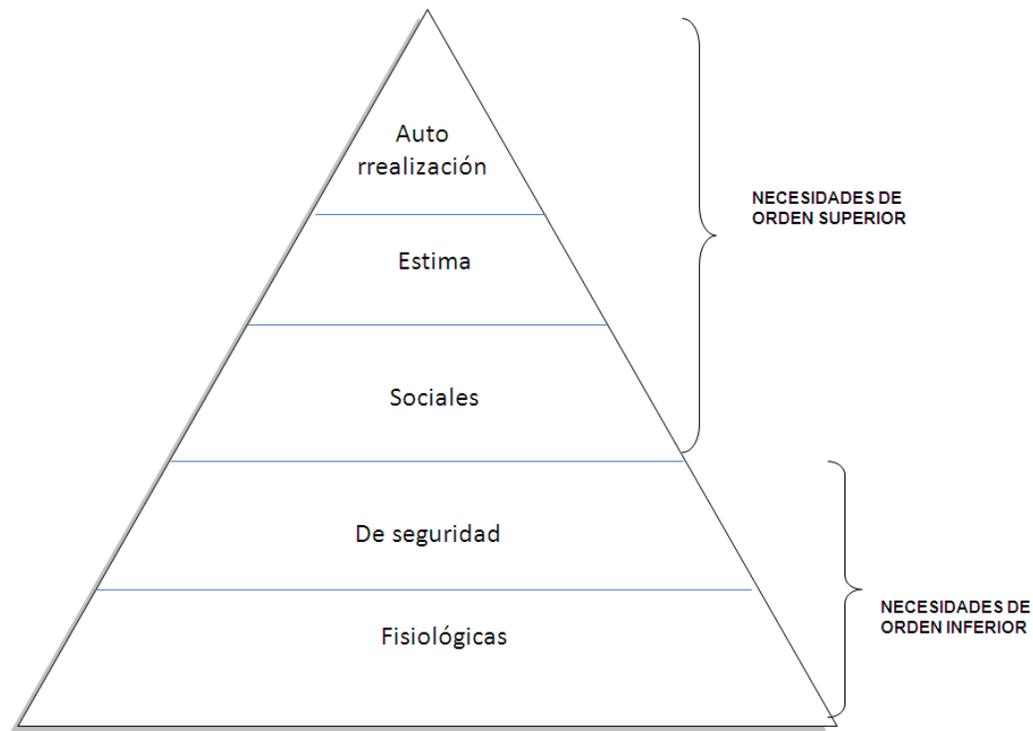
- ❖ ***Necesidades de orden menor:*** se les conoce también como necesidades primarias, en estas se encuentran las fisiológicas y las de seguridad. Se satisfacen al interior en el interior del individuo y son necesidades universales, aunque su intensidad y frecuencia varían de una persona a otra.
- ❖ ***Necesidades de orden mayor:*** también se les llama secundarias en estas se incluyen las Sociales, estima y autorrealización. Estas son más vagas ya que su dependencia no se centra en las necesidades del cuerpo sino de la mente y del espíritu. Las adquirimos a través del tiempo, de las experiencias, y se desarrollan en nuestro crecimiento y madurez formando el carácter, la personalidad, la forma de ser y de pensar. Generalmente este tipo de necesidades son las que complican a los administradores las tareas motivacionales, ya que la mayoría de las acciones que estos realizan afectan las necesidades secundarias.

Robbins y De Cenzo (1996), establecen que conforme cada una de las necesidades es satisfecha la siguiente escala se vuelve denominante. De acuerdo con Maslow para que se pueda motivar a una persona lo primero que se debe de realizar es comprender en qué nivel de la jerarquía esta y enfocarla a satisfacer sus necesidades en su nivel e incluso por encima de este.

En la figura 3.1 se presenta la pirámide de la Jerarquía de las necesidades de Maslow, tal como es conocida, colocada en forma ascendente de importancia.

Figura 3.1

PIRAMIDE DE JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



Fuente: elaboración propia, con referencia de Robbins y De Cenzo 1996.

3.4.1.2. TEORÍA “X” y “Y” DE McGregor.

Teoría creada por Douglas McGregor, en donde propuso que existen dos puntos de vista distintos sobre la naturaleza del ser humano. Uno de los cuales es un enfoque básicamente negativo al que denomino *Teoría X*, y uno básicamente positivo al que denomino *Teoría Y*. (Robbins y De Cenzo 1999).

- ❖ **Teoría X:** supone que son las necesidades fisiológicas y de seguridad las que tienen un dominio en los individuos. Al respecto de esta teoría los gerentes dan cuatro premisas negativas:

1. A los empleados no les gusta el trabajo y tratan de evitarlo lo más posible.
2. Debido a que no les gusta el trabajo, se les tiene que obligar , controlar e incluso amenazarlos con castigos para poder conseguir las metas.
3. Los empleados evitaran las responsabilidades y buscaran que alguien más los dirija.
4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores del trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

❖ **Teoría Y:** Considera que las necesidades sociales y estima son dominantes. En este caso existen cuatro premisas positivas sobre la naturaleza humana, en contraste con la teoría X, las cuales son:

1. Los empleados pueden llegar a considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Las personas cuando se sienten comprometidas con los objetivos ejercen una autodirección y el dominio de si misma.
3. Una persona común aprende a aceptar y a solicitar responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones está muy difundida entre la empresa y no es exclusiva del área administrativa.

3.4.1.3. Teoría de la Motivación-Higiene. De Herzberg.

La teoría de la Motivación e higiene (también llamada *teoría de los dos factores*), fue creada por el Psicólogo Frederick Herzberg, quien decía que la relación entre la persona y su trabajo es fundamental y su éxito o fracaso dependen de su relación con él.

Dentro de un estudio que realizó, se dio cuenta que las personas cuando están bien en su trabajo sus respuestas son muy diferentes que si se sienten mal y que existen una serie de factores intrínsecos que aparecen relacionarse con la satisfacción entre los cuales están: el logro, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el crecimiento. En cambio cuando los empleados estaban insatisfechos con su trabajo, generalmente culpaban a su insatisfacción a factores de tipo extrínseco como: La política y administración de la empresa, la supervisión, las relaciones con los supervisores, su vida personal y las condiciones laborales. (Robbins, 2008).

Herzberg realiza una afirmación en la cual indica que lo contrario a la satisfacción no es la insatisfacción ya que el hecho de eliminar las características desagradables de un puesto no lo hacen satisfactorio. Por lo anterior propuso la existencia de un continuo doble, en el cual dice que lo opuesto de *satisfacción* es *no satisfacción* y lo opuesto de *insatisfacción* es *no satisfacción*.

Esta teoría señala que existen dos factores que favorecen la satisfacción y los cuales son diferentes e independientes de los que producen la insatisfacción en las personas e influyen en la motivación, de igual forma no son los mismos motivadores lo que hacen que se rinda bien o mal en su trabajo, estos son los factores de motivación e higiene.

Davis y Newstrom (1999), mencionan que a los factores de *higiene* se les conoce como *factores de mantenimiento*, y son necesarios por que sobre ellos se

sentaran los cimientos para mantener un nivel optimo de motivación en los empleados.

Herzberg denomino como *Factores de higiene*: a las condiciones de trabajo, políticas de la empresa, a la administración, la supervisión, el salario, la seguridad, todo esto es lo que crea el ambiente de trabajo. si es que se tiene todo esto el personal no estará insatisfecho, pero tampoco estará satisfecho, es por ello que lo más recomendable es mantenerlos en orden, de esta forma se evitara que los empleados estén insatisfechos y su desempeño se vea afectado

Herzberg recomienda que se utilice como relieve el. Reconocimiento, la responsabilidad, el logro, y el crecimiento, ya que son estos los que brindan al ser humano una satisfacción intrínseca.

3.4.2 TEORÍAS CONTEMPORANEAS DE LA MOTIVACIÓN.

Robbins (1998). Existen varias teorías, que a diferencia de las antiguas, cuentan con apoyo documental, sin embargo esto no indica que sean correctas.

3.4.2.1. Teoría ERG de Clayton Aldelfer.

Creada por Clayton Aldelfer, quien propuso una versión modificada de la *Jerarquía de las Necesidades* de Maslow. De acuerdo con Robbins (1998), menciona que existen tres tipos de necesidades básicas, existencia, relación y crecimiento, *ERC*.

1. **Existencia (E)**: en este se toman en cuenta las cosas materiales que nos ayudan a vivir. Aquí se encuentran englobadas las *necesidades fisiológicas y de seguridad* propuestas por Maslow.
2. **Relación (R)**: se refiere al deseo que como persona se tiene de mantener relaciones personales importantes. Son deseos sociales y de estatus, que para satisfacerse se requiere tener una interacción con las personas que lo

rodean tanto dentro de su trabajo como fuera de él. Según Maslow esta son las *necesidades sociales como al componente externo de la necesidad de estima*.

3. **Crecimiento (Growth):** Se refiere al deseo que se tiene por obtener un desarrollo personal. En este bloque se encuentran incluidas el componente interior de *estima* y las necesidades de *autorrealización* de Maslow.

Koontz y Wehrich (2004). Mencionan que en la teoría ERG cada persona esta motivado por necesidades de diferente tipo al mismo tiempo, y que en el momento en que una necesidad de orden superior no es satisfecha, entonces se va aumentar el deseo por satisfacer una de orden inferior.

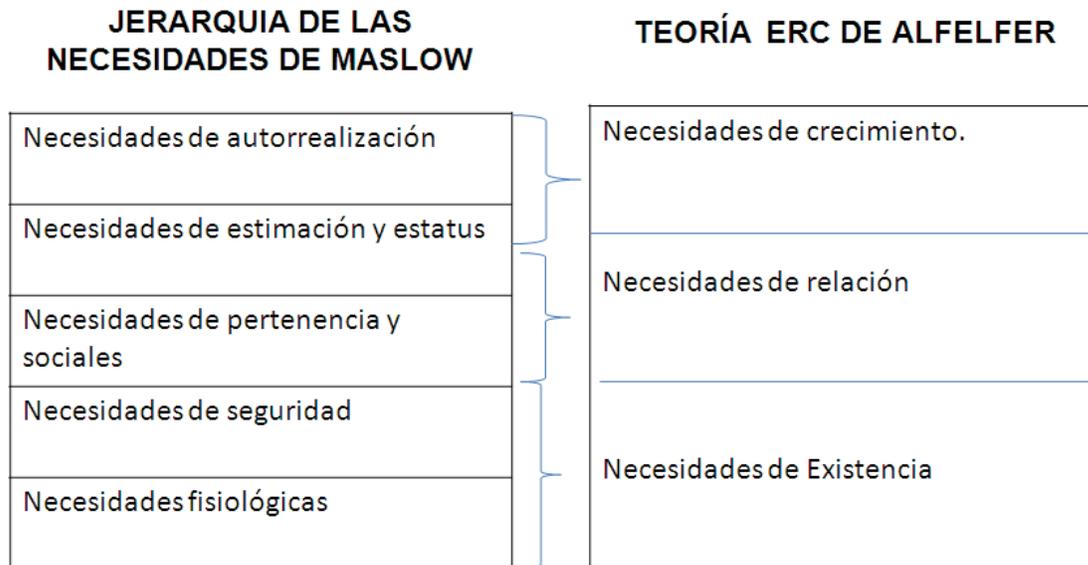
Robbins (2008), señala que esta teoría tiene una dimensión de frustración-regresión ya que cuando se ve frustrada una necesidad de orden superior, se acentúa el deseo de la persona por compensar una necesidad de orden inferior. A diferencia Maslow aseguraba en su *teoría de las Necesidades* que una persona debe de satisfacer la necesidad de orden inferior antes de pasar al siguiente.

Tanto la teoría de *ERC* como la *MASLOW* coinciden en que la satisfacción de las necesidades de orden inferior llevan al deseo de satisfacer las de orden superior, pero es posible que varias de ellas estén sirviendo de motivadores al mismo tiempo y si es frustrado la satisfacción de una de orden superior puede provocar la regresión a una necesidad de orden inferior. Robbins (2008).

En la figura 3.2 se presenta un comparativo de las teorías de: *Maslow y Aldelfer*.

FIGURA 3.2

COMPARATIVO DE LAS TEORÍAS DE MASLOW Y ALDELFER.



Fuente: Davis y Newstrom (1999), elaboración propia.

3.4.2.2 Teoría de las necesidades de McClelland.

Teoría creada por David McClelland, también es conocida como **teoría de tres necesidades**, en la cual se formula que los seres humanos existen tres tipos de necesidades: de logro, de poder, y de afiliación.

1. **Necesidad de logro:** Es el impulso que se tiene por sobresalir, por tener éxito. Según Robbins (2008), algunas personas tienen el impulso de triunfar y se esfuerzan por conseguir realizaciones personales. Las personas motivadas por esta necesidad se distinguen de las demás por que desean hacer mejor las cosas, y se desenvuelven mejor cuando sienten que su probabilidad de éxito es del 50%.

2. **Necesidad de Poder:** Se encarga de hacer que las personas adquieran una conducta de liderazgo que no tenían antes, simplificado, no es más que el deseo por ejercer influencia y controlar a los demás. Las personas que se encuentran motivadas por esta necesidad, les gusta estar al frente, prefieren las situaciones de competencia y generalmente están más interesados en el prestigio y en tener influencia en la gente que en un buen desempeño.
3. **Necesidad de afiliación:** Es el deseo de establecer relaciones amistosas duraderas, las personas buscan tener amigos, buscan las situaciones en donde exista una cooperación y no donde prevalezca la competencia, y esperan las relaciones en donde se de la comprensión mutua. Robbins (2008).

Para poder conocer a qué tipo de necesidad responde cada individuo, se les aplica un *examen proyectivo*, el cual consiste en mostrar imágenes y se les pide que escriban una historia basándose en ella. Se les pide que cuenten la historia con antecedentes, con lo que sucederá en el futuro etc. es así como se convierte en un *examen proyectista* que mide las motivaciones inconscientes. Se califica la historia y se obtiene la calificación de la persona en las tres necesidades.

3.4.2.3. Teoría de la evaluación Cognoscitiva.

Creada a finales de los años 60 `s por investigador quien propuso que el nivel de motivación en general, disminuye al introducir premios extrínsecos, como el salario, por un trabajo que antes tenía una satisfacción intrínseca por el placer que producía el trabajo en sí. Robbins (2008).

Con anterioridad se asumía por los teóricos de la motivación que los motivadores intrínsecos, como el logro, la competencia personal y la responsabilidad son independientes de los motivadores extrínsecos como un sueldo alto, las buenas relaciones con los supervisores y las condiciones laborales agradables. En buenas

condiciones el estímulo de uno no debería afectar al otro. Sin embargo la teoría de la *evaluación cognoscitiva* dice todo lo contrario.

En palabras de Robbins (2008). En el momento que una empresa da remuneraciones extrínsecas con el fin de recompensar un desempeño superior, las remuneraciones intrínsecas provenientes del hecho que un empleado hace lo que le gusta se reducen.

La *teoría de la evaluación cognoscitiva*, tiende a ser relevante para los trabajos organizacionales, que están en un punto intermedio, ya que de estos se dice que no son ni muy aburridos, ni muy interesantes. Pero su utilidad es casi nula en los niveles bajos, que por lo general no son intrínsecamente satisfactorios, todo lo contrario ocurre en los niveles en donde se ofrecen muchas recompensas intrínsecas.

3.4.2.4. Teoría del establecimiento de Metas.

A finales de la década de los 60`s, Edwin Locke propuso que el trabajar con una meta es un motivador laboral muy importante, Robbins (2008). Todo lo anterior ocurre porque en el momento que aun empleado se le da una meta, se le está diciendo que es lo que tiene que hacer y el esfuerzo que tendrá que invertir para lograrlo. Las metas específicas incrementan el desempeño, las difíciles, cuando se aceptan producen un desempeño mayor que las fáciles. También la retroalimentación ayuda a tener un rendimiento superior.

Los empleados tienden a realizar mejor sus tareas cuando se les da una retroalimentación que les indique como van en el cumplimiento de sus metas, ya que esto les ayuda a darse una idea de las diferencias entre las tareas que han realizado y las que quieren realizar. Cuando esta retroalimentación surge del empleado mismo va a motivarlo aún más que si viniera del exterior.

El hecho que un empleado participe en el establecimiento de las metas, no garantizara que las cumpla, ya que algunos sienten mayor compromiso cuando

estas son propuestas en conjunto o por su jefe. Lo que no se puede negar que al momento que un trabajador participa en el establecimiento de metas tendrá una mayor aceptación hacia ellas aunque se les asignaran de forma arbitraria y no importando que resulten difíciles.

Como conclusión, los propósitos realizados en base a metas difíciles y específicas suelen ser un motivador muy importante, que sabiendo aprovecharse incrementan el desempeño, pero no garantizan que la satisfacción laboral tenga un incremento.

3.4.2.5. Teoría del reforzamiento.

Esta teoría es lo contrario a la del *Establecimiento de metas*, ya que de esta última se dice que es un enfoque cognoscitivo en el que se indica que los objetivos de una persona son los que dirigen sus actos. En la **Teoría del reforzamiento**, es una teoría conductista en donde se afirma que el reforzamiento es lo que condiciona la conducta. Robbins (2008).

Una de las características de esta teoría es el hecho de que en ella no se toman en cuenta el estado interior de las personas, ellos creen que es el ambiente el causante de la conducta y se centran en lo que ocurre con el individuo en el momento que inicia una acción. Aunque precisamente no es una teoría de la motivación si es importante tomarla en cuenta ya que ofrece un medio eficaz para analizar de análisis de los causantes de la conducta en los individuos.

Robbins y De Cenzo (1999) mencionan que existen cuatro herramientas de reforzamiento:

1. **Reforzamiento positivo:** en este se alienta una conducta y se proporciona una consecuencia positiva para que esta se repita. Por ejemplo de este puede ser una felicitación por parte del jefe cuando un empleado da más de sí, en su trabajo, cuando porta adecuadamente su uniforme, cuando es

puntual etc. El reforzamiento positivo es de gran ayuda en la mejora del desempeño además está el hecho de que los reforzadores no económicos, como una felicitación, el reconocimiento social, tienen un impacto similar a los económicos.

2. **Aprendizaje de Evitación:** También conocido como **reforzamiento negativo**, esta consiste en la eliminación de una consecuencia desagradable, después de una conducta deseada. Ejemplo de ella es cuando un empleado a dejado de portarse mal y el jefe deja de llamarle la atención
3. **Castigo:** el castigo es una consecuencia desagradable que desalienta un cierto tipo de conducta. Ocurre después de una conducta no deseada. Este sufre algunas limitaciones por lo que debe ser usado con precaución y solo en casos muy necesarios porque aunque desalienta la conducta no deseada no estimula ningún tipo de conducta deseada, al menos que aquella persona a quien se le es aplicado este consciente de que es lo que hizo mal y esté dispuesto a cambiarlo. Otra de las limitaciones es que la persona que lo aplica puede ser rechazado y deja de tener el respeto y solo se les queda el miedo hacia él. El castigo llega a provocar tensiones dentro del trabajo lo cual puede originar un bajo desempeño del personal y no siempre modificara la conducta.
4. **Extinción:** lo que se hace en la extinción es quitar todo tipo de estímulo positivo a fin de que con ello no se repita la conducta no deseada. Ejemplo de ello es que si en el trabajo se les felicita a los empleados que portan adecuadamente el uniforme, o que llegan a tiempo y existe alguno que no lo hace y no recibe estos elogios empezara a darse cuenta que lo que hace no le está dando ningún resultado positivo. De esta forma y poco a poco va desapareciendo la conducta no deseada.

3.4.2.6 Teoría de la equidad.

Teoría creada por J. Stacy Adams, y se centra en que los empleados comparan que lo que aportan a su trabajo y los resultados que obtienen con los de sus compañeros y reaccionan para eliminar las desigualdades.

De acuerdo a Robbins (2008), existen cuatro comparaciones que el empleado puede hacer, y estas son:

1. ***Yo interior:***
2. ***Yo exterior:***
3. ***Otro interior:***
4. ***Otro exterior:***

Según Robbins (2008), cuando los empleados perciben una desigualdad, recurrirán a alguna de estas opciones:

1. Modificaran sus aportaciones, como reducir su esfuerzo.
2. Cambiar sus resultados, los que trabajan a destajo en su afán de ganar más pueden producir gran cantidad de piezas, pero con una baja calidad.
3. Distorsionar las percepciones del yo, creará que trabaja más que los demás.
4. Distorsionar las percepciones de los otros.
5. Elegir a otro como referencia.
6. Abandonaran su trabajo.

El salario juega un papel muy importante en esta teoría ya el desempeño de los empleados dependerá de la percepción que estos tengan hacia que si su pago remuneración es justa o no lo es.

Davis y Newstrom (1999), mencionan que existen tres tipos de remuneración:

1. **Equidad:** Cuando los empleados consideran que existe una equidad seguirán colaborando bajo el mismo nivel y de no ser así experimentarían un grado de tensión.
2. **Sobrepago:** Si los empleados sienten que se les está pagando más por lo que están haciendo, buscarán restaurar el equilibrio.
3. **Subpago:** Si un empleado considera que el pago que está recibiendo es menor a la cantidad de actividades que realiza, intentará reducir sus sensaciones de inequidad a través del mismo tipo de estrategia, es decir disminuirá la calidad o cantidad de su desempeño.

En conclusión podemos decir que para la mayoría de los trabajadores, el hecho de recibir remuneraciones relativas y absolutas, incrementa su nivel de motivación.

3.4.2.7 Teoría de las expectativas.

Creada por *Víctor Vroom*, actualmente es de las teorías sobre la motivación más aceptadas, debido a gran cantidad de pruebas la respaldan.

Esta teoría establece que las personas se sienten motivadas a realizar cosas a favor del cumplimiento de una meta si está convencida del valor de ésta y si comprueba que sus acciones contribuirán efectivamente a alcanzarla. Koontz y Weihrich (2004).

Esta teoría establece que la motivación de las personas a hacer algo está determinada por el valor que otorga al resultado de su esfuerzo, multiplicado

por la certeza que tenga de que sus esfuerzos ayudaran tangiblemente al cumplimiento de una meta. Koontz y Weihrich (2004).

Fuerza =valencia x expectativa

Fuerza: es la intensidad de la motivación de una persona.

Valencia: intensidad de la preferencia de la persona por un resultado.

Expectativa: la probabilidad de que cierta acción conduzca al resultado deseado.

La teoría se enfoca en tres relaciones según Robbins (2008).

En la figura 3.3 se muestra el cuadro simplificado de las tres relaciones.



Fuente: Robbins (2008), elaboración propia.

1. **Relación de esfuerzo y desempeño.** Esta se refiere a la percepción del empleado que ejercer determinado esfuerzo llevara al desempeño.
2. **Relación de desempeño y recompensa.** este es el grado en el que un empleado considera que al momento en que se involucra en un nivel, le traerá el resultado que espera.
3. **Relación de recompensa y metas personales.** Este grado en el que las recompensas que ofrece la empresa satisfacen las necesidades o metas personales del empleado.

Esta teoría consiste en entender las metas que tienes los empleados y el vinculo existente entre el esfuerzo y desempeño, desempeño y premios y premios y satisfacción de las metas como individuales. Reconoce que no existe algún

principio universal que explique lo que motiva a todas las personas. Además el hecho de que se conozca las necesidades que una persona desea satisfacer no indica que un alto desempeño llevara a satisfacerlas.

3.5 INCENTIVOS

Para Reeve (2003), un incentivo es *un suceso ambiental que atrae o aleja a una persona respecto a una acción en particular.*

Según el diccionario de la real academia: incentivo es la prima que se le paga a los trabajadores para mejorar su rendimiento.

3.5.1 INCENTIVOS ECONÓMICOS

Las retribuciones económicas tienen un papel muy importante para los empleados, es por eso que es recomendable utilizar un sistema de incentivos económicos para que se logre inducir un alto nivel de desempeño ya sea en forma individual, grupal u organizacional. Este sistema puede ser utilizado para estimular conductas deseadas tal como la creatividad o mayor desempeño, alentar el desarrollo de habilidades y satisfacer las necesidades principales de los empleados.

Davis y Newstrom (1999) mencionan la existencia de diferentes tipos de incentivos económicos tales como: el dinero, el pago a destajo, los incentivos salariales, el reparto de utilidades, el reparto de ganancias y la remuneración con base en habilidades.

3.5.1.1 EL DINERO

Para Koontz y Weihrich (2004), es una recompensa extrínseca, y consideran que para que este resulte significativo es imprescindible que las compensaciones se basen en el desempeño tanto como sea posible.

Basados en el punto de vista de Davis y Newstrom (1999), el dinero resulta importante para los empleados ya que les permite adquirir bienes y servicios. Es

un medio de intercambio social ya que genera un prestigio al momento que es recibido y cuando se le gasta, también sirve como indicador de los diferentes niveles en los que se encuentran los trabajadores.

3.5.1.2 PAGO A DESTAJO

El pago a destajo establece una relación directa entre el desempeño y la retribución y se basa en que aquellos trabajadores que producen más obtienen más retribuciones. Este tipo de retribución en la mayoría de las ocasiones se realiza tomando en cuenta una medida de combinación de cantidad-calidad, esto ayudara a garantizar que el producto o servicio ofrecido sea de alta calidad.

Davis y Newstrom (1999), argumentan que una de las ventajas de este es que, incrementan el grado de certeza de los empleados de que su alto desempeño les producirá una retribución. Desde el punto de vista de la teoría de la equidad, este medio de retribución es favorable, ya que en ella se menciona que quienes tienen un mejor desempeño son quienes más ganan.

Otra de sus ventajas es que es mejor aceptado por los empleados, porque no solo se basa en las evaluaciones de desempeño realizada por los supervisores sino que puede ser calculada en base al número de piezas o unidades elaboradas o vendidas por cada uno de ellos.

Este medio de retribución cuenta con algunas desventajas, esto debido a que los empleados en cierto momento llegan a creer que lo que se les paga por su esfuerzo no es justo, ya que en ocasiones es difícil establecer una base justa para el pago de incentivos.

3.5.1.3 Incentivos Salariales.

Según Davis y Newstrom (1999), ofrecen un mayor salario a mayor producción. Y la principal razón de que exista este método es porque, se obtiene un incremento en la productividad y un decremento en los costos laborales por unidad. Para lograr éxito con estos incentivos, deben ser simples para que los empleados puedan tener la seguridad que la retribución seguirá después de obtener el desempeño que se espera de ellos. Si el sistema opera de forma exitosa, son evaluados favorablemente por los participantes, esto porque les ofrece retribuciones tanto psicológicas como económicas. Los empleados obtienen una satisfacción por hacerlo bien, lo cual hace que su impulso de logro quede satisfecho. También algunas de las veces hacen que aumente la cooperación entre los empleados por la necesidad de trabajar en conjunto para obtener incentivos.

3.5.1.4 Reparto de Utilidades.

De acuerdo a Davis y Newstrom (1999), el reparto de utilidades, es un sistema que distribuye una parte de las utilidades de la empresa, a los empleados; ya sea que se haga en forma inmediata o diferida a una fecha posterior. A diferencia de muchos otros sistemas de retribución, en este se reconoce el interés mutuo ya que los empleados se interesan en el éxito económico que tenga su empleador debido a que sus retribuciones dependen de él.

Este sistema tiende a ser más funcional en empresas que son rentables y que tiene un rápido crecimiento, las cuales cuentan con oportunidades de retribución a los empleados. También funciona bien cuando las condiciones económicas son favorables. Por lo general es bien recibido y comprendido por los administradores y profesionales de alto nivel, porque es probable que sus decisiones y sus acciones tengan más efecto en las utilidades de

3.5.1.5 Reparto de Ganancias

Davis y Newstrom (1999), señalan que al igual que el reparto de utilidades, este es un incentivo grupal, ya que es un programa que establece un periodo histórico de desempeño organizacional, en el cual se miden las mejoras y se distribuyen las ganancias entre los empleados. En este sistema se intenta detectar las áreas controladas por los empleados y otorgarles un incentivo para identificar e instrumentar ideas que ayuden en la disminución de los costos.

Estos planes de reparto de utilidades, alientan a los empleados a dar sugerencias, otorgan un incentivo a la coordinación y se promueve una mejor comunicación. Como el sindicato asume las responsabilidades de los beneficios obtenidos al usar este sistema, se ve una mejora en las relaciones sindicato-dirección. De igual manera, hace que los empleados estén conscientes de una relación importante, es decir que entre más eficiencia haya, más bonificaciones tendrán.

3.5.1.6 Remuneración con base en habilidades.

Se le conoce también como remuneración con base en los conocimientos o remuneración por habilidades múltiples. Básicamente esta retribución se da en base a lo que saben hacer, se les mide a los empleados de acuerdo a las habilidades y capacidad que poseen.

Se les comienza pagando un salario fijo y este va recibiendo incrementos a medida que va desarrollando o adquiriendo nuevas habilidades. Es necesario brindar capacitaciones, con el objeto de que este sistema opere correctamente, así como también es necesario establecer métodos justos para la evaluación de las labores.

Davis y Newstrom (1999), consideran que este sistema de remuneración cuenta con algunas ventajas, como que se les brinda una gran motivación a los

empleados para desarrollar sus habilidades, se refuerza su autoestima y a la empresa le dan una fuerza de trabajo flexible que es capaz de suplir las ausencias. Otra de las ventajas que se presentan es que con la rotación que se da dentro de las empresas se reduce el aburrimiento de los empleados. Y por último se ve un incremento en la satisfacción salarial de los empleados, por dos motivos. En primer lugar el salario que obtienen es superior a que si solo realizaran una tarea y en segundo lugar, porque los empleados consideran equitativo este sistema en cuanto a sus retribuciones.

El sistema también reconoce ciertas desventajas, una de ellas, es que como los empleados aprenden de manera voluntaria las labores de más alto nivel, el índice salarial por hora promedio será superior a lo normal. Otra de ella es que se requerirá realizar una fuerte inversión para capacitar a los empleados, especialmente en el periodo de entrenamiento. Por último, no a todos los empleados les agrada este sistema de remuneración, porque se sienten que se les presiona con el fin de ascender en la escala de habilidades.

El sistema resulta más efectivo en las organizaciones donde existe el apoyo y la confianza. También deben ser completamente comprendidos por los empleados quienes a su vez deben poseer expectativas realistas de sus posibilidades de alcanzar niveles salariales más altos.

3.5.2 Incentivos no económicos.

El ser humano cuenta con determinadas necesidades difíciles de ser satisfechas por medio del dinero, más bien éstas deben ser satisfechas por medio de incentivos no económicos recibidos dentro de su trabajo y que son de tipo humano y social.

Como empleados es muy gratificante sentirse importantes y aceptados por parte de sus superiores. El hecho de sentirse importantes no solo como trabajador sino

como persona, el que su trabajo y su esfuerzo son valorados contribuye a que su actitud mejore notablemente. Esto puede lograrse con incentivos no económicos tales como: las críticas constructivas, talleres o capacitaciones, el reconocimiento por su trabajo.

Es importante no solo ver al empleado como una fuerza laboral capaz de realizar actividades y de cumplir metas, se requiere que sea visto como ser humano y que se entienda que este tiene sentimientos y necesidades.

Dentro de los incentivos económicos podemos mencionar algunos como: ser reconocido como el empleado del mes, recibir halagos por el trabajo realizado, correo o mensaje de reconocimiento por parte de los superiores, el enriquecimiento del puesto, etc.

El **enriquecimiento del puesto** según (Koontz y Weihrich, 2004), da al trabajador un sentido mayor de desafío y logro. Se puede enriquecer un trabajo por medio de la variación de los puestos, pero también existen otras formas, como:

1. Dar mayor libertad al empleado con relación a las decisiones de los métodos, secuencias y ritmo de trabajo y a la aceptación o rechazo de materiales.
2. Estimular la participación de los subordinados y la interacción entre los empleados.
3. Fomentar en los trabajadores el sentido de responsabilidad por su trabajo.
4. Garantizar, mediante la adopción de una serie de medidas, que los empleados puedan ver cómo es que su labor contribuye a un producto terminado y al bienestar de la empresa.
5. Dar retroalimentación sobre el desempeño laboral, de preferencia antes de que se presente a los supervisores.
6. Involucrar a los empleados para que analicen y cambien aspectos físicos del lugar de trabajo, como la temperatura, la iluminación, la decoración, la limpieza.

Las limitaciones del enriquecimiento de puestos se aplican generalmente a los niveles que requieren bajos niveles de destreza, ya que los puestos que son altamente calificados contienen diferentes grados de desafío y logros.

3.6 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Davis y Newstrom (1999), señalan que existen cuatro pasos que son necesarios seguir si se desea alcanzar el desempeño deseado:

1. **Establecimiento de objetivos:** Por lo general estos objetivos corresponden al siguiente año. Son la determinación entre el administrador y el empleado sobre los niveles adecuados de desempeño a los que se quiere llegar.
2. **Planeación de las acciones:** Planeación participativa o incluso independiente de parte del empleado de la forma en la que cumplirá sus objetivos de desempeño. Es recomendable darles autonomía a los empleados porque de esta manera utilizarán su ingenio y sentirán más comprometidos con el éxito del plan.
3. **Revisiones periódicas:** Evaluación informal por parte del administrador y del empleado de los avances en dirección de los objetivos. En ocasiones es realizada de manera espontánea.
4. **Evaluación anual:** Es la evaluación más formal, esta evalúa el éxito del empleado en el cumplimiento de sus objetivos anuales junto con el reinicio del ciclo de planeación.

Según Mondy y Noe (1997). **La evaluación del desempeño (ED)**, es una forma de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo en el trabajo.

Davis y Newstrom (1999), dicen que la evaluación del desempeño cumple un papel importante en los sistemas de retribución y lo describen como *un proceso*

en el cual se evalúa el desempeño de los empleados, y se les comparte esta información y se buscan medios para la evaluación del desempeño. También hace que se muestre un aprecio por las contribuciones de los empleados y sirve para que los trabajadores realicen lo que se les pide de forma correcta.

Existe una filosofía moderna de la evaluación, que da gran importancia al desempeño que se está realizando y a las metas futuras de la empresa. Enfatiza en la participación de los empleados en el establecimiento de metas con el supervisor y se dan a conocer los resultados. Esta filosofía cuenta con ciertas características, estas son:

1. **Orientación al desempeño:** No solo se necesita que los empleados se esfuercen, se requiere que este esfuerzo tenga los resultados esperados.
2. **Atención particular a metas u objetivos:** Los empleados deben de tener claro lo que deben de hacer y el grado de importancia de sus tareas.
3. **Mutuo establecimiento de metas entre supervisor y empleado:** Si los empleados participan en el establecimiento de las metas u objetivos, realizarán un mayor esfuerzo por cumplirlos, esto porque desean realizar tareas que sean importantes y valiosas.
4. **Amplios sistemas de retribución:** Los empleados pueden mejorar su desempeño y conocen que también están desempeñando sus tareas de acuerdo a la empresa.

Es necesario que se realice una entrevista de evaluación, esta es una sesión en la que el supervisor da una retroalimentación al empleado sobre el desempeño que ha tenido, le informa acerca de los problemas que ha apreciado y lo exhorta a responder. Concluido esto, los dos establecen los objetivos que se seguirán para el siguiente periodo, y se le informa al empleado acerca de su nuevo salario. Esta clase de entrevista ofrece una gran oportunidad para motivar al empleado.

Davis y Newstrom (1999), mencionan que las entrevistas funcionan mejor al evaluador cuando este.

- ❖ Está bien informado acerca del trabajo del empleado.
- ❖ Dispone previamente de una serie de normas medibles de desempeño.
- ❖ Ha reunido con frecuencia evidencias específicas sobre el desempeño.
- ❖ Busca y usa las aportaciones de otros observadores de la organización.
- ❖ Limita firmemente sus opiniones a asuntos de gran importancia.
- ❖ Ofrece apoyo, aceptación y elogios por las tareas bien realizadas.
- ❖ Escucha atentamente los comentarios y reacciones del empleado.
- ❖ Comparte la responsabilidad de los resultados y ofrece apoyo y orientación para el futuro.
- ❖ Permite la participación de los empleados en la conversación.

Los sistemas de **retroalimentación de desempeño** se basan en el supuesto de que los empleados necesitan retroalimentación sobre su desempeño, ya que les permite saber qué hacer y conocer si lo que están haciendo está bien. Este sistema mientras lo sepan manejar los administradores les dará como resultado una mejora en el desempeño y en la actitud del empleado.

Mondy y Noe (1997), señalan que aunque no hay un periodo establecido para realizarse, se recomienda que sea anual o semestralmente.

Por otro lado existe **la retroalimentación de 360 grados** que de acuerdo a Davis y Newstrom (1999), es un proceso que consiste en recopilar sistemáticamente información sobre las habilidades, capacidades y conductas de una persona utilizando para ello una gran cantidad de fuentes tales como. Gerente, compañeros, subordinados, e incluso clientes.

Los resultados obtenidos pueden ser comparados en un futuro, para ver si se ha habido mejoras o para determinar si una persona alcanzo niveles por arriba o por debajo o lo de otras.

La *retroalimentación de 360 grados* es más eficaz si las personas comparan los resultados obtenidos con su autoevaluación, ya que con esto se alienta una honesta confrontación de la necesidad de cambios personales. Este programa puede implicar mucho tiempo, intimidar a los receptores y tener un costo elevado. (Davis y Newstrom, 1999).

CAPITULO 4

HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

Cinépolis es la compañía de exhibición más grande de América latina y la cuarta a nivel mundial al 30 de septiembre de 2010 operaron con 2,371 salas en 252 conjuntos, sumando una capacidad instalada cercana a las 450, 000 butacas.

Tiene presencia en 69 ciudades de la república mexicana, así como en las capitales de Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Panamá, Colombia y Perú, además de Brasil, abrieron su primer conjunto en La India, y en Honduras.

Organización Ramírez genera el 61.29 de los ingresos de exhibición (últimos 12 meses) en México.

Morelia en la ciudad en donde surge esta organización,

4.1 ANTECEDENTES

La historia de Cinépolis surge en 1947 el Lic. Enrique Ramírez Miguel inaugura el Cine Morelos en la ciudad de Morelia, Michoacán. Años más tarde se conformaría Cinematográfica Cadena de Oro S.A. creando en Circuito de Oro en el estado de Guanajuato

Y es hasta septiembre de 1971 que se fundaría Organización Ramírez.

Actualmente operan las marcas: Cinépolis, Cinépolis VIP, Multicinas, Xtreme Cinemas.

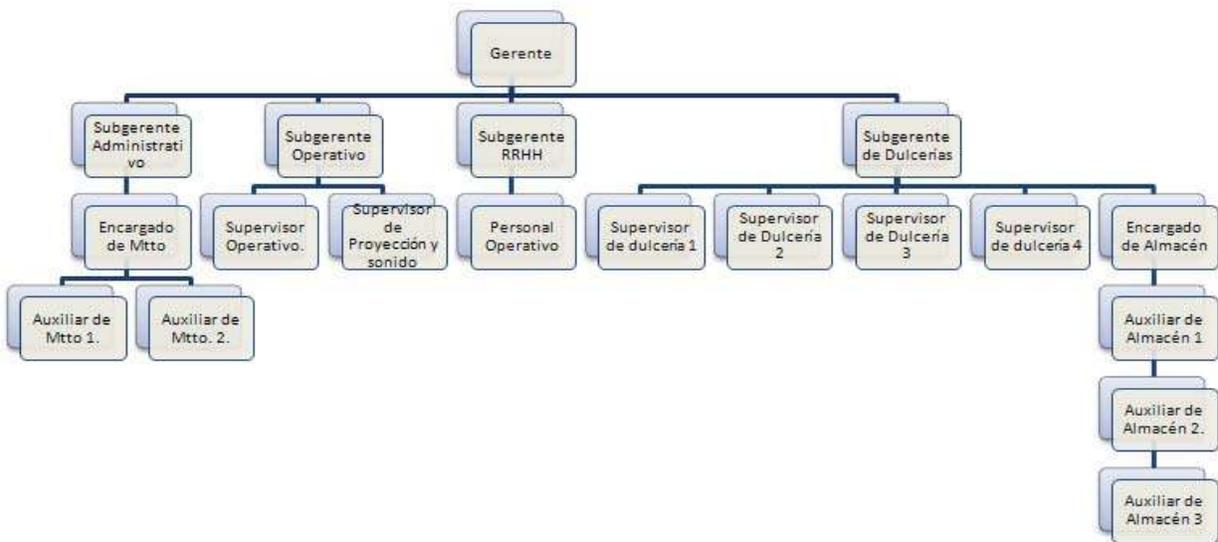
4.2 ORGANIGRAMA

La empresa cinematográfica Cinépolis en la ciudad de Morelia tiene instalados cinco de sus conjuntos y aunque se basan en los mismos procesos y procedimientos para operar, cada uno de ellos es diferente entre sí; una de las cosas que hace estas diferencias en la capacidad instalada con la que cada uno de ellos cuentan, en esta tesis me basare únicamente en el conjunto de Plaza Morelia, mismo que cuenta con 16 salas, distribuidas en dos alas.

El conjunto al momento de realizar la investigación se cuenta con 115 empleados generales y 16 administrativos, la distribución del conjunto se muestra en la Tabla 4.1, el organigrama se muestra en la figura 4.1

Figura 4.1

Organigrama de Cinépolis Plaza Morelia.



Fuente Cinépolis Plaza Morelia, elaboración propia.

Tabla 4.1

TABLA DE DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL

ÁREA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL DE PERSONAL
<i>GERENCIA DEL CONJUNTO</i>	13	3	16
Gerente	1	---	1
Subgerente Admón.	1	---	1
Subgerentes Operativo	---	1	1
Subgerente RRHH	1	---	1
Subgerente de Dulcería y Alimentos	1	---	1
Supervisor Operativo	1	---	1
Supervisor de Dulcería y alimentos	3	1	4
Supervisor de proyección y sonido.	1	---	1
Supervisor de Mtto.	1	---	1
Encargado de Almacén	1	---	1
Auxiliar de almacén	2	1	3
Auxiliar de Mtto.	2	---	2
Personal Operativo	57	45	115

Fuente Cinépolis Plaza Morelia, elaboración propia, actualizada a Mayo de 2011.

4.3 MISIÓN

Ser la mejor opción de entretenimiento, fortaleciendo nuestro liderazgo en la industria cinematográfica a nivel internacional, ofreciendo diversión, innovación y un servicio estelar.

4.4 VISION

Iluminamos la película de tu vida con sonrisas y momentos inolvidables.

4.5 VALORES.

PASIÓN: significa entregarme a mi trabajo con entusiasmo genuino, hacer las cosas lo mejor posible, buscando mi superación constante y el bien de mi empresa.

- ❖ Disfrutando del negocio del cine.
- ❖ Transmitiendo mi entusiasmo a mis compañeros de trabajo y a mis socios comerciales.
- ❖ Preocupándome por el futuro de mi empresa y de mi industria.
- ❖ Viendo siempre hacia adelante, buscando la innovación de manera constante.

COMPROMISO: se demuestra trabajando a diario con la convicción de dar lo mejor de uno, otorgando la confianza a los demás de que uno no va a fallar.

- ❖ Siendo leal a la empresa.
- ❖ Siendo responsable en mi trabajo.
- ❖ Exigiéndome ser mejor día con día.
- ❖ Haciendo que las cosas sucedan.
- ❖ Generando valor con mi trabajo.
- ❖ Asumiendo la responsabilidad de mis acciones.

INTEGRIDAD: Soy coherente con mis valores tanto en mi trabajo como en mi hogar.

- ❖ Actuando de manera honesta en el trabajo y rechazando cualquier forma de deshonestidad que encuentre.
- ❖ Demostrando austeridad en mi conducta y en el aprovechamiento de los recursos.
- ❖ Respetando a mis colaboradores, mis clientes, y mis socios.
- ❖ Actuando en beneficio de la sociedad y del medio ambiente.

SERVICIO: Doy más de lo que se me exigen para servir a mis clientes tanto internos como externos.

- ❖ Otorgando una experiencia incomparable de servicio en nuestro contacto con el cliente.
- ❖ Estableciendo relaciones duraderas con nuestros clientes, socios y colaboradores.
- ❖ Tomando en cuenta las expectativas de nuestros clientes y buscando siempre superarlas.
- ❖ Ganándome el respeto de mis colaboradores en la prestación de mis servicios.
- ❖ Comunicando de manera efectiva las necesidades para brindar un servicio de excelencia.
- ❖ Siendo siempre puntual y cumpliendo con mis compromisos a tiempo.

PONTE PALOMITA: Es un llamado para alinearnos a fin de alcanzar las metas que como organización nos fijamos, para vivir en nuestro trabajo diario los valores de Cinépolis y ponernos juntos un acierto al hacer lo correcto.

4.6 PRINCIPALES LINEAS DE NEGOCIO.

- ❖ Exhibición de películas de estreno en salas cinematográficas.
- ❖ Venta de bebidas y alimentos.
- ❖ Venta de publicidad en pantalla.

4.7 UNIDADES DE NEGOCIO.

- ❖ Dulcería, Dulcópolis®.
- ❖ Cinécafé®.
- ❖ Coffe Tree®.
- ❖ Helados Spyral®.
- ❖ Baguis®.
- ❖ Sushi y Bar.

4.8 EMPLEADOS.

Cinépolis cuenta hasta el mes de mayo con 15,767 empleados, entre los conjuntos son conocidos como “Cinépolitos” quienes en su mayoría son estudiantes entre los 18 y los 25 años, aunque el conjunto de Plaza Morelia tiene entre su nomina a personas mayores de 40 años y hasta empleados con discapacidades.

4.8.1 MOTIVACIÓN QUE RECIBEN LOS EMPLEADOS DE CINÉPOLIS.

Cinépolis tiene claro que su recurso más importante es el humano, por ello considera de vital importancia mantenerlo motivado, y para lograrlo ofrece a sus empleados algunos incentivos atractivos.

Estos son:

- ❖ La proyección de películas para ellos para familiares y/o amigos.
- ❖ Se reconoce al mejor empleado del mes, y se les otorga premios que la mayoría de las veces son cupones de distintos negocios.

Sin embargo aunque es una misma empresa, cada estado, cada ciudad e incluso dentro de la misma ciudad cada uno de los conjuntos son distintos, y de acuerdo a sus necesidades modifica, agrega o elimina estos incentivos.

Para efecto de esta investigación solo abordare las recompensas que ofrece Plaza Morelia. Quien por:

- ❖ Puntualidad.
- ❖ Asistencia a las reuniones, talleres y capacitaciones que se ofrecen en el conjunto.
- ❖ Sacar 100 en las revisiones del Cliente Misterioso.

El conjunto les ofrece facilidades de cambio de su roll de trabajo, un número de cortesías mensuales y días de descanso, también respeta la proyección de películas y la estrella del cine (empleado del mes).

CAPITULO 5

METODOLOGIA

5.1 PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN.

1. concebir la idea a investigar.
2. Planteamiento del problema de investigación.
3. Elaboración del Marco teórico.
4. Establecer hipótesis.
5. Selección de la muestra.
6. Recolección de datos.
7. Análisis de datos.
8. Presentación de resultados.

5.2 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.

5.2.1 OBJETIVO GENERAL.

El objetivo de esta investigación es identificar el nivel de motivación de los empleados del conjunto cinematográfico de Plaza Morelia y hacer un comparativo entre el nivel de motivación que consideran los supervisores existe en el conjunto y el nivel que realmente tienen los empleados.

5.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Identificar el nivel de motivación de los empleados del conjunto.
2. Hacer un comparativo entre el nivel de motivación que consideran los supervisores existe en el conjunto y el que realmente tienen los empleados.

5.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada en esta tesis es de tipo descriptivo, debido a que en ella se *busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.* (Danhke, 1989 citado por Hernández. Fernández y Baptista. 2003:117).

Con este tipo de investigación se miden, evalúan o recolectan datos de diferentes aspectos, dimensiones o componentes del tema que se está investigando. *En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.* (Hernández. Fernández y Baptista. 2003:118).

Por todo lo anterior la investigación realizada es *descriptiva*, debido a que lo que se pretende es medir la motivación del personal del conjunto Cinematográfico de Plaza Morelia, así como comparar los resultados de estos con los de sus supervisores.

El tipo de análisis realizado es de tipo cuantitativo, porque en éste se *utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar las hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.* (Hernández, Fernández, Baptista, 2003:5).

En un estudio de carácter cuantitativo, generalmente lo primero que se hace es elegir una idea, para después transformarla en una o varias preguntas de investigación. Lo siguiente es derivar la hipótesis y las variables, se desarrolla algún plan para que estas sean probadas y se miden las variables en un

derivado contexto. Por último, se realiza un análisis de las mediciones obtenidas y se establece una serie de conclusiones respecto de la hipótesis.

Las hipótesis de esta investigación son las siguientes.

H1. Existe un buen nivel de motivación en Cinépolis Plaza Morelia.

H2. Existe una diferencia entre el nivel de motivación que los supervisores piensan que hay en los empleados generales de Plaza Morelia y el nivel de motivación que realmente existe entre ellos.

5.4 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

En el caso de esta investigación se le aplicara la encuesta solo a los empleados cuya antigüedad sea superior a los 8 meses, esto ya debido a que en el conjunto existe una gran rotación de empleados y un número considerable de contrataciones por temporada, y solo aquellos que superan los 8 meses laborando se les otorga un contrato indefinido.

Al mes de mayo el conjunto cuenta con 102 empleado operativos, de los cuales solo 60 reúnen la condición anterior.

En cuanto a los supervisores, se les aplicara a la totalidad de ellos es decir a los 6 que actualmente están laborando.

5.5 RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

La recolección de información se realizo a través de un cuestionario mismo que se les aplico a los empleados generales y supervisores del conjunto cinematográfico de Plaza Morelia.

El cuestionario consta de una sección de datos generales como son la edad, el sexo, el tiempo de laborar en la empresa y también tiene 20 preguntas cerradas con respuesta de opción múltiple donde se considera una escala Likert con cinco opciones, otorgándoles un valor a cada una de ellas. Las opciones son: **Nunca** vale un punto, **Casi nunca**, dos puntos, **A veces** tres puntos, **Casi siempre** cuatro puntos, **siempre** cinco puntos. La forma de contestar es sencilla, solo se requiere que se lea la pregunta y se seleccione la opción que mejor exprese su sentir ante esa situación.

El cuestionario está basado en teoría ERG, de Alderfer, teoría que manifiesta que los individuos se basan en necesidades de: existencia (E), relación (R) y crecimiento (G).

Las preguntas correspondientes a las necesidades de **existencia** son la numero: 1,2,3,4,5,6,7,8, la 9,10,11,12,13,14 a la de **relación** y la 15,16,17,18,19,20 pertenecen a la necesidad de **crecimiento**.

El cuestionario tuvo un tiempo aproximado de 5 min para su contestación.

5.6 ANÁLISIS DE LOS DATOS

Al término de la aplicación de los cuestionarios se realizó un análisis de los datos obtenidos, se utilizó una tabla dinámica para poder concentrar los resultados de los cuestionarios y posteriormente se utilizó gráficas para poder representar dichos resultados y analizar el nivel de motivación que hay entre los empleados del conjunto y también ver los resultados obtenidos de las respuestas de los supervisores, para posteriormente realizar un comparativo de estos datos.

Los análisis y datos de esta investigación se presentan en el siguiente capítulo.

CAPITULO 6

RESULTADOS.

En este capítulo presentaremos los resultados de las encuestas aplicadas al personal tanto operativo como administrativo. Los resultados se muestran mediante interpretaciones apoyadas en gráficas, elaboradas en base al registro total de cuestionarios.

Y divididas en base a la teoría de ERC creada por Clayton Aldelfer

6.1 ENCUESTA A EMPLEADOS

TEST DE MOTIVACION

OBJETIVO 1 MEDIR EL NIVEL DE MOTIVACIÓN DEL RH DEL CONJUNTO CINEMATOGRAFICO PLAZA MORELIA

OBJETIVO 2 LA INFORMACIÓN OBTENIDA SERA UTILIZADA COMO FIN PARA LA OBTENCION DE MI TITULO PROFESIONAL.

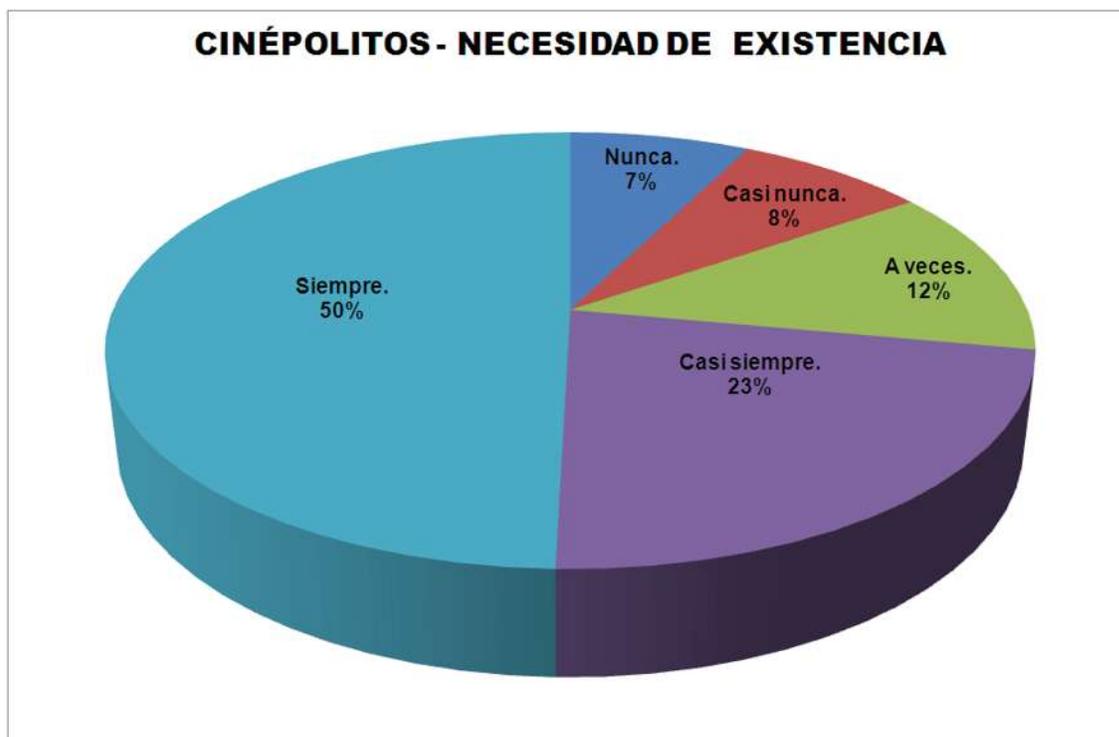
INSTRUCCIONES: Lea la pregunta y marque con una "X" la expresión que considere expresa mejor lo que es su nivel de actitud ante las cuestiones que se le plantean por favor no dejes preguntas sin contestar.

Tus repuestas son anónimas por lo que no tendrás que colocar tu nombre, solo llena la información que se te solicita.

	PREGUNTAS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
	EXISTENCIA					
1	Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas					
2	Recibo mi salario, aguinaldo y vacaciones de acuerdo a la ley.					
3	Gano lo suficiente para atender a los que dependen de mí.					
4	Estoy conforme con el sueldo que recibo de acuerdo al trabajo que desempeño.					
5	Estoy orgulloso de los aportes que hago a mi trabajo.					
6	Recibo algún tipo de capacitación para la realización de mis labores.					
7	Recibo un trato justo en mi trabajo.					
8	Me siento seguro y estable en mi trabajo.					
	RELACIÓN					
9	El reconocimiento social que se me tiene en comparación con el que se le tiene a otros es adecuado a las funciones que realizo.					
10	Cuando realizo bien mi trabajo mi jefe me lo reconoce.					
11	Mi jefe me hace sentir importante.					
12	Los constantes cambios de jefes y compañeros me afectan en la realización de mis labores.					
13	Mi jefe directo tiene buena relación laboral conmigo.					
14	Suelo ayudar a mis compañeros cuando he terminado mis labores					
	CRECIMIENTO					
15	La empresa me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional.					
16	Mi jefe me tiene confianza y lo demuestra dándome la oportunidad de tener nuevas responsabilidades.					
17	Tengo claros cuales son los objetivos y metas de mi puesto					

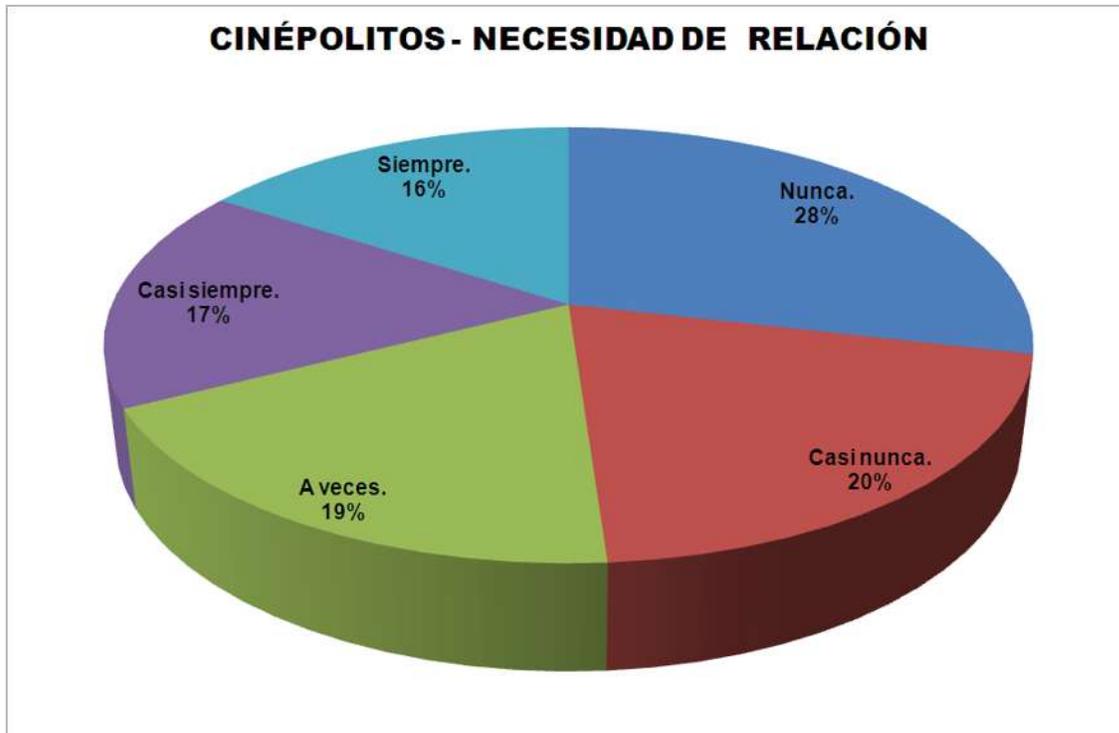
18	Creo que mi trabajo es interesante						
19	Me siento bloqueado o estancando en mi puesto.						
20	Deseo otro trabajo en lugar del actual.						

6.1.1 RESULTADOS NECESIDAD DE EXISTENCIA



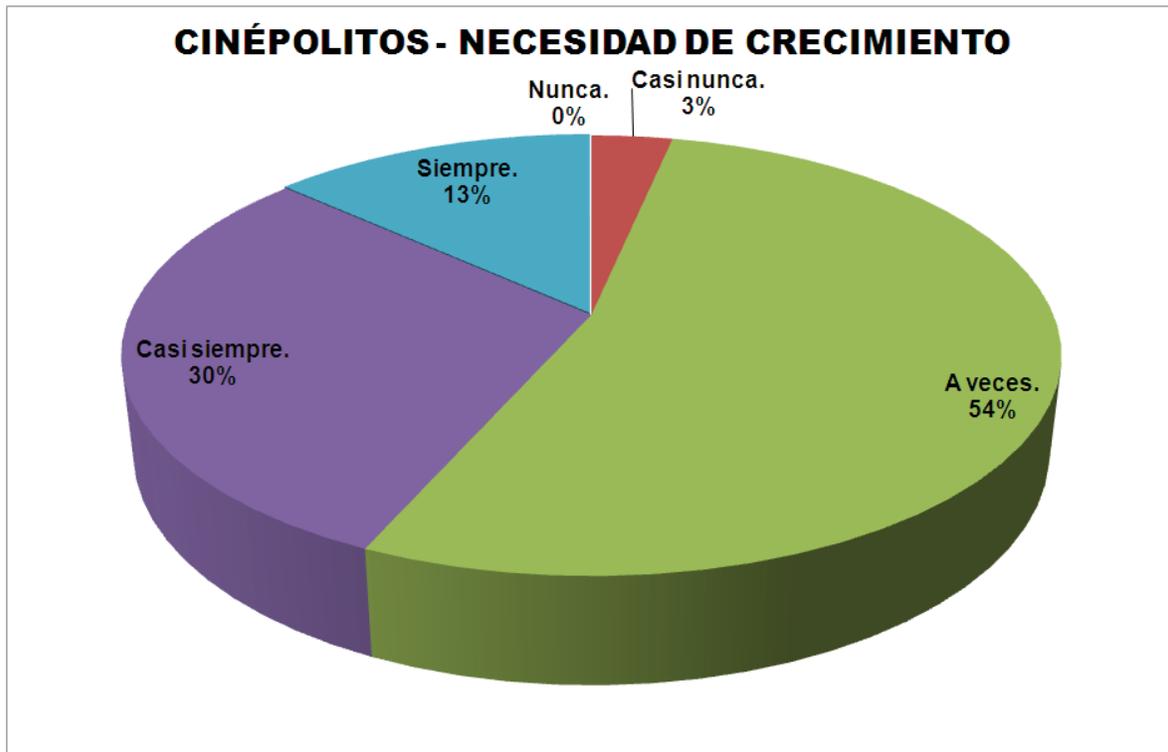
La grafica nos muestra, según los datos obtenidos, que la mayoría de los empleados encuestados siempre o casi siempre están cubriendo su necesidad de existencia es decir que esta satisfechos con las remuneraciones, las condiciones laborales, las prestaciones, los aportes que hacen a su puesto y la seguridad que les ofrece la empresa, y solo una pequeña parte de la población nunca la cubre y se encuentran en un grado de insatisfacción.

6.1.2 RESULTADOS NECESIDAD DE RELACION



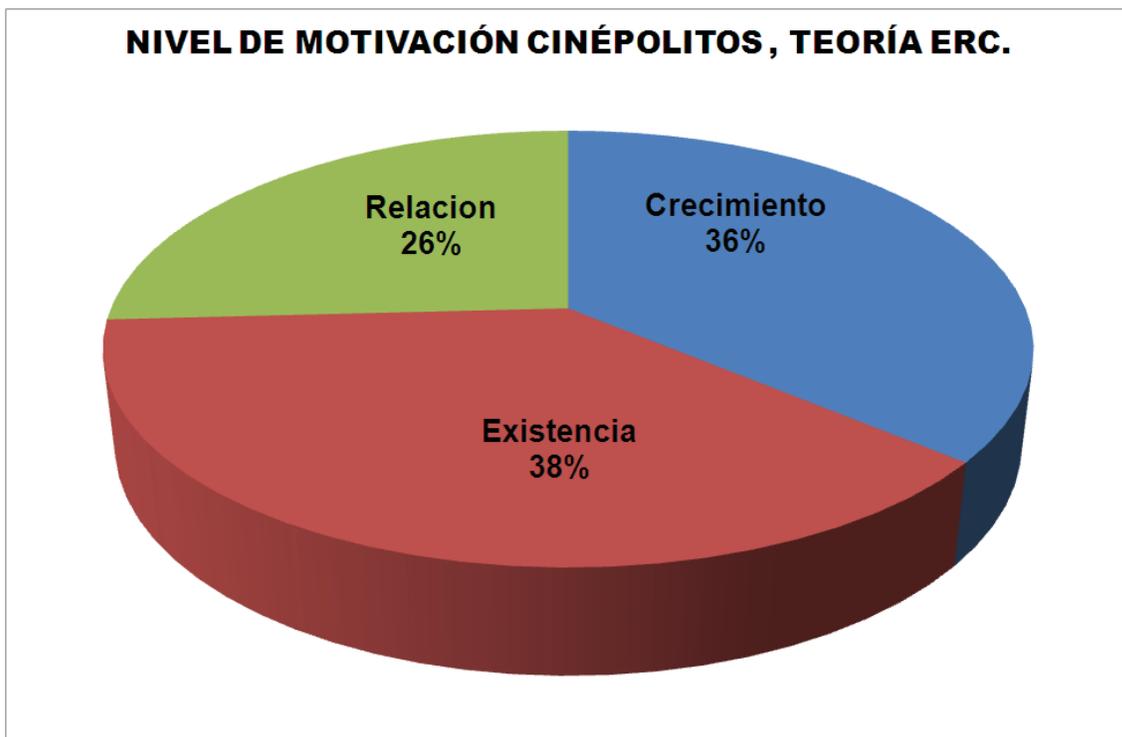
La grafica nos muestra que un gran número de los empleados encuestados *nunca* o *casi nunca* cubren su necesidad de relación es decir que esta no se sienten satisfechos con las relaciones con las personas que se encuentran en su entorno laboral, no se sienten aceptados por sus compañeros e incluso sus jefes y sienten que su trabajo no les es reconocido.

6.1.3 RESULTADOS NECESIDAD DE CRECIMIENTO



La grafica de crecimiento nos muestra, que la mayoría de los empleados encuestados a veces o casi siempre están cubriendo su necesidad de crecimiento es decir que están medianamente satisfechos con las ofertas de ascenso que la empresa les brinda.

6.1.4 RESULTADOS TEORIA ERC



La grafica muestra la totalidad de las encuestas y se puede observar que los empleados del conjunto cinematográfico de Plaza Morelia, tienen mejor cubierta su necesidad de existencia, pero tienen una deficiencia en la necesidad de relación,

6.2 ENCUESTA A SUPERVISORES

TEST DE MOTIVACIÓN PARA SUPERVISORES DE CINÉPOLIS PLAZA MORELIA

OBJETIVO 1 MEDIR EL NIVEL DE MOTIVACIÓN DEL RH DEL CONJUNTO CINEMATOGRAFICO PLAZA MORELIA

OBJETIVO 2 LA INFORMACIÓN OBTENIDA SERA UTILIZADA COMO FIN PARA LA OBTENCION DE MI TITULO PROFESIONAL.

INSTRUCCIONES: lea la pregunta y marque con una "X" la expresión que considere expresa mejor lo que es su nivel de actitud ante las cuestiones que se le plantean por favor no dejes preguntas sin contesta.

	PREGUNTAS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Considera que los beneficios económicos que reciben los empleados satisfacen sus necesidades básicas					
2	Los empleados reciben su salario, aguinaldo y vacaciones de acuerdo a la ley.					
3	Considera que lo que ganan los empleados del conjunto es suficiente para atender a los que dependen de ellos.					
4	Considera que los empleados están conformes con el sueldo que reciben y lo consideran proporcional al trabajo que desempeñan.					
5	Los empleados se sienten orgullosos de los aportes que realizan en su trabajo.					
6	Los empleados reciben algún tipo de capacitación para poder realizar sus labores.					
7	Los empleados reciben un trato justo en su trabajo.					
8	Considera que los empleados se sienten seguros y estables en su trabajo.					
9	El reconocimiento social que se les tiene a los empleados es adecuado a las funciones que realiza.					
10	Cuando los empleados realizan bien su trabajo, se les reconoce.					
11	Hace sentir importante a sus empleados.					
12	Considera que los constantes cambios de jefes y compañeros afectan a los empleados en la realización de sus labores.					
13	Considera que tiene buena relación laboral con sus empleados.					
14	Los empleados suelen ayudarse entre ellos cuando alguno ha terminado sus labores.					
15	La empresa proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional.					
16	Se les tiene confianza a los empleados y se les demuestra dándoles la oportunidad de tener nuevas responsabilidades.					
17	Los empleados tienen claros cuales son los objetivos y metas de su puesto					
18	Los empleados consideran que su trabajo es interesante					
19	Los empleados se sienten bloqueados o estancados en sus puestos.					

20	Los empleados desean otro trabajo en lugar del actual.					
----	--	--	--	--	--	--

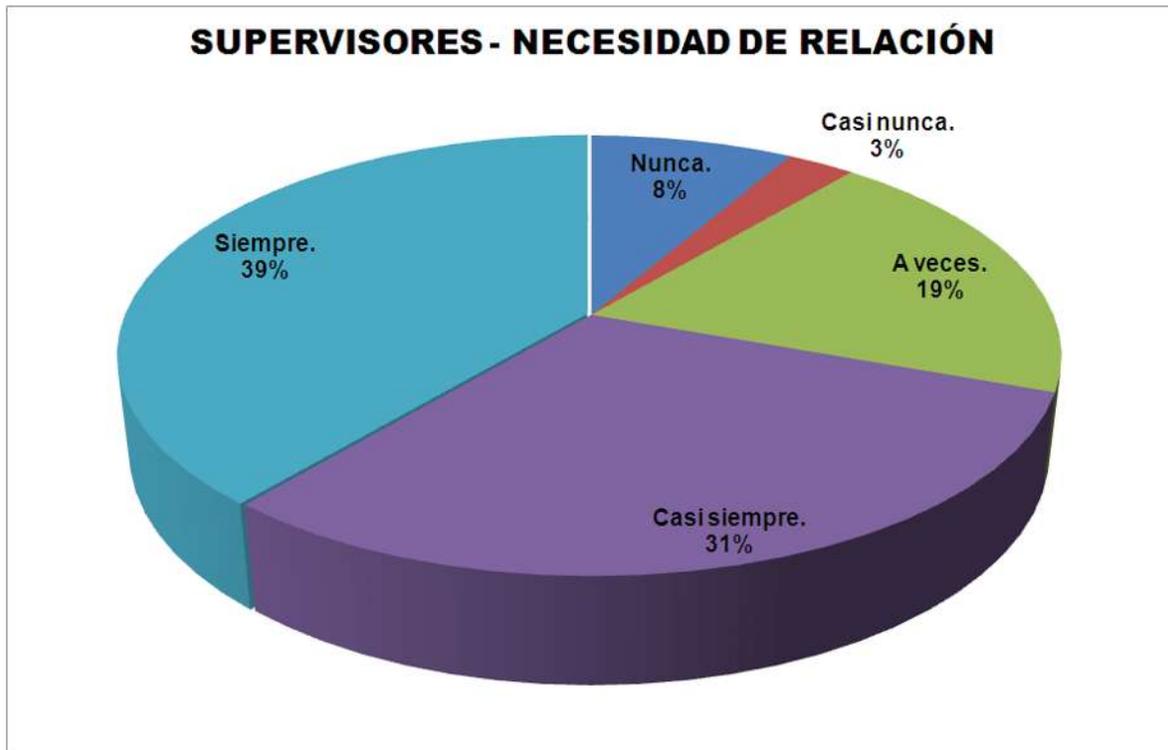
En cuanto a la percepción que tienen los supervisores encontramos lo siguiente:

6.2.1 RESULTADOS NECESIDAD DE EXISTENCIA



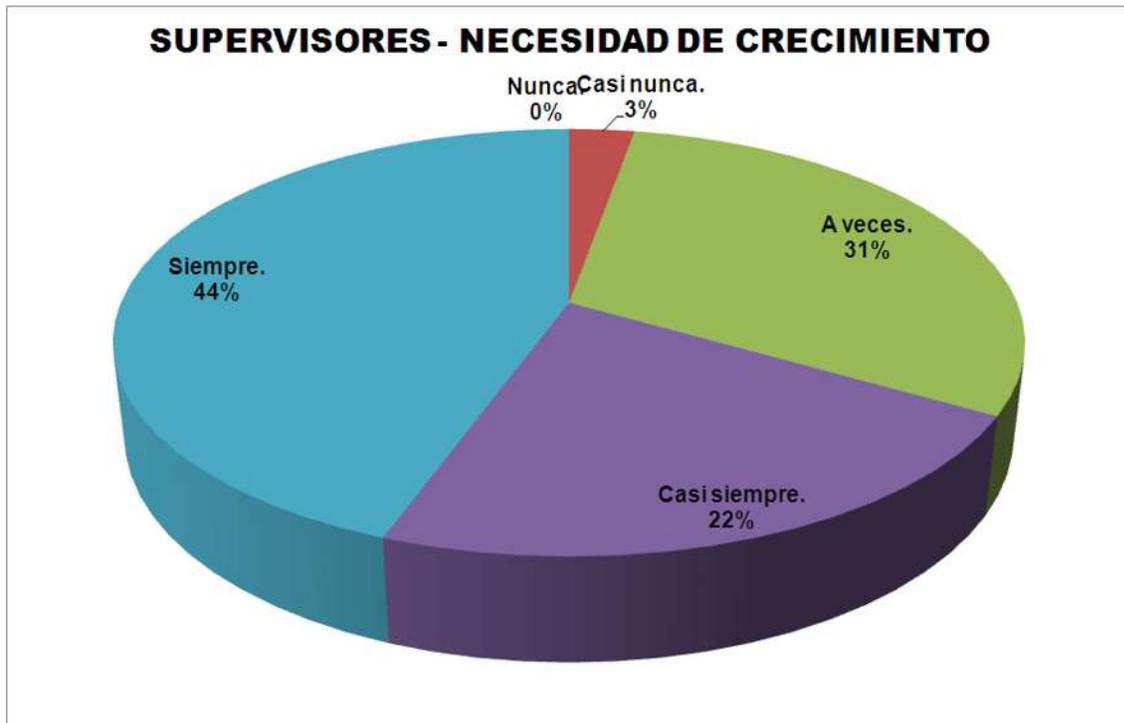
Según los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los supervisores la grafica muestra, que los supervisores consideran que la mayoría de los empleados encuestados siempre o casi siempre tienen satisfecha su necesidad de existencia es decir que están satisfechos con las remuneraciones, las condiciones laborales, las prestaciones, los aportes que hacen a su puesto y la seguridad que les ofrece la empresa.

6.2.2 RESULTADOS NECESIDAD DE RELACIÓN



Los supervisores consideran que los empleados tienen *siempre o casi siempre*, cubierta su necesidad de relación, es decir que consideran que los empleados están a gusto con las relaciones que llevan con sus demás compañeros, y que como supervisores los hacen sentir importantes y reconocen su trabajo.

6.2.3 RESULTADOS NECESIDAD DE CRECIMIENTO



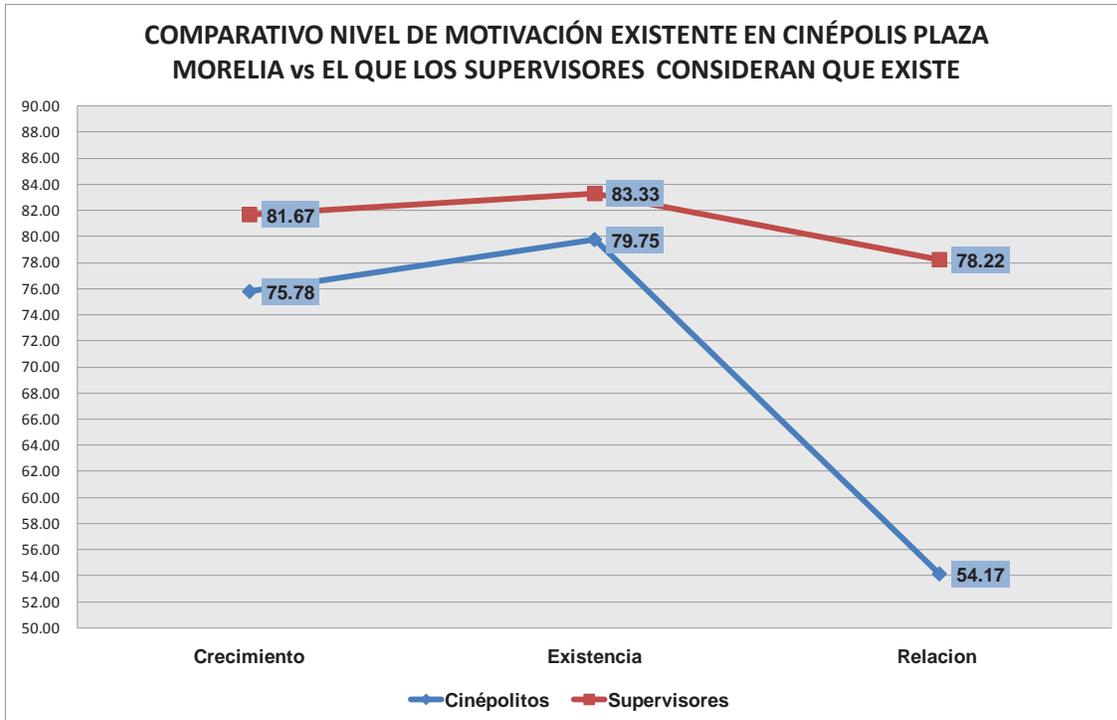
La grafica muestra que los supervisores consideran que *siempre o casi siempre*, los empleados estan conformes con el programa de ofertas de ascenso que la empresa tiene para ellos.

6.2.4 RESULTADOS TEORIA ERC



La totalidad de las encuestas nos muestra que los supervisores consideran que los empleados tienen igualmente cubierta su necesidad de existencia y crecimiento y solo están un poco por debajo la necesidad de relación.

6.2.5 RESULTADOS TEORIA ERC CINÉPOLITOS vs SUPERVISORES



En un comparativo entre el nivel de motivación que tienen los empleados contra el que consideran los supervisores que existen y tomando el 75 como meta, podemos observar que existe una diferencia entre uno y otro.

La diferencia más significativa la podemos observar en la necesidad de relación, los empleados están poco a gusto con sus compañeros, con sus jefes y/o con la relación que llevan entre ellos, lo supervisores consideran baja esta necesidad pero no al grado como el que representan los empleados. La necesidad de existencia es la que más nivelada está entre lo que es y lo que creen que es.

Por medio de los análisis realizados anteriormente y de las graficas mostradas, podemos concluir que existe una diferencia significativa, entre el nivel de motivación que se presenta en los empleados del conjunto de Plaza Morelia y el nivel que los supervisores piensan que los empleados tienen.

CAPITULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES.

Como conclusión de esta tesis puedo decir que los seres humanos requerimos estar motivados, porque es la motivación lo que nos impulsa a establecer metas y en un futuro cumplirlas o no, dentro de una empresa es importante que los gerentes encaminen las metas de los empleados con la de la empresa para que de esta forma ellos se sientan seguros y den su mayor esfuerzo para lograrlas.

Que los empleados estén motivados es una tarea muy compleja, ya que cada persona es distinta y requiere de diferentes elementos para lograrlo, sin embargo como pudimos ver en esta investigación existen diferentes teorías que pueden orientarnos a entender que es la motivación, los factores que la conforman y los factores que influyen en ella.

Existe un factor que a mi parecer es muy útil en todos los casos y es el incentivo, ya sea de tipo económico o no económico, la mayoría de las personas reaccionan favorablemente ante ellos, solo es necesario saber el momento adecuado de otorgarlo y que los empleados lo vean como la recompensa por un gran esfuerzo, es decir no otorgarlos con mucha facilidad porque entonces ellos no lo valorarían y no hacer tan complicado el obtenerlo porque de esta forma pensarán que es imposible conseguirlo y en ambos casos perderían el interés.

Centrándonos en el conjunto cinematográfico de Plaza Morelia, se detectó que los empleados tienen un nivel bajo de motivación por lo que es importante que se tomen las medidas necesarias para corregir esto.

Al momento de realizar el comparativo de los resultados de los empleados con los de los supervisores, se pudo observar que existe una diferencia importante, esto es un gran problema, que puede ser causado por la falta comunicación o interés de los supervisores hacia los empleados.

7.2 RECOMENDACIONES.

Después de haber analizado los resultados de los empleados y de los supervisores, se hacen algunas propuestas para mejorar la motivación de los Cinépolitos.

- Que haya más comunicación propiciada por los supervisores.
- Que se creen un buzón de quejas y sugerencias anónimo para que los empleados puedan decir lo que piensan, que es lo que les molesta sin miedo a que se tome represarías en su contra.
- Que se platique en privado (para no exponerse a la burla de compañeros), con los empleados que menos están rindiendo y así antes de reprimir se pueda buscar una solución a su bajo desempeño.
- Que se eviten lo más que se pueda los favoritismos, para que de esta forma los empleados no se sientas desplazados.
- Otorgarles algún tipo de incentivo no económico como un día de descanso pagado o elegir el día de descanso, por su puntualidad, por portar adecuadamente su uniforme etc.
- Promover la convivencia entre los empleados para evitar conflictos.
- Darles la oportunidad de tener nuevas responsabilidades para que se sientan útiles en su lugar de trabajo.

- Hacer rotación de puestos para que no se sientan estancados en sus mismos puestos y para que al mismo tiempo convivan con sus compañeros y no demeriten el trabajo de otros compañeros.

REFERENCIAS

ANEXO 1

DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL

TABLA DE DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL

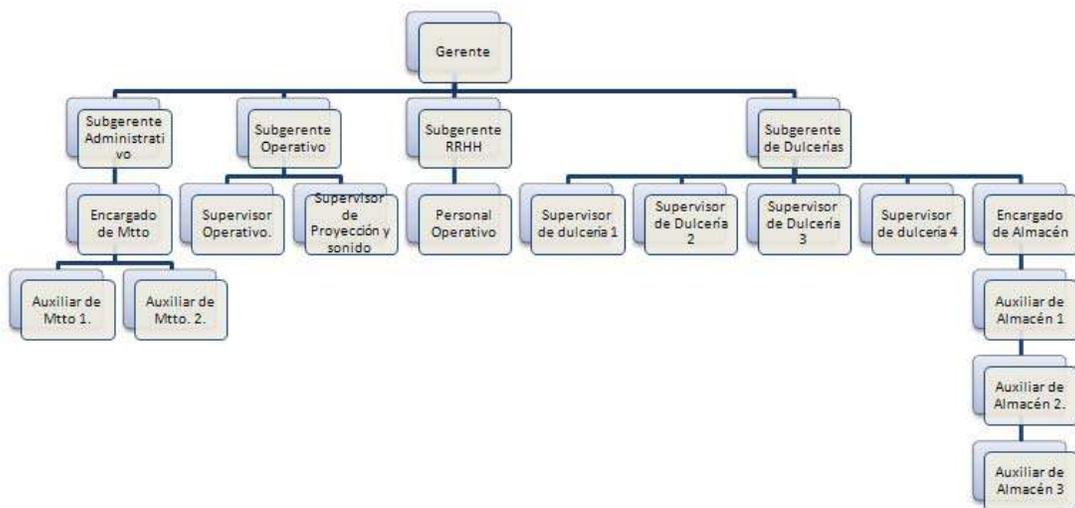
ÁREA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL DE PERSONAL
<i>GERENCIA DEL CONJUNTO</i>	13	3	16
Gerente	1	---	1
Subgerente Admón.	1	---	1
Subgerentes Operativo	---	1	1
Subgerente RRHH	1	---	1
Subgerente de Dulcería y Alimentos	1	---	1
Supervisor Operativo	1	---	1
Supervisor de Dulcería y alimentos	3	1	4
Supervisor de proyección y sonido.	1	---	1
Supervisor de Mtto.	1	---	1
Encargado de Almacén	1	---	1
Auxiliar de almacén	2	1	3
Auxiliar de Mtto.	2	---	2
Personal Operativo	57	45	115

Fuente Cinépolis Plaza Morelia, elaboración propia, actualizada a Mayo de 2011.

ANEXO 2

ORGANIGRAMA

Organigrama de Cinépolis Plaza Morelia.



Fuente Cinépolis Plaza Morelia, elaboración propia.

ANEXO 3

CUESTIONARIO A EMPLEADOS

TEST DE MOTIVACION

OBJETIVO 1 MEDIR EL NIVEL DE MOTIVACIÓN DEL RH DEL CONJUNTO CINEMATOGRAFICO PLAZA MORELIA

OBJETIVO 2 LA INFORMACIÓN OBTENIDA SERA UTILIZADA COMO FIN PARA LA OBTENCION DE MI TITULO PROFESIONAL.

INSTRUCCIONES: Lea la pregunta y marque con una "X" la expresión que considere expresa mejor lo que es su nivel de actitud ante las cuestiones que se le plantean por favor no dejes preguntas sin contestar.

Tus repuestas son anónimas por lo que no tendrás que colocar tu nombre, solo llena la información que se te solicita.

	PREGUNTAS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
	EXISTENCIA					
1	Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis necesidades básicas					
2	Recibo mi salario, aguinaldo y vacaciones de acuerdo a la ley.					
3	Gano lo suficiente para atender a los que dependen de mí.					
4	Estoy conforme con el sueldo que recibo de acuerdo al trabajo que desempeño.					
5	Estoy orgulloso de los aportes que hago a mi trabajo.					
6	Recibo algún tipo de capacitación para la realización de mis labores.					
7	Recibo un trato justo en mi trabajo.					
8	Me siento seguro y estable en mi trabajo.					
	RELACION					
9	El reconocimiento social que se me tiene en comparación con el que se le tiene a otros es adecuado a las funciones que realizo.					
10	Cuando realizo bien mi trabajo mi jefe me lo reconoce.					
11	Mi jefe me hace sentir importante.					
12	Los constantes cambios de jefes y compañeros me afectan en la realización de mis labores.					
13	Mi jefe directo tiene buena relación laboral conmigo.					
14	Suelo ayudar a mis compañeros cuando he terminado mis labores					
	CRECIMIENTO					
15	La empresa me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional.					

16	Mi jefe me tiene confianza y lo demuestra dándome la oportunidad de tener nuevas responsabilidades.						
17	Tengo claros cuales son los objetivos y metas de mi puesto						
18	Creo que mi trabajo es interesante						
19	Me siento bloqueado o estancando en mi puesto.						
20	Deseo otro trabajo en lugar del actual.						

ANEXO 4

CUESTIONARIO A SUPERVISORES

TEST DE MOTIVACIÓN PARA SUPERVISORES DE CINÉPOLIS PLAZA MORELIA

OBJETIVO 1 MEDIR EL NIVEL DE MOTIVACIÓN DEL RH DEL CONJUNTO CINEMATOGRAFICO PLAZA MORELIA

OBJETIVO 2 LA INFORMACIÓN OBTENIDA SERA UTILIZADA COMO FIN PARA LA OBTENCION DE MI TITULO PROFESIONAL.

INSTRUCCIONES: lea la pregunta y marque con una "X" la expresión que considere expresa mejor lo que es su nivel de actitud ante las cuestiones que se le plantean por favor no dejes preguntas sin contesta.

	PREGUNTAS	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	Considera que los beneficios económicos que reciben los empleados satisfacen sus necesidades básicas					
2	Los empleados reciben su salario, aguinaldo y vacaciones de acuerdo a la ley.					
3	Considera que lo que ganan los empleados del conjunto es suficiente para atender a los que dependen de ellos.					
4	Considera que los empleados están conformes con el sueldo que reciben y lo consideran proporcional al trabajo que desempeñan.					
5	Los empleados se sienten orgullosos de los aportes que realizan en su trabajo.					
6	Los empleados reciben algún tipo de capacitación para poder realizar sus labores.					
7	Los empleados reciben un trato justo en su trabajo.					
8	Considera que los empleados se sienten seguros y estables en su trabajo.					
9	El reconocimiento social que se les tiene a los empleados es adecuado a las funciones que realiza.					
10	Cuando los empleados realizan bien su trabajo, se les reconoce.					
11	Hace sentir importante a sus empleados.					
12	Considera que los constantes cambios de jefes y compañeros afectan a los empleados en la realización de sus labores.					
13	Considera que tiene buena relación laboral con sus empleados.					
14	Los empleados suelen ayudarse entre ellos cuando alguno ha terminado sus labores.					
15	La empresa proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional.					
16	Se les tiene confianza a los empleados y se les demuestra dándoles la oportunidad de tener nuevas responsabilidades.					
17	Los empleados tienen claros cuales son los objetivos y metas de su puesto					

18	Los empleados consideran que su trabajo es interesante					
19	Los empleados se sienten bloqueados o estancados en sus puestos.					
20	Los empleados desean otro trabajo en lugar del actual.					

ANEXO 5

REGISTRO TOTAL DE CUESTIONARIOS A EMPLEADOS Y SUPERVISORES

Año	Personal	Conjunto	Dimensión	Pregunt	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Personas
2011	Cinépolitos	C038 Plaza Morelia	Existencia	1	12	12	15	12	9	60
2011	Cinépolitos	C038 Plaza Morelia	Existencia	2	1	0	5	9	45	60
2011	Cinépolitos	C038 Plaza Morelia	Existencia	3	20	9	6	10	15	60
2011	Cinépolitos	C038 Plaza Morelia	Existencia	4	32	10	8	4	6	60
2011	Cinépolitos	C038 Plaza Morelia	Existencia	5	3	7	4	17	29	60
2011	Cinépolitos	C038 Plaza Morelia	Existencia	6	0	0	0	2	58	60
2011	Cinépolitos	C038 Plaza Morelia	Existencia	7	12	8	14	4	22	60
2011	Cinépolitos	C038 Plaza Morelia	Existencia	8	2	4	8	16	30	60
2011	Cinépolitos	C038 Plaza Morelia	Relacion	9	22	12	7	8	11	60
2011	Cinépolitos	C038 Plaza Morelia	Relacion	10	29	9	8	6	8	60
2011	Cinépolitos	C038 Plaza Morelia	Relacion	11	31	10	8	8	3	60
2011	Cinépolitos	C038 Plaza Morelia	Relacion	12	6	9	15	18	12	60
2011	Cinépolitos	C038 Plaza Morelia	Relacion	13	8	7	6	18	21	60
2011	Cinépolitos	C038 Plaza Morelia	Relacion	14	2	4	15	18	21	60
2011	Cinépolitos	C038 Plaza Morelia	Crecimiento	15	3	2	8	11	36	60
2011	Cinépolitos	C038 Plaza Morelia	Crecimiento	16	6	8	10	14	22	60
2011	Cinépolitos	C038 Plaza Morelia	Crecimiento	17	2	5	0	19	34	60
2011	Cinépolitos	C038 Plaza Morelia	Crecimiento	18	18	14	7	9	12	60
2011	Cinépolitos	C038 Plaza Morelia	Crecimiento	19	2	7	20	7	24	60
2011	Cinépolitos	C038 Plaza Morelia	Crecimiento	20	6	9	20	11	14	60
2011	Supervisores	C038 Plaza Morelia	Existencia	1	0	0	3	2	1	6
2011	Supervisores	C038 Plaza Morelia	Existencia	2	0	0	0	0	6	6
2011	Supervisores	C038 Plaza Morelia	Existencia	3	0	0	3	1	2	6
2011	Supervisores	C038 Plaza Morelia	Existencia	4	0	2	2	1	1	6
2011	Supervisores	C038 Plaza Morelia	Existencia	5	0	0	2	1	3	6
2011	Supervisores	C038 Plaza Morelia	Existencia	6	0	0	0	0	6	6
2011	Supervisores	C038 Plaza Morelia	Existencia	7	0	0	0	0	6	6
2011	Supervisores	C038 Plaza Morelia	Existencia	8	0	0	1	1	4	6
2011	Supervisores	C038 Plaza Morelia	Relacion	9	0	0	0	1	5	6
2011	Supervisores	C038 Plaza Morelia	Relacion	10	0	0	0	1	6	7
2011	Supervisores	C038 Plaza Morelia	Relacion	11	0	0	0	1	5	6
2011	Supervisores	C038 Plaza Morelia	Relacion	12	0	0	1	2	3	6
2011	Supervisores	C038 Plaza Morelia	Relacion	13	0	0	0	0	6	6
2011	Supervisores	C038 Plaza Morelia	Relacion	14	0	2	2	1	1	6
2011	Supervisores	C038 Plaza Morelia	Crecimiento	15	0	0	0	0	6	6
2011	Supervisores	C038 Plaza Morelia	Crecimiento	16	0	0	0	0	6	6
2011	Supervisores	C038 Plaza Morelia	Crecimiento	17	0	0	0	1	5	6
2011	Supervisores	C038 Plaza Morelia	Crecimiento	18	0	0	3	1	2	6
2011	Supervisores	C038 Plaza Morelia	Crecimiento	19	0	1	4	1	0	6
2011	Supervisores	C038 Plaza Morelia	Crecimiento	20	1	0	3	1	1	6

BIBLIOGRAFIA

Web 1: <http://definicion.de/motivacion/> visitado el 10/08/2011 a las 11:30 a.m

Web 2: <http://www.slideshare.net/FernandoAnorga/1-necesidades-humanas>
visitado el 10/08/2011 a las 11:41 a.m

Web 3:
http://www.emprendimientonorma.com/index.php?option=com_content&view=article&id=19&Itemid=4 visitado el 10/08/2011 a las 11:47 a.m.

Web 4: <http://definicion.de/conducta/> visitado el 10/08/2011 a las 11:57 a.m.

www.cinepoliscorporativo.com

Keith Davis/John W. Newstrom. *Comportamiento humano en el trabajo*. Decima Edición. McGraw Hill. México, D.F. 1999

William B whwntwe, jr/ Keith Davis. *Administración de personal y recursos humanos*. Quinta edición. Mc Graw Hill 1999

Stephen P. Robbins. *Comportamiento organizacional*. Decima edición. Prentice Hall. 2008

Judith R. Gordon. *Comportamiento Organizacional*. Quinta edición. Pretince Hall. 1997

R. Wayne Mondy/ Robert M. Noe. *Administración de recursos humanos*. Sexta edición. Pretince Hall 1997

Harold Koontz/ Heinz Weirich. *Administración una perspectiva global*. 12ª. Edición. Editorial McGraw Hill 2004

Stephen P. Robins/ David A. De Cenzo. *Fundamentos de administración, conceptos y aplicaciones*. 1ª edición. Editorial Pearson Pretince Hall 1996

Roberto Hernández Samperi/ Carlos Fernández Collado/ Pilar Baptista Lucio. *Metodología de la Investigación*. Editorial McGraw-Hill. 2003

Diccionario Larousse. *Gran diccionario usual de la lengua española*. 2004.