



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**LA MOTIVACIÓN Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DE
LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA NOVARTIS DE LA CIUDAD
DE GUAYAQUIL**

AUTORA:

SARA VIVIANA PALACIOS LARA

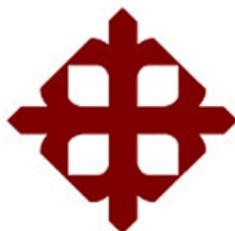
**Previo a la obtención de Grado Académico de:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTOR:

ECON. ANDRÉS ANTONIO NAVARRO ORELLANA, MGS

Guayaquil, Ecuador

2021



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Ing. Sara Viviana Palacios Lara**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas**.

DIRECTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Econ. Andrés Antonio Navarro Orellana, Mgs.

REVISORA

Ing. Elsie Zerda Barreno, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA/CARRERA

Econ. María del Carmen Lapo Maza, Ph. D.

Guayaquil, a los 30 días del mes de marzo del año 2021



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Sara Viviana Palacios Lara

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación **La motivación y su influencia en la productividad de los colaboradores de la empresa Novartis de la ciudad de Guayaquil**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 30 días del mes de marzo del año 2021

La AUTORA

Sara Viviana Palacios Lara



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRAD
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Sara Viviana Palacios Lara

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación previo a la obtención del grado de Magíster en Administración de Empresas** titulado: **La motivación y su influencia en la productividad de los colaboradores de la empresa Novartis de la ciudad de Guayaquil**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 30 días del mes de marzo del año 2021

LA AUTORA:

Sara Viviana Palacios Lara



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

INFORME DE URKUND

secure.orkund.com/old/view/94733365-319955-179834#q1bKlVayijYyMNUxMjCP1VEqkzPy0zLTE7MS05VsjLQMzAwMjI3NTQ3NTcyNjEyNjCwNkFAA==

URKUND En pausa

<p>Documento Tesis Viviana Palacios Urkund Marzo 2021.docx (D99244553)</p> <p>Presentado 2021-03-22 13:58 (-05:00)</p> <p>Presentado por vivianapalacioslara@hotmail.com</p> <p>Recibido maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com</p> <p>Mensaje TESIS VIVANA PALACIOS LARA Mostrar el mensaje completo</p> <p>1% de estas 36 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.</p>	<p>Lista de fuentes Bloques</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Enlace/nombre de archivo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>+</td> <td>Tesis Wilma Urkund.docx</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Fuentes alternativas</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Fuentes no usadas</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Enlace/nombre de archivo	+	Tesis Wilma Urkund.docx	Fuentes alternativas		Fuentes no usadas	
Categoría	Enlace/nombre de archivo								
+	Tesis Wilma Urkund.docx								
Fuentes alternativas									
Fuentes no usadas									

1 Advertencias. Reiniciar Exportar Compartir

100% #1 Activo **100%** Archivo de registro Urkund: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / Trabajo Viviana Palacio...

Introducción Según Pruneda CITATION Pru14 \n \t \\\ 12298 (2014) la motivación es el impulso que tienen las personas para poder desarrollar una acción o actividad determinada; por tanto, este aspecto es considerando fundamental para el ser humano para que por medio de ello pueda lograr un desarrollo humano satisfactorio. La motivación es un componente que tiene la particularidad de ser de índole psicológico y tiene como fin mantener y orientar al ser humano a la realización o negación de una acción; es decir, esta es la que determina la conducta de un individuo y sirve para que se pueda conseguir un fin determinado. En la actualidad existen varios tipos de motivaciones entre las cuales resaltan: logro, afiliación, competencia, intrínseca, extrínseca, personal, laboral, deportiva, entre otros tipos de motivaciones que están en función de las metas de una persona determinada. En la presente investigación se profundizará acerca de la motivación de tipo laboral. De acuerdo con Díaz, Díaz y Morales CITATION Dia141 \n \t \\\ 12298 (2014) la motivación laboral tiene la particularidad de ser un estímulo que las organizaciones enfocan en sus trabajadores con la finalidad de mantenerlos motivados y así puedan utilizar el máximo de sus capacidades al momento de realizar una actividad determinada en el entorno de trabajo.

Es por esto

que las organizaciones se enfocan en tener este tipo de estímulos acompañado de un ambiente óptimo de trabajo, ya que al momento de que un colaborador se encuentra satisfecho en relación al puesto de trabajo tiende a tener una mayor productividad en la ejecución de sus tareas laborales lo que resulta que sea más eficiente. Esto se da debido a que la motivación laboral tiene una relación importante con respecto al desempeño de un funcionario determinado, logrando con ello mantener una ventaja competitiva empresarial aportando valor a la consecución de resultados. Para Galindo y Ríos CITATION Gal151 \n \t \\\ 12298 (2015) la productividad es un término utilizado en la economía y hace referencia a la relación existente entre productos

Introducción Según Pruneda CITATION Pru14 \n \t \\\ 12298 (2014) la motivación es el impulso que tienen las personas para poder desarrollar una acción o actividad determinada; por tanto, este aspecto es considerando fundamental para el ser humano para que por medio de ello pueda lograr un desarrollo humano satisfactorio. La motivación es un componente que tiene la particularidad de ser de índole psicológico y tiene como fin mantener y orientar al ser humano a la realización o negación de una acción; es decir, esta es la que determina la conducta de un individuo y sirve para que se pueda conseguir un fin determinado. En la actualidad existen varios tipos de motivaciones entre las cuales resaltan: logro, afiliación, competencia, intrínseca, extrínseca, personal, laboral, deportiva, entre otros tipos de motivaciones que están en función de las metas de una persona determinada. En la presente investigación se profundizará acerca de la motivación de tipo laboral. De acuerdo con Díaz, Díaz y Morales CITATION Dia141 \n \t \\\ 12298 (2014) la motivación laboral tiene la particularidad de ser un estímulo que las organizaciones enfocan en sus trabajadores con la finalidad de mantenerlos motivados y así puedan utilizar el máximo de sus capacidades al momento de realizar una actividad determinada en el entorno de trabajo.

Es por esto

que las organizaciones se enfocan en tener este tipo de estímulos acompañado de un ambiente óptimo de trabajo, ya que al momento de que un colaborador se encuentra satisfecho en relación al puesto de trabajo tiende a tener una mayor productividad en la ejecución de sus tareas laborales lo que resulta que sea más eficiente. Esto se da debido a que la motivación laboral tiene una relación importante con respecto al desempeño de un funcionario determinado, logrando con ello mantener una ventaja competitiva empresarial aportando valor a la consecución de resultados. Para Galindo y Ríos CITATION Gal151 \n \t \\\ 12298 (2015) la productividad es un término utilizado en la economía y hace referencia a la relación existente entre productos

10:28 29/3/2021

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por permitirme una vez más cumplir con este proyecto y darme la vida para poder culminarlo; también agradezco a mis hijos Estefanía, Joe Luis y Johanna, quienes han estado acompañándome en estos 2 años y son la base de mi familia, agradezco a mi madre quien siempre me ha apoyado cuando lo he necesitado con sus consejos y su guía, a mi hermano por su apoyo incondicional en cada una de las etapas de mi vida.

Finalmente, quiero agradecer a la compañía Novartis S.A., empresa donde trabajo, por creer en mis capacidades y su apoyo para continuar desarrollándome.

Viviana Palacios

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis hijos, porque el tiempo que invertí en esta carrera fue el tiempo que dejé de compartir con ellos, ellos me han apoyado a lo largo de mi vida, en cada proyecto que he tomado.

Viviana Palacios

Índice General

Resumen.....	XIII
Abstract	XIV
Introducción	1
Antecedentes	4
Planteamiento del Problema.....	6
Formulación del Problema	8
Justificación.....	9
Preguntas de Investigación.....	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos.....	11
Hipótesis.....	11
Capítulo I.....	12
Fundamentación Teórica y Conceptual.....	12
Motivación	12
Clases de motivación.....	13
Ciclo motivacional	15
Teorías de la motivación	17
Productividad	20
Marco Conceptual	23
Capítulo II	28
Marco Referencial.....	28
Investigaciones Referenciales	28
Industria Farmacéutica	34
Situación Actual de Novartis	38
Estructura organizacional.....	39
Marco Legal	40
Capítulo III.....	43
Marco Metodológico.....	43
Enfoque de Investigación.....	43
Método	43
Alcance de Investigación	44
Tipo de Investigación.....	44

Procesamiento de Datos	45
Operacionalización de Variables.....	46
Técnica de Recolección de Datos	47
Población y Muestra.....	48
Resultados	49
Variable motivación laboral	49
Variable productividad.....	61
Fiabilidad de los Instrumentos	67
Análisis General de Resultados.....	68
Capítulo IV.....	73
Propuesta.....	73
Tema de la Propuesta	73
Objetivos	73
Justificación.....	73
Desarrollo de la Propuesta	74
Diseño de un programa de Team Building	74
Acciones de motivación intrínseca y extrínseca hacia el personal de la empresa Novartis.....	80
Desarrollo de capacitaciones sobre temas relevantes que incrementen los niveles de motivación.....	87
Recursos financieros	93
Cronograma de actividades	94
Conclusiones	95
Recomendaciones.....	98
Referencias.....	99
Apéndices.....	108
Apéndice A. Cuestionario de Motivación.....	108
Apéndice B. Cuestionario de Productividad	110

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Operacionalización de variables</i>	46
Tabla 2. <i>Alfa de Cronbach Motivación laboral</i>	67
Tabla 3. <i>Alfa de Cronbach Productividad</i>	68
Tabla 4. <i>Promedio dimensiones</i>	69
Tabla 5. <i>Correlación dimensión Necesidades fisiológicas - productividad</i>	70
Tabla 6. <i>Correlación Necesidades de seguridad - productividad</i>	70
Tabla 7. <i>Correlación Necesidades de afiliación – productividad</i>	71
Tabla 8. <i>Correlación Necesidades de reconocimiento - productividad</i>	71
Tabla 9. <i>Correlación Necesidades de autorrealización - Productividad</i>	72
Tabla 10. <i>Correlación motivación - productividad</i>	72
Tabla 11. <i>Programa Team Building</i>	75
Tabla 12. <i>Actividades de motivación intrínseca</i>	81
Tabla 13. <i>Evaluación del desempeño</i>	85
Tabla 14. <i>Actividades de motivación extrínseca</i>	86
Tabla 15. <i>Programa de Capacitación</i>	88
Tabla 16. <i>Programa de Capacitación – Actividad 1</i>	89
Tabla 17. <i>Programa de Capacitación – Actividad 2</i>	90
Tabla 18. <i>Programa de Capacitación – Actividad 3</i>	91
Tabla 19. <i>Ficha de Control</i>	92
Tabla 20. <i>Recursos financieros</i>	93
Tabla 21. <i>Cronograma de Actividades</i>	94
Tabla 22. <i>Cuestionario de motivación</i>	108
Tabla 23. <i>Cuestionario de productividad</i>	110

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Ciclo motivacional	16
<i>Figura 2.</i> Evolución Mercado Farmacéutico Mundial.....	36
<i>Figura 3.</i> Ventas Mundiales Medicamentos Prescripción	36
<i>Figura 4.</i> Nivel de ventas. Período 2009-2016.....	37
<i>Figura 5.</i> Países de procedencia de las importaciones mundiales de productos farmacéuticos	37
<i>Figura 6.</i> Países de procedencia de las exportaciones mundiales de productos farmacéuticos.	38
<i>Figura 7.</i> Organigrama de la empresa.....	40
<i>Figura 8.</i> Vacaciones	49
<i>Figura 9.</i> Aguinaldo y salario	50
<i>Figura 10.</i> Beneficios económicos	51
<i>Figura 11.</i> Ingresos suficientes	51
<i>Figura 12.</i> Seguridad laboral	52
<i>Figura 13.</i> Prestaciones sociales	52
<i>Figura 14.</i> Seguridad	53
<i>Figura 15.</i> Preocupación y estrés	54
<i>Figura 16.</i> Compañerismo	54
<i>Figura 17.</i> Energía y ánimos.....	55
<i>Figura 18.</i> Otro empleo.....	55
<i>Figura 19.</i> Relación con superiores	56
<i>Figura 20.</i> Trato justo	57
<i>Figura 21.</i> Incentivos	57
<i>Figura 22.</i> Reconocimiento	58
<i>Figura 23.</i> Reconocimiento - función.....	59
<i>Figura 24.</i> Función capacidad.....	59
<i>Figura 25.</i> Crecimiento.....	60
<i>Figura 26.</i> Pertenencia	60
<i>Figura 27.</i> Creatividad	61
<i>Figura 28.</i> Equipos.....	62
<i>Figura 29.</i> Exigencias de clientes	62
<i>Figura 30.</i> Eficiencia	63

<i>Figura 31.</i> Dudas - Clientes	64
<i>Figura 32.</i> Satisfacción cliente	64
<i>Figura 33.</i> Calidad	65
<i>Figura 34.</i> Manuales de operación.....	65
<i>Figura 35.</i> Reducido pérdidas.....	66
<i>Figura 36.</i> Tiempos de entrega	67
<i>Figura 37.</i> Juego nudo humano	76
<i>Figura 38.</i> Juego Campo de Mina.....	76
<i>Figura 39.</i> Juego Paintball Táctico	77
<i>Figura 40.</i> Rafting.....	78
<i>Figura 41.</i> Juego caídas de confianza	79
<i>Figura 42.</i> Escape Room.....	79
<i>Figura 43.</i> Reconocimientos a empleados de Novartis	81
<i>Figura 44.</i> Programa de Capacitación – Actividad 1.....	90
<i>Figura 45.</i> Programa de Capacitación – Actividad 2.....	91
<i>Figura 46.</i> Programa de Capacitación – Actividad 3.....	92

Resumen

La motivación laboral ha demostrado ser una variable importante dentro de la gestión de organizaciones. No obstante, el impulso alcanzado por una adecuada motivación de los colaboradores puede aportar al desarrollo empresarial, siendo una alta productividad un objetivo a lograr de parte de las empresas. El objetivo general de la presente investigación consiste en analizar la motivación de los colaboradores de la empresa Novartis de la ciudad de Guayaquil y la influencia en su productividad, con el fin de desarrollar una propuesta de mejora. Esto se desarrolló por medio de una metodología con enfoque cuantitativo, método deductivo, de tipo no experimental y transversal. La técnica utilizada fue la encuesta, por medio de un cuestionario de 20 preguntas para motivación y de nueve preguntas para productividad. La población constó del total de empleados que laboran en la empresa Novartis de las ciudades de Guayaquil y Quito, dando una muestra de 59 trabajadores. Los resultados mostraron que las dimensiones con mayores problemas de motivación fueron necesidades de reconocimiento y necesidades de afiliación. Se comprobó que la motivación laboral influye positiva y directamente en la productividad de los colaboradores de la empresa Novartis de la ciudad de Guayaquil, lo que fue comprobado por medio del coeficiente de correlación de Pearson que obtuvo un valor de 0.705. Se propuso el diseño de programas motivacionales y desarrollo de capacitaciones.

Palabras clave: motivación laboral, productividad, gestión, recursos humanos, empresa, industria farmacéutica.

Abstract

Work motivation has proven to be an important variable in the management of organizations. However, the impulse achieved by an adequate motivation of employees can contribute to business development, being a high productivity an objective to be achieved by companies. The general objective of this research is to analyze the motivation of the Novartis company collaborators in the city of Guayaquil and the influence on their productivity, in order to develop a proposal for improvement. This was developed through a methodology with quantitative approach, deductive method, non-experimental and transversal type. The technique used was the survey, through a questionnaire of 20 questions for motivation and nine questions for productivity. The population consisted of the total number of employees working in the Novartis company of the cities of Guayaquil and Quito, giving a sample of 59 workers. The results showed that the dimensions with the greatest motivation problems were recognition needs and affiliation needs. It was found that the work motivation positively and directly influences the productivity of the employees of the Novartis company of the city of Guayaquil, which was verified by means of the Pearson correlation coefficient that obtained a value of 0.705. The design of motivational programs and training development was proposed.

Keywords: labor motivation, productivity, management, human resources, company, pharmaceutical industry.

Introducción

Según Pruneda (2014) la motivación es el impulso que tienen las personas para poder desarrollar una acción o actividad determinada; por tanto, este aspecto es considerado fundamental para el ser humano para que por medio de ello pueda lograr un desarrollo humano satisfactorio. La motivación es un componente que tiene la particularidad de ser de índole psicológico y tiene como fin mantener y orientar al ser humano a la realización o negación de una acción; es decir, esta es la que determina la conducta de un individuo y sirve para que se pueda conseguir un fin determinado. En la actualidad existen varios tipos de motivaciones entre las cuales resaltan: logro, afiliación, competencia, intrínseca, extrínseca, personal, laboral, deportiva, entre otros tipos de motivaciones que están en función de las metas de una persona determinada. En la presente investigación se profundizará acerca de la motivación de tipo laboral.

De acuerdo con Díaz, Díaz y Morales (2014) la motivación laboral tiene la particularidad de ser un estímulo que las organizaciones enfocan en sus trabajadores con la finalidad de mantenerlos motivados y así puedan utilizar el máximo de sus capacidades al momento de realizar una actividad determinada en el entorno de trabajo. Es por esto que las organizaciones se enfocan en tener este tipo de estímulos acompañado de un ambiente óptimo de trabajo, ya que al momento de que un colaborador se encuentra satisfecho en relación al puesto de trabajo tiende a tener una mayor productividad en la ejecución de sus tareas laborales lo que resulta que sea más eficiente. Esto se da debido a que la motivación laboral tiene una relación importante con respecto al desempeño de un funcionario determinado, logrando con ello mantener una ventaja competitiva empresarial aportando valor a la consecución de resultados.

Para Galindo y Ríos (2015) la productividad es un término utilizado en la economía y hace referencia a la relación existente entre productos que se obtienen en una determinada producción versus la cantidad de recursos que han sido utilizados para culminar con la misma; por tanto, la productividad hace referencia de forma puntual a la eficiencia existente en la actividad productiva y se la presenta en forma de índice. Al pasar del tiempo esta terminología ha tenido cambios importantes utilizándose también en función del tiempo lo que da como resultado que mientras menos tiempo se use en la obtención de un producto más productivo es el sistema aplicado. Es decir, cuando se tiene un índice mayor de productividad el sistema de producción obtendrá una rentabilidad superior lo que resulta en mayores beneficios para la organización.

La productividad puede ser utilizada en diferentes ámbitos, pero para el presente trabajo de investigación se enfocará a la productividad laboral, la cual hace referencia al índice alcanzado por el colaborador al momento de realizar una actividad en particular; es decir, esta se traduce en las industrias a la cantidad de productos obtenidos en función de la utilización de una serie de insumos donde intervienen materia prima, tiempo, entre otros. Cabe recalcar que, en relación a lo descrito el principal indicador que mide la productividad laboral es el tiempo; por tanto, este establece el lapso que un colaborador determinado emplea para la obtención de un producto y mientras más rápido sea el colaborador la productividad será mayor logrando con ello una rentabilidad satisfactoria brindando beneficios sobresalientes a las instituciones (Carrillo & Rojas, 2015).

Por lo expuesto, la motivación laboral es una condición importante que debe de existir en las organizaciones con la finalidad de que el colaborador se sienta satisfecho por las condiciones de trabajo en relación con su puesto de trabajo, lo

que conlleva a que puedan obtener una productividad adecuada que esté acorde a los intereses de la organización. El objetivo general de la presente investigación es analizar la motivación y su influencia en la productividad de los colaboradores de la empresa Novartis de la ciudad de Guayaquil, para el desarrollo de una propuesta.

En el capítulo uno de la presente investigación se aborda el marco teórico el cual se encuentra relacionado con el desarrollo de las variables del trabajo que son motivación laboral y productividad. Dentro de la motivación se profundizaron todas las implicaciones que tiene este, si se aplica de forma óptima en las organizaciones y los efectos que tiene en la productividad empresarial de las empresas que se acogen a este sistema. Por lo tanto, se revisaron los principios, factores, clasificación y teorías de la motivación y con respecto a la productividad se establecen cuáles son los indicadores necesarios para su medición, para posteriormente desarrollar el marco conceptual que aporta con los conocimientos claves acerca de las definiciones necesarias con respecto a las variables motivación y productividad para su entendimiento.

Por otra parte, en el capítulo dos se desarrolla el marco referencial, donde se abordan investigaciones tanto nacionales como extranjeras que guardan relación con el tema de investigación. Los temas se encuentran en función de las variables motivación laboral y productividad, posteriormente se presenta la situación actual de la empresa Novartis para finalmente culminar el capítulo con la presentación del marco legal.

En el capítulo tres se presenta la metodología de la investigación, donde se describe el enfoque y alcance de la investigación, también se muestran las herramientas utilizadas para el proceso metodológico y se define cual es la

población objeto de estudio a la que se calcula la muestra. Otro factor a mencionar es que se determinan los programas utilizados para la tabulación de la información obtenida para posteriormente realizar el análisis de los datos obtenidos por medio de la encuesta realizada a los colaboradores.

Finalmente, en el capítulo cuatro se desarrolla la propuesta, donde se establecieron las estrategias necesarias que se pretenden realizar para poder mejorar la motivación laboral de los colaboradores de empresa Novartis de la ciudad de Guayaquil y así mejorar la productividad de estos.

Antecedentes

En la actualidad existen varias teorías enfocadas a la motivación y su repercusión en la productividad laboral, pero antes de abordarlas se debe de conocer cómo se llegó a ellas. Es por ello que en el estudio de Montenegro (2015) indicó que alrededor del siglo XVIII las relaciones entre trabajadores y empleadores no era la más adecuada fruto del inicio de la etapa de la industrialización de las empresas, lo que dio paso al cierre de los talleres que realizaban operaciones de forma artesanal, ocasionando una fricción mayor entre las relaciones entre los dueños de los negocios y los funcionarios disminuyendo de forma significativa el ambiente laboral resultando en el decremento de la productividad de los colaboradores lo cual fue causado por la falta de motivación que tenían los miembros pertenecientes a las instituciones.

Estas relaciones tuvieron un cambio circunstancial con la creación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la cual se fundó en el año 1919 y tuvo como finalidad la creación de políticas que protegieran al trabajador, mejorando con ello las condiciones laborales y calidad de vida (Organización Internacional del Trabajo, 2019). Este bienestar brindado al trabajador fue bien

tomado al reconocer que un colaborador motivado tiene mayor potencial en función de la productividad empresarial lo que se transmite en mayores beneficios para el empresario.

Es por ello que a partir de tener claras las políticas impulsadas por la OIT aparecieron las primeras teorías enfocadas a la motivación, donde según Castro y Jácome (2017) existe una correlación positiva entre la motivación laboral y la productividad laboral resultando en un rendimiento superior por parte del funcionario, debido a que el mismo se encuentra satisfecho con respecto al entorno laboral. Es por ello que en las primeras teorías desarrolladas para tratar la motivación se pudo establecer que un empleado motivado tiene mayor potencial debido a que tiende ser más eficaz, eficiente, responsable lo que se transmite en el clima laboral de la organización y la productividad.

En la actualidad las organizaciones buscan establecer cuáles son las escalas de necesidades que deben de contener los trabajadores para sentirse motivados dentro del puesto de trabajo, logrando con ello poder sentirse realizados personal y profesionalmente. Esto resulta en un incremento en la productividad empresarial y por ende mayores beneficios para el empresario.

Por tanto, los empresarios se hacen las siguientes interrogantes: ¿qué es lo que motiva al trabajador dentro de una organización? y ¿cómo se puede lograr de forma satisfactoria poder direccionar el desempeño que se busca de un trabajador en función de los objetivos organizacionales de la empresa? Se establece que uno de los factores claves es la comunicación interna dentro del negocio, la remuneración, entorno personal, aprendizaje, estilo de liderazgo, entre otros factores (Manrique & Montenegro, 2015).

Por lo expuesto con anterioridad se puede concluir que desde la revolución

industrial hasta la actualidad las organizaciones han necesitado adaptarse al entorno de mercado cambiante lo cual tiene que tener relación con el desarrollo adecuado de las competencias de los colaboradores, provocando que se encuentren motivados con la finalidad de alcanzar una satisfacción con respecto al puesto de trabajo. Esto con el propósito que se genere mayor productividad dentro de la organización y puedan utilizar sus capacidades al máximo para lograr una eficiencia operativa que se transmite en un mayor índice de productividad y por ende mayores beneficios empresariales.

Planteamiento del Problema

En la actualidad las empresas del mundo se encuentran en continuo cambio debido a la aparición de la globalización; por tanto, las mismas deben de ser dinámicas para acoplarse de manera adecuada y así puedan preparar de forma oportuna a sus colaboradores, quienes son los delegados del trato de los clientes. Por lo descrito, los empleados dentro de una organización son considerados como uno de los activos más valiosos y la rentabilidad del negocio depende en gran medida por la labor realizada por ellos; es por esto que las organizaciones deben de garantizar que el ambiente laboral sea lo más ameno posible, dotando de la motivación necesaria para que los funcionarios se sientan satisfechos en el puesto en el cual desarrollan sus actividades cotidianas.

De acuerdo con Tito y Acuña (2015) para que las organizaciones se mantengan en el mercado tienen que poseer colaboradores cada vez más motivados y con competencias acordes a las exigencias del medio para poder subsistir, es por ello que se necesita un compromiso de parte de estos, algo que no es nada fácil por las continuas noticias de los medios que tratan sobre complicaciones económicas, lo que causa incertidumbre en los trabajadores con

respecto a la estabilidad laboral. Esto se suma a que el mundo se encuentra en globalización lo que ocasiona que los procesos sean más exigentes en cuanto a la utilización de la tecnología. En el trabajo se concluyó que para alcanzar una motivación adecuada la institución debe contar con una buena infraestructura, fomentando la motivación extrínseca e intrínseca y que la falta de estas impactaría negativamente en el desempeño laboral.

Las organizaciones deben de fomentar una infraestructura adecuada y motivación laboral intrínseca, la cual hace referencia al reconocimiento y valoración de los trabajadores en función de su desempeño laboral; en tanto que, la extrínseca está dada por el nivel de compensación económica que reciben los funcionarios por la realización de una actividad determinada. Es decir, el no cumplir estos parámetros repercutirá en la satisfacción de los colaboradores, dando como resultado un bajo rendimiento en el trabajo, debido a la desmotivación laboral afectando la productividad empresarial y beneficios económicos.

Según Fischman (2014) la empresa Gallup realizó un estudio para determinar el nivel de motivación laboral que tenían 143 países Latinoamérica de distintos sectores de trabajo, dando como resultado que tan solo el 13% de los colaboradores objeto del estudio estaban motivados, el 63% estableció que padecían de una desmotivación en la elaboración de sus funciones; mientras que el 24% indicaron tener una desmotivación alta debido a las malas condiciones laborales. Esta encuesta arrojó una estadística preocupante con respecto a la motivación laboral de los trabajadores de América Latina, lo que influiría negativamente en el alcance de los objetivos organizacionales planteados por la alta dirección de los países miembros.

Por lo expuesto en los estudios desarrollados, para alcanzar una productividad adecuada que esté alineada a los objetivos organizacionales de la empresa Novartis de la ciudad de Guayaquil, se debe motivar al personal de manera intrínseca y extrínseca para alcanzar un desempeño superior y así pueda desenvolverse de forma satisfactoria en el entorno de mercado tan cambiante y competitivo que se vive en la actualidad.

En la actualidad la empresa posee una serie de inconvenientes con respecto a la productividad de los colaboradores, lo que se refleja en procesos no terminados a tiempo o duplicidad de funciones, por lo que se desea conocer si esto se debe a una deficiente motivación. Dentro de los problemas identificados en la empresa objeto de estudio se encuentra la existencia de un personal poco interesado en el trabajo, falta de capacitaciones, carencia del trabajo en equipo y confianza, nivel de comunicación deficiente, condiciones laborales basadas en un ambiente laboral inadecuado, no se reconoce el trabajo de los colaboradores, no se fomenta el desarrollo y formación profesional; mientras que, el factor de mayor importancia es la falta de motivación para tales colaboradores influyendo en la presencia de un bajo rendimiento y desempeño laboral. Bajo este enfoque, la presente investigación pretende determinar cuál es la situación actual de la empresa en mención, se busca identificar problemas de motivación que repercutan en la productividad, generar altos costos, reducción en ventas y demás efectos. Finalmente, se pretende proponer estrategias para mejorar el camino que debe de seguir la institución.

Formulación del Problema

¿Cómo influye la motivación de los colaboradores de la empresa Novartis de la ciudad de Guayaquil en su productividad?

Justificación

Por medio de la presente investigación se podrá determinar con un alto rigor académico y metodológico cuáles son las falencias en cuanto a la motivación laboral de los colaboradores que trabajan en la empresa Novartis de la ciudad de Guayaquil y su influencia en la productividad empresarial.

La principal justificación práctica radica en identificar y dar solución a los problemas identificados en la organización. En este punto es importante que se parta de instrumentos validados para ambas variables, con lo cual por medio de sus dimensiones se puedan abordar todos los componentes de la productividad y motivación dentro de la empresa. La propuesta servirá para tener un equipo motivado que tenga las actitudes adecuadas para rendir al máximo de su capacidad, lo cual es beneficioso para la institución.

Los beneficiarios del presente trabajo de investigación serán los empleados, el empleador y el Estado ecuatoriano. Los empleados son beneficiarios, porque al momento de que se apliquen mejoras a las condiciones de trabajo, estos tendrán un ambiente más saludable para desarrollar sus labores. El empleador también se beneficia, porque al contar con colaboradores motivados, estos sentirán un compromiso con la institución conllevando a un probable aumento de la productividad, lo que da como resultado el incremento de beneficios económicos para la organización.

El tercer beneficiario de esta investigación será el gobierno ecuatoriano, ya que al momento de que los trabajadores incrementen su productividad, el Estado ecuatoriano podría percibir mayores niveles de recaudación fiscal fruto del incremento de los beneficios de la empresa Novartis de la ciudad de Guayaquil

Otro beneficiario en la realización del proyecto de investigación es la autora, ya que pondrá en práctica los conocimientos adquiridos durante la maestría de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil en las áreas estudiadas durante el programa como, por ejemplo: metodología de la investigación, marketing, recursos humanos, entre otras; cumpliendo con la línea de investigación denominada Índices de Evaluación de Desempeño.

Además, la investigación, se acopla al Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 de acuerdo a lo establecido en el objetivo cuatro, el cual hace referencia a la consolidación y sostenibilidad del sistema económico, social y solidario, para que por medio de ello se pueda afianzar la dolarización. Además, cumple con el objetivo número cinco, el cual establece el impulso de la productividad, para alcanzar mayor competitividad y crecimiento económico sostenible (Senplades, 2017).

Preguntas de Investigación

- ¿Qué señala la teoría sobre las variables de la investigación motivación y productividad laboral?
- ¿Qué señalan las investigaciones referenciales sobre la motivación y la productividad?
- ¿Cuáles son las herramientas de investigación que permitirán evaluar la motivación y su influencia en la productividad de los colaboradores de la empresa Novartis de la ciudad de Guayaquil?
- ¿Qué tipo de propuesta se elaborará para mejorar la motivación del personal de la empresa Novartis en Guayaquil?

Objetivo General

Analizar la motivación de los colaboradores de la empresa Novartis de la

ciudad de Guayaquil y la influencia en su productividad, con el fin de desarrollar una propuesta de mejora.

Objetivos Específicos

1. Desarrollar un marco teórico sobre las variables de la investigación motivación y productividad laboral por medio de la revisión bibliográfica.
2. Definir el marco referencial sobre motivación y productividad laboral dentro de las empresas y el marco legal que las regula.
3. Evaluar la motivación y su influencia en la productividad de los colaboradores de la empresa Novartis de la ciudad de Guayaquil, por medio de la utilización de herramientas de investigación cualitativa y cuantitativa.
4. Desarrollar una propuesta que fomente el incremento de la motivación laboral de los empleados de la empresa Novartis en la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de ampliar su productividad.

Hipótesis

La motivación laboral influye positiva y significativamente en la productividad de los colaboradores de la empresa Novartis de la ciudad de Guayaquil.

Capítulo I

Fundamentación Teórica y Conceptual

En la fundamentación teórica y conceptual se desarrolla una revisión de la literatura sobre conceptos como motivación, en donde se revisan las clases, ciclo motivacional y teorías de la motivación. De igual forma, se estudia a la productividad con los indicadores de eficacia y eficiencia. Finalmente, se elabora un marco conceptual.

Motivación

Según Carrasco, Reigal, Fernández, Vallejo y Chiroso (2018) la motivación tiene como fin incentivar a un individuo en particular a realizar una actividad específica la cual está determinada para la obtención de un objetivo. Por tanto, en el ámbito laboral la motivación es utilizada en el área del talento humano con la finalidad de incentivar al colaborador, para establecer una estructura organizacional adecuada y por medio de ello pueda realizar sus labores al máximo de sus capacidades obteniendo resultados acordes a los objetivos planteados por la institución sea esta pública o privada. Es decir, la motivación permite a la empresa contar con trabajadores comprometidos con la organización mejorando con ello el desempeño de ellos.

Por otra parte, Martínez (2015) acotó que la motivación es un aspecto muy relevante que debe estar presente en las organizaciones; esto supone un cambio cualitativo por parte de los colaboradores al momento de realizar una actividad determinada que se refleja en el ambiente laboral. Entre los beneficios más importantes están que si un trabajador está motivado se reflejará compromiso por parte de estos hacia la organización, lo que aportará valor al cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados por la empresa. La motivación laboral hace

referencia a la capacidad que tienen las organizaciones con la finalidad de motivar a los trabajadores para por medio de ello poder alcanzar el máximo de sus capacidades y así conseguir la meta trazada por la institución.

De acuerdo con García, Ochoa, Fernández, Félix y Campoy (2015) entre los factores que influyen en la motivación para alcanzar un buen ambiente de trabajo están: un puesto de trabajo adecuado, es decir que sea cómodo con perspectivas a incrementar las competencias del empleado. Se incluye además el poseer un ambiente de trabajo satisfactorio donde prime un clima laboral óptimo entre las relaciones de todos sus miembros, autonomía y participación activa por parte del colaborador. Esto se podrá realizar por medio de ideas que fomenten la mejora continua y condiciones laborales de primer nivel, las cuales hacen referencia a que el trabajador tenga un ingreso económico de acuerdo a la labor realizada acompañada de una flexibilidad en cuanto al horario de labores y con objetivos trazados por la organización, entre otros factores a considerar para alcanzar la motivación del trabajador.

Clases de motivación

La motivación laboral es significado de incremento de productividad por parte de los colaboradores lo que repercute en la obtención de mayores beneficios económicos en las organizaciones. Esto se da por el amplio alcance que tiene en el resultado empresarial tener colaboradores comprometidos, he aquí donde parten las clases de motivaciones que deben desarrollar oportunamente los departamentos que se encargan de la gestión del talento humano. La motivación laboral se encuentra clasificada en varios apartados de los cuales se analizarán las tres categorías principales, la motivación extrínseca, la motivación intrínseca y la motivación trascendente (Sanizaca, 2018).

Partiendo de la primera clasificación de motivación se tiene la de tipo extrínseca, la cual tiene la particularidad de ser un tipo de motivación que proviene desde el exterior del individuo, debido a que se dan por la creación de un estímulo como recompensas económicas o sociales convirtiéndose en el impulso que permite a un individuo en particular completar una tarea al máximo de sus capacidades sin que esta actividad sea del agrado de la persona que la ejecuta. La característica que tiene este tipo de motivación es lograr incentivar a los colaboradores por medio de recompensas que puede ser económicas o de ascenso de puesto; es decir, la motivación de este tipo es dar a los empleados un estímulo externo para que desarrolle una determinada actividad con la finalidad de alcanzarla, lo que repercutirá en los beneficios económicos de la organización (Usán, Salavera, Murillo, & Megías, 2016).

La segunda clase de motivación es la intrínseca que según Zarauz y Ruiz (2015) como su nombre mismo lo indica proviene del interior del individuo; por tanto, la motivación viene dada por la ejecución de la tarea que está en función de la competencia y la autodeterminación de un colaborador en particular para cumplir una meta determinada en base al esfuerzo. Es decir, es la satisfacción que alcanza un trabajador al momento de realizar las funciones cotidianas de su puesto de trabajo que están en función del gusto de su ejecución, lo que resulta en aumento del estado de ánimo alcanzando con ello la productividad laboral que buscan los negocios, lo que mejora de forma importante el clima laboral de la institución.

Finalmente se da paso a la última clasificación de la motivación la cual es la trascendental, que tiene como particularidad influir en el desempeño del trabajador al momento de ver el beneficio obtenido por parte de terceras personas

dentro de la organización, para que, por medio de ello lograr que los empleados se comprometan con la misión de la compañía. Este tipo de motivación también se da cuando las empresas tienden a tener un enfoque solidario, dando beneficios a personas con necesidades lo que transforma el entorno laboral en satisfactorio para ciertos colaboradores por la ejecución de trabajos que están en función de la solidaridad, es por ello que los negocios trabajan en conjunto con una serie de fundaciones en los últimos años para dotar de compromiso social a la organización (Sanizaca, 2018).

Ciclo motivacional

Para García (2004) el ciclo motivacional hace referencia al ciclo en el cual se logra satisfacer oportunamente las necesidades de los individuos las cuales tienen diferentes etapas para alcanzar la meta del ciclo partiendo por la homeostasis, estímulo, necesidad, estado de tensión, comportamiento y satisfacción. La importancia de este ciclo está en función del alcance de las metas por parte de los trabajadores que realizan una actividad en particular; debido a que, si se cumple satisfactoriamente el ciclo, el funcionario empleará el máximo de sus capacidades en sus labores lo que resulta en el incremento de la productividad y por ende aumento de los beneficios empresariales lo cual permite estar alineados a los objetivos de la organización.



Figura 1. Ciclo motivacional. Adaptado de *Marketing multinivel*, por M. García, 2004. Madrid: ESIC Editorial.

El ciclo motivacional parte de la homeostasis la cual tiene la particularidad de ser la instancia cuando el ser humano se encuentra en un estado de equilibrio, debido a que todavía el mismo se encuentra complacido con las condiciones que le brinda el entorno, es por ello que en esta etapa no se necesita brindar ningún tipo de estímulo al colaborador puesto que se siente motivado con lo que tiene. El estímulo es la parte del ciclo motivacional que necesita una acción interna o externa para que por medio de ella se pueda satisfacer una necesidad de un individuo en particular. La necesidad es la etapa cuando ya existe una exigencia por parte del colaborador causando un estado de tensión debido a la necesidad económica, social, material, entre otras. El estado de tensión es la etapa del ciclo donde se produce un comportamiento determinado por parte del individuo ya que aparece una necesidad por cumplir (De Diego, 2015).

El comportamiento de las personas es la etapa donde se deben de tomar medidas para satisfacer la necesidad presente para alcanzar la satisfacción, en caso de que no se de esta fase se da como asentado el incumplimiento del ciclo, lo que ocasiona el rompimiento del mismo. Finalmente, la última etapa del ciclo hace

referencia a la satisfacción que es donde una persona en particular cumple con la necesidad presente llegando a la complacencia lo que repercute de forma satisfactoria en el estado de ánimo del colaborador y por ende en su productividad. Cabe recalcar que una vez se logra cumplir todas las etapas de ciclo de motivación se vuelve a etapa inicial de equilibrio (Ladrón, 2019).

Teorías de la motivación

De acuerdo con Napolitano (2018) las teorías motivacionales fueron creadas por medio del nacimiento de las necesidades en los individuos que hace referencia a un deseo o temor del cumplimiento de un objetivo determinado que se traduce en el comportamiento de las personas; por tanto, para que pueda existir una adecuada motivación se debe de conocer de forma específica las necesidades de las personas. A continuación, se presentarán las teorías motivacionales más importantes que aportan información valiosa para el desarrollo del estudio.

Las teorías a desarrollar en el presente trabajo de investigación son: pirámide de Maslow, la teoría de motivación-higiene de Herzberg, la teoría x y la teoría y de McGregors y la teoría motivacional de McClelland. Partiendo de la pirámide de Maslow esta tiene la particularidad de centrarse en la motivación de las necesidades que tiene el ser humano denominándola como la jerarquía de las necesidades humanas y se clasifican en cinco componentes fisiológicos, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización (Camacho, 2016).

Por otro lado, Huilcapi, Castro y Jácome (2017) manifestaron que la primera división de la pirámide de Maslow tiene como finalidad la satisfacción de las necesidades básicas del ser humano las cuales son indispensables para la vida como la alimentación, descanso, sexo, salud, respiración, etc. En el segundo

escalón aparece la necesidad de seguridad donde interviene el empleo, seguridad física, familiar y moral; es decir, la persona tiene que sentir seguridad en alcanzar estos puntos para denotar protección. Con respecto a la afiliación, las personas tienden a querer ser aceptados y ser partícipe de la sociedad, en el cuarto escalón aparece el reconocimiento el cual hace referencia a la necesidad de las personas de ser respetado por los demás y de tener éxito en sus labores profesionales. Para finalmente llegar a la cúspide de la pirámide donde aparece la auto-realización que es la etapa donde el individuo ha satisfecho todas las necesidades anteriores.

De igual manera, Vaca (2017) indicó que la teoría de Motivación-Higiene de Herzberg está constituida por dos factores en los cuales se encuentra concentrada su teoría; por un lado, los motivacionales y por otro los de higiene. Los motivacionales hacen referencia a la estimulación dentro del campo de trabajo con un sentimiento de autorrealización que se sustenta en el reconocimiento de los logros de la labor ejecutada en la organización, dando paso a la obtención de logros por cumplimiento, concediendo con ello paso a mayores responsabilidades. Por tanto, estos factores tienden a aumentar de forma adecuada la satisfacción de los colaboradores, pero tienen poca incidencia sobre la insatisfacción del mismo.

Con respecto a los factores de higiene estos están determinados en función de los ingresos económicos de los colaboradores, así como también de las prestaciones de estos; otro componente que considera está en función de las condiciones de trabajo de los funcionarios, seguridad de trabajo, capacidad de libre interacción con los compañeros de la organización y las categorías a establecer de acuerdo al grado de jerarquía. Se concluye que si hiciera falta de estos factores ocasionarían insatisfacción en los empleados de la institución, pero

a su vez estos no aportan valor importante a la satisfacción lo largo del tiempo (Marín, Anguiano, Lizalde, & Lemus, 2015).

De acuerdo con Vargas y Vásquez (2018) la teoría de McGregors tiene dos perspectivas diferentes las cuales son aplicadas a las instituciones; por un lado, la X hace referencia a que las personas en general tienden a ser perezosas y que la forma de motivarlos va en función del castigo, debido que intentan en lo posible no asumir responsabilidades; mientras que la teoría Y establece que para que se pueda realizar una actividad, el esfuerzo es algo que se debe dar para su cometimiento; por lo tanto, para que se logre los objetivos que persigue la empresa se debe de tener empleados comprometidos y esto se logra por medio de la recompensa.

Finalmente se da paso a la teoría de la motivación de McClelland, la cual hace énfasis a tres tipos de motivaciones que debe de contener un colaborador para sentirse satisfecho, logro, poder y afiliación. Con respecto a logro el autor establece que es el nivel en que los colaboradores están dispuestos a realizar tareas con un grado de dificultad superior a la media, el poder se presenta cuando un trabajador tiene como particularidad el entusiasmo de estar a cargo de un grupo determinado de trabajadores y finalmente la afiliación es cuando buscan relaciones adecuadas entre sus compañeros de labor; es decir, establecer buenas relaciones interpersonales con los demás miembros de la empresa. Resumiendo, que esta teoría da cabida al impulso de ser mejor por medio de la necesidad de influir satisfactoriamente en las personas bajo los parámetros de buenas relaciones interpersonales (Marulanda, Montoya, & Vélez, 2014).

Productividad

La productividad es un índice de gestión que permite evaluar la eficacia y efectividad de un proceso determinado; transportado a los recursos humanos este indicador permite establecer la eficiencia que tiene el talento humano en el proceso de producción de bienes y servicios con respecto a la utilización de recursos para cumplir con la actividad. Por lo tanto, para que en una organización se pueda incrementar de forma satisfactoria los grados de productividad se debe de garantizar la existencia de un adecuado clima laboral y esto se da al momento de tener una motivación acorde a las necesidades de los trabajadores, permitiendo con ello realizar sus labores al máximo de sus capacidades lo que resulta en una mejora importante en la productividad. Lograr este incremento permite la obtención de beneficios económicos óptimos por parte de la empresa logrando el cumplimiento de las metas empresariales planteadas (Galindo & Ríos, 2015).

Para poder calcular un adecuado índice de productividad del talento humano se debe de establecer los indicadores de eficacia y eficiencia para medir los resultados obtenidos durante una actividad determinada. La eficiencia tiene la particularidad de establecer cómo se llevaron a cabo las cosas dentro de un proceso determinado con la finalidad de verificar el rendimiento bajo la racionalización de los recursos empleados (Correa & Gutiérrez, 2017).

Por lo expuesto, el índice de productividad sirve para realizar comparaciones con respecto a la eficiencia que tiene una compañía en particular para verificar el alcance de los objetivos y con respecto al talento humano la capacidad que tienen los funcionarios en la conversión de bienes y servicios con la utilización de menos recursos posibles para que este índice sea lo más amplio posible y esté acorde al

alcance de los objetivos organizacionales planteados por la institución, sea esta pública o privada (Flores, Hernández, Palacios, Contreras, & Avante, 2019).

Referente al tema, González (2017) manifestó que la productividad se ha visualizado como un fenómeno humano, el cual ha sido determinado por tres factores y un resultado. Dichos criterios son las actitudes y aptitudes del individuo, el esfuerzo que se proyecta en el trabajo, el proceso evolutivo de la relación existente entre el producto-insumo y la calidad de trabajo por parte del sujeto. Analizar la productividad ofrece ventajas considerables para una empresa, debido que su aplicación permite contrastar el nivel de eficiencia de una organización respecto al uso de sus recursos con aquellos competidores externos, a fin de establecer un nivel comparativo de productividad. Se ha determinado que los factores que obstaculizan la productividad es el inadecuado clima laboral, deficiencia en el diseño de los procesos productivos, mala gestión de recursos humanos, normativas rígidas y madurez de las organizaciones.

Por otra parte, González (2017) indicó que la productividad es un indicador de gran importancia, debido que el mismo refleja el uso óptimo de los recursos en la producción, sea de bienes o servicios. Dicho término se encuentra sujeto a un proceso evolutivo, puesto que la productividad dependía de factores como el trabajo y capital; no obstante, en la actualidad, expertos han incorporado factores como la tecnología, inversión, normativas de aplicación, razón capital/trabajo, calidad de recursos humanos y recursos materiales, aspectos que al estar relacionados generan un impacto relevante en la productividad final. Después de todo, para lograr mejorar los niveles de productividad se debe tener en consideración el adecuado diseño de cada producto o servicio, la calidad, establecida como un concepto íntegro en cada bien, atención al cliente, relación

con el proveedor, trabajador y factores ambientales; a esto se incluye la óptima utilización de los recursos humanos y materiales.

La productividad se ha definido como la clave del crecimiento, la misma abraza cuatro componentes que son: la innovación, la educación, eficiencia e infraestructura. Respecto al primer factor, la innovación se fundamenta en la creación de nuevas tecnologías, procesos y productos. Por otro lado, se encuentra la educación, factor de gran importancia que se encarga de extender el desarrollo de los conocimientos y habilidades derivadas de la innovación. La eficiencia, es la capacidad con la que se pretende distribuir de forma eficaz y eficiente los recursos productivos para el pleno uso y la infraestructura institucional o física, aquella que otorga servicios y bienes públicos con el fin de establecer un apoyo a la economía. Todos los componentes mencionados anteriormente cumplen con un fin, los cuales son indispensables para generar la productividad (Loayza, 2016).

Bajo dicho contexto, Ganga y Villacís (2018) manifestaron que la productividad es un elemento clave para alcanzar los objetivos planteados por las organizaciones; debido que, la productividad de un colaborador repercute en el éxito empresarial. Adicional, indicó que la productividad se fundamenta en los factores individuales, grupales y organizacionales. El primero, se manifiesta como las actuaciones de los individuos que constituyen la organización, dada las propias necesidades que los mismos deben satisfacer. Los factores grupales se relacionan con la actuación del colaborador, lo cual se deriva de la asociación con otras personas para poder satisfacer necesidades comunes. Finalmente, los factores organizacionales se definen como aquel proceso que proviene de la organización y que influye en los colaboradores. De tal forma, que todos los factores repercuten

en el logro de los objetivos empresariales, enmarcando la vida profesional y laboral de los trabajadores generando consecuencias en todos los aspectos.

Marco Conceptual

Dentro de la investigación, uno de los elementos de mayor relevancia es el ciclo motivacional; el cual se define como las fases en las cuales se logra satisfacer las necesidades de un individuo determinado; están dadas por el estímulo brindado, homeostasis, necesidad, comportamiento, estado de tensión finalizando con la satisfacción, que es el momento en que se logra satisfacer lo deseado para volver al punto de equilibrio (Prieto y Therán, 2018).

Por otra parte, Ayuso y Herrera (2017) indicaron que el ciclo motivacional se genera cuando de una persona surge algún tipo de necesidad u objetivo. Este ciclo se encuentra compuesto por seis fases que son: equilibrio interno, estímulo o incentivo, necesidad, tensión, comportamiento o acción y satisfacción,

Adicional, se debe agregar que la motivación se debe otorgar con la mayor eficacia y eficiencia; la eficacia hace referencia al proceso que tiene como objetivo poder culminar una actividad determinada bajo un plan de acción; es decir, es la consecución de resultados sin que en esta implique la utilización de recursos para su fin (Calvo, Pelegrín y Saturnina, 2018).

Del mismo modo, Rojas, Jaimes y Valencia (2018) manifestaron que la eficacia se define como la capacidad que se mantiene para lograr lo que se espera y desea. De forma general, la eficacia hace referencia a la capacidad que mantiene una organización al momento de alcanzar sus objetivos involucrando los elementos del entorno y la eficiencia.

La eficiencia al igual que la eficacia trata de conseguir de igual forma un resultado determinado, pero la diferencia radica que en esta si se toma la cantidad

de recursos utilizados para lograr una meta en particular; por tanto, si este hace uso de mayores recursos deberá de tener unos mejores resultados o con los mismos recursos obtener metas superiores a las alcanzadas con la eficacia (Calvo, Pelegrín y Saturnina, 2018). En contraste con lo mencionado anteriormente, la eficiencia hace referencia a la capacidad que se mantiene de contar con alguien o con algo a fin de lograr obtener un objetivo o resultado (Di Mássimo, 2018).

En ámbitos de motivación, esta tiene la particularidad de ser un impulso mental que aporta valor al ser humano con respecto a la ejecución de una acción determinada con la finalidad de alcanzar una meta establecida (Tracy, 2016). Asimismo, Huilcapi et al. (2017) acotaron que la motivación se define como un grupo de razones que inciden en el comportamiento que mantienen las personas. La motivación es el impulso que guía el comportamiento de los individuos a fin de lograr un objetivo o meta deseado influyendo en la satisfacción de una necesidad.

La motivación se clasifica en motivación extrínseca e intrínseca; la primera tiene como característica ser ocasionada por medio de una serie de factores que provienen del exterior de una persona determinada; es decir, esta se da por recompensas económicas las cuales causan en la persona satisfacción y placer que la tarea no puede proporcionar (Arrabal, 2018).

La motivación extrínseca se define como el deseo que mantiene una persona al momento de adoptar un comportamiento que le permita adquirir una recompensa externa. La motivación extrínseca incluye aspectos como recompensas, premios, incremento de salario entre otros elementos que la persona obtiene al momento de haber realizado una determinada labor (Coburn y Malek, 2017).

La motivación intrínseca nace por el gusto de realizar una actividad en particular por parte del individuo que está por encima del motivador de recompensa como lo es la extrínseca, ya que esta nace por parte de la persona (Sáenz, Hall y Ochoa, 2018).

Se debe agregar que, la motivación intrínseca se define como aquellas acciones que realiza una persona sin la necesidad de adquirir algún incentivo de tipo económico; la persona que se encuentra motivada intrínsecamente asume cualquier tipo de problema y lo convierte en un reto personal, es el estímulo que adquiere un colaborador a fin de buscar una solución que influya en su satisfacción (Orbegoso, 2016).

La motivación laboral es aquella que se logra porque las organizaciones logran crear un estímulo en los empleados con la finalidad de que realicen las actividades empresariales al máximo de sus capacidades, para que por medio de ellas se pueda alcanzar las metas planteadas por las organizaciones (Arrabal, 2018).

Cabe señalar que, la motivación laboral se entiende como el resultado obtenido de la relación establecida entre el colaborador y el estímulo que ejerce la organización al momento de establecer factores que incentiven al individuo en el logro de los objetivos organizacionales (Coromoto y Villón, 2018).

La productividad es el resultado obtenido entre la obtención de una serie de cantidades de artículos o función realizada con respecto al conjunto de recursos utilizados para cumplir con una acción determinada; es decir, la productividad es superior cuando el número obtenido sea mayor, ya que es un indicador que les permite medir la eficiencia operativa (Nemur, 2016).

A esto se agrega que, la productividad se define como el valor de un producto considerando la unidad de cada insumo. La productividad se constituye por cuatro elementos que son la innovación, la educación, la eficiencia y la infraestructura institucional y física (Loayza, 2016).

Respecto a la productividad laboral, este se define como un índice de eficiencia que está en función de una o varias personas; es decir, es la cantidad de bienes y servicios que puede producir una o un conjunto de personas en relación al tiempo empleado, este índice sirve para saber la eficiencia que tiene una cantidad de empleados (Flores et al., 2019).

Adicional, la productividad laboral se define también como la productividad del factor humano, ya que es el resultado que se obtiene del sistema productivo lo cual se asocia con el desempeño y rendimiento que mantienen los colaboradores en su lugar de trabajo incluyendo la relación entre la optimización de los recursos materiales, económicos y técnicos de la organización (Jaimes, Luzardo y Rojas, 2018).

Respecto a las teorías motivacionales, estas son unas series de principios y normas que regulan la manera de accionar a los seres humanos, que en caso de ser aplicadas de forma satisfactoria pueden influir en el comportamiento de una persona determinada en relación al cumplimiento de una meta en particular; por tanto, para lograr una motivación adecuada se debe de conocer de manera específica las necesidades de las personas a las cuales se desea motivar (Marulanda et al., 2014).

Las teorías motivacionales son un conjunto de normas y principios que se relacionan con la psicología laboral y social de los individuos. Estas se clasifican en teorías de proceso y teorías de contenido; la primera se concentra en la manera

en cómo se desarrolla la motivación y la segunda se fundamenta en el análisis de los factores que inciden en la motivación de los colaboradores (Pato, 2017).

De acuerdo con toda la información establecida en el presente capítulo, se deduce que la motivación en el ámbito laboral tiene como finalidad incentivar al colaborador con el propósito de que el mismo logre los objetivos planteados por la organización. La motivación se ve influida por factores como el ambiente de trabajo, un puesto adecuado, autonomía, relaciones interpersonales y la participación activa del individuo. Por otra parte, se identificó que, al momento de establecer una motivación adecuada es necesario conocer las necesidades de las personas, factor que se identificó en el nacimiento de las teorías motivacionales. De esto se deriva que la motivación se encuentra estrechamente relacionada con la productividad; debido que, si una organización requiere incrementar sus niveles de productividad es indispensable que la misma garantice la existencia de un apropiado clima laboral a fin de ejecutar las actividades laborales con el máximo de sus capacidades repercutiendo en los niveles de productividad.

Capítulo II

Marco Referencial

En el presente capítulo se busca establecer un marco de referencia a través de investigaciones similares en otros contextos. Asimismo, se presenta una situación actual del objeto de estudio y el marco legal competente.

Investigaciones Referenciales

De acuerdo con las variables objeto de estudio, Peña, Díaz y Carillo (2015) realizaron un estudio evaluando la motivación laboral y productividad con el objetivo de conocer la relación que existe entre estas dos variables a nivel operativo y administrativo de una empresa familiar mexicana perteneciente a la industria metal-mecánica. El estudio estableció una metodología de campo, mixta, transversal y cuantitativa, a través de un cuestionario de 35 ítems, aplicando siete variables para evaluar al personal. Los resultados revelaron que solo la mitad del personal se encuentra algo satisfecho, puesto que no existe ningún tipo de motivación por parte de los altos mandos, la otra mitad no se siente nada motivado factor que influye en sus resultados finales.

Entre las recomendaciones del trabajo se estableció brindar una retroalimentación al personal directivo, al cual se le otorgará un informe con los resultados de la investigación. Se establecieron propuestas de mejora, entre las que se destaca un proceso de inducción fortalecido en donde se darán a conocer la misión, visión y valores empresariales, se buscará incrementar el sentido de pertenencia, así como el proyectar los objetivos instituciones y los logros por la productividad. Se propuso procesos de comunicación informal, formal y un programa de incentivos por el rendimiento y esfuerzo realizado.

Por otra parte, Salazar y Gutiérrez (2016) elaboraron un artículo enfocado al sector de servicios de la ciudad de Guayaquil y la incidencia de la motivación, el cual tuvo como objetivo determinar los factores o características que influyen en el desempeño de un colaborador conduciéndolo a realizar más de lo establecido, mediante la revisión bibliográfica. Ante lo expuesto, los resultados mostraron que las organizaciones actualmente seleccionan a empleados con un determinado perfil que presenten responsabilidad y compromiso laboral; por esta razón, existen algunos tipos de colaboradores como, por ejemplo: los perfeccionistas, o los adictos al trabajo, lo cual produce que realicen más de lo establecido para mantenerse en las primeras posiciones sin ser medidos a través de un ranking. Además, dentro del grupo de empleados que son adictos al trabajo se establecieron tres categorías como: perfeccionista, obsesivo-compulsivo y logro-orienta, por lo cual se recomendó mejorar la motivación laboral en la organización como una estrategia que ayude a conservar la productividad de sus colaboradores sin que estos se vean afectados en su salud por el exceso de trabajo que realizan en ocasiones.

De igual manera, Zepeda, Delgado, Karas y Soto (2016) realizaron una investigación acerca de la productividad laboral, basado en un agro-negocio de alta tecnología ubicado en el noroeste de México. Dicho estudio tuvo como objetivo identificar la relación de la productividad laboral basada en decisiones estructurales, el tipo de estudio empleado fue de corte cuantitativo y la muestra seleccionada fue la totalidad de trabajadores de la empresa. Una vez procesada la información, los resultados mostraron que la productividad laboral está ligada a la importancia de la tarea y capacitación constante para la automatización, relación que presentó bajos números, por lo cual se recomendó analizar el involucramiento

laboral y productividad para una mejor comprensión de los comportamientos presentados.

Del mismo modo, Fernández y Sánchez (2017) elaboraron un artículo para determinar por qué declina la productividad laboral en la industria del cigarrillo perteneciente a Cuba, para obtener la información realizaron un estudio de tipo inductivo-deductivo para evaluar rasgos específicos presentados en cada una de las variables. Los resultados revelaron que la pérdida de la productividad puede ser atribuida al consumo de cigarrillos dentro de la jornada laboral y fuera de ella, porque el decrecimiento de la productividad se vincula también si el colaborador se ausenta de su puesto de trabajo para consumir dicho producto.

Referente al tema, Gutiérrez y Mosquera (2016) desarrollaron un estudio relacionado con las capacitaciones que se pueda implementar para mejorar la productividad laboral en una empresa perteneciente al industria del gas de Perú, el mismo que tuvo por objetivo identificar el mejor programa de capacitación, debido a que la productividad de sus trabajadores había decaído mostrando un desempeño deficiente, por tal razón se había producido aumento de costos y disminución en la rentabilidad de la compañía.

Ante la situación expuesta por los autores, definieron un tipo de investigación experimental tomando como referencia el marco conceptual de su estudio; se seleccionaron a 70 colaboradores de la institución a los cuales se les aplicó un cuestionario basado en su satisfacción, aprendizaje y necesidades. Los resultados revelaron que el 58% de los colaboradores no realizan capacitación respecto al aprendizaje para un mejor desenvolvimiento en su área de trabajo; además el 69% indicó no sentirse valorado por la función que realiza dentro de la organización ni por los años de prestación continua que mantiene. Finalmente, el 77% indicó que

no existe motivación ni cercanía con sus jefes inmediatos y existe falta de comunicación lo que produce su no compromiso con la empresa.

Asimismo, D'Anello (2016) llevó a cabo un estudio acerca de la motivación para la satisfacción laboral y reducir los niveles de estrés de una planta química de Colombia, el objetivo del mismo está enfocado en que los colaboradores se encuentren motivados para mantener una buena actitud, y sientan la satisfacción de realizar su trabajo; por lo cual se entrevistaron a 62 trabajadores de una empresa. Los resultados mostraron que la motivación se relaciona con el estrés; una mayor motivación reduce el estrés, lo que permite que los trabajadores utilicen al máximo sus capacidades y destrezas efectuando incrementos en la productividad de la compañía.

De igual forma, Menautt, Checa y Arias (2016) presentaron un artículo acerca de cómo la gratitud y percepción son fundamentales para la motivación laboral, por lo cual se estableció una muestra de 52 colaboradores de una agencia bancaria de la ciudad de Arequipa-Perú, esta fue seleccionada mediante un muestreo no probabilístico y fueron evaluados mediante tres instrumentos. Los resultados revelaron que todo el personal se siente agradecido y comprometido con la empresa, esto se debe a las experiencias obtenidas a lo largo de los años, lo cual hace que trabajen lo suficientemente motivados para cumplir con los indicadores propuestos en periodos determinados.

Por otro lado, Báez, Hernández y Cordero (2018) realizaron un trabajo con la finalidad de analizar la motivación laboral y su grado de afectación en la productividad de una empresa manufacturera relacionada con productos para jardín de la ciudad Matehuala San Luis Potosí México. La metodología aplicada fue de enfoque cualitativo y cuantitativo, en el aspecto cualitativo se evaluaron las

experiencias y vivencias de cada uno de los empleados de la organización; en cambio el cuantitativo se enfoca únicamente en el tamaño de la muestra. Los resultados revelaron que no se conocen las exigencias ni expectativas del 90% de la población encuestada por lo que es importante aplicar programas de motivación y conocer cuál es la situación actual de la compañía.

Por otra parte, Pizarro (2017) elaboró un estudio para determinar la relación entre la productividad y la motivación laboral en un grupo de colaboradores pertenecientes a una Oficina de Admisión de una institución privada de Perú; ante esto se usó un método de investigación hipotético deductivo orientado a establecer las características de motivación y productividad laboral; también se estableció una muestra de 50 personas. Se observó en los resultados de este estudio que el 2% de la productividad de los empleados es deficiente, seguido del 78% calificado como regular y el 20% es considerado eficiente. Con respecto a la motivación, el 4% reflejó un nivel bajo, el 80% un nivel regular y solo el 16% consideró que recibió la motivación suficiente para realizar sus actividades diarias.

Referente al tema de estudio, Huilcapi et al. (2017) realizaron un estudio acerca de la motivación en el ámbito laboral con el objetivo de determinar el estado emocional del personal de la compañía, además se estudiaron a 180 personas propietarias de empresas, sucursales y matrices de la ciudad de Babahoyo-Ecuador; a quienes se les aplicó un cuestionario, este servirá para estudiar el estado de motivación que presenta cada colaborador en la ejecución de sus actividades. Los resultados revelaron que el 53% de los empleados encuestados presentan un nivel de insatisfacción en sus actividades, el 30% se ha visto afectado por las relaciones que mantienen con diversos colaboradores, el

17% por la poca satisfacción en las actividades que realiza inclusive se ha visto afectado en su bienestar familiar.

Según Manrique y Montenegro (2015) en el estudio realizado acerca de la motivación y el impacto que este acarrea en la productividad alcanzada en los colaboradores de una empresa del sector financiero de Perú. Se desarrolló una metodología de la investigación de alcance mixto, de tipo aplicada y correlacional, el diseño fue no experimental y longitudinal, las herramientas utilizadas para la recolección de datos fueron la encuesta, la entrevista y el análisis de tipo bibliográfico de un conjunto de teorías relacionadas con las variables de estudio motivación y productividad.

Entre los resultados obtenidos en el estudio en mención se dio que en cuanto a las teorías estudiadas se basó en profundidad a la jerarquización y las necesidades de Maslow, estableciendo que si en las empresas existen buenas condiciones laborales esto repercutirá de manera satisfactoria en la productividad de los trabajadores lo que refleja el aumento de la rentabilidad empresarial; mientras que si las condiciones son diferentes a lo descrito la situación será la contraria. La empresa en mención no ha logrado brindar condiciones óptimas a sus trabajadores lo que se traduce en baja productividad por parte de sus miembros, proponiendo al final del estudio un programa que identifique de manera oportuna los logros de los funcionarios de la organización, logrando con ello incrementar la motivación del trabajador lo que daría como resultado el aumento en la productividad del empleado de la institución financiera (Manrique & Montenegro, 2015).

De igual forma, Vaca (2017) realizó un estudio acerca de los factores que predominan en los servidores públicos del Ecuador y la motivación, el objetivo

principal de este trabajo fue determinar de qué manera se relaciona el comportamiento de los servidores público y la motivación laboral que les imparten. De esta manera se realizó un estudio con enfoque descriptivo correlacional, el cual agrupa la información recopilada, se realizó una encuesta, los resultados presentaron que el 84% de los empleados encuestados busca afiliación, seguidos por el 70% que se fija en la remuneración y finalmente el 66% se fija en el poder que recibe al momento de ejercer su cargo. Se observa que son factores determinantes, los cuales generarán un buen trato por parte del empleado público al usuario.

Industria Farmacéutica

De acuerdo con De la Fuente (2016) para determinar el grado de motivación del equipo que interviene en la industria farmacéutica es necesario el desarrollo e incorporación de cinco claves necesarias para crear un entorno que influya de forma positiva en la productividad de dicho personal. Como primer punto, se encuentran los objetivos y responsabilidades, aspectos que todo el equipo debe conocer generando un clima de transparencia y claridad. La comunicación, factor indiscutible y efectivo en la programación de actividades, adicional se encuentra el ambiente de trabajo, donde el equipo debe sentirse motivado si se mantiene un entorno que inspire confianza. A este factor, se vincula la motivación intrínseca, lo cual se verá delimitado por el impulso directo y estímulo del personal; así como de los elogios y reconocimientos, donde se debe examinar el rendimiento de cada individuo para que los mismos se sientan valorados y la gestión de conflictos, donde se establece una serie de acciones que previene tensiones en los miembros del equipo.

En el ámbito farmacéutico, tanto la gestión del conocimiento como la gestión del recurso humano se han definido como bases fundamentales para asegurar la productividad de los procesos que se involucran en dicho sector. La motivación en dicho ámbito se ha convertido en un impulso que se refleja de forma directa en el desarrollo organizacional, logrando la evolución de procesos efectivos y seguros (García, Vallejo, & Mora, 2015)

Por otra parte, De la Fuente (2017) señaló que la motivación es un factor necesario para la dirección de empresas que se encuentran en el ámbito farmacéutico. Se ha determinado la necesidad de cuidar aspectos emocionales, los cuales se encuentra relacionados con el control y cumplimiento de los objetivos y logros alcanzados por el colaborador. Adicional de la motivación, otro factor clave en la productividad del mismo es la implicación en las actividades de la empresa. Debido que, al establecerse una relación comunicativa entre equipo, se permite el desarrollo de un entorno que inspire confianza y seguridad. De tal manera, se fomenta la mejora continua, influyendo de manera positiva en la productividad del mismo estableciendo cambios que se visualizan en las metas determinadas por la organización.

A nivel mundial la industria farmacéutica ha reflejado un importante crecimiento, debido que hasta el año 2016 se obtuvieron montos que ascendían a \$1.11 billones incluyendo el alto nivel de concentración donde 20 corporaciones representan el 64% del mercado. Como se evidencia en el siguiente gráfico, la industria mundial de farmacéuticos se ha caracterizado por reflejar una tendencia de crecimiento constante, cuyas matrices se ubican en Estados Unidos y Europa, constituyéndose como los mercados principales, lo cual es representado por el 13% y 41% respectivamente (ESPAE, 2018).

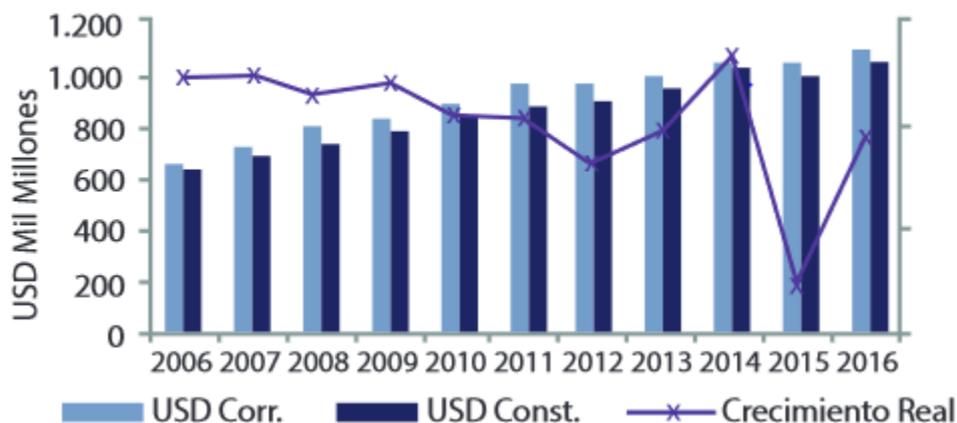


Figura 2. Evolución Mercado Farmacéutico Mundial. Tomado de Industria Farmacéutica, por ESPAE, 2018.

Respecto a las ventas globales de los productos farmacéuticos se prevé que para el año 2021 alcancen valores hasta \$ 1.5 billones. Entre las medicinas bajo prescripción que mantiene mayor nivel de ventas se encuentran los segmentos de medicinas genéricas y huérfanas, lo cual se refleja en la figura 3.

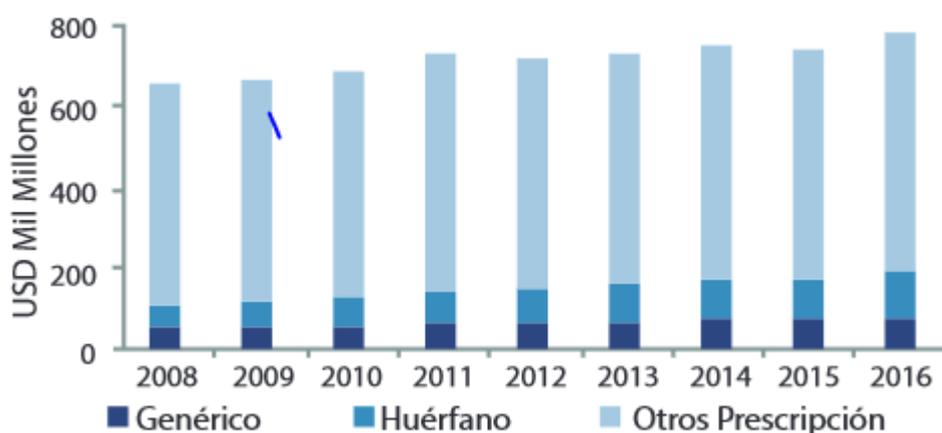


Figura 3. Ventas Mundiales Medicamentos Prescripción. Tomado de Industria Farmacéutica, por ESPAE, 2018.

A nivel nacional, la industria farmacéutica ecuatoriana ha mantenido una evolución que se relaciona con el desempeño de los gastos totales empleados por el país para cubrir el sector de salud. Respecto al mercado privado, este se encuentra en \$ 1.5 mil millones y el mercado institucional el mismo que opera por medio de Subastas Inversas (SICM) para el año 2016 se habían adjudicado

compras por \$ 133 millones. Como se evidencia en la figura 4, las ventas locales hasta el año 2016 fueron de \$ 541.17 millones.

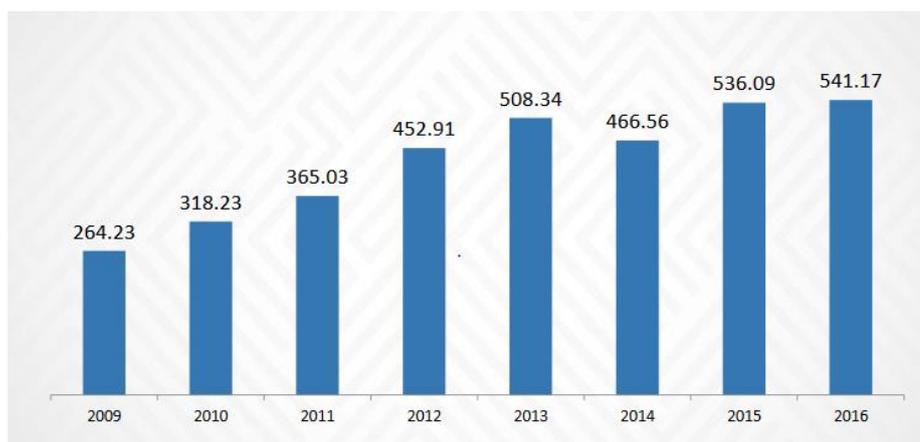


Figura 4. Nivel de ventas. Período 2009-2016. Tomado de Productos farmacéuticos, por Corporación Financiera Nacional, 2017.

El mercado local de fármaco, en gran parte se abastece por las importaciones, las mismas que reflejaron un valor hasta el año 2017 de \$ 991 millones, mientras que las exportaciones alcanzaron un valor aproximado de \$ 39 millones en dicho año. A continuación, se muestran los países de destino, tanto de las exportaciones como importaciones de productos farmacéuticos.

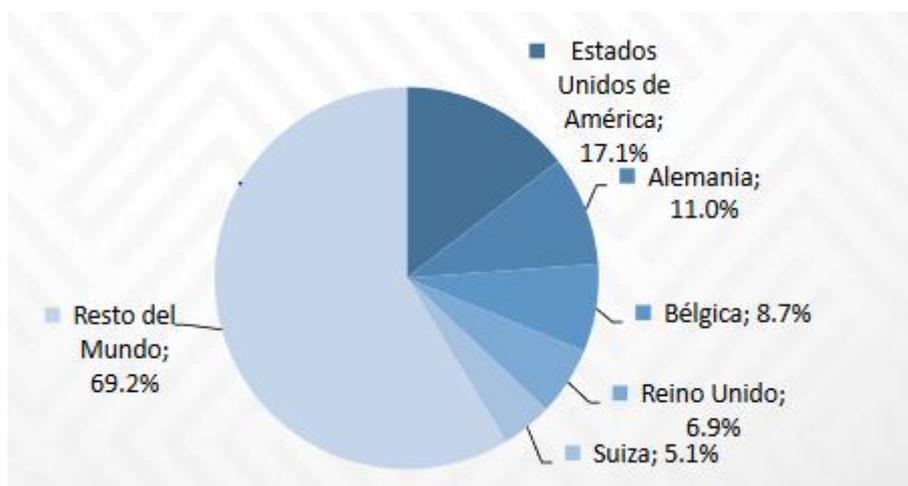


Figura 5. Países de procedencia de las importaciones mundiales de productos farmacéuticos. Tomado de Productos farmacéuticos, por Corporación Financiera Nacional, 2017.

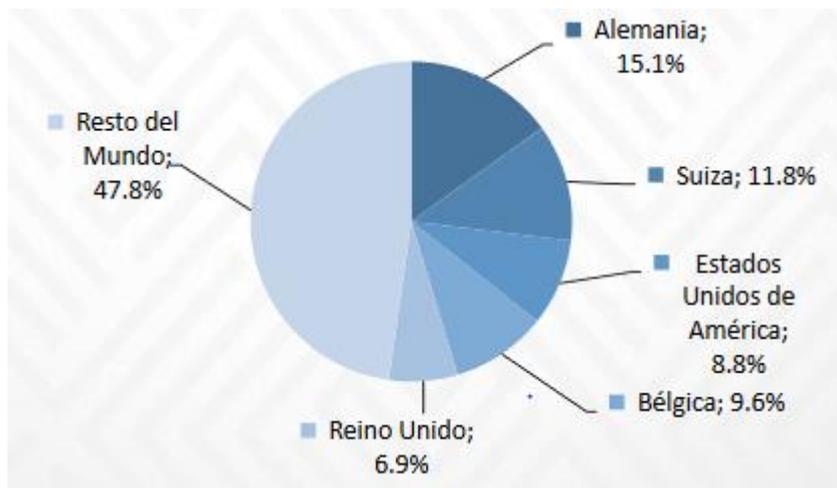


Figura 6. Países de procedencia de las importaciones nacionales de productos farmacéuticos. Tomado de Productos farmacéuticos, por Corporación Financiera Nacional, 2017.

Situación Actual de Novartis

Novartis es una empresa multinacional que se desenvuelve en el campo de la farmacéutica y biotecnología en las áreas de enfermedades como el cáncer, oftalmología, neurociencia, respiratorio, inmunología, dermatología, renal, cardiovascular y metabolismo. Esta empresa tiene la particularidad de tener una inversión importante en investigación y desarrollo en biotecnología y farmacología permitiendo a los colaboradores tener planes de carrera de acuerdo a la especialización en la que se desenvuelven (Novartis, 2019).

La ubicación domiciliaria de la empresa en mención con respecto a Ecuador se encuentra en la capital de la república, dedicada a la fabricación de medicamentos, los cuales tienen propiedades farmacológicas. Entre los principales productos están: vitaminas, antibióticos, acetilsalicílico, ácido salicílico y tratamientos enfocados a la sangre, también contiene antisueros, vacunas, preparados, azúcares químicos, entre otros (Novartis, 2019).

La estrategia de la organización está en función de construir una compañía líder en cuanto a medicamentos apoyados por las innovaciones tecnológicas más avanzadas como plataforma de terapias avanzadas y ciencia de datos. Entre las

prioridades que desarrolla la organización para poder crear valor a los accionistas, sociedad y empresa está: brindar una transparencia transformadora en la cual haya innovación de forma constante, adoptar los mejores cambios tecnológicos en función de la eficiencia operativa, migrarse paulatinamente a la revolución digital dotando una mejora en cuanto al análisis de datos e inteligencia digital, construir de forma satisfactoria confianza con la sociedad en general y transformación oportuna de la fuerza laboral de los colaboradores para que así puedan desarrollar toda la capacidad que tienen por medio de la motivación (Novartis, 2019).

La empresa pone énfasis en la responsabilidad corporativa llegando a rincones de la sociedad, los cuales son menos atendidos; por tanto, atiende a una población creciente y envejecida bajo los pilares de estándares éticos, con el fin de solucionar adecuadamente los precios para que todas las personas tengan acceso a los medicamentos logrando con ello enfrentar satisfactoriamente los desafíos que enfrenta de manera cotidiana la salud global (Novartis, 2019).

Finalmente, con respecto a la organización objeto de estudio, esta tiene una cultura de valores enfocados a tratar de reinventar a la medicina basado en una innovación continua, que contengan unos altos grados de calidad por medio de la colaboración de los trabajadores de la empresa sobresaliendo la actuación de estos. Para lograr aquello se debe de generar valor en todos los procesos que realiza la organización, dando cabida a las ideas de los trabajadores para alcanzar la integridad del entorno de la institución en cuanto a pacientes, clientes y sociedad en general (Novartis, 2019).

Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa Novartis tiene su máxima dirección en Suiza con el directorio general; de allí viene el Grupo de Mercados

Emergentes (GEM), de donde se desprende Ecuador con su Presidente Ejecutivo. Debajo de este, se encuentran las diferentes gerencias y áreas que mantiene la empresa, la cual posee oficinas en Quito y Guayaquil, sumando un total de 70 personas operativas. A continuación, se muestra la estructura organizacional de la empresa.

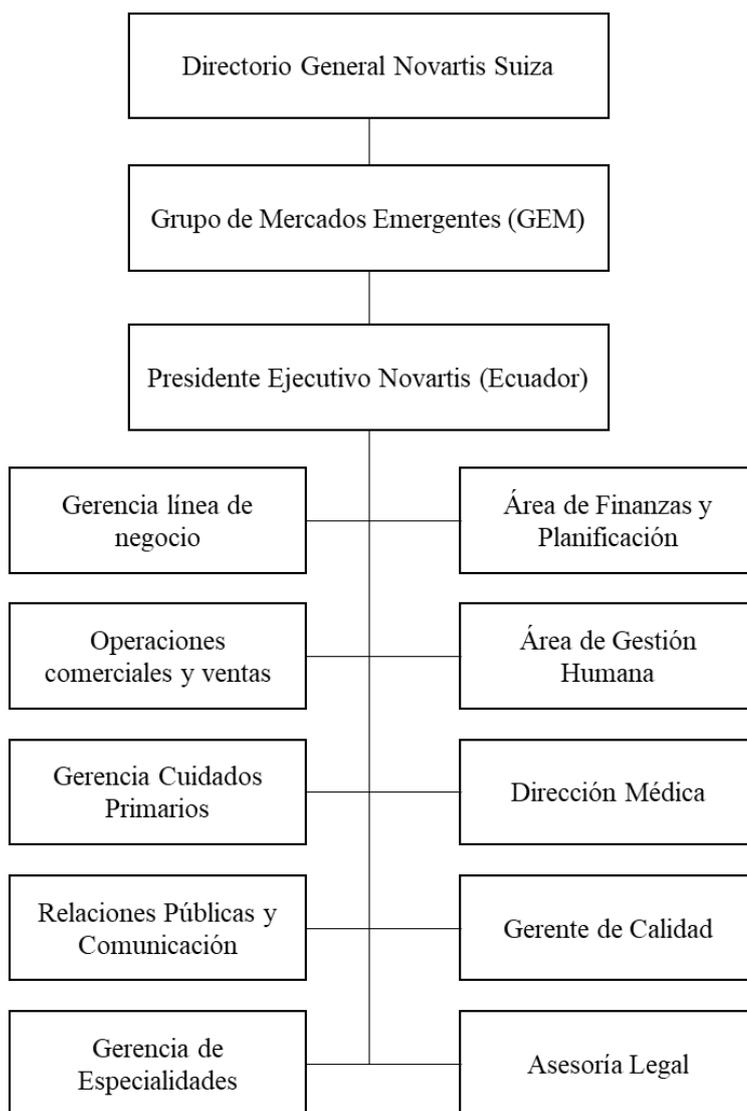


Figura 7. Organigrama de la empresa

Marco Legal

La Constitución de la República del Ecuador en su art. 284 establece que las políticas de gobierno nacional estarán en función de incentivar adecuadamente el crecimiento económico de las empresas del país aportando valor para que

alcancen su productividad mediante la existencia de condiciones que ayuden al incremento de la competitividad de las mismas, para que puedan ingresar adecuadamente a la economía mundial e integración regional (Asamblea Nacional Constituyente, 2008).

En el art. 320 la constitución establece que:

En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p. 151).

De esta forma se podrá incrementar la productividad y eficiencia en las organizaciones aportando beneficio económico a las mismas, así como también al Estado ecuatoriano por medio de la vía de recaudación de impuestos.

En el presente cuerpo legal en la sección octava del art. 385 se establece:

“Desarrollar tecnologías e innovaciones que impulsen la producción nacional, eleven la eficiencia y productividad, mejoren la calidad de vida y contribuyan a la realización del buen vivir” (Asamblea Nacional Constituyente, 2008, p. 173).

El Estado ecuatoriano mediante el presente cuerpo legal según lo establecido en el art. 310 (Asamblea Nacional Constituyente, 2008) promoverá un sector financiero óptimo para que preste un servicio eficiente, equitativo y accesible, con la finalidad de brindar créditos a las empresas ecuatorianas para que puedan incrementar así la productividad y la competitividad de las mismas y así poder cumplir con lo establecido por el Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 para impulsar satisfactoriamente a la economía.

En Plan Nacional de Desarrollo 2017 – 2021 tiene como finalidad garantizar el desarrollo sostenible del país a largo plazo y una de las bases fundamentales de alcanzarlo es por medio de una productividad sostenida en las industrias que conforman el país (Senplades, 2017), esto se logra por medio de impulsar la motivación de los colaboradores que trabajan en las instituciones sean estas públicas y privadas.

Entre los objetivos que cumple el presente proyecto según las exigencias del Plan Nacional de Desarrollo son el cuatro y el cinco, los cuales hacen referencia a consolidar satisfactoriamente el sistema económico nacional logrando con ello afianzar la dolarización, con respecto al quinto tiene como implicaciones impulsar de forma satisfactoria la productividad y competitividad de las organizaciones del país logrando con ello incremento del crecimiento económico sostenible (Senplades, 2017). Esto se logra al momento de que en las organizaciones se fomente la motivación de los colaboradores, ya que al existir esto aumentarán su productividad lo que fomenta el incremento de la competitividad e incremento de los beneficios económicos, lo que repercute en mayor recaudación tributaria del Estado y así pueda redistribuirlo de la mejor forma posible de acuerdo a las necesidades de la población en general.

Capítulo III

Marco Metodológico

El tercer capítulo se denomina marco metodológico, el mismo que se caracteriza por el establecimiento de la metodología que se implementa para hacer posible la investigación y recolección de datos necesarios que permitan conocer la situación actual de la empresa Novartis que es objeto de estudio.

Enfoque de Investigación

Según Maldonado (2018) el enfoque cuantitativo usa la recolección, interpretación y análisis de datos para comprobar las hipótesis que se han establecido con anterioridad o responder a las preguntas de investigación, para esto requiere de la medición numérica, utilización de la estadística y el conteo de los datos para determinar de esta forma los factores de comportamiento de una determinada muestra.

El enfoque que se aplicó en la investigación fue cuantitativo, ya que se busca conocer sobre la motivación y su influencia en la productividad de los colaboradores de la empresa Novartis a fin de poder establecer qué nivel de motivación tienen a través de datos numéricos y estadísticos.

Método

Para Andrés (2016) el método deductivo se basa en llegar a lo particular iniciando con la generalización del tema, además este método se caracteriza por tener un análisis que permite resolver problemas particulares. El método que se utilizó fue el deductivo ya que se busca ir de un conocimiento general sobre la motivación y la rentabilidad por medio de la conceptualización de ambas variables para su comprensión a algo específico que es ver cómo ellas se encuentran relacionadas entre sí, con lo cual permita comprobar la hipótesis.

Alcance de Investigación

El alcance de la investigación fue descriptivo, debido a que se busca conocer el nivel de motivación que perciben los colaboradores, establecer el tipo de motivación que determina a la empresa, así como el nivel de productividad que tienen dichos empleados, para de esta manera poder deducir cómo la motivación influye en la variable productividad. Para Barragan y Terceros (2017) el alcance descriptivo tiene como finalidad especificar las características, perfiles y propiedades de los grupos, procesos, personas, comunidades o fenómenos.

Además, la investigación fue de tipo correlacional, porque se pretende evaluar si existe relación entre la motivación y la productividad de los colaboradores de la empresa Novartis; ya que según Alayza, Cortés, Hurtado, Mory y Tarnawiecki (2015) la investigación de tipo correlacional se encarga de medir dos o más variables con la finalidad de ver si existe relación entre las mismas.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación fue no experimental, debido que no existirá manipulación de las variables objeto de estudio. De acuerdo con Dorantes (2018) la investigación no experimental analiza de forma conjunta la problemática por medio de la observación y exploración.

Adicional es transversal, dado que se describen y analizan los criterios derivados de la investigación en un momento determinado. Según Rodríguez y Mendivelso (2018) la investigación transversal se caracteriza por el hecho de que la recolección de datos se ejecuta en un momento único.

Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de datos se usó la estadística inferencial debido a que se busca identificar cómo influye la motivación en la productividad de los colaboradores, por lo cual este tipo de estadística permite tener un mejor conocimiento acerca de la percepción de una parte de los trabajadores sobre la motivación y de esta forma comprobar si esta influye en su productividad a través del uso de tablas de frecuencias y porcentajes. Según Batista y Estupiñan (2018) esta estadística se utiliza para deducir acerca de una población por medio de la selección de una muestra, es decir, permite inferir resultados de una muestra con el propósito de inducir sus características o comportamientos a través de las probabilidades que tiene la población muestral.

Además, se usó una medida de tendencia central que fue la media, con el fin de lograr evaluar las variables y relacionarlas entre sí, para luego con dichos resultados establecer si la motivación influye en la productividad de los colaboradores. Goldman y Scharfe (2016) afirmaron que la media es una de las medidas de tendencia que con mayor frecuencia se utiliza, la cual consiste en sumar las observaciones y dividir las con el número de las mismas, el resultado de esto también se lo conoce como promedio.

Cuando ya se han obtenido los datos de una muestra a través de una técnica, es importante representarla de manera gráfica con lo cual se obtenga una mejor visualización e interpretación, por lo cual la gráfica que se aplicó en los resultados fue la de barras. Velázquez (2017) afirmó que esta gráfica también es conocida como diagrama de columnas, ya que se encuentra conformada por columnas rectangulares que pueden estar colocadas de forma horizontal o vertical y que normalmente se las usa para comparar más de dos valores.

Para analizar la relación entre las dos variables de estudio se utilizó el programa Microsoft Excel que permitió tabular la información, para luego importar los datos al programa SPSS Statistics 25 que permitió hacer la correlación de Pearson, donde valores cercanos a uno representan una mayor correlación, mientras que valores cercanos a cero señalan que no existe relación alguna; el valor 0.5 se considera como una correlación moderada; el signo indicará el sentido de la relación.

Operacionalización de Variables

Tabla 1
Operacionalización de variables

Variables	Definición	Dimensiones	Herramienta	Ítems
Variable Independiente: Motivación laboral	Según Dueñas (2016) la motivación se trata de un incentivo que genera movimiento hacia una meta, que al conseguirla genera una satisfacción o recompensa.	Necesidades fisiológicas	Cuestionario	1.-El trabajo me permite tener vacaciones anuales 2.- Recibo mi aguinaldo y salario de acuerdo a la ley 3.- Los beneficios económicos que recibo satisfacen mis necesidades básicas 4.- Gano suficiente en mi trabajo, con lo que logro atender a mi familia
		Necesidades de seguridad	Cuestionario	5.- Me siento estable y seguro en mi trabajo 6.- Las prestaciones sociales de mi trabajo son adecuadas 7.- Mi lugar de trabajo cuenta con las condiciones de seguridad necesarias para desarrollar mi labor 8.- Mi trabajo me genera preocupación y estrés
		Necesidades de afiliación	Cuestionario	9.- Las relaciones con mis compañeros me motivan a desempeñarme mejor en mi trabajo 10.- Me siento con energía y ánimos para hacer mi trabajo adecuadamente 11.- Deseo otro empleo en vez del actual 12.-Tengo buenas relaciones laborales con mi jefe
		Necesidades de reconocimiento	Cuestionario	13.- Recibo un trato justo en mi trabajo 14.- Recibo incentivos por parte de la empresa cuando realizo un buen trabajo 15.- El trabajo que efectúo es reconocido 16.- El reconocimiento laboral que recibo en comparación a otros compañeros es adecuado a la función que desempeño

	Necesidades de autorrealización	Cuestionario	17.- Los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades 18.- La empresa me proporciona oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional 19.- Me siento orgulloso y satisfecho de trabajar para esta empresa 20.- Mi trabajo me permite desarrollar mi creatividad y resolver problemas
Variable dependiente: Productividad	Para Jaimes et al. (2018) la productividad se trata de la relación que existe entre la entrada de capital de trabajo y las salidas del proceso productivo, por lo cual esto sirve para evaluar el rendimiento de una empresa.	Cuestionario	21.- Los equipos son indicados para hacer el trabajo 22.- Todas las exigencias de los clientes son resueltas 23.- Las tareas son realizadas con eficiencia 24.- Todas las dudas de los clientes al adquirir los productos son resueltas 25.- Todos los clientes que acuden a la empresa se muestran satisfechos 26.- Considera que la calidad ha mejorado en los últimos años 27.- Conoce perfectamente los manuales de operación de los equipos 28.- Se han reducido las pérdidas de la empresa con respecto al año anterior 29.- Se cumple con los tiempos de entrega del producto a los clientes

Tomado de *la motivación y su influencia en la productividad de los trabajadores de una institución financiera del norte del Perú*; por Manrique y Montenegro, (2015); *Involucramiento laboral y productividad en un agronegocio en Sinaloa, México*; por Zepeda, Zulema, Soto y Soto, (2016).

Técnica de Recolección de Datos

La técnica de recolección de datos que se utilizó en la investigación fue la encuesta donde Mantilla (2015) indicó que es una técnica que permite obtener datos de una muestra cuyas opiniones interpersonales son de interés para el investigador, por medio del uso de un cuestionario con preguntas estructuradas cerradas.

La encuesta sobre motivación la desarrollaron Manrique y Montenegro (2015), estuvo conformada por un total de 20 preguntas estructuradas que

permitieron conocer información acerca del nivel de motivación que tienen los empleados de la empresa Novartis. La encuesta estuvo estructurada bajo cinco dimensiones que van de acuerdo a la pirámide de Maslow que son las necesidades fisiológicas (1-4), de seguridad (5-8), de afiliación (9-12), de reconocimiento (13-16) y de autorrealización (17-20).

La encuesta sobre productividad fue desarrollada por Zepeda, Zulema, Soto y Soto (2016), esta se conformó por nueve preguntas estructuradas para respuestas múltiples bajo la escala de Likert, esta es una escala que permite clasificar un conjunto de enunciados en base a cinco criterios que deben expresar actitudes desfavorables y favorables (Crismán, 2016). La escala utilizada para el cuestionario está conformada por las opciones totalmente de acuerdo (TA), de acuerdo (A), ni de acuerdo ni desacuerdo (AD), en desacuerdo(D) y totalmente desacuerdo (TD). Este instrumento fue validado por medio del Alpha de Cronbach que dio un valor de 0.858 y con Gutman de 0.848, con lo cual se confirma su confiabilidad.

Población y Muestra

La población estuvo constituida por el total de empleados que laboran en la empresa Novartis de las ciudades de Guayaquil y Quito que fueron un total de 70 personas. Para calcular la muestra se utilizó la fórmula de población finita, que se muestra a continuación.

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Los datos para su respectivo cálculo fueron la población (N) 70, la probabilidad de éxito (p) 50%, el nivel de confianza (Z_{α}) 95% que corresponde a

1.962 según la tabla Z, la probabilidad de fracaso (q) 50% y el error muestral (d) 5%.

Una vez establecidos los datos que se usaron, se procedió a remplazarlos en la fórmula antes mostrada, quedando de la siguiente manera.

$$n = \frac{70 \times 1.962^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (70 - 1) + 1.962^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

Por lo tanto, la muestra fue de 59 trabajadores a los que se les aplicó el cuestionario de motivación laboral y productividad laboral.

Resultados

La encuesta fue aplicada a 59 personas, donde el 54.3% pertenece al sexo femenino y el restante 45.7% al masculino; la edad promedio de los colaboradores es de 35 años. El 85.7% de los empleados desarrolla trabajo operativo en la empresa y no está en ninguna jefatura.

Variable motivación laboral

1.- El trabajo me permite tener vacaciones anuales

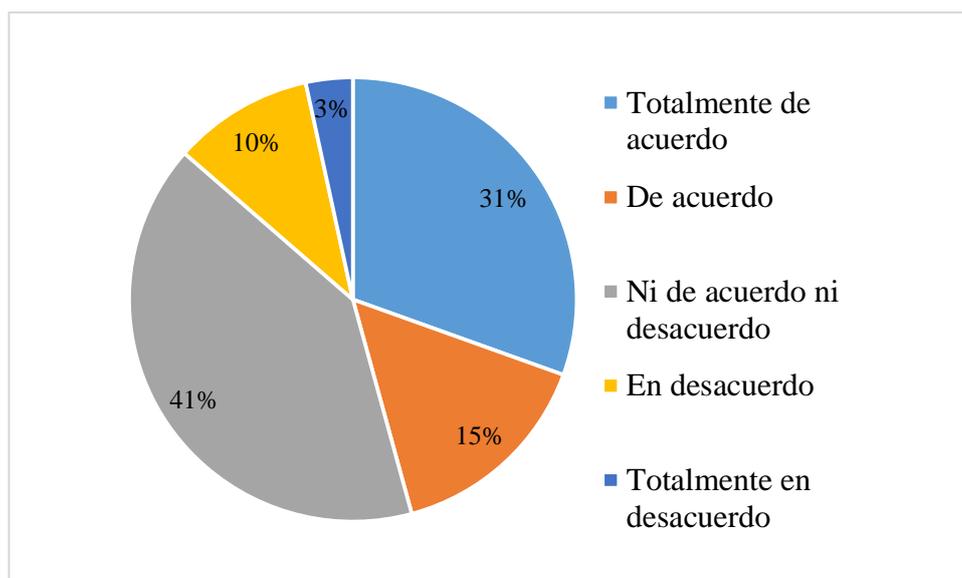


Figura 8. Vacaciones. Tomado de encuestas.

Se pudo evidenciar que el 31% de los colaboradores consideró que la empresa les permite a los colaboradores gozar sus vacaciones anualmente; el 41% indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; mientras que el 15% manifestó estar de acuerdo. Por lo que se puede evidenciar que existen problemas al momento de requerir sus vacaciones.

2.- Recibo mi aguinaldo y salario de acuerdo a la ley

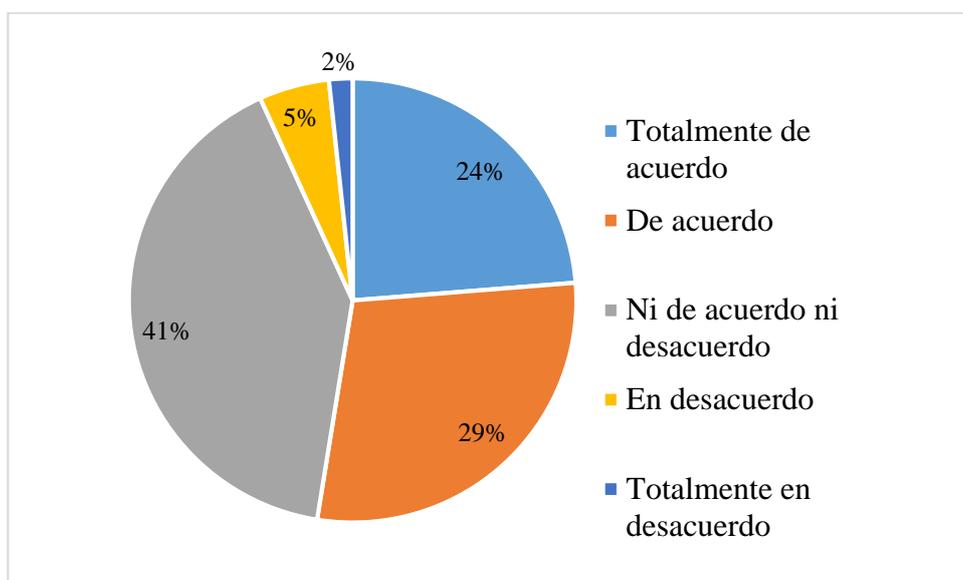


Figura 9. Aguinaldo y salario. Tomado de encuestas.

Los empleados mencionaron en un 24% estar totalmente de acuerdo y de acuerdo un 29% en que la remuneración económica dada por la empresa se encuentra bajo las normativas legales; mientras que el 41% indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con lo recibido. Estos porcentajes menores evidenciados por el personal, se puede deber a atrasos con el pago.

3.- Los beneficios económicos que recibo satisfacen mis necesidades básicas

El 29% de los encuestados consideraron que los beneficios recibidos no satisfacen las necesidades económicas que poseen, por lo que el 31% dijo no estar de acuerdo ni en desacuerdo, siendo el 17% de los empleados que consideran estar

completamente en desacuerdo.

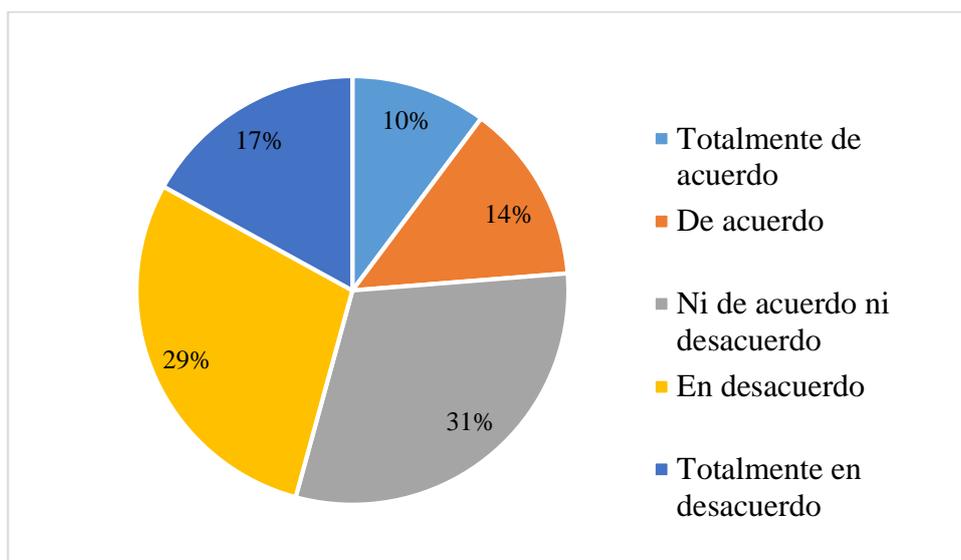


Figura 10. Beneficios económicos. Tomado de encuestas.

4.- Gano suficiente en mi trabajo, con lo que logro atender a mi familia

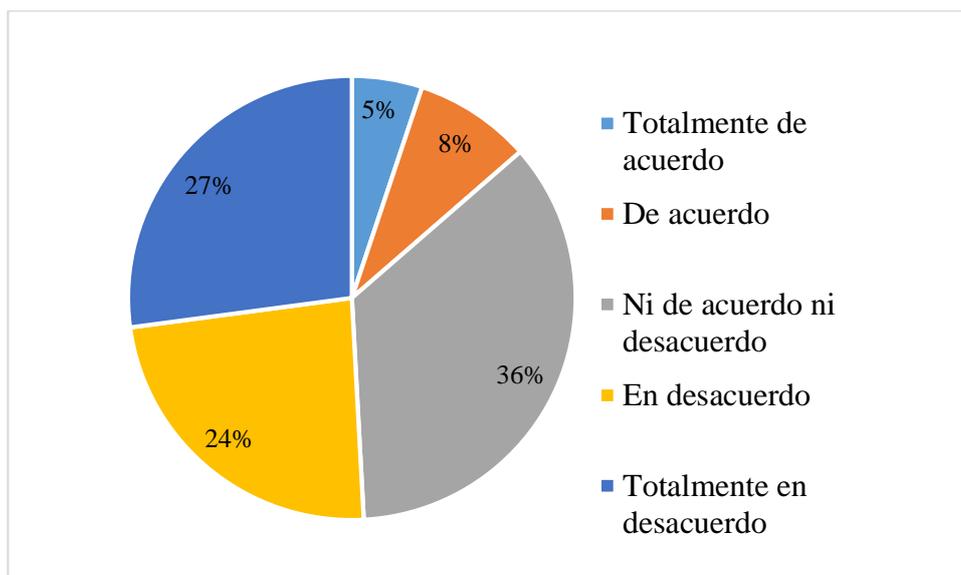


Figura 11. Ingresos suficientes. Tomado de encuestas.

De acuerdo a la pregunta realizada sobre si como empleado gana suficiente para atender a la familia, el 36% los colaboradores dijeron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 24% indicó estar en desacuerdo, siendo una gran parte con el 27% los que se encontraron estar completamente en desacuerdo. Esto puede causar que los empleados se distraigan de sus labores por los problemas económicos que poseen.

5.- Me siento estable y seguro en mi trabajo

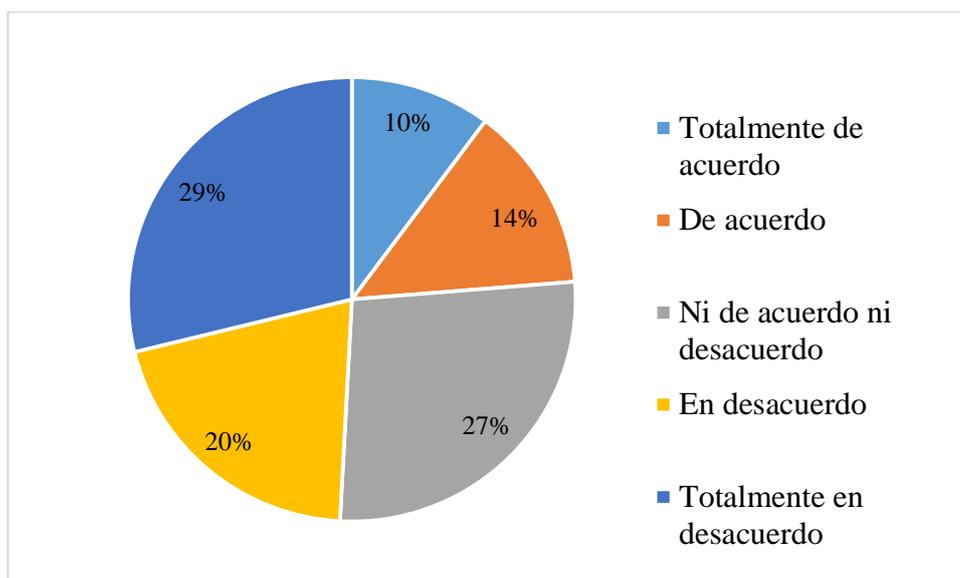


Figura 12. Seguridad laboral. Tomado de encuestas.

La pregunta sobre si consideraba que sus puestos de trabajos eran seguros y estables, el 29% alegó estar totalmente en desacuerdo, el 27% contestó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 20% mencionó no sentir que su puesto de trabajo era seguro. Esta puede ser una de las razones por las que el personal no se comprometa al realizar sus funciones.

6.- Las prestaciones sociales de mi trabajo son adecuadas

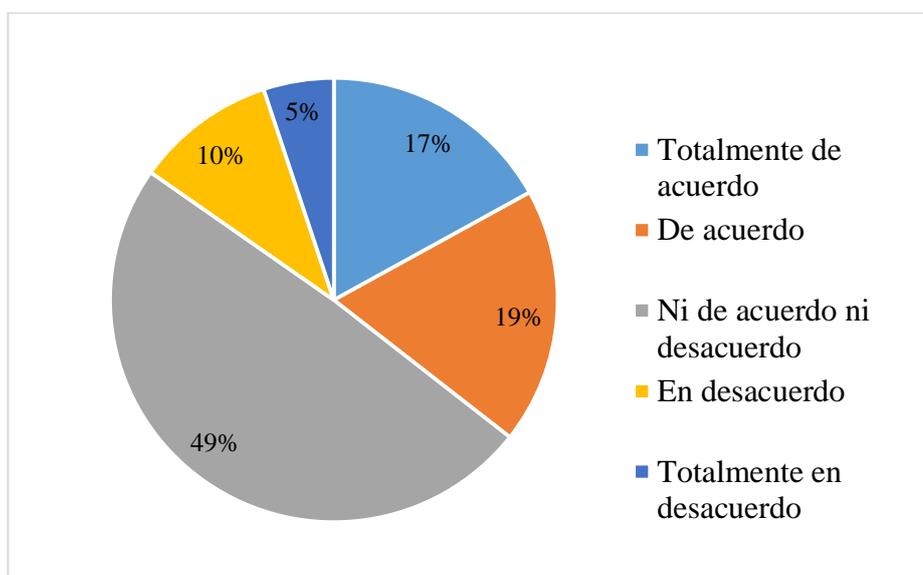


Figura 13. Prestaciones sociales. Tomado de encuestas.

Sobre si son o no adecuadas las prestaciones sociales que brinda la empresa, el 49% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo, el 19% consideró que estas son adecuadas, mientras que el 17% dijo estar totalmente de acuerdo. Esto evidencia que la empresa cumple con las responsabilidades sociales.

7.- Mi lugar de trabajo cuenta con las condiciones de seguridad necesarias para desarrollar mi labor

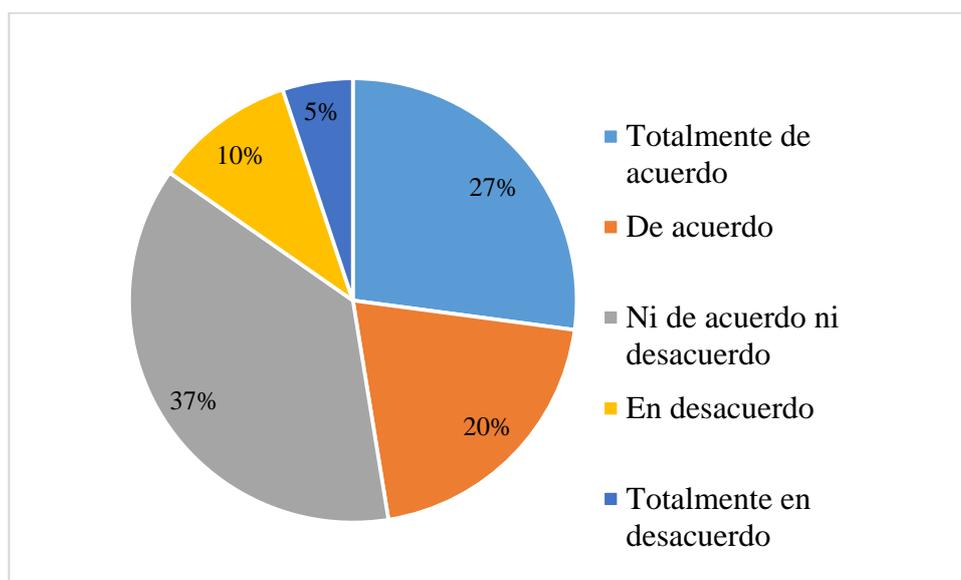


Figura 14. Seguridad. Tomado de encuestas.

En la seguridad emitida por la empresa a sus colaboradores para realizar las tareas se pudo conocer que para el 27% de los empleados existe seguridad para ejercer sus labores, el 20% dijo estar de acuerdo, mientras que el 37% indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Por lo que se puede evidenciar que no existe mayor deficiencia en cuanto a la seguridad de los empleados.

8.- Mi trabajo me genera preocupación y estrés

Sobre la pregunta si el trabajo que realiza les causa estrés y preocupación, el 27% dijo estar totalmente de acuerdo, el 36% se mostró de acuerdo y el 29% mencionó no estar de acuerdo ni en desacuerdo con que las labores le generan estrés. Esta situación muestra la falta de organización y coordinación para la

ejecución de tareas.

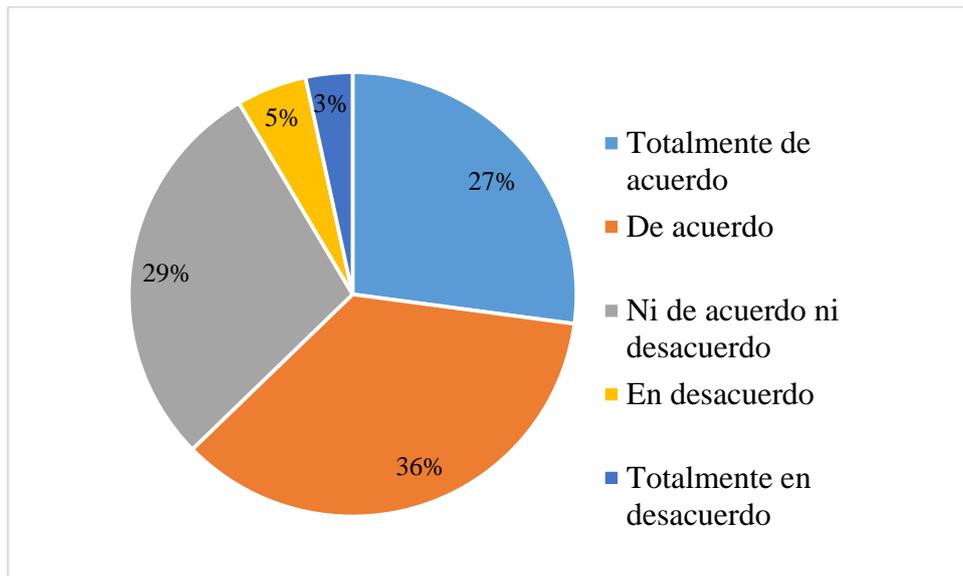


Figura 15. Preocupación y estrés. Tomado de encuestas.

9.- Las relaciones con mis compañeros me motivan desempeñarme mejor en mi trabajo

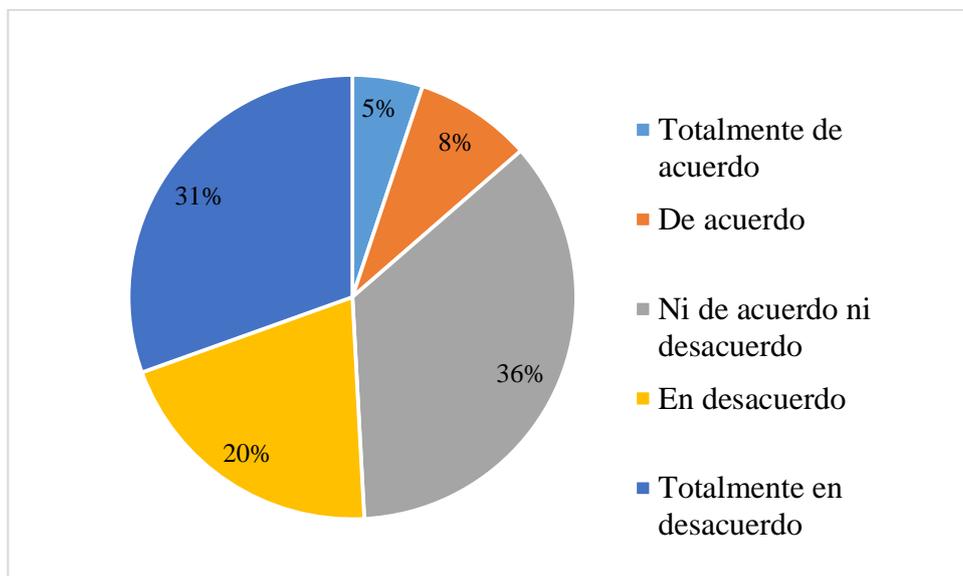


Figura 16. Compañerismo. Tomado de encuestas.

De acuerdo a los resultados obtenidos se pudo evidenciar que el 26% consideró no estar de acuerdo ni en desacuerdo sobre la motivación que causan los compañeros en las funciones realizadas; el 20% mencionó estar en desacuerdo, mientras que el 31% dijo estar totalmente en desacuerdo. Estos resultados denotan

la falta de compañerismo existente en la empresa.

10.- Me siento con energía y ánimos para hacer mi trabajo

adecuadamente

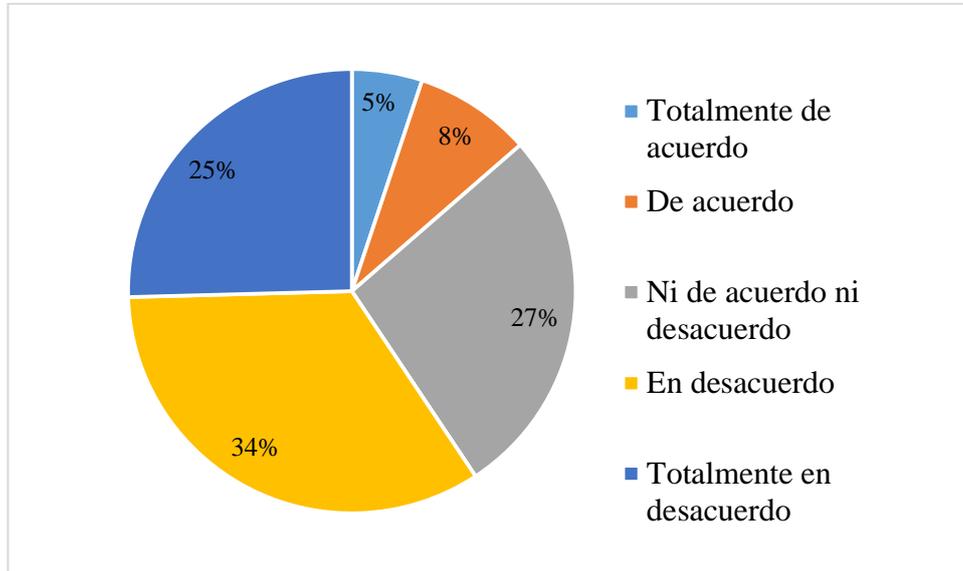


Figura 17. Energía y ánimos. Tomado de encuestas.

Con respecto a si se siente con energía y ánimos para realizar sus labores, el 34% mencionó no estar de acuerdo, el 27% indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 25% dijo estar completamente en desacuerdo, lo cual puede ser causado por la falta de motivación que los colaboradores poseen.

11.- Deseo otro empleo en vez del actual

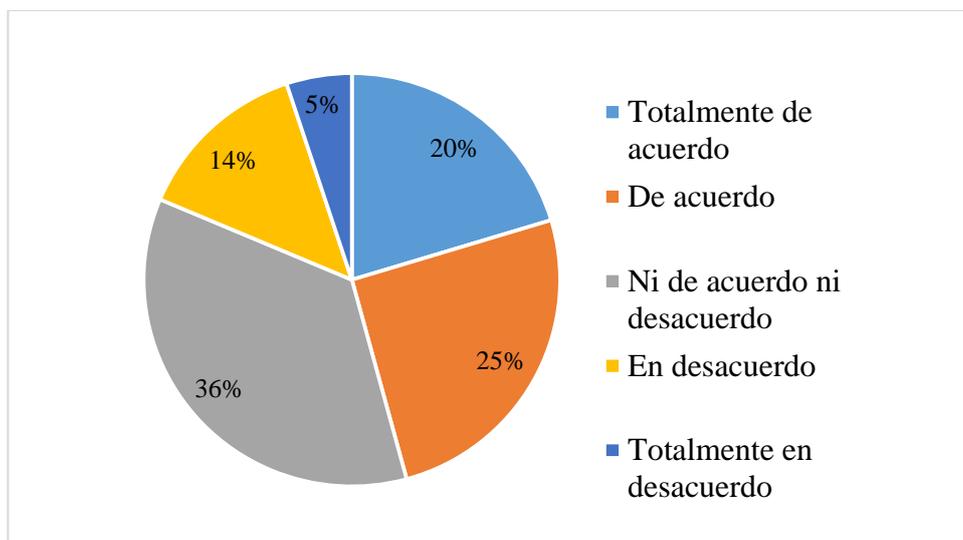


Figura 18. Otro empleo. Tomado de encuestas.

Sobre si desearían tener otro empleo, los colaboradores manifestaron en un 20% estar totalmente de acuerdo, el 25% dijo estar de acuerdo y con un 36% se conoció que no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo sobre tener otro empleo. Se puede evidenciar en los resultados que los empleados cuentan con un sentido de pertenencia muy escaso con respecto a la empresa.

12.-Tengo buenas relaciones laborales con mi jefe

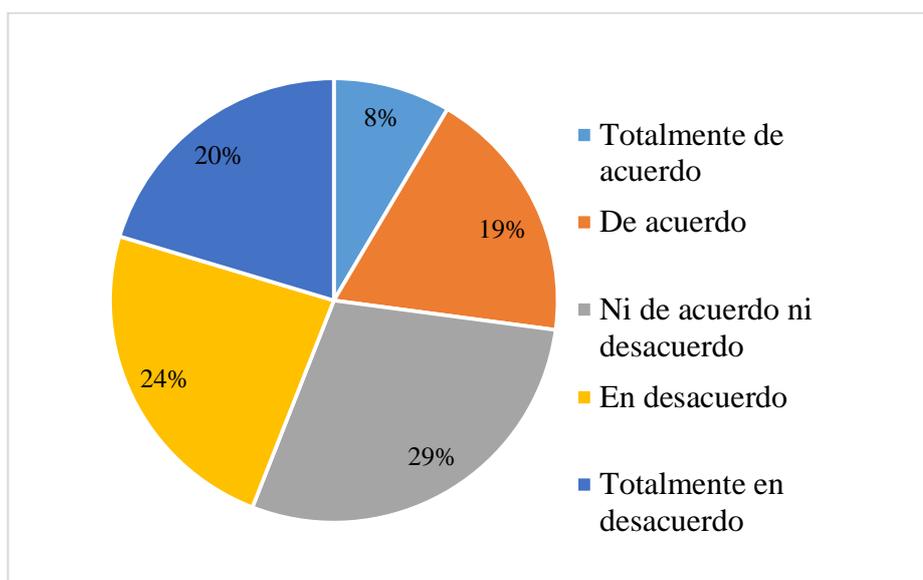


Figura 19. Relación con superiores. Tomado de encuestas.

Sobre la existencia de tener buenas relaciones con el jefe, los colaboradores mencionaron en un 24% estar en desacuerdo, el 20% indicó estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 29% dijo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con las relaciones con los superiores. Por lo que se puede observar que la relación con la que desempeñan los trabajos no es la adecuada.

13.- Recibo un trato justo en mi trabajo

Con respecto a si reciben un trato justo en su trabajo, los colaboradores expresaron con un 29% no encontrarse de acuerdo, el 27% indicó estar completamente en desacuerdo sobre el trato recibido, en tanto que el 24% mencionó no estar de acuerdo ni en desacuerdo sobre recibir un trato justo. Por lo

que se deberían de plantear propuestas para mejorar esta deficiencia en el tratado al personal.

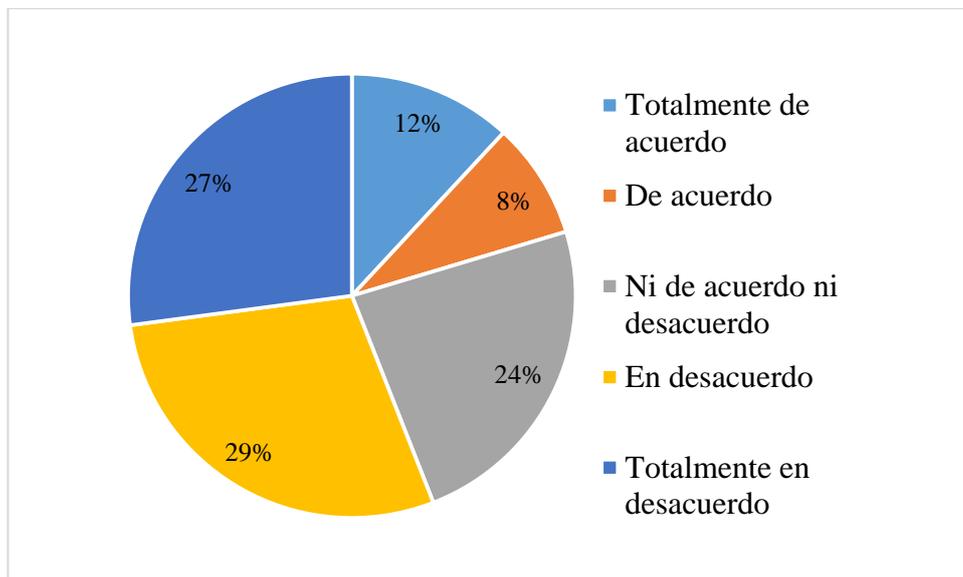


Figura 20. Trato justo. Tomado de encuestas.

14.- Recibo incentivos por parte de la empresa cuando realizo un buen trabajo

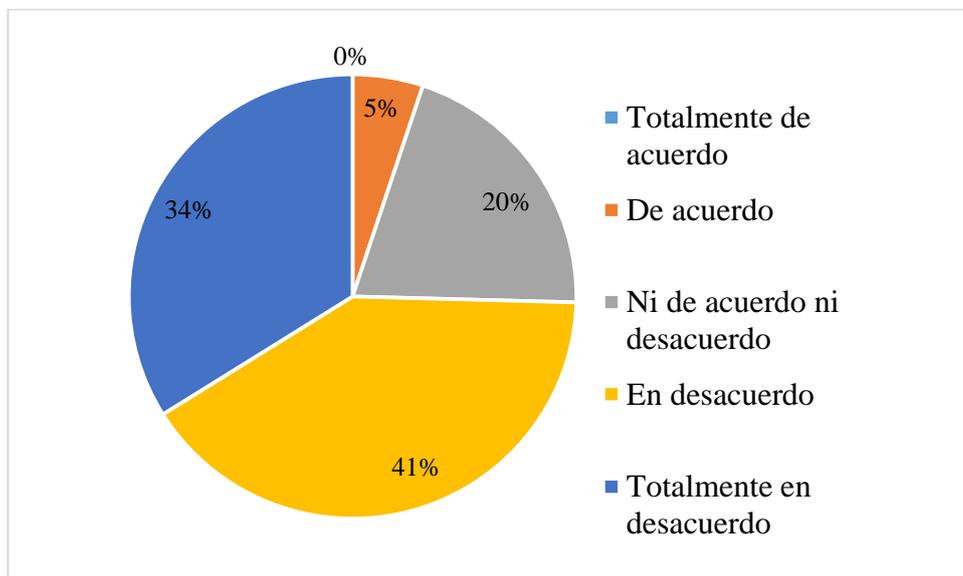


Figura 21. Incentivos. Tomado de encuestas.

En cuanto a si la empresa da incentivos por los buenos trabajos realizados por los empleados, estos indicaron con un 41% estar en desacuerdo, el 34% estuvo totalmente en desacuerdo, mientras que el 20% mencionó no estar de acuerdo ni

en desacuerdo. Se puede evidenciar que la empresa no cuenta con un programa de incentivos para los colaboradores, lo cual puede ser la causa de que no exista motivación para realizar las tareas

15.- El trabajo que efectú es reconocido

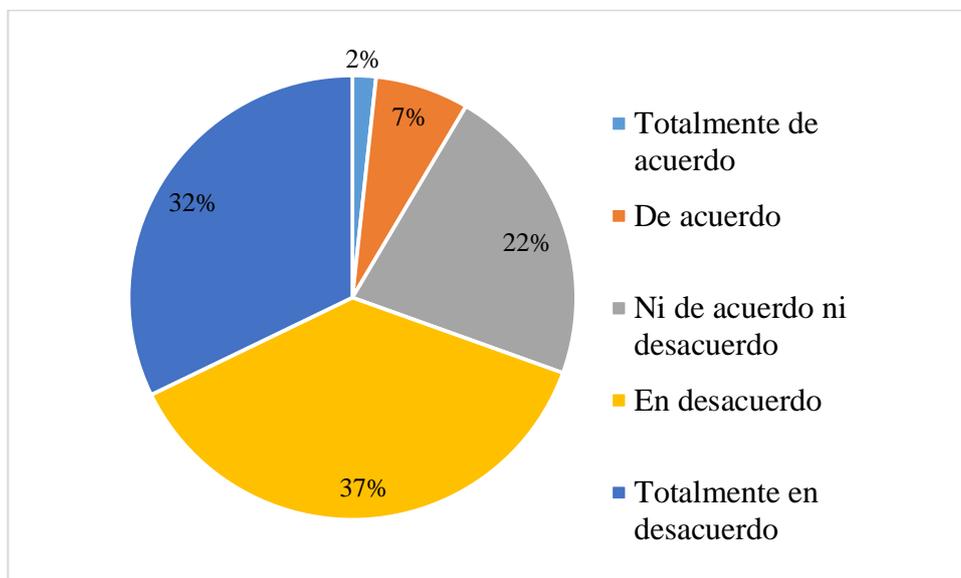


Figura 22. Reconocimiento. Tomado de encuestas.

Se pudo conocer que el 37% de los encuestados consideró que el trabajo realizado no es reconocido, el 32% dijo estar totalmente en desacuerdo sobre el reconocimiento dado por los superiores y con un 22% se encontraron aquellos que no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto muestra otra falencia en cuanto a motivación de los empleados.

16.- El reconocimiento laboral que recibo en comparación a otros compañeros es adecuado a la función que desempeño

En la pregunta sobre si recibe un reconocimiento laboral adecuado de acuerdo a sus funciones y al resto de compañeros, el 41% consideró estar completamente en desacuerdo. El 20% estuvo totalmente en desacuerdo, mientras que el 32% no se encontró ni de acuerdo ni en desacuerdo. Esto muestra que puede existir desigualdades al momento de emitir reconocimientos.

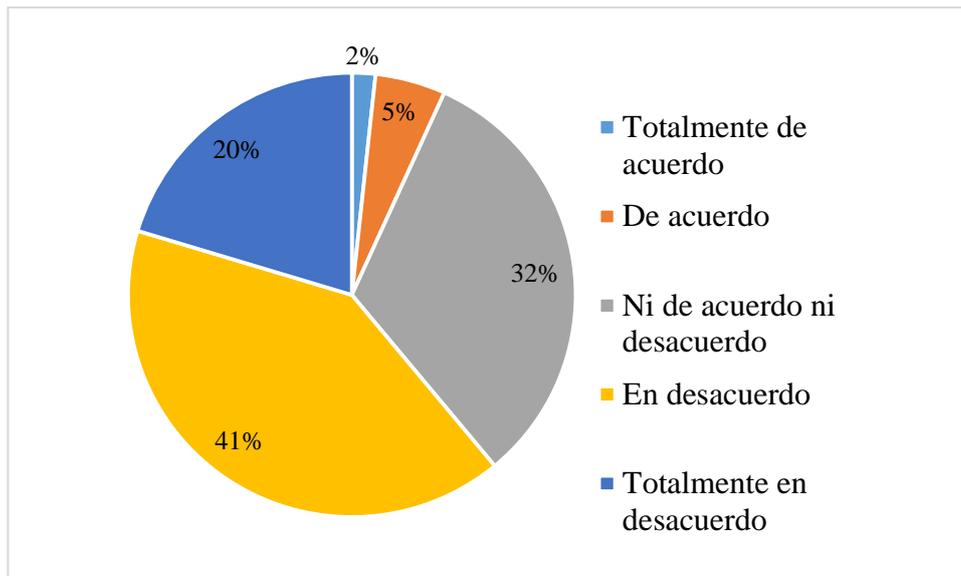


Figura 23. Reconocimiento - función. Tomado de encuestas.

17.- Los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades

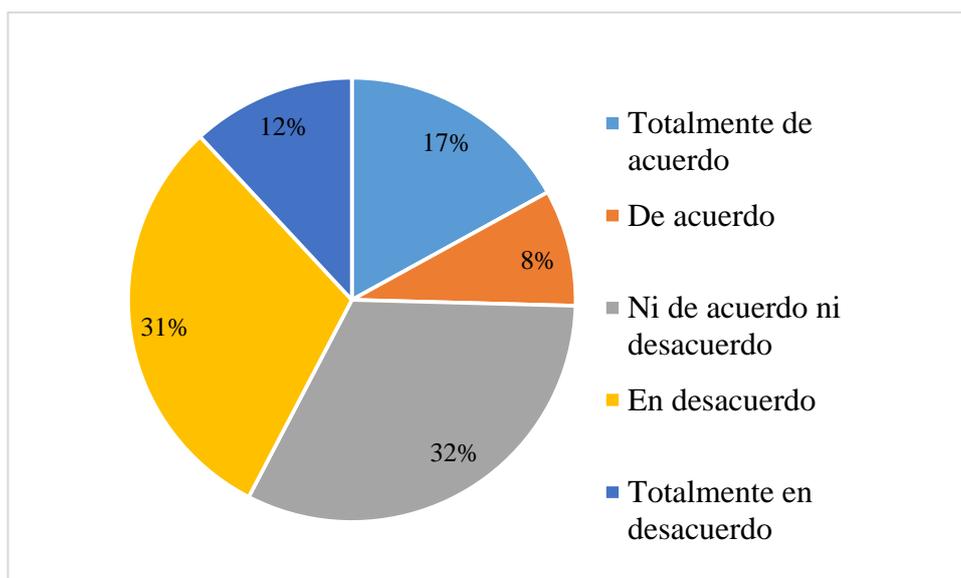


Figura 24. Función capacidad. Tomado de encuestas.

De acuerdo a si las funciones que cumple el empleado están de acuerdo a las capacidades, estos con un 31% indicaron no estar de acuerdo, con un 17% se mantuvieron totalmente de acuerdo, mientras que el 32% dijo no estar de acuerdo ni en desacuerdo. Se puede evidenciar que ciertos cargos se encuentran direccionados de forma incorrecta, siendo esta la posible causa de que los empleados no se puedan desempeñar al máximo en sus funciones.

18.- La empresa me proporciona oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional

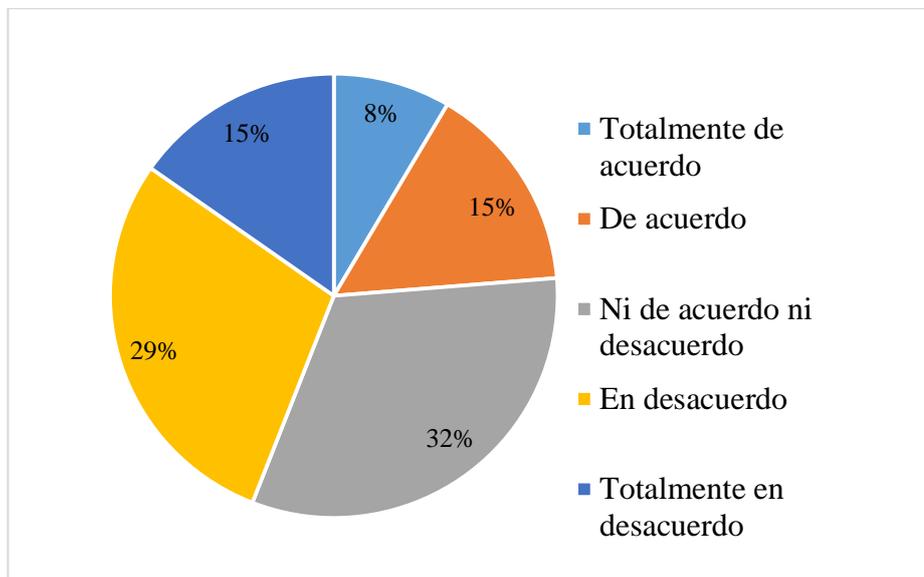


Figura 25. Crecimiento. Tomado de encuestas.

En la pregunta realizada a los colaboradores sobre si la empresa brinda oportunidades para crecer profesionalmente en la misma, el 32% consideró no estar de acuerdo ni en desacuerdo y el 29% se mantuvo en desacuerdo. Se puede evidenciar que existe un gran número de colaboradores que sienten que están estancados debido a las pocas posibilidades que da la empresa para el crecimiento.

19.- Me siento orgulloso y satisfecho de trabajar para esta empresa

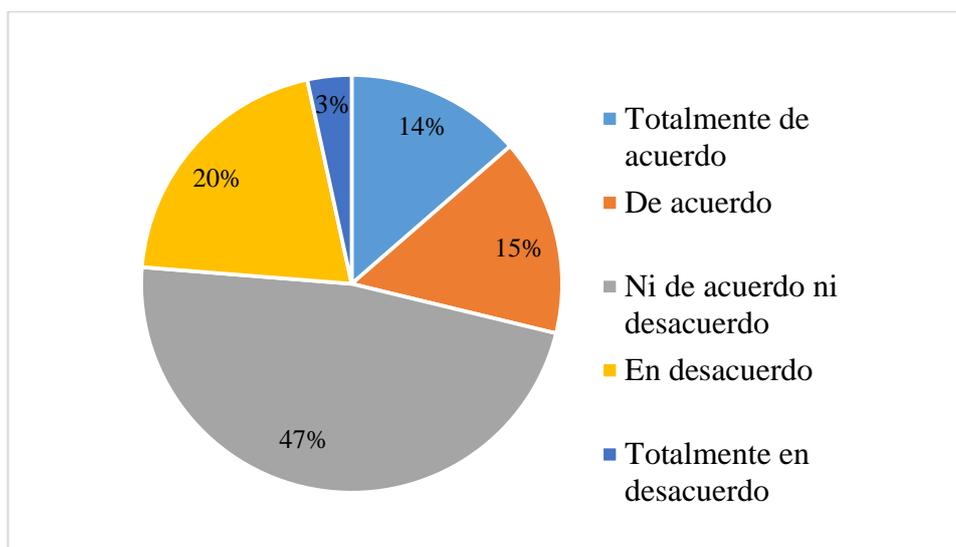


Figura 26. Pertenencia. Tomado de encuestas.

Se pudo evidenciar que el 15% de los colaboradores consideraron estar satisfechos y orgullosos de laborar en la empresa, mientras que el 20% dijo no sentirse satisfechos y se conoció que el 47% dijo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta realizada. Esto muestra que los colaboradores no tienen un sentido de pertenencia para con la organización.

20.- Mi trabajo me permite desarrollar mi creatividad y resolver problemas

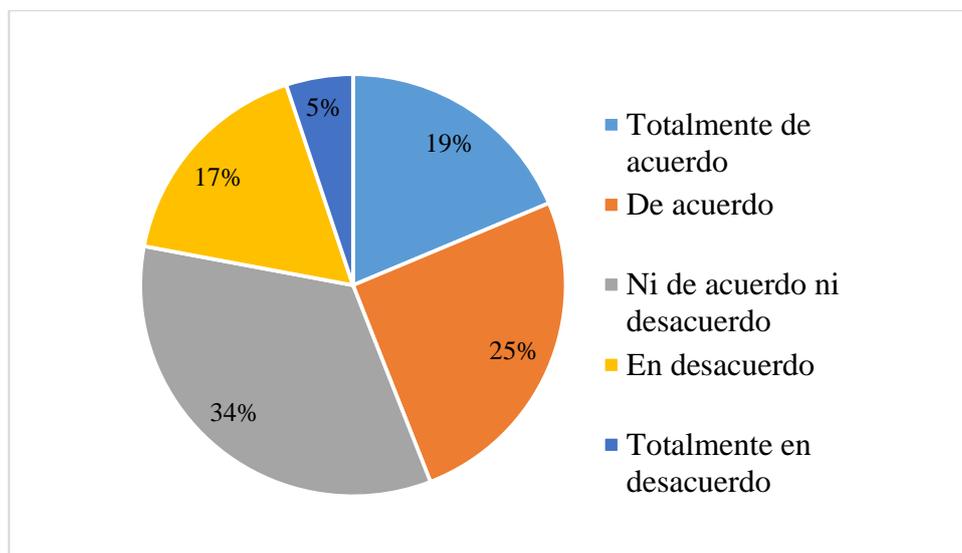


Figura 27. Creatividad. Tomado de encuestas.

Con respecto a la resolución de problemas y al desarrollo de la creatividad de los colaboradores por parte la empresa, el 25% consideró que esta sí es promovida; el 19% mencionó estar totalmente de acuerdo con las posibilidades que brinda la empresa para la resolución de problemas, mientras que el 34% dijo no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Variable productividad

21.- Los equipos son indicados para hacer el trabajo

De acuerdo a si los equipos con los que cuenta la empresa son indicados para que sus colaboradores realicen su trabajo, estos indicaron estar en desacuerdo con un 29%, el 25% manifestó estar totalmente en desacuerdo, encontrando que el

36% no estuvo ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se puede notar que los colaboradores no cuentan con equipos o sistemas adecuados para realizar sus labores, lo cual puede causar retraso en las actividades.

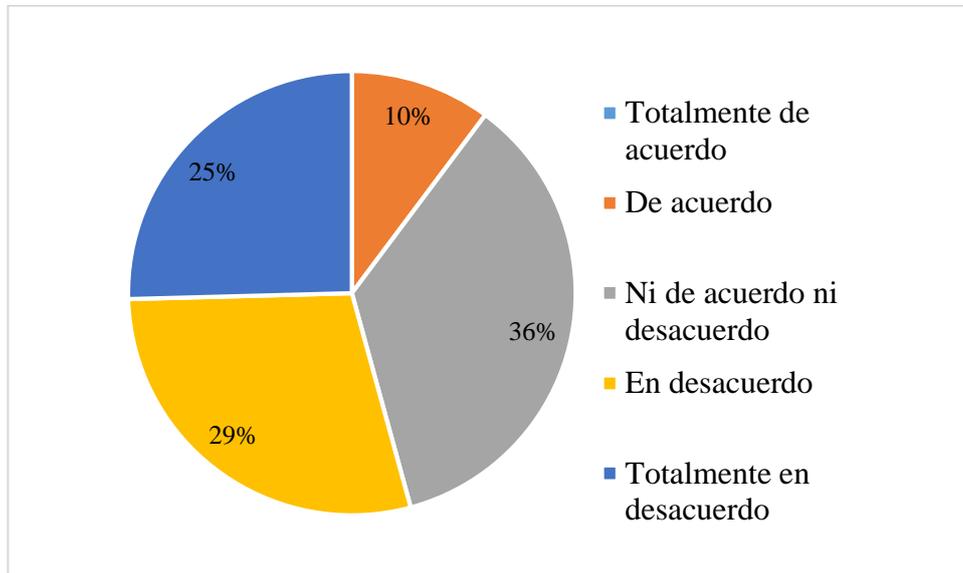


Figura 28. Equipos. Tomado de encuestas.

22.- Todas las exigencias de los clientes son resueltas

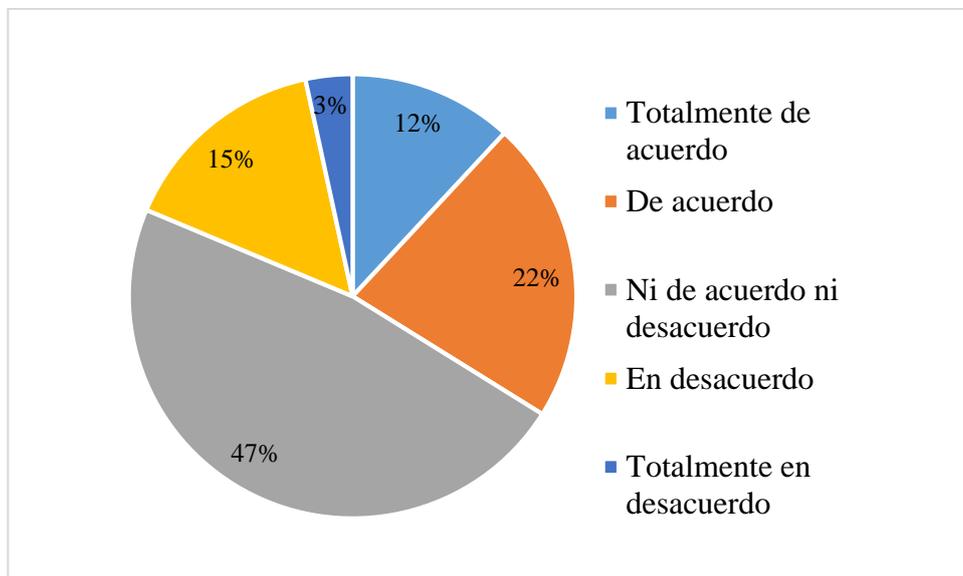


Figura 29. Exigencias de clientes. Tomado de encuestas.

En cuanto si las exigencias de los clientes son resueltas en su totalidad por la empresa, estos mencionaron estar de acuerdo en un 22%; con un 15% manifestaron estar en desacuerdo, mientras que el 47% alegó no estar de acuerdo

ni en desacuerdo. Por lo que se considera que la empresa debe de prestar mayor atención a las necesidades de los usuarios.

23.- Las tareas son realizadas con eficiencia

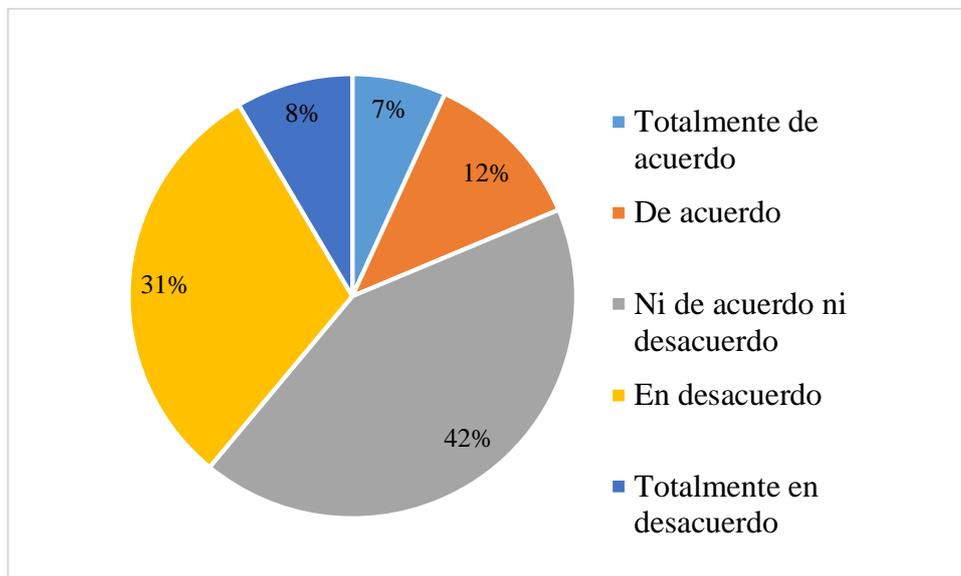


Figura 30. Eficiencia. Tomado de encuestas.

Sobre si las tareas son realizadas de forma eficiente, el 12% dijo estar de acuerdo, el 31% consideró que estas no se realizan con eficiencia estando en desacuerdo, mientras que el 42% expresaron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Se pudo evidenciar que existen falencias en la realización de labores, por lo que se deberá analizar y tomar acciones para mejorar la situación presentada.

24.- Todas las dudas de los clientes al adquirir los productos son resueltas

Con respecto a si las dudas de los clientes cuando adquieren un producto se resuelven, se conoció que el 25% dijo que estas sí son resueltas, el 19% consideró que estas no son resueltas y el 29% mencionó no estar ni en desacuerdo ni de acuerdo. El cliente es considerado parte fundamental de la empresa, por lo que se deben de tomar medidas al respecto en el menor tiempo posible, para que la

empresa no pierda credibilidad ante sus usuarios.

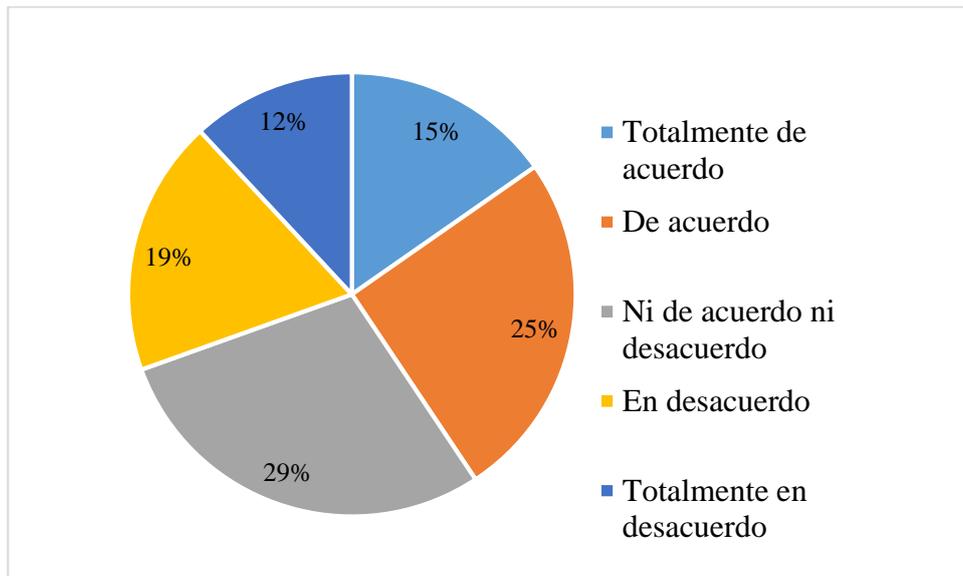


Figura 31. Dudas - Clientes. Tomado de encuestas.

25.- Todos los clientes que acuden a la empresa se muestran satisfechos

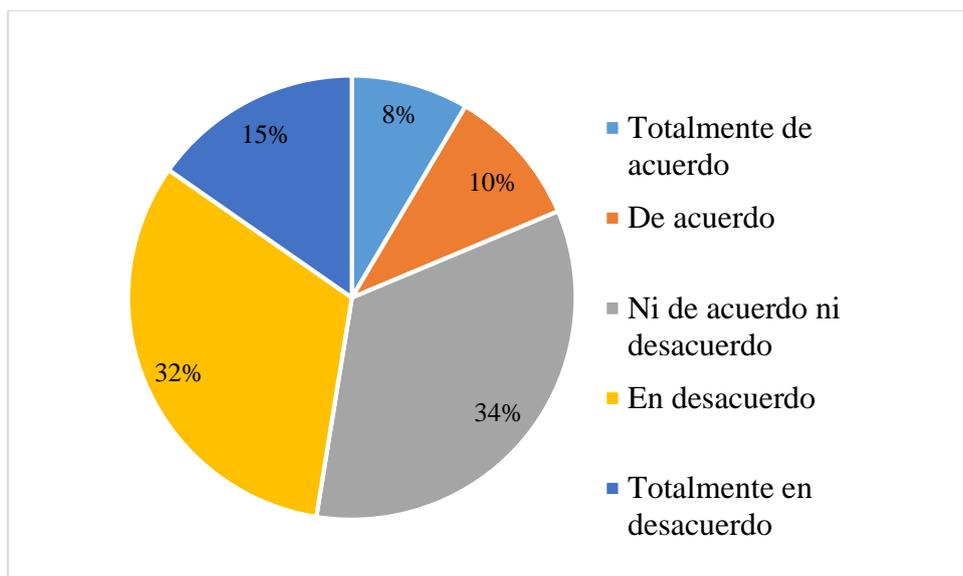


Figura 32. Satisfacción cliente. Tomado de encuestas.

En cuanto a la satisfacción percibida por los clientes cuando acuden a la institución, estos dieron a conocer que los clientes no se muestran satisfechos con un 32%, el 15% dijo sentirse totalmente en desacuerdo con la satisfacción del usuario, mientras que el 34% consideró no estar de acuerdo ni en desacuerdo con la satisfacción percibida por los servicios.

26.- Considera que la calidad ha mejorado en los últimos años

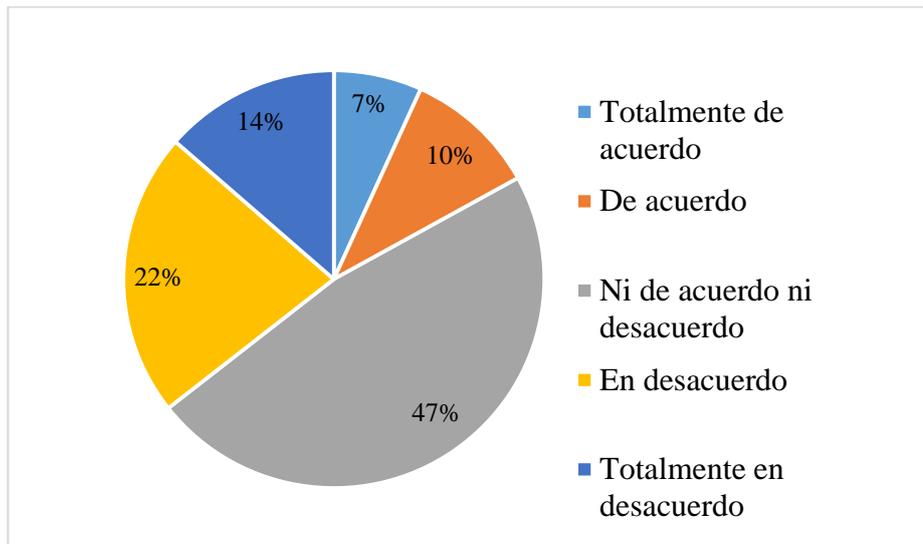


Figura 33. Calidad. Tomado de encuestas.

En relación a si la calidad percibida en los últimos años ha sido mejorada, el 14% mencionó estar totalmente en desacuerdo, el 22% dijo estar en desacuerdo, mientras que los que consideraron que la calidad no ha mejorado ni empeorado se encuentra con un 47%. Se deben de tomar acciones para mejorar la calidad del servicio ofrecido.

27.- Conoce perfectamente los manuales de operación de los equipos

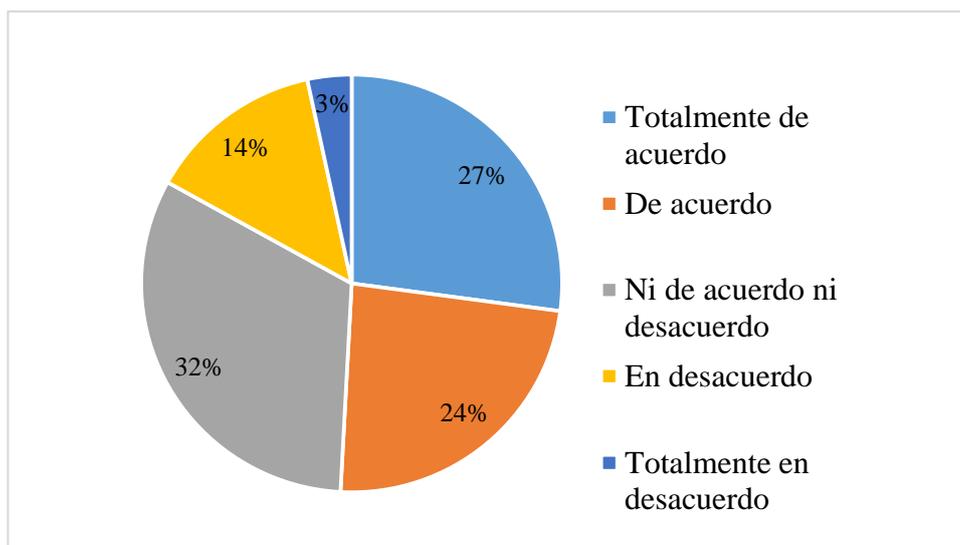


Figura 34. Manuales de operación. Tomado de encuestas.

Con respecto a si conocen a la perfección los manuales de operación, estos mencionaron con un 27% de asertividad que conocen perfectamente el uso, con un 24% indicaron estar de acuerdo y con un 32% se encontraron aquellos que no están en desacuerdo ni de acuerdo con el conocimiento sobre los manuales. Se puede evidenciar que existen colaboradores que conocen sobre los equipos para su correcto funcionamiento.

28.- Se han reducido las pérdidas de la empresa con respecto al año anterior

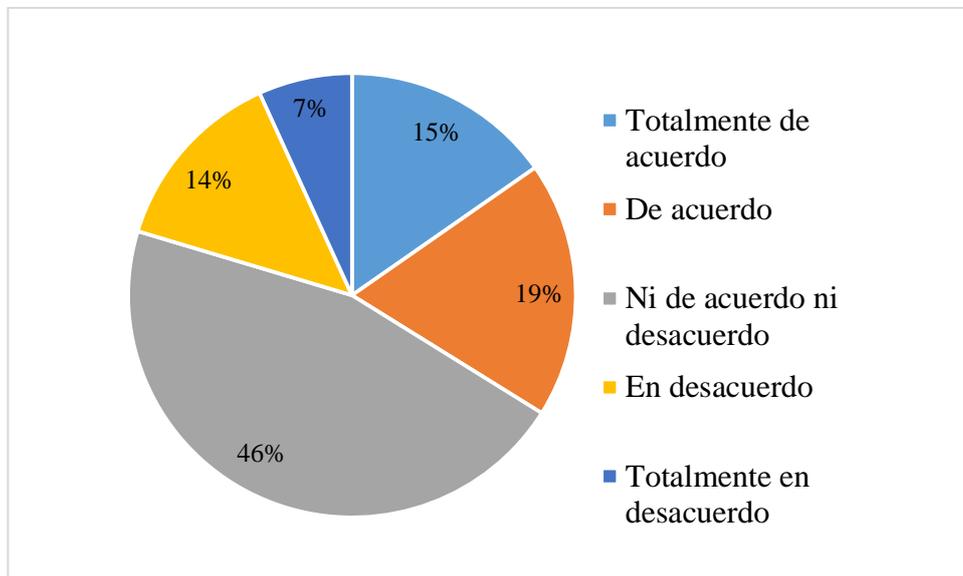


Figura 35. Reducido pérdidas. Tomado de encuestas.

Sobre si las pérdidas en la empresa se han reducido en comparación a las del año anterior se conoció que el 19% estuvo de acuerdo, el 15% expresó estar totalmente de acuerdo; mientras que el 46% indicó no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la disminución de pérdidas en el presente año. Esto muestra que la empresa ha reducido sus gastos; sin embargo, la empresa debe de seguir trabajando en ello para que la empresa obtenga mayores ganancias.

29.- Se cumple con los tiempos de entrega del producto a los clientes

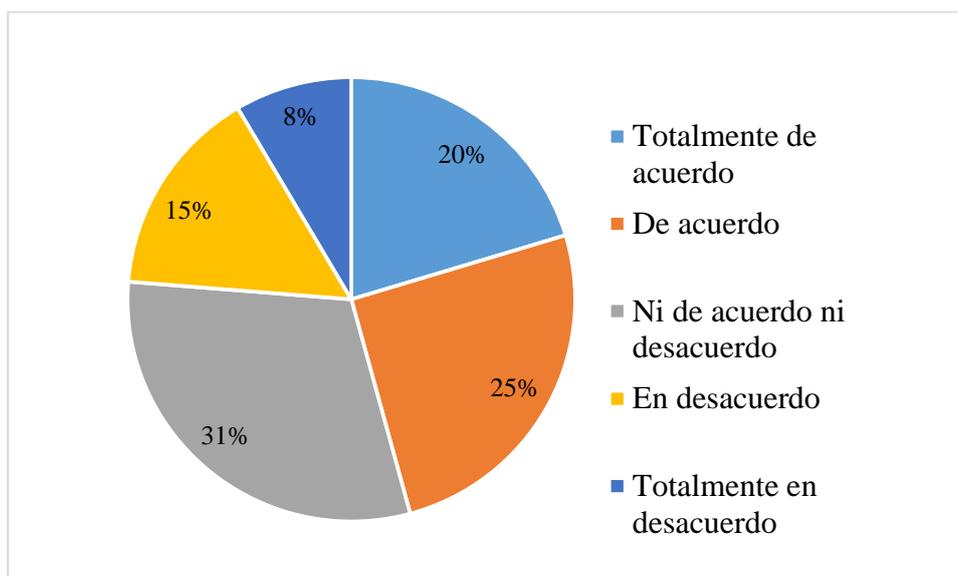


Figura 36. Tiempos de entrega. Tomado de encuestas.

Los encuestados mostraron con respecto a los tiempos de entrega, estar ni de acuerdo ni en desacuerdo que se cumplen con el 25%, el 25% en cambio afirmó estar de acuerdo en que se cumplen, mientras que el 20% se mostró totalmente de acuerdo. Esto denota, que no existen problemas con relación a este aspecto de la productividad.

Fiabilidad de los Instrumentos

La fiabilidad de los instrumentos se analizó mediante el alfa de Cronbach, la cual es una medida estadística que permite cumplir este propósito, considerándose los valores cercanos a uno como fiables estadísticamente. El cuestionario de motivación laboral obtuvo un alfa de Cronbach de 0.950 (ver tabla 2), mientras que el cuestionario de productividad uno de 0.988 (ver tabla 3).

Tabla 2

Alfa de Cronbach Motivación laboral

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,950	20

Tabla 3
Alfa de Cronbach Productividad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,988	9

En la variable motivación laboral, se mostraron los siguientes alfas de Cronbach: necesidades fisiológicas (0.968), dimensión necesidades de seguridad (0.965), necesidades de afiliación (0.982), necesidades de reconocimiento (0.965), necesidades de autorrealización (0.977).

Análisis General de Resultados

Los resultados permitieron evidenciar que el aguinaldo y salario en ocasiones no se recibe de acuerdo a la ley, esto sucede por los atrasos que se suelen generar en el pago de estos haberes. Se observó cierto desacuerdo con los beneficios económicos, notándose problemas para cubrir necesidades básicas y atención a la familia. No se percibe estabilidad y seguridad en el trabajo, lo cual no permite que los trabajadores puedan laborar con tranquilidad en este aspecto.

Las respuestas reflejaron que el trabajo genera preocupación y estrés en los colaboradores. Uno de los aspectos que mostró mayores deficiencias fue el de las relaciones con los compañeros, lo cual no motiva a los trabajadores en lograr un mejor desempeño. Se evidenció que no existe energía y ánimo en los empleados, lo que provoca que muchos de ellos deseen otro empleo que el actual.

De igual forma, se reflejó que no existen buenas relaciones con el jefe, probablemente porque no existe un mayor acercamiento ni empatía. Los colaboradores sostienen que no tienen un trato justo en su trabajo, lo cual se evidencia en la ausencia de incentivos, siendo esta uno de los aspectos con mayores problemas en la motivación de los trabajadores. Se observó que el trabajo

que efectúan no es reconocido; además se evidenció que los trabajos que se desempeñan no van de acuerdo a sus capacidades, la empresa no proporciona las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional adecuadas. El sentido de pertenencia se considera medio, no se mostraron mayores problemas con respecto al desarrollo de la creatividad y resolución de problemas.

En lo que concierne a la productividad, se reflejó que los equipos o sistemas no son totalmente adecuados para el trabajo; las exigencias de los clientes son resueltas de forma parcial, existen ciertos problemas con la eficiencia de las labores; no hubo mayores problemas con responder las dudas de los clientes ni con los tiempos de entrega; sin embargo, los clientes no están totalmente satisfechos y la calidad se encuentra en un punto intermedio.

Tabla 4

Promedio dimensiones

Dimensiones	Promedio
Dimensión Necesidades fisiológicas	2.90
Dimensión Necesidades de seguridad	2.91
Dimensión Necesidades de afiliación	2.50
Dimensión Necesidades de reconocimiento	2.20
Dimensión Necesidades de autorrealización	3.03
Variable Motivación	2.71
Variable Productividad	3.00

Tomado de tabulación de datos.

Con respecto a los promedios de las dimensiones, se observó que las que tienen mayores problemas son las de necesidades de reconocimiento y las necesidades de afiliación; esto se da principalmente por la ausencia de reconocimiento por las labores que realiza el personal y por las relaciones existentes entre compañeros y con el jefe inmediato. El promedio para la variable de motivación fue de 2.71 que estuvo por debajo del valor medio 3 (ver tabla 4),

evidenciándose problemas motivacionales en los empleados, mientras que productividad se ubicó en el punto medio de 3, por lo que igual se debe trabajar en ello para alcanzar un mayor puntaje.

En lo que respecta a las correlaciones, se pudo observar que la dimensión de necesidades fisiológicas obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson de 0.418 con relación a la productividad; esto demuestra una correlación moderada débil con respecto a estas dimensiones.

Tabla 5

Correlación dimensión Necesidades fisiológicas - productividad

		Dimensión Necesidades fisiológicas	Variable Productividad
Dimensión Necesidades fisiológicas	Correlación de Pearson	1	,418**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	59	59
Variable Productividad	Correlación de Pearson	,418**	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	59	59

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Tomado de SPSS 25.

La dimensión de necesidades de seguridad presentó un coeficiente de correlación de Pearson de 0.490 con respecto a la productividad, lo que denota una correlación moderada débil.

Tabla 6

Correlación Necesidades de seguridad - productividad

		Dimensión Necesidades de seguridad	Variable Productividad
Dimensión Necesidades de seguridad	Correlación de Pearson	1	,490**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	59	59
Variable Productividad	Correlación de Pearson	,490**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	59	59

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Tomado de SPSS 25.

La dimensión de necesidades de afiliación obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson de 0.520 con respecto a la variable de productividad, mostrando una correlación moderada fuerte, ya que es superior a 0.500.

Tabla 7

Correlación Necesidades de afiliación – productividad

		Dimensión Necesidades de afiliación	Variable Productividad
Dimensión Necesidades de afiliación	Correlación de Pearson	1	,520**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	59	59
Variable Productividad	Correlación de Pearson	,520**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	59	59

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Tomado de SPSS 25.

Tabla 8

Correlación Necesidades de reconocimiento - productividad

		Dimensión Necesidades de reconocimiento	Variable Productividad
Dimensión Necesidades de reconocimiento	Correlación de Pearson	1	,481**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	59	59
Variable Productividad	Correlación de Pearson	,481**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	59	59

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Tomado de SPSS 25.

La dimensión de necesidades de reconocimiento obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson de 0.481 con respecto a la productividad, mostrando un valor considerado moderado débil (ver tabla 8).

La dimensión de necesidades de autorrealización obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson de 0.712 con relación a la productividad, lo cual es una correlación moderada fuerte; siendo la dimensión con mayor valor, por lo que la

empresa debe trabajar en capacitar a su personal y brindarle mayores competencias para su autorrealización.

Tabla 9

Correlación Necesidades de autorrealización - Productividad

		Dimensión Necesidades de autorrealización	Variable Productividad
Dimensión Necesidades de autorrealización	Correlación de Pearson	1	,712**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	59	59
Variable Productividad	Correlación de Pearson	,712**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	59	59

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Tomado de SPSS 25.

La correlación de Pearson entre las variables motivación y productividad mostró un valor de 0.705, con lo cual se evidencia una correlación moderada fuerte entre las variables. Por tanto, se comprueba la hipótesis de la presente investigación, ya que la motivación laboral influye positiva y directamente en la productividad de los colaboradores de la empresa Novartis de la ciudad de Guayaquil.

Tabla 10

Correlación motivación - productividad

		Variable Motivación	Variable Productividad
Variable Motivación	Correlación de Pearson	1	,705**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	59	59
Variable Productividad	Correlación de Pearson	,705**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	59	59

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Tomado de SPSS 25.

Capítulo IV

Propuesta

En el siguiente apartado se muestran las acciones que se establecerán con la finalidad de llevar a cabo una propuesta que tenga como objetivo fomentar el incremento de la motivación laboral de las personas que laboran en la empresa Novartis de la ciudad de Guayaquil, todo esto con el propósito de incrementar los niveles de productividad.

Tema de la Propuesta

Desarrollar una propuesta que fomente el incremento de la motivación laboral de los empleados de la empresa Novartis en la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de ampliar su productividad.

Objetivos

- Diseñar un programa de Team Building.
- Establecer acciones de motivación intrínseca y extrínseca hacia el personal de la empresa Novartis.
- Desarrollar capacitaciones sobre temas relevantes que incrementen los niveles de motivación.

Justificación

En el ámbito laboral, la motivación es empleada por el área de talento humano con la finalidad de incentivar al colaborador y que el mismo pueda ejecutar sus labores al máximo de sus capacidades generando resultados que se encuentren acordes y alineados con los objetivos planteados por la empresa. A esto, se le atribuye la productividad, indicador fundamental para lograr el éxito empresarial.

Para que una organización pueda incrementar de forma satisfactoria los

niveles de productividad es importante garantizar un adecuado clima laboral, lo cual se genera al momento de mantener colaboradores motivados a fin de obtener que la empresa sostenga beneficios económicos. Bajo este enfoque, el desarrollo de la presente propuesta permitirá fomentar los niveles de motivación laboral de todos los empleados de la empresa Novartis a fin de incrementar sus niveles de productividad.

Desarrollo de la Propuesta

La propuesta se desarrollará en base a diversas actividades que se muestran a continuación.

Diseño de un programa de Team Building

A través de los años, diversas empresas destinan parte de sus recursos y tiempo al desarrollo de un programa denominado Team Building, espacio que tiene como finalidad mejorar la motivación, actitud y productividad de un equipo de trabajo de una determinada empresa, organización o institución. Por medio de este programa se pretende establecer una serie de actividades con la finalidad de impulsar el trabajo de equipo estableciendo como meta principal establecer un mejor nivel de coordinación por parte de todos los colaboradores de una empresa.

Dentro de los beneficios que la empresa Novartis mantendrá al aplicar el programa Team Building se encuentra: el mejoramiento de la motivación de los trabajadores y ambiente de trabajo, se fomenta el liderazgo, se potencia el trabajo en equipo, existe una mejora en la comunicación interna, se fomenta la confianza, incrementa el grado de creatividad y lo más importante se amplían los niveles de productividad.

Tabla 11
Programa Team Building

Programa Team Building	
Objetivo	Fomentar un clima laboral participativo promoviendo el liderazgo y creatividad de los colaboradores por medio del desarrollo de competencias, habilidades y estrategias.
Actividades	Responsables
Dinámicas de coordinación y comunicación Actividades de deporte y aventura Desarrollo de juegos de confianza	Jefe de Recursos Humanos de la empresa Novartis

En la tabla 11 se evidencian las actividades que se desarrollarán en el programa Team Building, las mismas que son: dinámicas de coordinación y comunicación, actividades de deporte y aventura, y el desarrollo de juegos de confianza. Dichas acciones serán ejecutadas por todo el personal que constituye la empresa Novartis de la ciudad de Guayaquil, siendo el responsable el Jefe de Recursos Humanos.

Dinámicas de coordinación y comunicación

Dichas actividades son excelentes para el desarrollo de diversos modelos de competencias tales como la comunicación, confianza, adaptación al cambio y colaboración, factores indispensables para establecer un nivel de coordinación y comunicación eficiente entre los participantes.

Dentro de las actividades generadas en este ámbito, se encuentra el nudo humano. En este punto los participantes deberán situarse en un círculo junto al hombro de cada persona. Luego, es necesario colocar la mano derecha de la misma persona en la mano de alguien que se encuentre frente al círculo, para después colocar la mano izquierda en la mano de otra persona. Lo que trata este juego es que los involucrados intenten desenredarse sin la necesidad de romper la

cadena establecida, debido que si lo hacen deberán empezar desde el inicio.

Mediante esta actividad, se pretende que los participantes establezcan un nivel de coordinación y de comunicación a fin de erradicar los problemas.



Figura 37. Juego nudo humano. Tomado de Google Imágenes.

Otra actividad es aquella denominada el campo de minas, donde los participantes deberán elegir a un miembro del equipo y cegarlo con la finalidad de diseñar un campo con diversos obstáculos alrededor de la persona elegida. Los demás involucrados tendrán como finalidad emplear técnicas comunicativas de forma específica, donde se emplearán palabras como izquierda, adelante, derecha o atrás, para que de esta forma el participante sea guiado. Esta actividad es primordial para establecer un mejoramiento en las habilidades de comunicación y coordinación de un equipo de trabajo.



Figura 38. Juego Campo de Mina. Tomado de Google Imágenes.

Actividades de deporte y aventura

Las actividades correspondientes a deporte y aventura son sumamente de gran importancia, debido que son acciones que se emplean para trabajar la motivación y orientación del equipo hacia los objetivos. Dichas actividades tienen como objetivo entrenar las habilidades de cada integrante de una empresa, debido que se busca lograr un objetivo común, asertiva comunicación, colaboración continua y la capacidad de sobreponerse a las dificultades convirtiéndolas en oportunidades. Los deportes de aventura tienen como objetivo incrementar y fortalecer el espíritu de una agrupación, factor indispensable para establecerlo en el ámbito laboral.

Se han establecido dos actividades, las cuales son el paintball y el rafting. Respecto al primer juego, el paintball táctico demanda de mucho trabajo de equipo con la finalidad de eliminar al rival. Lo cual indica que se requiere de niveles de organización, coordinación y liderazgo con la finalidad de lograr la tan anhelada victoria. Durante el juego los integrantes se verán obligados a intercambiar roles dentro del grupo a fin de ir adquiriendo nuevas habilidades y estrategias que podrán aplicarse en día a día de las actividades laborales.



Figura 39. Juego Paintball Táctico. Tomado de Google Imágenes.

En cuanto al rafting, será necesario trabajar con el equipo bajo niveles representativos de coordinación a fin de superar los diversos obstáculos que se pueden presentar en los descensos. Esta actividad se ha establecido como una herramienta efectiva para comprender cómo debe comportarse un equipo, todo

esto con la finalidad de alcanzar un objetivo en un mundo laboral competitivo. En el rafting se pueden explorar aspectos como el liderazgo, comunicación, responsabilidades, roles de cada uno y relaciones de confianza.



Figura 40. Rafting. Tomado de Google Imágenes.

Desarrollo de juegos de confianza

Las actividades que se desarrollan en un programa Team Building son acciones indispensables y de gran relevancia para que los empleados puedan crear un ambiente laboral adecuado. Los juegos de confianza son sin duda las actividades que generan mayor importancia dentro de una empresa; debido que, al fortalecer este factor el equipo de trabajo se mantendrá motivado, factor que permitirá que obtener resultados beneficiosos para la empresa.

En este apartado se encuentra el juego denominado "Caídas de confianza", actividad que tiene como finalidad generar un nivel de compromiso en todo el equipo de trabajo logrando así, fortalecer la integración, confianza y sentido de pertenencia. El reto de este juego consiste en que un miembro del equipo deberá lanzarse desde una altura de dos metros de espaldas, mientras el resto de los participantes estarán recibéndolo con una lona de bomberos. La confianza en un equipo de trabajo genera resultados favorables permitiendo fomentar las relaciones interpersonales de toda la fuerza laboral creando un ambiente laboral mucho más efectivo.



Figura 41. Juego caídas de confianza. Tomado de Google Imágenes.

Otra actividad es aquel denominado *Escape Room*, donde todos los participantes se encuentran en una habitación y tendrán como objetivo salir de la misma antes de que el tiempo acabe. Durante el transcurso del juego, el equipo deberá resolver ciertos acertijos, puzzles y un conjunto de enigmas donde se requiere la confianza, integración y coordinación del grupo. Con esta dinámica se busca forzar a que los participantes trabajen de manera conjunta, empleando el pensamiento crítico y creativo, impulsando los niveles de motivación y confianza en los involucrados. Estas actividades se han convertido en un fenómeno revolucionario, debido que se potencializa la confianza entre los miembros que conforma una empresa desarrollando un trabajo de equipo de forma eficiente y eficaz.



Figura 42. Escape Room

El programa Team Building tiene como finalidad la construcción de equipos de alto desempeño, para lo cual se armarán diferentes actividades para potenciar lo anteriormente mencionado partiendo del juego campo de mina, nudo humano y caídas de confianzas, lo cual se desarrollará en el parque Samanes; por tanto, al ser un parque público no tendrá costo alguno más que los snacks que se repartan que sumará un costo de \$100. En el mismo sitio se hará un *escape room*, el cual será armado por una empresa reconocida en la ciudad para ser colocado en el parque para que accedan los colaboradores de la empresa por un costo de \$200.

Con respecto a las actividades físicas se realizará el paintball, el cual se desarrollará en el km 20 vía a Daule, cuya referencia de su ubicación es entre el Campo Club Chino y Ciudad Santiago con un costo anual de \$520. Se culmina el programa con el rafting que se efectuará en los rápidos de Bucay con una inversión anual de \$1,160. Con todos los parámetros descritos el programa Team Building tendrá una inversión de \$1,980 anuales.

Acciones de motivación intrínseca y extrínseca hacia el personal de la empresa Novartis.

La motivación intrínseca surge con la finalidad de satisfacer con los deseos de autorrealización y crecimiento de un grupo de personas que laboran en determinada empresa. El valor que surge de este tipo de motivación es la satisfacción que mantiene el individuo en desarrollar de forma efectiva una tarea disfrutando todo su proceso. La motivación intrínseca es empleada por las organizaciones con la finalidad de incrementar los niveles de productividad, al mismo tiempo que los trabajadores logran cumplir sus metas profesionales. A continuación, se muestran las actividades que se plantearon para llevar a cabo la

motivación intrínseca en los colaboradores de la empresa Novartis de la ciudad de Guayaquil.

Tabla 12
Actividades de motivación intrínseca

Motivación intrínseca		
Actividad	Descripción	Responsable
Reconocimiento personal	Valioso recurso humano	Recursos humanos
Conocimiento	Autorrealización profesional	Recursos humanos
Potencialización de logros	Publicitando sus acciones	Recursos humanos



Figura 43. Reconocimientos a empleados de Novartis

En la tabla 12, se evidencian tres actividades que se establecieron con la finalidad de motivar al empleado de la empresa Novartis de forma intrínseca. Como primera acción se encuentra el reconocimiento personal. Por lo general, en determinadas empresas los programas de reconocimiento suelen caracterizarse por entregar a sus empleados bonos en efectivo, pequeños regalos, tiempo libre, o añadir más días al tiempo de vacaciones de aquel colaborador como parte de una recompensa por haber contribuido en el éxito empresarial. No obstante, el reconocimiento que se espera realizar en este caso es que el individuo sea considerado como un recurso valioso e indispensable para la empresa. El

reconocimiento se podrá realizar por medio de diplomas o menciones donde el trabajador determine su orgullo y motivación al ser reconocido como el empleado que obtuvo mayor rendimiento laboral en la empresa. El responsable de realizar esta labor será el área de recursos humanos.

Por otra parte, como actividad de motivación intrínseca se encuentra la búsqueda del conocimiento, lo cual puede ser de provecho para la empresa Novartis si la misma quiere mejorar los niveles de productividad, bajo un trabajo de calidad generando una ventaja competitiva. La empresa puede promover un programa de formación, sea para estudios superiores, una carrera, maestría o postgrado, todo esto con la oportunidad de costear dichas actividades, donde el empleado pueda formarse profesionalmente a fin de obtener nuevos conocimientos que contribuyan con el éxito empresarial de Novartis. Claro está, que la organización al ejecutar esta acción, podrá satisfacer el deseo de autorrealización profesional del colaborador, donde la misma podrá visualizar beneficios en un futuro debido que, gracias a sus nuevos conocimientos, habilidades y competencias, la organización mantendrá en su plantilla un profesional con mayor preparación, indispensable para incrementar la productividad, rentabilidad y satisfacción laboral de Novartis.

Finalmente, la tercera actividad hace referencia a la potencialización de logros. Esta actividad se podrá realizar bajo una publicación establecida en la página de la empresa, boletín u otro medio donde se recuerde los logros positivos que ha generado el equipo de trabajo en el rendimiento laboral. De esta forma, se visualiza el nivel de compromiso que mantienen los mismos con la empresa y cómo dicho factor ha generado beneficios favorables en el logro de los objetivos empresariales.

El reconocimiento empresarial, que será fruto del rendimiento del colaborador se dará al más destacado del área, en el cual la organización hará uso de recursos por el monto de \$60 anuales y se entregarán de manera mensual al trabajador que haya ganado el derecho. Con respecto al conocimiento se implementará el costeo de un plan carrera el cual tendrá la particularidad de costear diplomados o postgrados vía online de hasta \$3,000; en cambio, la potencialización de logros no tendrá costo alguno, ya que la publicación se la realizará por medio de la página web de la organización. El total del presupuesto de la actividad para incrementar la motivación intrínseca tendrá una inversión de \$3,005.

Cabe resaltar que, las acciones derivadas de la motivación intrínseca se ejecutarán considerando ciertos parámetros establecidos por la institución. Para iniciar su desarrollo, es importante que Novartis seleccione y designe a un responsable de ejercer esta actividad, factor que podrá ser efectuado por el área de recursos humanos, supervisor o líder de cada área que conforma dicha empresa. Una vez realizado este proceso, se debe comunicar al equipo de trabajo las nuevas acciones que se establecerán para reconocer y valorar el esfuerzo de cada individuo; no obstante, es importante recalcar que todo el personal estará bajo un proceso de evaluación, donde se identificará su nivel de desempeño a fin de elegir la persona idónea que se beneficiará de los beneficios propuestos.

En conjunto con la evaluación del desempeño, la empresa deberá analizar criterios relacionados al cumplimiento de los objetivos propuestos en cada departamento y el nivel de trabajo de equipo. Considerando un ejemplo básico, en el área de ventas, se podrá reconocer al colaborador que haya generado mayores ventas, captación de clientes o que haya otorgado un servicio de calidad que fortaleció la cultura organizacional. Cabe destacar que, todos los colaboradores

tienen la oportunidad de obtener reconocimientos intrínsecos, sin importar las funciones que ejerza, posición o rango. El objetivo de otorgar estos beneficios es mejorar e incrementar la productividad de cada colaborador influyendo en una competencia sana donde las metas determinadas se cumplan con eficacia y eficiencia.

Dentro de las pautas establecidas en la evaluación del desempeño se encuentra: calidad y productividad, conocimiento, compromiso, iniciativa y liderazgo, así como el trabajo en equipo. En la tabla 13, se visualiza una pequeña encuesta que será empleada para analizar el rendimiento de cada colaborador.

El formato para evaluar el desempeño del colaborador se encuentra constituido por 20 ítems, los cuales se analizarán bajo una escala de Likert de cinco opciones: Muy insatisfactorio (1); Insatisfactorio (2); Satisfactorio (3); Muy satisfactorio (4); Sobresaliente (5). La puntuación máxima y que se considera perfecta para que el colaborador reciba un reconocimiento será de 100 puntos. En caso, de que no exista una persona que sustente dicha valoración, se establece un rango entre 90 – 100 puntos; esto permitirá mejorar el desempeño de los empleados, descubrir las necesidades, habilidades y competencias de los mismos, ofrecer mejores compensaciones y organizar la fuerza laboral de la empresa Novartis. Es importante resaltar que, esta evaluación se realizará de forma mensual y constante, mediante el empleo de medios digitales, a fin de analizar las características de cada colaborador y así poder otorgar el plan de carrera o el reconocimiento personal.

Tabla 13
Evaluación del desempeño

Evaluación del desempeño					
Nombre del Colaborador					
Departamento					
Puesto					
Supervisor					
A continuación, califique los siguientes rubros divididos en diferentes categorías					
Criterios	1	2	3	4	5
Calidad y Productividad					
Precisión y calidad del trabajo realizado					
Cantidad de trabajo completado					
Organización del trabajo en tiempo y forma					
Cuidado de herramientas y equipo					
Conocimiento					
Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido					
Uso y conocimiento de métodos y procedimientos					
Uso y conocimiento de herramientas					
El colaborador se desempeña con poca o ninguna ayuda					
Capacidad de enseñar/entrenar a otros					
Compromiso					
Trabaja sin necesidad de supervisión					
Se esfuerza más si la situación lo requiere					
Puntualidad					
Presencia					
Iniciativa y Liderazgo					
Cuando el colaborador completa sus tareas, busca nuevas asignaciones					
Elige prioridades de forma eficiente y sugiere mejoras					
Identifica errores y trabaja para arreglarlos					
Motiva y ayuda a los demás					
Trabajo en equipo					
Trabaja fluidamente con supervisores, pares y subordinados					
Tiene una actitud positiva y proactiva					
Promueve el trabajo en equipo					
Comentarios del Supervisor					

Respecto a la motivación extrínseca, esta se manifiesta como el tipo de

motivación donde se involucran aspectos económicos, como premios o recompensas que un trabajador recibirá al momento de desarrollar una tarea laboral. La motivación extrínseca se caracteriza por desarrollarse de forma externa, donde el empleado no tendrá control sobre la mismas y ejecutará sus actividades únicamente por demanda externa a fin de ser retribuido.

Tabla 14
Actividades de motivación extrínseca

Motivación extrínseca		
Actividad	Descripción	Responsable
Recompensas económicas	Incentivos	Recursos humanos
Vacaciones	Incremento de días	Recursos humanos
Atribuciones de la empresa	Oportunidad de crecimiento laboral	Recursos humanos

Como se muestra en la tabla 14, se establecieron tres actividades relacionadas con la motivación extrínseca orientadas a la empresa Novartis. En primer lugar, se encuentran las recompensas económicas, donde se prevé que los empleados puedan obtener incentivos salariales, bonificaciones o incluso el aumento de su remuneración. Dichos factores son los más utilizados por las empresas al momento de motivar el desempeño de un equipo de trabajo. Las recompensas económicas se podrán establecer bajo el cumplimiento de metas u objetivos trazados para cada empleado, lo cual es una forma eficiente para incrementar el rendimiento laboral, todo esto con la finalidad de que la organización pueda visualizar resultados favorables en sus actividades diarias.

Otro factor a tomar en consideración fueron las vacaciones, criterio establecido para recompensar el esfuerzo que han generado los trabajadores en la empresa. El otorgar mayores días de vacaciones o dejar que el empleado elija los días que requiera, permitirá garantizar un estado de conciliación laboral, personal y familiar del mismo, debido que se ofrece mayor tiempo para que el colaborador

pase con su familia estableciendo un equilibrio entre el descanso esencial y el trabajo, todo esto con la finalidad de fomentar un ambiente laboral positivo.

Finalmente, las atribuciones por parte de la empresa hacia el colaborador. Se estableció esta acción con el propósito de que la organización promueva ascensos, siempre y cuando se considere que el colaborador emplea total esfuerzo en las actividades laborales; de esta forma se obtiene un personal completamente motivado, pilar fundamental para incrementar la productividad de la empresa Novartis. Otro factor, sería que la empresa incremente el sentimiento de pertenencia de cada individuo, lo cual es fundamental para mantener un clima organizacional favorable donde se cumple y se logre de forma efectiva los objetivos empresariales. Las áreas que se encuentran involucradas en todas las actividades planteadas y tienen un grado de responsabilidad para llevar a cabo cada acción fueron recursos humanos y gerencia general.

Los parámetros financieros para incrementar la motivación extrínseca estuvieron en función de brindar vía bonificación el 5% del excedente de la productividad alcanzada; es decir, brindar una recompensa variable permitirá obtener mayor beneficio económico por parte del colaborador, logrando con ello mayor compromiso con la empresa. Sumado a ese valor económico se brinda un día adicional de vacaciones el cual puede ser tomado a preferencia del trabajador, finalizando el plan con la oportunidad de ascensos para aquellos colaboradores que tengan una productividad por encima de la media.

Desarrollo de capacitaciones sobre temas relevantes que incrementen los niveles de motivación

Desarrollar capacitaciones de forma constante, es un factor indispensable para mantener los niveles de motivación de todo el recurso humano; debido que, por

medio de esta actividad se establece un proceso evolutivo donde el equipo de trabajo podrá visualizar un mayor compromiso con la empresa, incrementar el rendimiento laboral junto con los niveles de competitividad empresarial; el factor de mayor relevancia será el mejoramiento de la imagen institucional y del colaborador a nivel laboral, profesional y personal.

En relación a lo anterior, el desarrollo potencial del colaborador será posible por medio de la capacitación en los temas tales como trabajo en equipo, los incentivos laborales y la motivación laboral. Para la implementación de esta actividad no se incurrirá costo alguno, ya que será dictada por el gerente de recursos humanos en las instalaciones de la organización usando los equipos propios que la compañía tiene.

Tabla 15
Programa de Capacitación

Programa de Capacitación			
Objetivo	Incrementar los niveles de motivación con la finalidad de ampliar la productividad de la empresa Novartis.		
Temas	Modalidad	Responsable	Duración
Trabajo en equipo	Taller	Recursos humanos	6 Horas
Incentivos laborales	Taller	Recursos humanos	6 Horas
Motivación laboral	Taller	Recursos humanos	6 Horas

El objetivo del programa de capacitación será incrementar los niveles de motivación a fin de ampliar la productividad de la empresa Novartis de la ciudad de Guayaquil. Esto se desarrollará mediante tres temas que fueron: trabajo en equipo, incentivos laborales y la motivación. Dichas actividades se desarrollarán bajo la modalidad de taller o seminario, cuya duración será de seis horas y el área responsable designado fue el departamento de recursos humanos. Cabe recalcar que las capacitaciones serán desarrolladas en la empresa Novartis.

En las siguientes tablas, se evidencian los temas que se van a desarrollar en el programa de capacitación, incluyendo el objetivo de cada actividad, el responsable y observaciones que se derivan de dicha acción, el cual indica que la capacitación será impartida por un experto en dicha área. Adicional, para cada actividad se hará la entrega de un pequeño afiche donde se establecerán las actividades a realizar y los beneficios que se obtiene de las mismas.

Tabla 16

Programa de Capacitación – Actividad 1

Programa de Capacitación – Actividad 1	
Título	Trabajo en Equipo
Objetivo	Desarrollar competencias y habilidades con la finalidad de organizar el equipo de trabajo para el logro de las metas empresariales.
Duración	6 horas
Desarrollo	
1. Impulsar la comunicación asertiva entre todos los empleados de la empresa Novartis.	
2. Beneficios que se obtiene al trabajar en equipo.	
3. Otorgar información relevante, de contraste e interés al tema de formación.	
Observaciones	
La capacitación será impartida por un profesional en el tema.	
Responsable	
Área de Recursos Humanos	

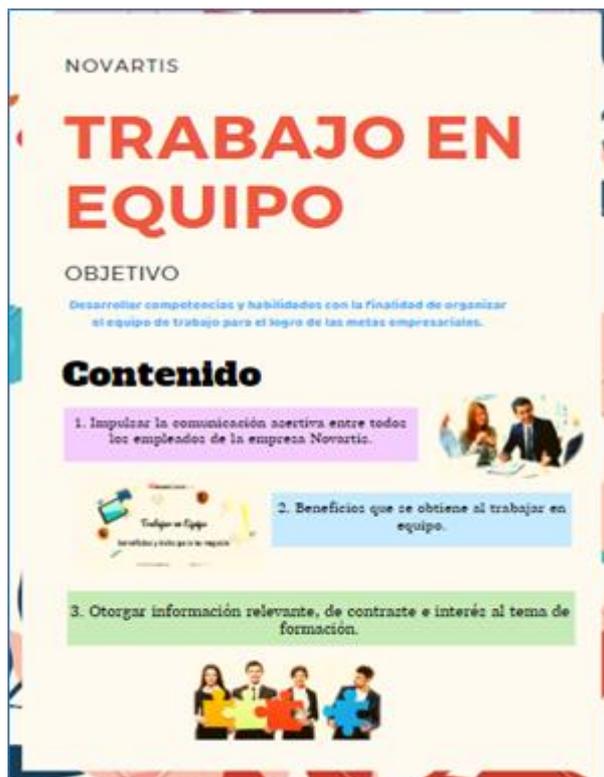


Figura 44. Programa de Capacitación – Actividad 1

Tabla 17

Programa de Capacitación – Actividad 2

Programa de Capacitación – Actividad 2	
Título	Incentivos Laborales
Objetivo	Motivar al equipo de trabajo en el desarrollo de las actividades laborales asignadas por cada puesto.
Duración	6 horas
Desarrollo	
1. Promover el nivel de productividad del recurso humano que conforma Novartis. 2. Contenido de programas de incentivo laboral. 3. Los incentivos laborales producen beneficios favorables para el empleado y la empresa.	
Observaciones	
La capacitación será impartida por un profesional en el tema.	
Responsable	
Área de Recursos Humanos	



Figura 45. Programa de Capacitación – Actividad 2

Tabla 18

Programa de Capacitación – Actividad 3

Programa de Capacitación – Actividad 3	
Título	Motivación Laboral
Objetivo	Incrementar la motivación de los empleados de la empresa Novartis.
Duración	6 horas
Desarrollo	
1. Identificar los tipos de motivación. 2. Otorgar nuevas ideas que se orienten al resultado del equipo de trabajo. 3. Establecer dinámicas de integración.	
Observaciones	
La capacitación será impartida por un profesional en el tema.	
Responsable	
Área de Recursos Humanos	

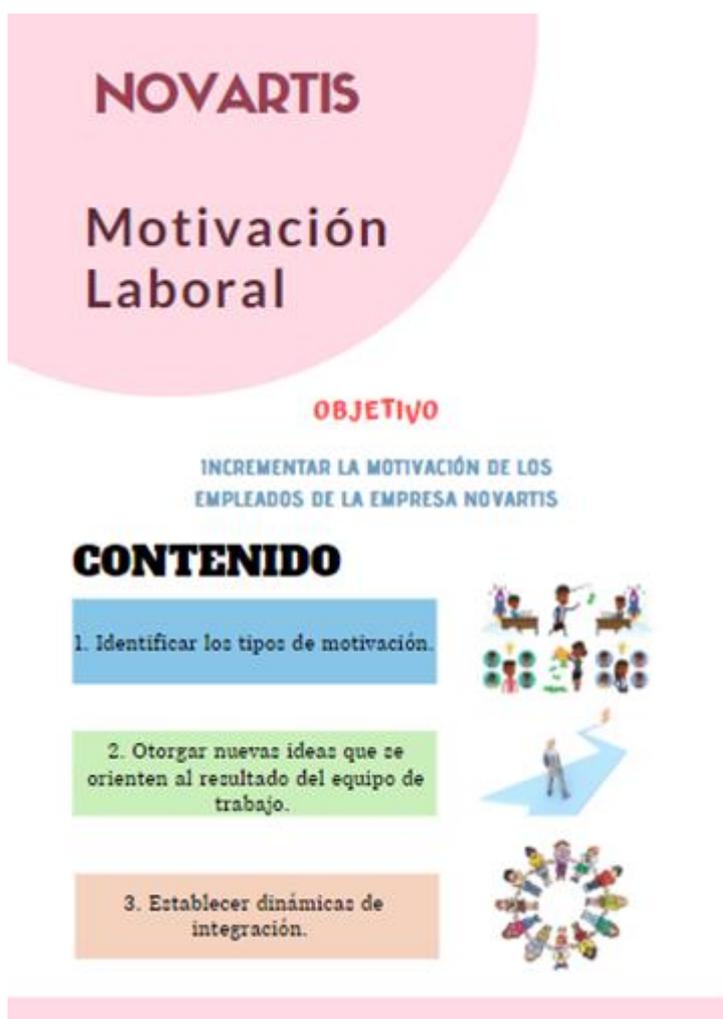


Figura 46. Programa de Capacitación – Actividad 3

Para llevar a cabo un control y seguimiento en las capacitaciones impartidas a los colaboradores de la empresa Novartis, se ha desarrollado un formato cuyo propósito es llevar a cabo un control en la organización. Esto se podrá visualizar en la tabla 19.

Tabla 19
Ficha de Control

Ficha de control				
Nombre				
Cargo				
Fecha				
Objetivo				
Tema	Carga Horaria	Total de Horas	Firma	Observaciones

Recursos financieros

Para llevar a cabo la propuesta planteada fue necesario el uso de recursos humanos y económicos. En la tabla 20, se evidencian los recursos financieros que la empresa Novartis requiere para implementar la propuesta planteada, valor que asciende a un total de \$ 5 040.00. Dicho monto se encuentra conformado por la propuesta de Team Building, la misma que será llevada a cabo por la empresa denominada “Team Building Ecuador Latam”, los diplomas que deberán ser entregados para llevar a cabo la motivación intrínseca, el plan carrera y potencialización de logros. Cabe recalcar que, los precios se han establecido tomando en consideración la población de la empresa Novartis, la cual abarca un total de 70 personas.

Por otra parte, no se incluyó la valorización de la motivación extrínseca, pero se dejó claro cuáles son los parámetros a ser utilizados para el cálculo por recompensa, etc. A continuación, se presenta los recursos financieros a ser utilizados:

Tabla 20
Recursos financieros

Actividad	Cantidad	Costo	Total
Rafting	10	29.00	1,160.00
Paintball	10	13.00	520.00
Juego campo de mina			
Juego nudo humano			100.00
Caídas de confianza			
Escape room			200.00
Total team building			1,980.00
Reconocimiento personal	1	5.00	60.00
Conocimiento (Plan carrera)	1	3,000.00	3,000.00
Potencialización de logros	Autogestión		-
Total motivación intrínseca			3,060.00
Recompensa económica	Recompensa del 5% del excedente de productividad		

Vacaciones	Día adicional de vacaciones y escoger las mismas según sus preferencias
Atribuciones de la empresa	Colaborador con productividad por encima de la media será tomado en consideración para ascensos de puesto
Total propuesta	5,040.00

Cronograma de actividades

Para llevar a cabo las actividades de forma eficaz y eficiente, se ha desarrollado un cronograma, donde se han establecido las fechas correspondientes para la ejecución de las actividades, las mismas que se realizarían a partir del año 2021.

Tabla 21
Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES AÑO 2021											
DESCRIPCIÓN	Enero			Febrero		Marzo			Abril		
	21	22	23	12	26	15	26	31	3	10	17
Team Building											
Reunión con profesionales que imparten capacitaciones											
Cotización de recursos empleados en la capacitación											
Cotización del capacitador											
Impresión de los recursos empleados en la capacitación											
Elección del día de capacitación											
Día de la capacitación											

Conclusiones

La motivación laboral es un criterio fundamental e indispensable que debe existir en todo tipo de empresas. Esto con la finalidad de que el trabajador se encuentre satisfecho con las condiciones laborales que se derivan de sus puestos de trabajo, a fin de incrementar los niveles de productividad de una determinada organización. Cabe recalcar que, la motivación tiene como propósito incentivar a un equipo de trabajo a fin de que los mismos desarrollen sus tareas bajo el máximo de sus capacidades, todo esto con el objetivo de cumplir con las metas empresariales.

Mediante las investigaciones referenciales se constató que la implementación de estrategias motivacionales es fundamental para que el personal se encuentre satisfecho en sus puestos de trabajo; puesto que, esto influye de manera directa en el resultado final que mantiene la empresa. Asimismo, se identificó que, en la actualidad, las organizaciones desarrollan y establecen programas de capacitación con el objetivo de incrementar los niveles de productividad laboral de los empleados, dado las nuevas habilidades y conocimientos que los mismos imparten en sus actividades diarias.

Para el desarrollo de la investigación se empleó un enfoque cuantitativo bajo el método deductivo. El alcance que tuvo este estudio fue descriptivo, debido que se buscó conocer el nivel de motivación que mantenía los empleados de Novartis y cómo esto incidía en la productividad laboral. Fue una investigación no experimental de corte transversal y para la recolección de datos se emplearon dos encuestas. El primer cuestionario, hacía referencia al nivel de motivación de los colaboradores, las misma que se conformó por 20 preguntas y la segunda, concerniente a la productividad, abarcando un total de nueve ítems.

Dichos instrumentos se aplicaron a una muestra de 59 colaboradores donde se visualizó que las dimensiones con mayores problemas en la motivación fueron necesidades de reconocimiento y necesidades de afiliación, lo que se debe principalmente a la falta de reconocimientos y las débiles relaciones que existen entre compañeros y con sus jefes inmediatos. Se comprobó la hipótesis de investigación, ya que la motivación laboral influye positiva y directamente en la productividad de los colaboradores de la empresa Novartis de la ciudad de Guayaquil, lo que fue comprobado por medio del coeficiente de correlación de Pearson que obtuvo un valor de 0.705.

Finalmente, se estableció una propuesta, cuyo objetivo fue la fomentación e incremento de la motivación laboral de los empleados de la empresa Novartis a fin de ampliar la productividad laboral. Para su desarrollo se establecieron tres objetivos específicos, los cuales fueron el diseño de un programa Team Building, acciones de motivación intrínseca y extrínseca, así como el desarrollo de capacitaciones. En cuanto a la primera estrategia, esta se conformó de un conjunto de actividades que tenían como misión mejorar la motivación de los trabajadores, el ambiente laboral, relaciones interpersonales, comunicación interna, fomentar el liderazgo y sobre todo incrementar los niveles de productividad laboral. Por otra parte, las acciones de motivación intrínseca, tuvieron como finalidad reconocer el esfuerzo que el trabajador emplea en el desarrollo de sus actividades por medio de la potencialización de logros, búsqueda de conocimiento y reconocimiento personal. No obstante, las actividades que se establecieron en la motivación extrínseca fueron las recompensas económicas, vacaciones y atribuciones de la empresa hacia el colaborador.

En consecuencia, se encuentra el programa de capacitación, el cual tiene como objetivo incrementar los niveles de motivación con la finalidad de ampliar la productividad de la empresa Novartis. Se establecieron temas como el trabajo en equipo, incentivos laborales y la motivación laboral. Dicho programa se desarrollará bajo la modalidad de seminario y taller, el cual tendrá una duración de seis horas por cada tema a desarrollar. Respecto a los recursos financieros que se requieren para la propuesta planteada se determinó un valor total de \$ 5 040.00. Cabe recalcar que las actividades que se han establecido se ejecutarán desde el año 2021, hasta el mes de abril.

Recomendaciones

Desarrollar nuevas investigaciones con la finalidad de indagar y establecer nuevas estrategias que fomenten el incremento de la motivación de los trabajadores, a fin de ampliar la productividad laboral influyendo en la imagen corporativa de las organizaciones.

Por otra parte, se sugiere la revisión constante de investigaciones y artículos que hagan referencia a las variables derivadas de la investigación, las cuales son la motivación y productividad laboral, esto con el propósito de determinar nuevas acciones que desemboquen en el mejoramiento continuo de la empresa Novartis.

Implementar la propuesta planteada en el presente estudio, con el objetivo de erradicar falencias y criterios negativos que se han constatado mediante los instrumentos de recolección de datos.

Finalmente, se sugiere otorgar seguimiento a todas las actividades propuestas con la finalidad de constatar los cambios que se han derivado de las mismas y si se está cumpliendo con el objetivo de la investigación, el cual fue motivar a todos los trabajadores de la empresa Novartis para incrementar la productividad laboral y obtener resultados favorables que impulsen el desarrollo empresarial.

Referencias

- Alayza, C., Cortés, G., Hurtado, G., Mory, E. y Tarnawiecki, N. (2015). *Iniciarse en la investigación académica*. Perú: UPC.
- Andrés, D. (2016). *Cultura científica*. Madrid: Editex.
- Arrabal, M. (2018). *Motivación*. España: Editorial Elearning.
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf
- Ayuso, D. y Herrera, I. (2017). *El liderazgo en los entornos sanitarios: Formas de gestión*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Báez, A., Hernández, G. y Cordero, M. (2018). Análisis de la motivación laboral como factor de Eficiencia en la empresa. Caso: Santiz S.A DE C.V. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 7(1), 318-336.
- Barragan, V. y Terceros, I. (2017). *Radios, redes e internet para la transformación social*. Quito: Ediciones Ciespal.
- Batista, N. y Estupiñan, J. (2018). *Gestión empresarial y posmodernidad*. Babahoyo: Ablibitum SA.
- Calvo, J., Pelegrín, A. y Saturnina, M. (2018). Enfoques teóricos para la evaluación de la eficiencia y eficacia en el primer nivel de atención médica de los servicios de salud del sector público. *Retos de la Dirección*, 96-118.
- Camacho, J. (2016). El neuromarketing y su relación con la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow. *Revista Semillero*, 2(2).
- Carrasco, H., Reigal, R., Fernández, S., Vallejo, F. y Chiroso, L. (2018). Motivación autodeterminada y estado de flow en un programa extraescolar de Small Sided Games. *Anales de psicología*, 34(2), 391-397.

- Carrillo, L. y Rojas, M. (2015). Una mirada a la productividad laboral para las pymes de confecciones. *Iteckne*, 12(2), 177-187.
- Castro, G. y Jácome, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3(2), 311-333.
- Coburn, J. y Malek, M. (2017). *Manual NSCA: Fundamentos del entrenamiento personal*. Barcelona: Paidotribo.
- Coromoto, H. y Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192.
doi:<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Corporación Financiera Nacional (2017). *Productos farmacéuticos*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-FARMACEUTICOS.pdf>
- Correa, A. y Gutiérrez, F. (2017). Medición de la Productividad en Empresas de Servicios y su Impacto en la Salud Mental de los Trabajadores. Memorias de la Décima Sexta Conferencia Iberoamericana en Sistemas, Cibernética e Informática.
- Crismán, R. (2016). *La construcción de escalas de medición para la investigación lingüística y sus aplicaciones didácticas. Una propuesta con respecto a la modalidad lingüística andaluza*. España: ACCI.
- D'Anello, S. (2016). Motivación de logro, actitud hacia el trabajo, satisfacción laboral y estrés. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 13(1), 35-48.
- De Diego, A. (2015). *Gestión del equipo de trabajo del almacén*. España: Ediciones Paraninfo.
- De la Fuente, L. (2016). Motivación del equipo. *Gestión para novatos*, 1-2.

- De la Fuente, L. (2017). Retribución del equipo en la farmacia . *Gestión para novatos*, 1-3.
- Di Máximo, Á. (2018). *Modelo teórico de gestión empresarial*. México: Editorial Digital UNID.
- Díaz, J., Díaz, M. y Morales, S. (2014). Motivación laboral en trabajadores de empresas formales de la ciudad de Bogotá. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 7(1), 59-77.
- Dorantes, C. (2018). *El proyecto de investigación en psicología: De su génesis a la publicación*. México: Univesidad Iberoamericana.
- Dueñas, J. (2016). *Gestión y dirección de equipos de encuestadores*. España: Editorial Elerning S.L.
- ESPAE (2018). *Industria Farmacéutica*. Obtenido de <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/IndustriaFarmaceutica.pdf>
- Fernández, F. y Sánchez, E. (2017). Pérdida de productividad laboral por el consumo de cigarrillos en la jornada laboral. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 18(3), 9-12.
- Fischman, D. (2014). *Motivación 360°: Cómo implementarla en la vida y en la empresa*. Santiago de Chile: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Flores, A., Hernández, C., Palacios, A., Contreras, G. y Avante, R. (2019). *Crecimiento y productividad II*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Galindo, M. y Ríos, V. (2015). Productividad. *Revista Estudios Económicos*, 1, 1-9.

- Ganga, F. y Villacís, H. (2018). Factores individuales y grupales que influyen en la productividad de los trabajadores de las grandes y medianas empresas de Guayaquil. *Revista Perspectivas*, 21(42), 97-122.
- García, C., Ochoa, E., Fernández, M., Félix, R. y Campoy, M. (2015). Factores motivacionales que influyen en los trabajadores de las PYMES. *Revista Cultura Científica y Tecnológica*(57), 22-31.
- García, D., Lodoño, C. y Ortiz, L. (2016). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. *Psyconex*, 8(12), 1-9.
- García, M. (2004). *Marketing multinivel*. Madrid: ESIC Editorial.
- García, O., Vallejo, B. y Mora, C. (2015). La calidad desde el diseño: principios y oportunidades para la industria farmacéutica. *Estudios Gerenciales*(31), 68-78. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.005>
- Goldman, L. y Scharfer, A. (2016). *Tratado de medicina interna*. España: Elsevier.
- González, P. (2017). *Procesos de gestión de calidad en hostelería y turismo*. San Millán: Tutor Formación.
- González, P. (2017). *Procesos de gestión de unidades de información y distribución turísticas*. San Millán: Tutor Formación.
- Guitérrez, E. y Mosquera, D. (2016). Efectos de los programas de capacitaciones efectivas en la productividad laboral, en la empresa Cajamarca gas de Cajamarca, 2015-2016. Repositorio de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.
- Huilcapi, M., Castro, G. y Jácome, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Revista Científica Dominio de las*

Ciencias, 3(2), 311-333.

doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.2.311-333>

Jaimes, L., Luzardo, M. y Rojas, M. (2018). Factores Determinantes de la Productividad Laboral en Pequeñas y Medianas Empresas de Confecciones del Área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Información tecnológica*, 29(5), 175-186.

Ladrón, M. (2019). *Impartición de acciones formativas para el empleo*. La Rioja: Editorial Tutor Formación.

Loayza, N. (2016). La productividad como clave del crecimiento y el desarrollo en el Perú y el mundo. *Revista Estudios Económicos*, 31(1), 9-28.

Maldonado, J. (2018). *Metodología de la investigación social. Paradigmas: cuantitativo, sociocrítico, cualitativo, complementario*. Bogotá: Ediciones de la U.

Manrique, E. y Montenegro, V. (2015). La motivación y su influencia en la productividad de los trabajadores de una institución financiera del norte de Perú. Tesis de maestría. Repositorio de la Universidad Privada del Norte del Perú.

Manrique, E. y Montenegro, V. (2015). La motivación y su influencia en la productividad de los trabajadores de una institución financiera del norte del Perú. (Tesis de Maestría). Repositorio de la Universidad Privada del Norte.

Mantilla, F. (2015). *Técnicas de muestreo. Un enfoque a la investigación de mercados*. Sangolquí: Espe.

- Marín, M., Anguiano, A., Lizalde, A. y Lemus, B. (2015). Satisfacción laboral de enfermería y trato digno en usuarias hospitalizadas. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 1-16.
- Martínez, J. (2015). Una investigación sobre la motivación laboral en el sector turístico: implicaciones para la dirección de la empresa. *Revista Turydes: Turismo y Desarrollo*(18).
- Marulanda, F., Montoya, I. y Vélez, J. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento & gestión*(36), 204-236.
- Menautt, C., Checa, S. y Arias, W. (2016). La gratitud y la percepción de equidad en el trabajo como predictores de la motivación laboral en una agencia bancaria de Arequipa. *Revista Psicológica*, 6(1), 67-90.
- Montenegro, J. (2015). Influencia de la motivación en la eficiencia productiva de los trabajadores de la empresa Panadería y Repostería Belén en el municipio de Matagalpa en el II semestre del año 2015. Tesis de grado. Repositorio de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Napolitano, G. (2018). *Motivación en el ámbito laboral: El caso de Procter & Gamble*. España: Babelcube.
- Nemur, L. (2016). *Productividad: Consejos y Atajos de Productividad para Personas Ocupadas*. Babelcube.
- Novartis (2019). *Nuestra compañía*. Obtenido de <https://www.novartis.com/>
- Orbegoso, A. (2016). La motivación intrínseca según Ryan & Deci y algunas recomendaciones para maestros. *Revista científica de Educação*, 2(1), 75-93. doi:<http://dx.doi.org/10.19141/2447-5432/lumen.v2.n1>.
- Organización Internacional del Trabajo (2019). *Historia de la OIT*. Obtenido de <https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/history/lang--es/index.htm>

- Pato, S. (2017). *Manual. Habilidades de dirección de equipos (ADGD145PO). Especialidades formativas*. Madrid: Editorial CEP.
- Peña, M., Díaz, M. y Carillo, A. (2015). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en una pequeña empresa familiar. *Administración y Finanzas*, 8(1), 37-50.
- Pizarro, M. (2017). Motivación y productividad laboral en los colaboradores de la Oficina de Admisión de una Institución Privada. Repositorio de la Universidad César Vallejo.
- Prieto, J. y Therán, I. (2018). *Administración: Teorías, autores, fases y reflexiones*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Pruneda, G. (2014). Determinantes y evolución de la motivación de los trabajadores en un contexto de crisis económica. *Papers*, 99(1), 41-72.
- Rodríguez, M. y Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de corte transversal. *Revista Médica Sanitas*, 21(3), 141-147.
- Rojas, M., Jaimes, L. y Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39(6), 1-15.
- Sáenz, P., Hall, J. y Ochoa, P. (2018). *Intensidad, salud, motivación y adherencia en educación física*. España: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Huelva.
- Salazar, M. y Gutiérrez, A. (2016). La motivación laboral en el sector de servicios ¿Qué hace que un trabajador realice más de lo que se espera? *Revista Empresarial*, 10(4), 7-12.
- Sanizaca, B. (2018). Reflexiones acerca de la motivación. *Revista de Ciencias Sociales y Humanística*, 8(1), 226-233.

- Senplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 -2021*. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Tito, P. y Acuña, P. (2015). Impacto de la motivación en la productividad empresarial. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, 18(1), 51-59.
- Tracy, B. (2016). *Motivación: La gestión empresarial*. México: Grupo Nelson.
- Usán, P., Salavera, C., Murillo, V. y Megías, J. (2016). Relación entre motivación, compromiso y autoconcepto en adolescentes: estudio con futbolistas. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 16(1), 199-209.
- Vaca, M. (2017). Motivación laboral en los servidores públicos de Ecuador. *Innova Research Journal*, 2(7), 101-108.
doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v2.n7.2017.235>
- Vargas, A. y Vásquez, A. (2018). Propuesta de liderazgo según teoría X-Y de McGregor para desarrollar la motivación en docentes. *Revista Hacedor*, 2(2), 18-32.
- Velázquez, L. (2017). *Estadística descriptiva y probabilidad con Excel*. México: Luis velázquez Perea.
- Zarauz, A. y Ruiz, F. (2015). Factores determinantes de la motivación en atletas veteranos españoles. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 47(1), 34-42.
- Zepeda, J., Delgado, Z., Karas, J. y Soto, J. (2016). Involucramiento laboral y productividad en un agronegocio en Sinaloa, México. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 9(19), 71-80.

Zepeda, J., Zulema, Z., Soto, J. y Soto, J. (2016). Involucramiento laboral y productividad en un agronegocio en Sinaloa, México. *Teacs*, 9(19), 71 – 80.

Apéndices

Apéndice A. Cuestionario de Motivación



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Evaluar la motivación y productividad de los colaboradores de la empresa Novartis con el propósito comprobar si existe una relación entre ambas variables.

La información que proporcione será de carácter confidencial, ya que la misma será usada como datos académicos. Por favor elija una de las cinco opciones Totalmente de acuerdo (TD), de acuerdo (A), ni de acuerdo ni desacuerdo (NDNA), en desacuerdo (D) y totalmente en desacuerdo (TD).

Tabla A1
Cuestionario de motivación

Descripción	TD	DA	NDNA	A	TD
Necesidades fisiológicas					
1.-El trabajo me permite tener vacaciones anuales 2.- Recibo mi aguinaldo y salario de acuerdo a la ley 3.- Los beneficios económicos que recibo satisfacen mis necesidades básicas 4.- Gano suficiente en mi trabajo, con lo que logro atender a mi familia					
Necesidades de seguridad					
5.- Me siento estable y seguro en mi trabajo 6.- Las prestaciones sociales de mi trabajo son adecuadas 7.- Mi lugar de trabajo cuenta con las condiciones de seguridad necesarias para desarrollar mi labor 8.- Mi trabajo me genera preocupación y estrés					
Necesidades de afiliación					
9.- Las relaciones con mis compañeros me motivan desempeñarme mejor en mi trabajo 10.- Me siento con energía y ánimos para hacer mi trabajo adecuadamente					

11.- Deseo otro empleo en vez del actual 12.-Tengo buenas relaciones laborales con mi jefe					
Necesidades de reconocimiento					
13.- Recibo un trato justo en mi trabajo 14.- Recibo incentivos por parte de la empresa cuando realizo un buen trabajo 15.- El trabajo que efectúo es reconocido 16.- El reconocimiento laboral que recibo en comparación a otros compañeros es adecuado a la función que desempeño					
Necesidades de autorrealización					
17.- Los trabajos que desempeño están de acuerdo con mis capacidades 18.- La empresa me proporciona oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional 19.- Me siento orgulloso y satisfecho de trabajar para esta empresa 20.- Mi trabajo me permite desarrollar mi creatividad y resolver problemas					

Tomado de *la motivación y su influencia en la productividad de los trabajadores de una institución financiera del norte del Perú*; por Manrique y Montenegro, (2015).

Apéndice B. Cuestionario de Productividad



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La información que proporcione será de carácter confidencial ya que los mismos serán usados como datos académicos. Por favor elija una de las cinco opciones Totalmente de acuerdo (TD), de acuerdo (A), ni de acuerdo ni desacuerdo (NDNA), en desacuerdo (D) y totalmente en desacuerdo (TD).

Tabla A2
Cuestionario de productividad

Descripción	TD	D.A	NDNA	A	TD
Productividad					
21.- Los equipos son indicados para hacer el trabajo.					
22.- Todas las exigencias de los clientes son resultas.					
23.- Las tareas son realizadas con eficiencia.					
24.- Todas las dudas de los clientes al adquirir los productos son resueltas.					
25.- Todos los clientes que acuden a la empresa se muestran satisfechos.					
26.- Considera que la calidad ha mejorado en los últimos años.					
27.- Conoce perfectamente los manuales de operación de los equipos.					
28.- Se han reducido las pérdidas de la empresa con respecto al año anterior.					
29.- Se cumple con los tiempos de entrega del producto a los clientes.					

Tomado de *Involucramiento laboral y productividad en un agronegocio en Sinaloa, México*; por Zepeda et al. (2016).

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Sara Viviana Palacios Lara, con C.C: # 0911327054 autora del trabajo de titulación: *La motivación y su influencia en la productividad de los colaboradores de la empresa Novartis de la ciudad de Guayaquil*, previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 30 de marzo de 2021

f. 

Sara Viviana Palacios Lara
C.C: 0911327054

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	La motivación y su influencia en la productividad de los colaboradores de la empresa Novartis de la ciudad de Guayaquil		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Palacios Lara, Sara Viviana		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Zerda Barreno, Elsie Navarro Orellana, Andrés Antonio		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	30 de marzo de 2021	No. DE PÁGINAS:	98
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Motivación laboral, productividad, gestión, recursos humanos, empresa, industria farmacéutica .		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>La motivación laboral ha demostrado ser una variable importante dentro de la gestión de organizaciones. No obstante, el impulso alcanzado por una adecuada motivación de los colaboradores puede aportar al desarrollo empresarial, siendo una alta productividad un objetivo a lograr de parte de las empresas. El objetivo general de la presente investigación consiste en analizar la motivación de los colaboradores de la empresa Novartis de la ciudad de Guayaquil y la influencia en su productividad, con el fin de desarrollar una propuesta de mejora. Esto se desarrolló por medio de una metodología con enfoque cuantitativo, método deductivo, de tipo no experimental y transversal. La técnica utilizada fue la encuesta, por medio de un cuestionario de 20 preguntas para motivación y de nueve preguntas para productividad. La población constó del total de empleados que laboran en la empresa Novartis de las ciudades de Guayaquil y Quito, dando una muestra de 59 trabajadores. Los resultados mostraron que las dimensiones con mayores problemas de motivación fueron necesidades de reconocimiento y necesidades de afiliación. Se comprobó que la motivación laboral influye positiva y directamente en la productividad de los colaboradores de la empresa Novartis de la ciudad de Guayaquil, lo que fue comprobado por medio del coeficiente de correlación de Pearson que obtuvo un valor de 0.705. Se propuso el diseño de programas motivacionales y desarrollo de capacitaciones.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-999046813	E-mail: vivianapalacioslara@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Lapo Maza, María del Carmen		
	Teléfono: +593-9-43804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			