



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

# **Motivación del talento humano en empresas de Telefonía Móvil privada del Ecuador**

**Propuesta de artículo presentado como requisito para  
optar al título de:**

**Magister en Administración de Empresas**

**Por la estudiante:**

**Wendy Denise SALVATIERRA MITE**

**Bajo la dirección de:**

**Laura ZAMBRANO CHUMO MBA**

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrado  
Samborondon - Ecuador**

**Febrero 2016**

# ***Motivación del talento humano en empresas de Telefonía Móvil privada del Ecuador***

*Human resources motivation in private Mobile Telecommunication companies of Ecuador*

**Wendy Denise SALVATIERRA MITE<sup>1</sup>**  
**Laura ZAMBRANO CHUMO<sup>2</sup>**

## **Resumen**

El objetivo general del presente artículo es analizar el impacto generado en la motivación laboral de los colaboradores de las empresas privadas de Telefonía Móvil del Ecuador, Telefónica-Movistar y Claro, como consecuencia del techo impuesto al pago de las utilidades. Se realizó una investigación de tipo descriptiva a las mencionadas empresas, bajo el método empírico analítico con un enfoque cuantitativo. Para efectuar este análisis, se recopiló información mediante encuestas a colaboradores de estas empresas en el año 2015, lo cual permitirá conocer sus percepciones respecto a la medida, como esta impactará en la economía de cada individuo y en su desempeño de labores cotidianas. En los resultados se determinó que se ve seriamente afectada la motivación laboral, debido a que disminuyen las posibilidades de desarrollo en diversos ámbitos de los colaboradores e inclusive se analiza la opción de búsqueda de oferta laboral fuera del Ecuador, colateralmente se afectan otros sectores productivos como construcción y educación producto de la reducción de ingresos.

Palabras clave:

*Utilidades*, motivación laboral, Claro, Movistar, techo.

## **Abstract**

The overall objective of this article is to analyze the impact generated in the work motivation of employees from Mobile telecommunication private companies of Ecuador, Telefónica-Movistar and Claro, as a result of the revenue share ceiling. As part of this article it was used a descriptive investigation for afore mentioned companies, the method used was analytical empirical, with a quantitative approach. To perform this

---

analysis, information was collected through surveys of employees of these companies in 2015, which will reveal their perceptions about this new rule, as this will impact on the economy of each individual and in performance of daily work. The results were determined to be seriously affected work motivation, because employees felt they decrease the possibilities of development in various fields of collaborators and even some of them are analyzing to look for new jobs outside the Ecuador, collaterally others productive sectors are affected such us construction and education due to lack of incomes that before were used in those areas.

Keywords

Utilities, work motivation, Claro, Movistar, Revenue share ceiling.

### **Introducción**

La economía mundial durante décadas ha estado regida por el petróleo, el Ecuador no ha sido la excepción; es por esto, que una parte importante del presupuesto general del Estado está elaborado en función de una proyección anual de ingresos a percibir por barril de crudo; a lo largo del 2014 el valor del mismo empezó con tendencia a la baja y es en el año 2015 que el precio del barril sufre una caída aproximada del 30.40% con respecto a diciembre del 2014, afectando en parte a los propósitos antes incluidos en el presupuesto (Banco Central del Ecuador, 2016). Ante esta situación, los poderes Ejecutivo y Legislativo buscan los mecanismos (decretos, normativas, tasas, etc.) para cumplir el plan

propuesto, uno de los sectores en los que se planteó modificaciones es el de las Telecomunicaciones, y es que el motivo de interés es una de las iniciativas gravadas hacia este sector, que corresponde al techo de las utilidades de las empresas privadas con especial énfasis en las Telefónicas, debido a que éstas generan ganancias netas anuales que ascienden los cien millones de dólares (América Móvil S.A, 2015).

De igual forma, se incrementó el valor a pagar en las concesiones por uso del espectro radioeléctrico para las empresas de telefonía móvil privada, entre otras medidas. Sin embargo, antes de entrar en materia, se revisará la historia del inicio de las telefónicas en el país y su evolución.

La historia de llegada de la Telefonía Móvil al país se remonta al año 1992 cuando el ente regulador responsable de la época llamado Instituto Ecuatoriano de Telecomunicaciones [IETEL] encargado de controlar, emitir permisos de funcionamiento, licencias y concesiones, elabora y aprueba la concesión de frecuencias de espectro radioeléctrico y permite que diferentes operadoras nacionales y extranjeras oferten desarrollar redes en el país para ofrecer servicios de comunicación a través de dispositivos móviles a todos los usuarios (GomezJurado, Nunez, Cordero, & Uyaguan, 2014).

Seis empresas de la época licitaron sus servicios: Movitel S.A, Opetel S.A, Ecuador Cellular One S.A, Optel S.A, Conecel S.A y Otecel S.A; siendo las dos últimas multinacionales las que fueron adjudicadas a operar en el Ecuador. En la actualidad estas empresas CLARO (Conecel S.A) y TELEFÓNICA-MOVISTAR (Otecel S.A.) continúan con el crecimiento de sus redes y servicios y compiten por permanecer en el mercado ecuatoriano (Grupo El comercio, 2015).

Claro inició sus operaciones en el Ecuador en el año 1993, en el año 2000

pasó a ser parte de América Móvil del magnate mexicano Carlos Slim, con una cobertura del 96% del territorio ecuatoriano, es una de las empresas multinacionales más grandes del país y generadora de empleo directo e indirecto (canales de distribución) (CLARO, 2011).

Telefónica -Movistar inició operaciones en el Ecuador en el año 1993 con la marca Celular Power y posteriormente Bellsouth, en el año 2004 pasó a formar parte del grupo español Telefónica, al igual que Claro es una de las empresas multinacionales que generan fuentes de empleo en el país, en el período 2012-2015 ambas generaron utilidades netas como se muestra a continuación:

**Tabla 1**  
**UTILIDADES NETAS (M \$)**

	2012	2013	2014	2015
<b>CLARO</b>	603	624	568	545
<b>TELEFONICA</b>	109	141	170	169

Tomado de: Revista Ekos el portal de negocios

Y finalmente en el año 2003 aparece un tercer operado de carácter estatal llamado Telecsa- Alegro PCS, hoy en día denominado Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública [CNT EP] (Grupo El comercio, 2015).

De esta forma, se introduce en el mercado la Telefonía Móvil y en la actualidad es una de las actividades económicas que aporta en gran medida a la matriz productiva del país, encontrándose en este uno de los motivos por los cuales el Estado ecuatoriano avizora oportunidad en la explotación de las telefónicas, pero se deja del lado la afectación de la cual serán objeto los trabajadores de las empresas; ya que las Telefónicas continuarán distribuyendo el porcentaje correspondiente por ley (15%), sin embargo, este ya no será repartido únicamente entre sus colaboradores, sino se propone el pago del tope de utilidades a cada trabajador y el excedente deberá ser entregado al Estado.

Sobre este contexto se desarrolló la problemática actual, en el mes de febrero del año 2014, el gobierno ecuatoriano envió una resolución a la Asamblea Nacional donde establece un techo a las utilidades de 24 salarios básicos unificados para los trabajadores del sector privado que laboren en empresas de explotación de recursos no renovables, la misma luego de continuos debates fue aprobada y publicada en el Registro Oficial el 20 de Abril del 2015.

La aprobación de esta medida podrá suponer al interior de las organizaciones diferentes reacciones entre éstas la desmotivación laboral. Ante la situación planteada cabe la interrogante ¿Los colaboradores de estas multinacionales están suficientemente motivados como para no afectarles en su normal rendimiento la medida impuesta?

Y es que habitualmente en el interior de las empresas, la Dirección general en conjunto con el área de talento humano desarrollan programas de motivación, e incentivo laboral, sean estos de índole económico o de reconocimiento de logros obtenidos. Al respecto existe un elemento, que desde los inicios de las operaciones del servicio de telefonía móvil, ha motivado a los colaboradores en la ejecución de sus actividades y este corresponde a la utilidad generada por la empresa al término del ejercicio de un año fiscal, la cual de acuerdo a la Constitución Política del país debe ser distribuida de forma equitativa entre todos los empleados de la compañía en un porcentaje de 10% y 5% sobre las cargas familiares que estos posean. También es importante analizar ¿Cómo las empresas afrontarán de manera interna esta medida?, ¿afectará a la productividad de los empleados el techo

impuesto a las utilidades? ¿Se producirá desmotivación laboral?

Para contestar estas interrogantes en este trabajo de titulación se describirá en qué consiste la motivación humana mediante teorías y modelos psicológicos; posteriormente se describirá la implicación de la motivación humana en el sector de telefonía móvil y se detallarán las modificaciones aprobadas por la Asamblea Nacional del Ecuador al Código de Trabajo respecto a las utilidades de los trabajadores; adicionalmente se presentará el detalle metodológico de la investigación descriptiva realizada a colaboradores de las compañías objeto de estudio para determinar el impacto general en la motivación laboral como consecuencia del techo impuesto en el pago de las utilidades, con los resultados obtenidos y con la investigación realizada se plantean las conclusiones y recomendaciones de este trabajo.

## **Revisión Literaria**

### **Motivación Humana**

En el mundo actual para que una empresa permanezca en el mercado, es necesario motivar a las personas, de esta forma se alcanzarán los objetivos

propuestos e incluso superar las expectativas (Chiavenato, 2009).

Es de esta forma, que desde la antigüedad varios filósofos griegos han estudiado e intentado explicar la naturaleza de la motivación humana, Sócrates intentó descifrar el motivo de la búsqueda de la felicidad en las personas, Epicuro afirmó que los individuos están motivados para sentir placer y evitar el dolor, Aristóteles relacionó la conducta humana con los sentimientos de afecto (Flores, 1994).

La motivación es la base del comportamiento de las personas, cada individuo posee causas particulares que le impulsan a trabajar en un lugar determinado, en un área concreta, o en una empresa en particular según el momento o situación vivida, sus intereses pueden corresponder desde satisfacción personal hasta desarrollo de capacidades (IESE, 1992).

La necesidad, motivación, satisfacción y expectativa son productos sociales reacción de interacciones entre diferentes personas. Es por esto, que se plantea una base a partir de una visión psicológica-sociológica del tema (Chaparro, 2006).

La motivación es una necesidad interna que posee el individuo para ejecutar acciones, las necesidades pueden ser de carácter fisiológico, económico, reconocimiento público, desarrollo laboral, entre otros y difieren en el tiempo, dependiendo de lo que se pretenda alcanzar.

Para analizar los diferentes factores de motivación humana se han desarrollado diversos modelos y teorías que tratan de enmarcar o justificar las necesidades o requerimientos de los individuos, diversos autores clasifican las teorías en tres categorías: teorías de contenido, de procesos y de refuerzo.

**a) Teorías de contenido.**

***Pirámide de necesidades de Maslow.***

El autor Abraham Maslow en su obra *Motivation and Personality* afirma que existen 2 pilares básicos de satisfacción humana, la teoría de Maslow está basada en la pirámide de necesidades donde se expresa que las necesidades humanas obedecen a jerarquías u orden de importancia, siendo este condicionante el que determine el comportamiento del individuo (Chiavenato, 2009).

La jerarquía de las necesidades humanas desprende 5 tipos:

- a) Fisiológicas: Alimento, descanso, protección contra los elementos de la naturaleza
- b) Seguridad: Protección contra posibles privaciones y peligros.
- c) Sociales: dar y recibir afecto, sentirse aceptado por los demás, etc.
- d) Autoestima: confianza en sí mismo en lo que conoce posee y estimación por parte de los demás.
- e) Autorrealización: Logros personales y de utilización de todo su potencial (Maslow, 1991).

En resumen, existen dos clases de necesidades, primarias que la constituyen las fisiológicas y seguridad y secundarias (sociales, autoestima y autorrealización), ambas son satisfechas de diferentes formas ya sea por la remuneración, estabilidad laboral, condiciones de empleo o por estima y realización personal (Maslow, 2012). Ambas deben ser cubiertas en nivel de jerarquía, debido a que instintivamente las personas necesitan crecer y desarrollarse. Para satisfacer una necesidad superior deben estar satisfechas todas las inferiores (Chiavenato, 2009).

La teoría de Maslow reúne aspectos importantes y básicos de cubrir necesidades humanas, la alteración del cumplimiento de alguna de ellas generará desmotivación en el individuo; sin embargo, existen factores adicionales que se deben analizar para complementar esta teoría como el crecimiento profesional, empoderamiento, reconocimiento laboral, entre otros y que corroboren lo indicado por Maslow.

### ***Teoría ERC.***

Clayton Alderfer parte de la jerarquía de necesidades de Maslow, y afirma que no son cinco sino tres grupos de necesidades básicas de las personas: necesidades de existencia que coincide con las fisiológicas y de seguridad de Maslow, necesidades de relaciones de interacción entre varias personas, es decir establecer relaciones interpersonales y necesidades de crecimiento, se refieren a los deseos de superación del ser humano, oportunidades de ascenso, etc. (Alderfer, 1972).

La teoría ERC se fundamenta en las necesidades del ser humano siendo estas de diversa índole, sostiene que no existen jerarquías para alcanzar la satisfacción, para sentirse motivado

puede ser necesario satisfacer más de una necesidad y si no se lograra el objetivo, puede generar frustración o hasta retroceso del individuo o búsqueda de satisfacción de otra necesidad diferente a la propuesta de forma inicial.

### ***Teoría de Herzberg***

Su teoría frecuentemente llamada Higiene-Motivación estudia los factores que influyen en el comportamiento de trabajo de los colaboradores. Basa su teoría en que la relación entre el individuo y su actitud para el trabajo es elemental para determinar el éxito o el fracaso de las personas. De investigaciones realizadas, sugiere que a las personas les afectan dos factores que los llama: factores de Higiene que corresponde a los salarios, condiciones de puestos de trabajo, reglamentos de la empresa, relaciones con los jefes, políticas de la organización; y, los factores de motivación que son las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa, ascensos laborales, mayores responsabilidades, empoderamiento, etcétera (Amorós, 2007).

Consecuentemente, esta teoría revela que, aunque los factores de higiene o motivación se encuentren satisfechos de forma aislada, si ambos no van



complementados, no existe plena satisfacción del individuo (Chaparro, 2006).

La teoría de Herzberg centra mucho su interés en el entorno laboral o condiciones de trabajo que en la satisfacción de necesidades básicas como Maslow, el individuo se siente motivado cuando a más de satisfacer sus aspiraciones de higiene es reconocido y posee oportunidades de desarrollo laboral.

#### *Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland.*

Sostiene que el comportamiento del individuo parte de tres necesidades básicas: necesidad de realización que comprende búsqueda del éxito, excelencia, competitividad, el reconocimiento más allá de lo económico; necesidad de poder, control o dominio de otras personas, influencia. Necesidad de afiliación, deseo de aceptación, amistad, camaradería dentro del grupo. Mc Clelland afirma que estas tres necesidades el individuo las adquiere a lo largo de su vida, producto de experiencias individuales (Mc Clelland, 1989).

Esta teoría analiza las necesidades que en el tiempo adquieren las personas y que forman parte del comportamiento

humano. Las necesidades difieren en cada individuo pero están basadas en metas a alcanzar, por ejemplo buscan asumir retos laborales que demanden esfuerzo y permitan reconocimiento y admiración de sus semejantes, les motiva ser objeto de fascinación de otras personas.

#### *Teoría de Mc Gregor X y Y.*

Douglas McGregor, afirma que los Gerentes poseen dos formas de observar el comportamiento de los individuos en una organización, a los dos tipos de comportamiento les llama teoría X y Y. La teoría X se refiere a la tendencia de los trabajadores de rechazar responsabilidades, negativa a realizar el trabajo asignado; los colaboradores deben ser amenazados o reprendidos para cumplir los objetivos propuestos (Fernández, 2006).

La teoría Y concibe a las personas de manera natural como capaces de auto motivarse, auto desarrollarse, centradas, enfocadas en objetivos, dinámicas, productivas y al Gerente lo relaciona como un agente motivador no solo con incentivos económicos, sino que contagia de energías y se auto motiva (Griffin & Ebert, 2005).

En términos generales, la teoría X y Y analiza la forma en la que los Directivos deben visualizar el comportamiento de sus trabajadores para llegar a alcanzar los objetivos. Supone en la teoría X de colaboradores que presentan desinterés por su trabajo y requieren de empuje y seguimiento de los altos mandos para lograr las metas, en cambio la teoría Y al contrario asume un individuo responsable, que sabe y cumple su rol asignado y comprometido para alcanzar resultados.

**b) Teorías de Proceso.**

*Teoría de la equidad.*

Desarrollada por Adams se fundamenta en las comparaciones que los individuos realizan entre su trabajo y su recompensa y las de sus semejantes (amigos, vecinos, compañeros de trabajo, colegas) en términos de salarios, aportaciones, horas de entrada, entre otros. La teoría analiza la relación inversión de tiempo-trabajo del colaborador versus ganancia esperada y la compara con otros; cuando se percibe desigualdad las personas experimentan tensiones negativas y deben tomarse acciones correctivas para evitar situaciones de injusticia (Adams, 1965). La teoría de la equidad se basa en la medida que el colaborador requiere de

la organización, por la realización del trabajo diario, un trato justo en materia de beneficios, sean de tipo económico o adicional como por ejemplo para el caso de Telefonía móvil un beneficio adicional constituye los planes celulares y a su vez requiere reconocimiento que le permita ascensos dentro de la compañía. Al no existir alguna de estas condiciones, el colaborador percibe inequidad y se desmotiva.

*Teoría de la definición de objetivos.*

Edwin Locke sostiene que la principal fuente de motivación es luchar por alcanzar una meta. La definición de los objetivos mejora el desempeño, el individuo potencializa sus capacidades con el fin de alcanzar lo deseado. La teoría analiza el efecto que produce el trazarse metas, las limitantes para alcanzarlas y la realimentación en el desenvolvimiento de las personas. Es importante para la motivación del colaborador la participación en la definición de los objetivos ya que se proporciona al individuo la capacidad de decidir las acciones a tomar para el cumplimiento de lo propuesto. El dinero no deberá ser el único motivador, sino que deberá ir acompañado de los anteriores (Locke, 1968).

Esta teoría está basada en que los individuos para sentirse motivados requieren plantearse metas, debido a que estas al ser superadas le permitirán crecer y desarrollarse, de manera complementaria necesitan retroalimentación de su trabajo para poder visualizar si se están tomando las acciones correctas o se debe enmendar alguna acción para llegar al objetivo.

### ***Teoría de la expectativa-valencia de Vroom.***

Vroom sostiene que las necesidades humanas pueden ser satisfechas observando el comportamiento de los individuos, afirma que la motivación humana aparece a partir de ideales, sueños, expectativas y la visión que el individuo proyecta a situaciones futuras, es decir, las personas adoptan posturas particulares en función de lo que se va a obtener (dinero, reconocimiento laboral, éxito) y que aumente sus ventajas (Costumero, 2007).

Al respecto Lawler (Lawler, 1971) complementó esta teoría indicando que las personas desean tener dinero porque además de permitirles cubrir sus necesidades fisiológicas, les permite cubrir sus necesidades de realización social y personal. El dinero es un medio y es un poderoso motivador si existe

una relación proporcional entre las variables desempeño-remuneración.

En resumen esta teoría de expectativa-valencia establece una relación dar-recibir, en la que el individuo se esforzará en la medida de lo que va a recibir de la organización. Considera agente primordial de motivación al dinero.

### **c) Teoría del refuerzo.**

Esta teoría de Skinner es contraria a la de definición de objetivos de Edwin Locke y sostiene que los individuos forman su comportamiento en función del entorno en el que se desarrollan. Las premisas básicas de esta teoría indican que cuando un comportamiento produce un resultado agradable tiende a repetirse, caso contrario no se repite (Skinner, 1969).

La teoría se fundamenta en la forma en que el medio exterior incide en el comportamiento de las personas, cuando un individuo ha realizado una acción y recibe un estímulo positivo, procura repetir el comportamiento y sentirse motivado, en cambio si recibe estímulos negativos como castigos, llamados de atención o amonestaciones rechazan la acción y no vuelven a adoptar ese comportamiento.

### ***Teoría de autodeterminación de Deci y Ryan.***

Deci y Ryan proponen una teoría centrada en que las personas tienen necesidades innatas de competencia y autodeterminación, autosuficiencia y competitividad (Gamez & Marrero, 2006).

Las personas necesitan sentirse activas, competentes, autónomas para aumentar la motivación intrínseca. La motivación intrínseca es la fuente de energía central, es la que mueve a los individuos al desarrollo. La autodeterminación lleva a tomar el control de las situaciones (Deci & Ryan, 1985).

La teoría afirma que los individuos necesitan controlar el ambiente en el que se desarrollan y ser competentes para alcanzar una meta, siempre están en la búsqueda de una recompensa ya sea de tipo material o de reconocimiento.

### ***Teoría de flujo de Csikszentmihalyi.***

Esta teoría intenta explicar la sensación de satisfacción plena del individuo al realizar una actividad de su interés, e incluso llevándolo a repetirla solo por el deseo de realizarla sin importar la complejidad en la ejecución de la tarea.

Es una sensación tan satisfactoria que la persona busca realizarla continuamente para sentirse completo (Teixes, 2014).

Las teorías anteriormente expuestas complementan los siguientes modelos a revisar:

### ***Modelo Mecanicista o Técnico.***

El modelo mecanicista estudia el problema de la motivación de las personas y encierra la recompensa o remuneración que deben recibir los trabajadores por realizar una determinada actividad (qué y cuánto), establece una relación causa-efecto. Solo se fija en las retribuciones económicas que debe percibir un colaborador por el esfuerzo realizado para lograr el trabajo solicitado.

Este modelo se considera básico, ya que establece que el dinero no es un motivador universal, sino que existen muchos factores adicionales para alcanzar la satisfacción laboral, como por ejemplo, la interacción entre personas que realizan actividades requeridas para desarrollar un trabajo (estímulo social), entre otros (Larreamendy, 2008).

### ***Modelo Orgánico o Psicosociológico.***

El modelo orgánico busca conocer lo que motiva a las personas a trabajar, las necesidades que busca satisfacer el individuo a través de su actividad laboral. De igual manera se debe tener en cuenta las condiciones sociales del individuo que desarrolla determinada actividad laboral, su entorno y aspiraciones del grupo (IESE, 1992).

Las personas se motivan producto de asumir mayores responsabilidades, logros, empoderamiento, aprendizaje. Esperan sentirse satisfechas por las actividades que realizan (Escoriza, 1998).

Dentro de este modelo se encierran teorías como las revisadas de Maslow, Herzberg, McGregor, entre otras, donde se explica las necesidades que el individuo necesita satisfacer para sentirse motivado.

### ***El modelo antropológico o humanista.***

En este modelo, se plantea que un factor motivante constituye el aprendizaje o crecimiento de otra persona, dentro de un grupo de la misma organización.

Este modelo coincide con la teoría de McGregor, en que los individuos poseen motivaciones intrínsecas, extrínsecas y añade un tercer agente llamado trascendente que refiere a la satisfacción porque otras personas con las que se interacciona obtengan logros a partir de su aprendizaje personal (IESE, 1992).

De igual manera, analiza las necesidades materiales, emocionales y de desarrollo que deben de cubrirse para llegar a la satisfacción.

### **Motivación Laboral**

La motivación laboral constituye una vía de progreso del individuo que lo lleva a su satisfacción plena, con respecto al sector de Telecomunicaciones que es el objeto de la presente investigación se requiere realizar un análisis de las empresas de telefonía móvil y los factores que contribuyen al incentivo, existe la presunción que el factor remunerativo influye en gran medida en el desempeño de las personas. Al respecto cabe destacar que en el país, de manera complementaria a la compensación salarial, existe un beneficio que la Constitución Política del Ecuador, en su artículo 328, lo denomina utilidades y que constituye una ganancia para las

empresas de Telefonía del sector privado.

Cítese un extracto del mismo (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008):

Las personas trabajadoras del sector privado tienen derecho a participar de las utilidades líquidas de las empresas, de acuerdo con la ley. La ley fijará los límites de esa participación en las empresas de explotación de recursos no renovables. En las empresas en las cuales el Estado tenga participación mayoritaria, no habrá pago de utilidades (p. 154).

En este mismo contexto, el Código de Trabajo Ecuatoriano, en su artículo 97 complementa lo indicado en la Constitución (H.Congreso Nacional, 2005):

Participación de trabajadores en utilidades de la empresa.- El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas.

Este porcentaje se distribuirá así:

El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.

El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los

hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

El reparto se hará por intermedio de la asociación mayoritaria de trabajadores de la empresa y en proporción al número de estas cargas familiares, debidamente acreditadas por el trabajador ante el empleador. De no existir ninguna asociación, la entrega será directa (pág. 33).

La participación de los trabajadores dentro de las utilidades es un derecho irrenunciable otorgado por el Estado Ecuatoriano y amparado por la Constitución, este beneficio favorece a todos los colaboradores de las empresas del sector privado sin distinción alguna. Sin embargo, en el año 2014 el Ejecutivo envía a la Asamblea Nacional una modificación del artículo 97 del Código del Trabajo (Ministerio del Trabajo, 2015), la cual fue aprobada en el mes de abril del año 2015, incorporando de esta forma en el mencionado Código el Art. 97.1, el cual establece lo siguiente:

Límite en la distribución de las utilidades.- Las utilidades distribuidas a las personas trabajadoras conforme lo señalado en el artículo anterior, no podrán exceder de veinticuatro Salarios Básicos Unificados del trabajador en general. En caso de que el valor de estas supere el monto señalado, el excedente será entregado al régimen de prestaciones solidarias de la Seguridad

Social. La autoridad administrativa de trabajo competente emitirá los acuerdos ministeriales necesarios para la debida aplicación de lo señalado en este artículo (Asamblea Nacional, 2015, pág. 13).

Estos cambios aprobados e incorporados en el Código del Trabajo afectarán a los ingresos anuales globales que percibían los colaboradores de las Empresas de Telefonía Móvil privada en el Ecuador, los cuales se esfuerzan para conseguir los objetivos planteados por la organización, con el propósito de año a año recibir este beneficio. Este escenario supone una desmotivación laboral ya que así se excedan los objetivos de la compañía, el beneficio a obtener será casi de igual valor, sin importar los logros alcanzados, debido a que la variación de las utilidades que perciba el colaborador, dependerán del incremento del salario básico unificado [SUB], el cual fluctúa en función de la inflación de cierre de año del País.

En referencia al tema de utilidades cabe mencionar que Ecuador es uno de los pocos países de América Latina que no posee techos en el pago del mismo y retribuye el mismo valor de incentivo económico a cada colaborador fuera del ingreso por cargas familiares, en el resto de países existen bonos o incentivos económicos dependientes del ingreso

mensual que perciba el trabajador, lo cual difiere en la legislación ecuatoriana (Marinakis, 1999).

Si se relaciona esta medida con la teoría de definición de objetivos, claramente se evidenciará la desmotivación laboral de la cual serán objeto los colaboradores; debido a que aunque aumenten su nivel de productividad o se esfuercen cumpliendo o excediendo los objetivos propuestos por la compañía, la retribución esperada siempre será la misma.

### **Metodología**

Para el presente trabajo de titulación se realizó un tipo de investigación descriptiva a las dos empresas del sector privado de Telefonía móvil del Ecuador, debido a que se pretende conocer el impacto generado por la medida de techo de las utilidades en la motivación laboral de sus colaboradores; el método utilizado es el empírico analítico con un enfoque cuantitativo, este permitirá estadísticamente determinar cuánto afecta la medida tomada por el Gobierno.

Para la recolección de datos, el instrumento empleado fue una encuesta de motivación laboral realizada a algunos colaboradores de manera presencial y a otros colaboradores se le

aplicó la encuesta a través de una aplicación web.

La encuesta de motivación laboral fue elaborada con base en las teorías de necesidades de Maslow (preguntas 1,4-5) , de las expectativas de Vroom (preguntas 3), de equidad de Adams (pregunta 6 y 7) , de definición de objetivos de Locke (pregunta 8) y la teoría de los 2 factores de Herzberg (preguntas 2 y 9); con el fin de conocer el pensamiento de los colaboradores con respecto a la medida impuesta sobre el techo a las utilidades, la tendencia de uso (gasto/inversión) de las utilidades actual y proyectado, y cómo perciben a su empresa en términos de preocupación por sus colaboradores, del análisis de estas variables y fundamentados en los modelos y teorías motivacionales expuestas en la revisión literaria se determinarán los resultados. La encuesta realizada contiene nueve preguntas de opciones múltiples las cuales se enuncian a continuación:

1.-¿Conoce usted los beneficios adicionales a su retribución mensual que le ofrece su empresa?

2.- ¿Considera usted que las utilidades constituyen parte de la motivación laboral?

3.-¿Las utilidades forman parte de su remuneración mensual como colaborador de la empresa?

4.- ¿Actualmente con sus utilidades que financiaba?

5.-¿Con las nuevas medidas de techo a las utilidades de las telefónicas que dejará de financiar?

6.- Considera usted correcta la medida del Gobierno Nacional de colocar techo a las utilidades de las telefónicas?

7.- ¿El límite impuesto a las utilidades lo desmotiva en la realización de sus actividades laborales?

8.-¿Consideraría usted la opción de trabajar fuera del país, en busca de un mejor incentivo económico?

9.- ¿En su opinión personal, la empresa en que labora se preocupa por la motivación laboral de sus colaboradores?

Dicho cuestionario fue realizado de manera simultánea a los colaboradores de las 2 empresas privadas Claro y Telefónica-Movistar de la ciudad de Guayaquil.

El tamaño de la población está conformada por los colaboradores de ambas compañías, es decir, Claro y Telefónica-Movistar, los cuales



representan 2669 y 1339 respectivamente ( Ekos Negocios, 2015).

Para determinar el tamaño de la muestra o número de encuestados la cuál será estratificada, y tomando en cuenta el tamaño de la población la cual asciende a 4008 colaboradores entre ambas compañías, aplicando la siguiente fórmula (Rodriguez, 2005) :

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Reemplazando los valores descritos y considerando un nivel de confianza de 95% y un error muestral del 5%, se obtiene que el tamaño de la muestra es de 234 colaboradores, de los cuales corresponde 39 para Telefónica-Movistar y 195 para Claro (Fernandez, Cordero, & Cordoba, 2002).

La recolección de datos fue realizada únicamente en la matriz y sucursal principal de la ciudad de Guayaquil de Claro y Telefónica-Movistar respectivamente, para el caso de Telefonica-Movistar existió únicamente aprobación de efectuar la encuesta en la agencia principal de dicha ciudad; sin embargo, el número de colaboradores en la misma, constituye

aproximadamente el 17% del total de la compañía cuya matriz radica en la ciudad de Quito. En el caso de Claro los datos fueron recolectados mediante encuesta online (vía web) a los colaboradores que se encuentran en su matriz principal en Guayaquil.

### Análisis de Resultados

Luego de realizadas las encuestas de motivación laboral en ambas compañías y tabulados los datos, se procederá a verificar los resultados obtenidos de la investigación, los cuales se muestran a continuación:

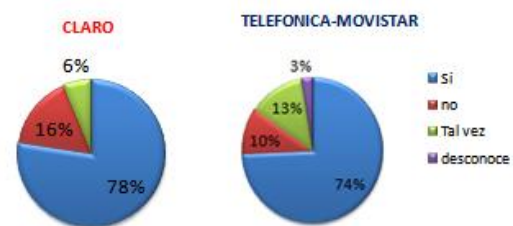


Figura 1. Beneficios adicionales de los trabajadores.

La figura 1 evidencia que entre el 74% - 78% de los encuestados conocen los beneficios que reciben de sus compañías, entiéndase por beneficios planes de salud, de teléfonos, bonos navideños, días de descanso adicionales, tarjetas de otras instituciones, convenios interinstitucionales, etcétera. Lo cual representa que ambas empresas manejan planes de comunicación a sus colaboradores.

En la figura 2 es claro notar que los colaboradores perciben a las utilidades como motivación laboral constituyendo un 89% de aceptación en el caso de Claro y 97% para Telefónica-Movistar versus un 3% que no considera este ingreso como objeto de motivación.

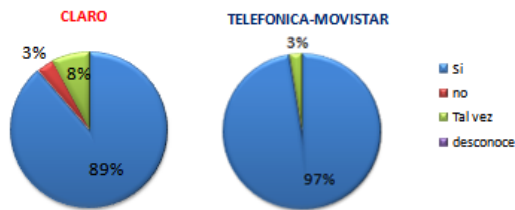


Figura 2. Utilidades como motivación laboral.

La figura 3 denota que el 70% de los empleados de Claro considera que las utilidades forman parte de su compensación salarial, de tal forma que lo relacionan como factor integrante de sus ingresos mensuales y aumenta su capacidad de consumo o endeudamiento. En el caso de Telefónica-Movistar solo el 51% lo considera parte de su retribución mensual, lo cual indica que sus consumos individuales se realizan en función de su salario mensual.

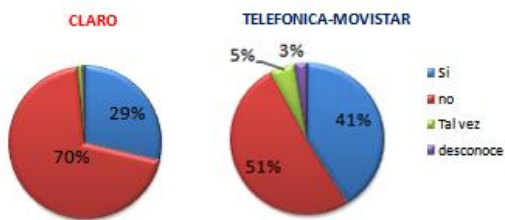


Figura 3. Utilidades como remuneración mensual.

Las figuras 4 y 5 hacen referencia a los fines destinados para los ingresos generados por las utilidades, siendo en la actualidad en el caso de Claro y Telefónica-Movistar de un 49 % y 51% respectivamente para financiamiento de viviendas y del 13 % al 17% destinado a educación. Con el techo impuesto lo que se dejaría de realizar de manera primordial será la adquisición o pago de vivienda la cifra para ambas empresas oscila entre el 38% y 44% , seguido de viajes que corresponden al 19% y 26% respectivamente.

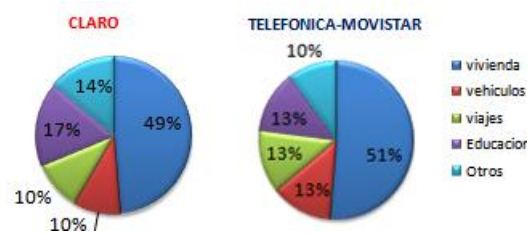


Figura 4. Propósito Utilidades 2015.

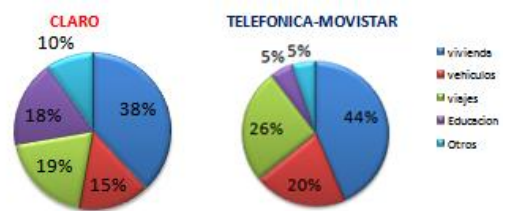


Figura 5. Proyectos caídos por techo utilidades.

Y es que con respecto al techo impuesto a las utilidades entre ambas operadoras existen diferentes pensamientos, mientras que en Claro el 95% de los colaboradores consideran una medida injusta , en el caso de Telefónica-Movistar el 100 % determinó como

injusto el techo impuesto y se manifiestan en desacuerdo, ya que ocasionará no se puedan ejecutar proyectos personales. Véase la figura 6.

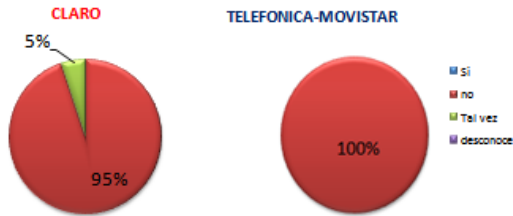


Figura 6. Aceptación de la medida de techo a las utilidades.

Al analizar otros datos proporcionados por la encuesta se evidencia que el factor económico si tiene incidencia en la motivación laboral, ya que tal como se observará en las figuras 7 y 8, el tope colocado a las utilidades desmotiva a un buen porcentaje de los empleados en la realización de sus actividades cotidianas e inclusive los fundamenta a buscar opciones laborales fuera del país, en busca de obtener mejores regalías.

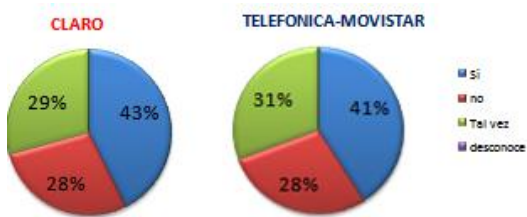


Figura 7. Resultados de desmotivación por techo a utilidades.

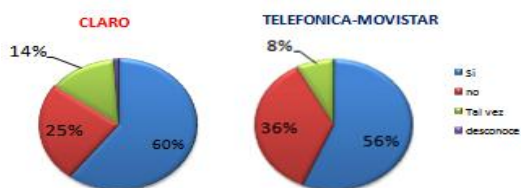


Figura 8. Trabajo en el exterior para mejorar expectativa salarial.

Finalmente uno de los aspectos también importantes es conocer la opinión de los colaboradores con respecto a si la compañía donde laboran, se preocupa por fomentar la motivación laboral; los resultados arrojados son que el 31% y 32% en el caso de Claro y 38% - 41% para Telefónica-Movistar consideran entre un sí y tal vez que su empresa se preocupa porque se hallen motivados.

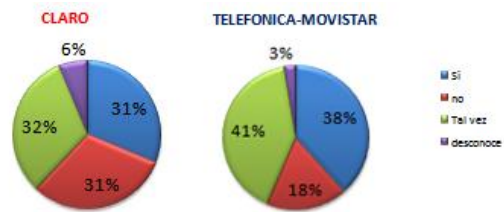


Figura 9. Percepción de los colaboradores respecto a su empleador.

## Conclusiones

Una vez analizada la información recopilada de los colaboradores y limitada, como se expresó anteriormente, a la matriz y sucursal principal de la ciudad de Guayaquil de Claro y Telefónica-Movistar debido a que solo existió la autorización de la empresa (Telefónica-Movistar) para realizar la investigación en la agencia principal de esta ciudad y así mismo, la matriz de Claro se encuentra en la urbe porteña, expresadas las teorías motivacionales de diversos autores, ambas serán concatenadas para

evidenciar el impacto generado en la motivación laboral por el techo impuesto a las utilidades, lo que permitirá concluir lo siguiente:

Los colaboradores perciben y visualizan la remuneración económica correspondiente al pago de las utilidades, como un factor de motivación. Este particular se fundamenta en la teoría de Herzberg, indicando que las personas se desmotivan cuando se afectan entre uno de los factores las prestaciones recibidas (Amorós, 2007).

El techo impuesto por el Gobierno ecuatoriano en el 2015 al pago de las utilidades generadas a partir del ejercicio 2016 , y las cuales ascenderán por el período de Enero-Diciembre 2015, a un valor aproximado acorde a los datos financieros publicados por América Móvil (América Móvil S.A, 2015) a \$ 12000 dólares (equivalente al 10% ) ,faltando deducir las cargas individuales, afectará en mayor proporción a los empleados: en los planes de financiamiento de vivienda y desarrollo académico, este último constituye parte del crecimiento profesional que aspira el ser humano de forma natural. En el caso de Telefónica S.A aún no se publica los resultados financieros finales de la operación 2015,

sin embargo, la afectación es similar en este sentido acorde a los datos recogidos. Estos elementos que se afectarán debido a la medida son los indicados por Maslow y Alderfer como necesidades básicas y de autorrealización y crecimiento, las cuales al ser alteradas producen desmotivación tal como se evidencia en los resultados arrojados (Maslow, 2012).

Bajo esta misma perspectiva, la afectación de la que son partícipes los colaboradores, incide en la desmotivación para ejecutar las tareas diarias e inclusive se busca ofertas de trabajo en mercados laborales fuera del país. Este tema fue analizado por Adams en la teoría de la Equidad, los colaboradores establecen una relación entre lo que reciben de las compañías en las que laboran frente al tiempo y esfuerzos que ellos invierten, al afectarse lo que esperan recibir se produce desmotivación (Adams, 1965).

Es importante también resaltar que el empleado percibe esa utilidad como parte de sus ingresos mensuales, de esta manera mejora las cifras de poder adquisitivo e incrementa su probabilidad de aumento de capacidad de endeudamiento ante entidades financieras. Se refiere a satisfacción de

necesidades básicas expresadas por Maslow.

Las empresas establecen objetivos anuales y los colaboradores se esfuerzan en el cumplimiento de éstas con la expectativa de que en el año fiscal venidero la contribución o utilidad esperada sea atractiva y sirva para los fines deseados, tal como lo expresa la Teoría de las expectativas de Vroom.

Los resultados de la investigación anteriormente expuesta son de vital importancia ya que la medida de techo a las utilidades genera un efecto en cadena sobre la economía ecuatoriana, principalmente en el sector de la construcción y educación, por lo que la incidencia a estos sectores productivos, podrán ser motivo de futuras investigaciones.

### **Recomendaciones**

Al interior de las organizaciones acorde a lo revisado se podrían realizar encuestas de clima laboral que permitan conocer a profundidad las sensaciones y pensamientos de los colaboradores de cada empresa y elaborar planes de acción que sirvan para evitar la desmotivación laboral y fuga de profesionales hacia el exterior, tomando en cuenta que de los datos arrojados, ellos perciben desinterés por parte de

sus empleadores con ligero énfasis en una de las dos empresas. La manera de atacar esta desmotivación puede ser objeto de un nuevo estudio.

### **Referencias Bibliográficas**

1. Ekos Negocios. (2015). Top 10 de las empresas con mayores utilidades por trabajador. *Revista Ekos* , 64-69.
2. Adams, J. (1965). *Inequity in social exchanges*. Nueva York: Academic Press.
3. Agut, S., & Carrero, V. (2007). Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* , 210-211.
4. Agut, S., & Carrero, V. (2007). Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* , 213.
5. Agut, S., & Carrero, V. (2007). Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* , 214-215.
6. Agut, S., & Carrero, V. (2007). Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de

- autoexpresion del ser humano.  
*Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* , 216 -217.
7. Agut, S., & Carrero, V. (2007). Contribuciones al estudio de la motivacion laboral: enfoques teoricos desde la dimension de autoexpresion del ser humano. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* , 209-210.
  8. Agut, S., & Carrero, V. (2007). Contribuciones el estudio de la motivacion laboral: enfoques teoricos desde la dimension de autoexpresion del ser humano. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones* , 211.
  9. Alderfer, C. (1972). *Existence, Relatedness and Growth; Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press.
  10. América Móvil S.A. (9 de febrero de 2015). *18012016 AMX reportara los Resultados Financieros y Operativos 4T15 el 9 de febrero despues del cirre del mercado*. Recuperado el febrero de 2016, de America Movil.com: <http://www.americamovil.com/amx/es/>
  11. America Movil S.A. (2015). Informe Sostenibilidad America Movil 2014. *Informe Sostenibilidad America Movil 2014* , 39.
  12. Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional En Busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Chiclayo: USAT.
  13. Asamblea Nacional. (2015). Código del Trabajo. En A. Nacional, *Código del Trabajo* (pág. 13). Quito: Registro Oficial.
  14. Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución del Ecuador. En A. N. Ecuador, *Constitucion del Ecuador* (pág. 154). Quito: Registro Oficial.
  15. Banco Central del Ecuador. (2016). <http://www.bce.fin.ec/>. Recuperado el 04 de abril de 2016, de Banco central del Ecuador: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/Hidrocarburos/ASP201509.pdf>; <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/Hidrocarburos/ASP201412.pdf>
  16. Chaparro, L. (2006). Motivacion laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones.( Factores diferenciadores entre las empresas publica y privada). *INNOVAR* , 10-11.
  17. Chaparro, L. (2006). Motivacion laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones.(Factores diferenciadores entre las empresas publica y privada). *INNOVAR* , 8-9.
  18. Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones Segunda edición. En I. Chiavenato, *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las organizaciones Segunda edición* (págs. 240-243). México: McGRAW-HILL.
  19. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinámica del éxito en las*

- organizaciones Segunda Edición.*  
México: McGRAW-HILL.
20. CLARO. (20 de marzo de 2011). *Claro Ecuador*. Recuperado el 15 de marzo de 2016, de Claro Ecuador: <http://www.claro.com.ec>
21. Costumero, I. (2007). *Relaciones en el entorno de trabajo*. Madrid: Ediciones Spain Paraninfo S.A.
22. Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic Motivation and Self Determination in Human Behavior*. Nueva York: Plenum Press.
23. Escoriza, N. (1998). *Conocimiento psicológico y conceptualización de las dificultades de aprendizaje*. Barcelona: Edicions de la Universitat de Barcelona.
24. Fernandez, J. (2006). *Fundamentos de la Administracion de empresas Breve historia del management*. Madrid: NARCEA S.A DE EDICIONES.
25. Fernandez, S., Cordero, J., & Cordoba, A. (2002). *Estadística Descriptiva 2da Edición*. Madrid: Editorial ESIC.
26. Flores, C. (1994). *Motivación una alternativa para el éxito*. Caracas: Fondo Editorial, Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDUPEL).
27. Gamez, E., & Marrero, H. (2006). *Porque hacemos lo que hacemos? Dimensiones basicas de la motivacion*. Tenerife: Ediciones Idea.
28. GomezJurado, J., Nunez, J., Cordero, J., & Uyaguan, F. (2014). *Historia de las Telecomunicaciones en el Ecuador*. Quito: Corporacion Nacional de Telecomunicaciones.
29. Griffin, R., & Ebert, R. (2005). *Negocios Séptima Edición*. México: Prentice Hall.
30. Grupo El comercio. (2015). En 20 años, la telefonía móvil superó las expectativas. *Lideres*, 1-3.
31. H.Congreso Nacional. (2005). Código del Trabajo. En H. Nacional, *Código del Trabajo* (pág. 33). Quito: Registro Oficial.
32. IESE. (1992). La motivación Humana. *Universidad de Navarra*, 7-8.
33. IESE. (1992). La Motivación Humana. 2-3.
34. IESE. (1992). La Motivación Humana. 2-3.
35. IESE. (1992). *La Motivación Humana*. Pamplona: Universidad de Navarra.
36. IESE. (1992). La Motivación Humana. 4-5.
37. Larreamendy, J. (2008). *Claves para pensar el cambio: Ensayo sobre psicología del desarrollo*. Bogotá: Universidad de los andes.
38. Lawler III, E. E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness*. Nueva York: McGraw-Hill.
39. Locke, E. A. (1968). Toward a theory of Task Motivation and Incentives. En E. A. Locke, *Toward a theory of Task Motivation and Incentives* (págs. 157-189).

40. Marinakis, A. (1999). Participación de los Trabajadores en las utilidades o resultados de las Empresas en América Latina. *Revista de La Cepal* 69 , 75-79. [http://www.tec.url.edu.gt/BOLETIN/URL\\_02\\_BAS02.PDF](http://www.tec.url.edu.gt/BOLETIN/URL_02_BAS02.PDF).
41. Maslow, A. (2012). *A theory of Human Motivation*. Estados Unidos: Start Publishing LLC.
42. Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
43. Mc Clelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: NARCEA S.A DE EDICIONES.
44. Ministerio del Trabajo. (2015). *Acuerdo Ministerial No.MDT-2015-0045*. Quito: Registro Oficial No.250.
45. Rodríguez, E. (2005). *Metodología de la Investigación*. Juárez: Colección Hector Merino Rodríguez.
46. Skinner, B. (1969). *Contingencies and Human Behavior Modification*. Nueva York: Appleton-Century Crofts.
47. Teixes, F. (2014). *Gamificación : fundamentos y aplicaciones*. Barcelona: Editorial UOC.
48. Telefonica S.A. (2014). Informe responsabilidad social corporativa Telefonica . *Cumplimiento de Avance UN Global Compact Movistar Ecuador* , 8.
49. Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2006). Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. Guatemala, Guatemala. Obtenido de
50. Vivanco, M. (2005). *Muestreo Estadístico Diseño y aplicaciones*. Santiago de Chile: Editorial Universitaria S.A.

## **Anexos**



## Encuesta motivación laboral empresas telefonía móvil privada

El objetivo de la presente encuesta es analizar el impacto causado en la motivación laboral de las empresas telefónicas móviles como consecuencia del techo impuesto a las utilidades.

Califique los siguientes ítems descritos acorde a su opinión, escoja solo una opción:

1.- ¿Conoce usted los beneficios adicionales a su retribución mensual que le ofrece su empresa?

- a) Sí
- b) No
- c) Tal vez
- d) Desconoce

2.- ¿Considera usted que las utilidades constituyen parte de la motivación laboral?

- a) Sí
- b) No
- c) Tal vez
- d) Desconoce

3.- ¿Las utilidades forman parte de su remuneración mensual como colaborador de la empresa?

- a) Sí
- b) No
- c) Tal vez
- d) Desconoce

4.- ¿Actualmente con sus utilidades que financiaba?

- a) Vivienda
- b) Vehículos
- c) Viajes
- d) Educación
- e) Otros      Especifique.....

5.- ¿Con las nuevas medidas de techo a las utilidades de las telefónicas que dejara de financiar?

- a) Vivienda
- b) Vehículos
- c) Viajes
- d) Educación
- e) Otros      Especifique.....

6.- ¿Considera usted correcta la medida del Gobierno Nacional de colocar techo a las utilidades de las telefónicas?

- a) Sí
- b) No
- c) Tal vez

d) Desconoce

7.- ¿El límite impuesto a las utilidades lo desmotiva en la realización de sus actividades laborales?

- a) Sí
- b) No
- c) Tal vez
- d) Desconoce

8.- ¿Consideraría usted la opción de trabajar fuera del país, en busca de un mejor incentivo económico?

- a) Sí
- b) No
- c) Tal vez
- d) Desconoce

9.- ¿En su opinión personal, la empresa en que labora se preocupa por la motivación laboral de sus colaboradores?

- a) Sí
- b) No
- c) Tal vez
- d) Desconoce