

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS  
AMÉRICAS**

**VICERECTORIA ACADÉMICA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANÁLISIS DE LOS MÉTODOS DE MOTIVACIÓN AL  
PERSONAL QUE SE EMPLEAN EN EL  
DEPARTAMENTO DE RECONCILIACIONES DE  
PFIZER EN EL PRIMER CUATRIMESTRE DEL AÑO  
2021.**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL  
GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

**FABIOLA ARAGÓN HERNÁNDEZ**

**TUTOR:  
HELVETIA UMAÑA CHACÓN**

**SEDE CENTRAL, Abril 2021**

## RESUMEN

La siguiente investigación planteada bajo el título “Análisis de los métodos de motivación al personal que se emplean en el departamento de reconciliaciones de Pfizer en el primer cuatrimestre del año 2021” tiene como finalidad determinar el proceso de formulación de los métodos de motivación, analizar los métodos aplicados en el departamento en estudio y conocer la percepción de sus miembros.

Para lograr lo anterior, se llevó a cabo con un enfoque de tipo cuantitativo en el cual se hizo uso del cuestionario y entrevista como instrumentos de investigación para recolectar toda la información relevante que diera respuesta a las variables planteadas en los objetivos específicos proyectados. Los sujetos que fueron considerados para el estudio análisis de las variables corresponden a el supervisor del departamento de reconciliaciones de Pfizer y los seis contadores miembros de este equipo.

En el capítulo II de este documento, se contempla la información que se expone en el marco teórico con el fin de comprender los términos asociados a la motivación, distintas teorías motivacionales y conceptos asociados a desempeño, productividad que además contribuyen a un buen ambiente laboral.

Seguidamente, se presenta el análisis de resultados cuya estructura está basada en las distintas variables de la investigación y a los dos instrumentos utilizados para la recolección y tabulación de las respuestas. Como variables de análisis se tiene el proceso de formulación de las estrategias motivacionales, los métodos aplicados y la percepción de los trabajadores sobre los métodos de motivación aplicados.

Basado en los datos generados, se procede a plantear las conclusiones y recomendaciones sobre los métodos de motivación actuales para el departamento de reconciliaciones de Pfizer. Finalmente, se procede a realizar la propuesta de la investigación que abarcará los criterios que sean de relevancia para definición y selección de los métodos motivacionales a ser considerados en periodos futuros por el departamento en investigación.

## Contenidos

CÉDULA DE IDENTIDAD .....	3
CARTA FILÓLOGO .....	4
RESUMEN .....	5
CAPÍTULO I .....	14
Introducción .....	14
Pfizer Centroamérica y Caribe .....	16
Objetivos de la Investigación .....	17
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos.....	17
Justificación de la Investigación .....	17
Antecedentes de la Investigación .....	20
Proyecciones de la Investigación .....	26
Alcances y limitaciones .....	27
CAPÍTULO II .....	28
MARCO TEÓRICO .....	28
Contextualización de la empresa Pfizer .....	28
Misión.....	29
Visión.....	29
Valores .....	29
Estructura Organizacional del equipo de Reconciliaciones de Pfizer .....	30
Factores Humanos .....	30
Multiplicidad de funciones.....	31
No existen las personas promedio.....	32
La importancia de la dignidad personal.....	32
La Motivación.....	33
Tipos de motivación.....	34
Motivación en el trabajo.....	35
Teorías de motivación o modelos de comportamiento.....	36

Teoría X y teoría Y de McGregor.....	37
Teoría de las necesidades de Masglow.....	38
La teoría ERG de Alderfer.....	39
Teoría de la motivación-higiene de Herzberg.....	40
Teoría de la expectativa de la motivación.....	41
Modelo de motivación de Porter y Lawler.....	41
Teoría de la equidad.....	43
Teoría del establecimiento de metas de la motivación.....	44
Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland.....	45
Dimensiones de la motivación.....	47
Técnicas especiales de motivación.....	53
CAPÍTULO III.....	65
MARCO METODOLÓGICO.....	65
Enfoque de la Investigación.....	65
Diseño de la Investigación.....	66
Fuentes de Información.....	67
Fuentes primarias.....	67
Fuentes secundarias.....	68
Muestra.....	69
Variables de Análisis.....	70
Instrumentos Utilizados en la Investigación.....	70
Cuestionario.....	71
Entrevista.....	72
Proceso para la Recolección y Análisis de Datos.....	72
CAPÍTULO IV.....	74
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	74
CAPÍTULO V.....	133
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	133
Conclusiones de la Investigación.....	133
Recomendaciones.....	139
CAPÍTULO VI.....	143

PROPUESTA.....	143
Historia general de la empresa .....	143
Logo.....	143
Misión, Visión y Valores .....	144
Estrategias motivacionales propuestas .....	144
Equipo de actividades especiales.....	145
Compensación de horas extras laboradas. ....	146
Herramienta de medición de tiempos.....	147
Estrategia para distribución de cargas en tiempos específicos. ....	149
Liderazgo.....	151
Promociones y desarrollo profesional. ....	153
Asumir responsabilidades.....	153
Rotación interna.....	154
Salario.....	155
Seguimiento a colegas desmotivados.....	155
Beneficios de la implementación de la propuesta.....	157
Compromiso de los colaboradores. ....	157
Retención de talento.....	157
Mayor productividad. ....	157
Innovación.....	158
Reducción de problemas.....	158
Mayor competitividad y mejora de imagen de la empresa.....	158
Referencias.....	159
Anexos.....	162

## Índice de Figuras

Figura 1. Habilidades blandas y sus características .....	19
Figura 2. Estructura Organizacional del Equipo de Reconciliaciones de Pfizer .....	30
Figura 3. Proceso básico de la motivación .....	36
Figura 4. Jerarquía de las necesidades de Maslow.....	39
Figura 5. Comparación de las teorías de la motivación de Maslow y Herzberg .....	40
Figura 6. Modelo de la motivación de Porter y Lawler .....	42
Figura 7. Formulación de la teoría de la equidad .....	43
Figura 8. Teoría de la equidad .....	44
Figura 9. Establecimiento de metas para la motivación.....	45
Figura 10. Variables de Análisis .....	70
Figura 11. Costos equipo de actividades especiales .....	146
Figura 12. Compensación de horas extras laboradas .....	147
Figura 13. Herramienta de medición de tiempos .....	148
Figura 14. Ejemplo extracto de datos de herramienta .....	149
Figura 15. Costos asociados herramienta de medición de tiempos.....	149
Figura 16. Costos para distribución de cargas en tiempos específicos .....	150
Figura 17. Tarjetas de agradecimiento .....	152
Figura 18. Costo asociado a las tarjetas de agradecimiento .....	153
Figura 19. Plan de rotación interna .....	155
Figura 20. Costos totales de propuesta.....	156

## Índice de Tablas

Tabla 1. Género _____	76
Tabla 2. Rango de edad _____	77
Tabla 3. Antigüedad en la compañía _____	78
Tabla 4. Tiene hijos _____	79
Tabla 5. Existe un equipo enfocado en la motivación _____	80
Tabla 6. La empresa se preocupa por identificar técnicas motivacionales _____	81
Tabla 8. Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo _____	84
Tabla 9. En su empresa hay mecanismos de reconocimiento _____	85
al empleado del mes _____	85
Tabla 10. Mi jefe no me felicita cuando realizo bien mi trabajo _____	86
Tabla 11. Las responsabilidades que tenemos los colaboradores del mismo nivel son equitativas _____	87
Tabla 12. Mi trabajo es importante para lograr los objetivos de la empresa _____	88
Tabla 13. En Pfizer se paga un salario justo _____	89
Tabla 14. En la empresa se cumple con todos los extremos laborales (vacaciones, aguinaldo, horas extra, otros) _____	90
Tabla 15. Existen incentivos económicos asociados al buen desempeño _____	91
Tabla 16. Los incrementos salariales en Pfizer están acordes con la evaluación de desempeño _____	92
Tabla 17. Hay oportunidades de ser promovido _____	93
Tabla 18. Existe un procedimiento claro y definido sobre cómo lograr un ascenso en la institución _____	94
Tabla 19. En Pfizer me brindan los entrenamientos adecuados para ejercer mi puesto _____	95
Tabla 20. Cuando se hacen cambios en los procesos recibimos entrenamientos _____	96
Tabla 21. Se preocupan por mi desarrollo profesional _____	97
Tabla 22. En la empresa detectan mis debilidades y me proveen herramientas para fortalecerlas _____	98
Tabla 23. En la compañía no existen conductas discriminatorias hacia algunas personas _____	100
Tabla 24. Reconozco el buen trabajo de mis compañeros _____	101
Tabla 25. Si me encuentro desanimado mi equipo se preocupa por apoyarme _____	102
Tabla 26. Mi jefe me motiva a superarme cada día más _____	103
Tabla 27. Mi Jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo _____	104
Tabla 28. No me siento capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo _____	105
Tabla 29. En mi departamento nos mantenemos en comunicación constante _____	106
Tabla 30. Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo _____	107
Tabla 31. Me siento cómodo hablando abiertamente con mi jefe sobre asuntos laborales _____	108
Tabla 32. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo _____	109
Tabla 33. En esta empresa los jefes cuidan a su personal _____	110
Tabla 34. Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis errores _____	111
Tabla 35. Estoy satisfecho con la relación con mi jefe _____	112
Tabla 36. Existe un sistema eficiente y transparente de reconocimientos _____	113
Tabla 37. Se realizan actividades grupales para promover trabajo en equipo y mejores relaciones interpersonales _____	114
Tabla 38. Recibo retroalimentación constantemente para mejorar continuamente _____	115
Tabla 39. Decido la forma de hacer mi trabajo _____	116
Dato _____	116
Tabla 40. Propongo mis propias actividades de trabajo _____	117
Tabla 41. Organizo mi trabajo como mejor me parece _____	118
Tabla 42. La comunicación oficial de la gerencia a los colaboradores es clara _____	119
Tabla 43. Mi jefe no me ha dejado claro cuáles son las expectativas que se tiene de mi trabajo _____	120
Tabla 44. Pfizer es un lugar agradable para trabajar _____	121

<i>Cuadro 45. Suelo trabajar fuera de horario para cumplir con mis obligaciones</i>	122
<i>Tabla 46. Mi jefe me ha hablado sobre mi desempeño únicamente cuando he cometido un error</i>	123
<i>Tabla 47. La gerencia trata igual a todos los que trabajamos en el equipo</i>	124
<i>Tabla 48. Mi jefe no tiene favoritos</i>	125
<i>Tabla 49. En mi departamento todos estamos abiertos al cambio</i>	126
<i>Tabla 50. Siento que en el equipo hay un ambiente ameno en donde se me trata con respeto</i>	127
<i>Tabla 51. En mi puesto tengo procesos estructurados que puedo modificar</i>	128
<i>Tabla 52. Permanezco en el equipo porque me siento satisfecho con mis condiciones de trabajo</i>	129
<i>Tabla 53. Tengo confianza en mis compañeros de trabajo</i>	130
<i>Tabla 54. Usted recomendaría a un familiar o un allegado trabajar en el equipo</i>	131
<i>Tabla 55. En general, en Pfizer me siento motivado</i>	132

## Índice de Gráficos

Gráfico 1. Género _____	77
Gráfico 2. Rango de edades _____	78
Gráfico 3. Antigüedad en la compañía _____	79
Gráfico 4. Tiene hijos _____	80
Gráfico 5. Existe un equipo enfocado en la motivación _____	81
Gráfico 6. La empresa se preocupa por identificar técnicas motivacionales _____	82
Tabla 7. Se considera la opinión de los colegas para definir las técnicas motivacionales _____	83
Gráfico 7. Se considera la opinión de los colegas para definir las técnicas motivacionales _____	83
Gráfico 8. Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo _____	84
Gráfico 9. En su empresa hay mecanismos de reconocimiento al empleado del mes _____	85
Gráfico 10. Mi jefe no me felicita cuando realizo bien mi trabajo _____	86
Gráfico 11. Las responsabilidades que tenemos los colaboradores del mismo nivel son equitativas ____	87
Gráfico 12. Mi trabajo es importante para lograr los objetivos de la empresa _____	88
Gráfico 13. En Pfizer se paga un salario justo _____	90
Gráfico 14. En la empresa se cumple con todos los extremos laborales (vacaciones, aguinaldo, horas extra, otros) _____	91
Gráfico 15. Existen incentivos económicos asociados al buen desempeño _____	92
Gráfico 16. Los incrementos salariales en Pfizer están acordes con la evaluación de desempeño ____	93
Gráfico 17. Hay oportunidades de ser promovido _____	94
Gráfico 18. Existe un procedimiento claro y definido sobre cómo lograr un ascenso en la institución __	95
Gráfico 19. En Pfizer me brindan los entrenamientos adecuados para ejercer mi puesto _____	96
Gráfico 20. Cuando se hacen cambios en los procesos recibimos entrenamientos _____	97
Gráfico 21. Se preocupan por mi desarrollo profesional _____	98
Gráfico 22. En la empresa detectan mis debilidades y me proveen herramientas para fortalecerlas ____	99
Gráfico 23. En la compañía no existen conductas discriminatorias hacia algunas personas _____	100
Gráfico 24. Reconozco el buen trabajo de mis compañeros _____	101
Gráfico 25. Si me encuentro desanimado mi equipo se preocupa por apoyarme _____	102
Gráfico 26. Mi jefe me motiva a superarme cada día más _____	103
Gráfico 27. Mi Jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo _____	104
Gráfico 28. No me siento capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo _____	105
Gráfico 29. En mi departamento nos mantenemos en comunicación constante _____	106
Gráfico 30. Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo _____	107
Gráfico 31. Me siento cómodo hablando abiertamente con mi jefe sobre asuntos laborales _____	108
Gráfico 32. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo _____	109
Gráfico 33. En esta empresa los jefes cuidan a su personal _____	110
Gráfico 34. Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis errores _____	111
Gráfico 35. Estoy satisfecho con la relación con mi jefe _____	112
Gráfico 36. Existe un sistema eficiente y transparente de reconocimientos _____	113
Gráfico 37. Se realizan actividades grupales para promover trabajo en equipo y mejores relaciones interpersonales _____	114
Gráfico 38. Recibo retroalimentación constantemente para mejorar continuamente _____	115
Gráfico 39. Decido la forma de hacer mi trabajo _____	116
Gráfico 40. Propongo mis propias actividades de trabajo _____	117
Gráfico 41. Organizo mi trabajo como mejor me parece _____	118
Gráfico 42. La comunicación oficial de la gerencia a los colaboradores es clara _____	119
Gráfico 43. Mi jefe no me ha dejado claro cuáles son las expectativas que se tiene de mi trabajo ____	120
Gráfico 44. Pfizer es un lugar agradable para trabajar _____	121

Gráfico 45. Suelo trabajar fuera de horario para cumplir con mis obligaciones _____	122
Gráfico 46. Mi jefe me ha hablado sobre mi desempeño únicamente cuando he cometido un error ____	123
Gráfico 47. La gerencia trata igual a todos los que trabajamos en el equipo _____	124
Gráfico 48. Mi jefe no tiene favoritos _____	125
Gráfico 49. En mi departamento todos estamos abiertos al cambio _____	126
Gráfico 50. Siento que en el equipo hay un ambiente ameno en donde se me trata con respeto _____	127
Gráfico 51. En mi puesto tengo procesos estructurados que puedo modificar _____	128
Gráfico 52. Permanezco en el equipo porque me siento satisfecho con mis condiciones de trabajo ____	129
Gráfico 53. Tengo confianza en mis compañeros de trabajo _____	130
Gráfico 54. Usted recomendaría a un familiar o un allegado trabajar en el equipo _____	131
Gráfico 55. En general, en Pfizer me siento motivado _____	132

# CAPÍTULO I

## Introducción

Es este capítulo se procederá a detallar el planteamiento del problema que ha dado partida a esta investigación, los objetivos específicos a desarrollar a través de este estudio, la justificación e importancia que puede tener el llevar a cabo este proyecto. Por otro lado, se mencionarán algunos antecedentes internacionales y nacionales relacionados con la motivación en las empresas y algunas estrategias empleadas. Por último, se describirá la historia de la empresa Pfizer que ha sido considerada para esta investigación y generalidades importantes.

### Planteamiento del Problema de Investigación

Actualmente no es de sorprender que las organizaciones con mayor valor en el mundo tengan el foco en la satisfacción del talento humano. Por el contrario, los síntomas que revelan un problema en la motivación de los colaboradores son el ausentismo, el bajo desempeño, la rotación, etc. Por ello, contar con un trabajador motivado es clave en la organización, lograr que ellos compartan y sean parte la estrategia de la institución es indispensable para conseguir las metas.

Los procesos de motivación de los colaboradores son una de las preocupaciones de los departamentos de recursos humanos,

Es necesario manifestar el aprecio por el trabajo individual en el equipo ya que es una tendencia mundial que reedita satisfactoriamente: debe existir motivación y ella representa. Así que la motivación por parte de la organización y la automotivación (disposición de la persona) son claves en la actividad laboral y ambas partes deben de manifestarse con toda plenitud. La situación anterior repercute en el clima laboral de la organización, mejorándolo en forma substancial. (Amador A., 2016, p.267).

La motivación es muy importante para la salud mental e incluso para la salud física. Si no se poseen estímulos o incentivos motivacionales, es muy probable que se empiece a caer en una desmotivación, la cual se conoce como un intenso desánimo provocado por experiencias negativas que hace tener la sensación de que no se es capaz de conseguir nada de lo que se proponga. Puede ser, incluso, el inicio de una depresión.

Es importante saber que la motivación en los colaboradores ayuda a que desarrollen sus actividades y responsabilidades laborales con profesionalismo y servicio de calidad en la empresa; lo cual está directamente relacionado con la productividad que en este caso será alta y el producto o servicio será brindado en un estado óptimo de calidad; sin embargo, si no hay motivación y excelentes condiciones laborales existe la posibilidad de que no realicen su trabajo de una manera adecuada. Para optimizarlos es importante que los gerentes y líderes de la organización propicien la estima necesaria para el personal.

Estar motivado es fundamental para el desempeño de las actividades de los colaboradores, así como tener en cuenta la opinión de ellos para saber cómo se sienten o sus percepciones, pues, de alguna manera, estas ayudan al desempeño laboral. La relación estrecha entre estas dos variables contribuye a que los trabajadores tengan en su organización el ambiente y las herramientas adecuadas que les permitan desarrollarse como profesionales, cumplir con los objetivos organizacionales y que esto favorezca el desarrollo de habilidades blandas de los individuos.

Se conoce que todas las personas tienen distintas percepciones y factores que lo impulsan a realizar acciones determinadas o distintos motivos por los cuales trabajan para alcanzar una meta. Es decir, no todas las personas reaccionan o infieren las actitudes o palabras de la misma forma, por tanto, puede que no se comparta los mismos factores motivacionales y se necesiten distintas maneras de generar la misma reacción de impulso o motivación en ellos, así como pueden influir sus actitudes o deseos personales, factores que se deben tomar en cuenta a la hora de incentivar a los colaboradores, esto desde el punto de vista gerencial.

Debido a la relevancia que presenta la motivación en las personas, principalmente en el ámbito laboral, durante los últimos años muchos especialistas hablan de distintos tipos de motivación, así como de distintas formas de generarla en las personas, es por ello que se desea analizar de forma más detallada, estas técnicas y el impacto que cada una puede generar en las personas, su salud física y mental así como la capacidad de crecer personal y profesionalmente y ser capaces de satisfacer cada una de sus necesidades desde las más básicas, por ejemplo, las fisiológicas, como las más elevadas tal como la autorrealización.

Por lo tanto, se debe saber que para los administradores es de suma importancia saber que el estudio de la motivación favorece el desempeño de los colaboradores, pero principalmente es

esencial conocer las distintas técnicas empleadas por lo que cabe preguntar ¿Cómo son los métodos de motivación que se emplean en el departamento de reconciliaciones de Pfizer en primer cuatrimestre del año 2021?

Conociendo la pregunta que guiará esta investigación, también es importante detallar la empresa en la cual se llevará a cabo.

### **Pfizer Centroamérica y Caribe**

De acuerdo con la página de la empresa, en 1950, se inicia la producción y comercialización de productos farmacéuticos en Centroamérica. Para el año 1969, comienza la construcción de la planta de producción en Heredia, la cual inicia operaciones un año después, esta locación era la encargada de suplir Centroamérica, el Caribe y Ecuador.

En el año 2009, Pfizer se fusiona con Wyeth con el objetivo de centrarse en negocios enfocados en el paciente, se unen la velocidad y agilidad de una empresa pequeña y recursos de una organización global como lo es Pfizer esto con el fin de satisfacer las necesidades de pacientes, médicos y sistemas de salud.

Actualmente, Pfizer cuenta con más de 300 funcionarios en el área del centro de servicios y alrededor de 200 personas en contabilidad de Centroamérica y el Caribe, se encuentra entre las tres mejores farmacéuticas del mundo y ha sido una de las pioneras y exitosas compañías en desarrollar una vacuna efectiva y aprobada para combatir y prevenir el COVID-19 que ha paralizado al mundo producto de la pandemia global que se enfrenta.

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo general.**

Analizar los métodos de motivación que se emplean en el departamento de reconciliaciones de Pfizer en el primer cuatrimestre del año 2021.

### **Objetivos específicos**

Determinar el proceso de formulación de los métodos de motivación que se emplean en el departamento de reconciliaciones de Pfizer en el primer cuatrimestre del año 2021.

Analizar los métodos aplicados en el departamento de reconciliaciones de Pfizer, para el desarrollo motivacional en el primer cuatrimestre del año 2021.

Establecer la percepción de los trabajadores con respecto a los métodos de motivación que se emplean en el departamento de reconciliaciones de Pfizer en el primer cuatrimestre del año 2021.

Elaborar una propuesta de métodos de motivación para el departamento de reconciliaciones de Pfizer en el primer cuatrimestre del año 2021.

## **Justificación de la Investigación**

La presente investigación se enfocará en estudiar las estrategias de motivación que emplean los gerentes en el departamento de reconciliaciones de Pfizer en el primer cuatrimestre del año 2021, ya que, debido a la rotación de personal, nuevas líneas de reporte gerencial, calificaciones recibidas de iniciativas como “Great Place to Work”, resultados de evaluaciones internas, entre otros, que han estado presente en el equipo se evidencia la necesidad de analizar las técnicas empleadas actualmente y con ello tener un enfoque correcto de acuerdo con los miembros del equipo, sus requerimientos y las tareas asignadas para el cumplimiento óptimo de objetivos establecidos de forma individual y grupal.

La motivación laboral constituye el éxito de toda empresa, logrando que los colaboradores se sientan alineados con los objetivos de la empresa, al mismo tiempo que cumplen sus metas personales, a través de la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

Según Robbins, & Judge, (2009, p.175):

La motivación es el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo”. Asimismo, Chiavenato (2017) indica que “la persona estará motivada si existe una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo, lo que se comprende que el ambiente influye de manera decisiva originando estímulos (internos y externos), también está orientado a un objetivo, mediante expresiones (impulso, deseo, necesidad, tendencias) que nos indica los motivos del comportamiento de la persona. (p.68)

Las personas transcurren la gran parte del día en sus en sus trabajos, donde se enfrentan frecuentemente a diversos tipos de problemáticas, en este escenario los inconvenientes abundan. Por eso, las habilidades blandas han adquirido gran importancia y valor en el mundo de los negocios, ya que sirven para resolver inconvenientes y enfrentar de manera correcta la jornada laboral. Las habilidades blandas son todos los atributos o capacidades que le permiten a una persona desempeñarse en su trabajo de manera efectiva. Estas habilidades apuntan al lado emocional, interpersonal y a cómo se desenvuelve el personal en una empresa. Según Ortega (2017), “son un conjunto de destrezas que permiten desempeñarse mejor en las relaciones laborales y personales”. (p.7)

Algunas de las principales habilidades blandas de acuerdo con la entrevista realizada por Soza (2019) para Forbes son:

**Figura 1. Habilidades blandas y sus características**

Habilidades blandas	Características
Autodisciplina	Cuando una persona se autorregula, se autogobierna, la disciplina forma parte de sus habilidades blandas.
Administración de los recursos personales	El tiempo. Hasta donde se administra y regula sus recursos directos y sus prioridades
Habilidades de interacción con los demás	Empatía o entender claramente lo que los demás necesitan de él, entender sus requerimientos, tener capacidad de escucha, de observación, de diagnóstico, trabajo en equipo, además de contar con inteligencia emocional para relacionarse bien con los demás, así como otras competencias que, a pesar de ser más elaboradas, se consideran, igualmente, habilidades blandas. Liderazgo, la capacidad de inspirar a otros, de coordinar el trabajo de otros y de cuidar y desarrollar a otros

Fuente: Aragón (2021), a partir de entrevista realizada por Soza (2019) para Forbes

Para los gerentes del equipo de reconciliaciones de Pfizer, les permitirá tener una visión completa de las mejores técnicas de motivación de acuerdo con sus miembros de equipo, sus actitudes y aptitudes, así como de su preferencia o técnica motivacional que le genera un mayor impacto positivo a cada una de las personas a cargo, con el fin de maximizar sus virtudes o fortalezas para el cumplimiento de objetivos y metas establecidas en el año 2021, además de generar un mejor clima organizacional.

A las universidades, el análisis servirá como material de investigación de los posteriores egresados en administración de empresas, principalmente de la Universidad Internacional de las Américas, quienes serán profesionales capacitados en distintos ámbitos y esto les permita reforzar sus cualidades y capacidades gerenciales con el fin de generar líderes organizacionales que crean impactos positivos en las personas que los rodean y poseen herramientas para desarrollo y guía de profesionales.

Se busca que el presente estudio colabore con la empresa y los colaboradores a saber la importancia que tienen los diferentes temas, los cuales ayudan para aumentar la motivación en ellos y puede generar un impacto positivo en sus labores y en su vida personal en general. Así también dicha investigación servirá como antecedente de futuras generaciones y como una fuente de consulta para cualquier persona que necesite información.

## Antecedentes de la Investigación

En el siguiente apartado, se presenta una serie de estudios internacionales y nacionales que han abordado el tema de la motivación desde diferentes perspectivas las cuales tienen alguna relación con el tema estudiado.

El primer estudio que se presenta es el de León Díaz (2017) con el título de “La motivación y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Cajay-Huari”, Perú para optar por el título de Licenciatura en Administración.

El autor busca determinar de qué manera la motivación incide en el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Distrital de Cajay - Huari, año 2017. Métodos: La población de estudio fueron 44 trabajadores, profesionales, técnicos y auxiliares, se utilizó el instrumento de medición de actitudes.

Dentro de los resultados obtenidos en este estudio esta que demuestra según la significancia asintótica (bilateral) de 0.000, donde es menor que 0.05, aceptando la hipótesis alterna, donde la motivación incide significativamente en el desempeño laboral, con una correlación positiva considerable de 79.5%, entre motivación y desempeño laboral.

A continuación, con el estudio realizado por Geralt. (2017), titulado “Motivación en las organizaciones”, UNAM, México para optar por el título de Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos, se espera que se reconozca el papel que juega la motivación en las distintas organizaciones. Para la mayor parte de estas, la motivación resulta de gran importancia puesto que es un elemento clave en la construcción de una cultura organizacional sólida.

La motivación laboral está basada en la filosofía, principios y cultura corporativa, a fin de que los colaboradores desarrollen un sentido de orgullo y de pertenencia a la organización y se sientan más estimulados a realizar sus labores de una mejor manera.

Una de sus conclusiones de este autor es que, para los seres humanos, la motivación puede tener un origen tanto interno como externo y la psicología aporta una serie de teorías para explicar su aparición, mantenimiento y alcances.

Una de las bases importantes para lograr la eficiencia organizacional es que los colaboradores estén motivados para conseguir la productividad y competitividad, que hoy en día es tan necesaria en las organizaciones para mantenerse en el mercado. El estudio de este tema permitió identificar el comportamiento de los empleados de una organización, a través de las diferentes teorías de la motivación, a fin de aplicar dichas teorías en el ámbito laboral y promover la motivación.

Seguidamente, se encuentra el estudio realizado por Huilcapi-Masacon, (2017), Titulado “Motivación, las teorías y su relación en el ámbito empresarial”, Ecuador, para optar por el título de Licenciatura en Administración. Este estudio menciona que el ser humano tiene dos clases de necesidades: Una de ellas le permite evitar defenderse para evadir el daño y la otra satisfacer sus necesidades como ser humano y poderse desarrollar. Por ello, se considera el factor motivacional como la clave para la generación de un clima laboral agradable en el que las personas se sientan entusiasmadas lo que garantiza el éxito empresarial.

Su objetivo principal de investigación es identificar el estado motivacional del personal y gerentes de las empresas de la ciudad de Babahoyo. Materiales y métodos. El presente estudio estuvo conformado por una muestra de 180 gerentes, administradores, propietarios de matrices y sucursales que tienen sus empresas en la ciudad de Babahoyo, Provincia de los Ríos, a los que se les realizó un cuestionario de 5 preguntas en donde se identifica el estado motivacional de sus actividades, los datos obtenidos fueron analizados y tabulados por plantillas de Excel.

Parte de sus conclusiones fueron que el 53% de los encuestados expresó que un aspecto de insatisfacción sí le afecta al rendimiento laboral, así como a las relaciones interpersonales, situación que los gerentes deben evitar dentro de las organizaciones para mantener empleados motivados y productivos. Otras conclusiones adicionales son: la motivación es un elemento básico a la hora de administrar empresas, ya que permite el desarrollo de actitudes positivas, lo que beneficia al desempeño laboral de los empleados y colaboradores y además mejora la calidad de vida tanto personal como familiar.

Por último, en el ámbito internacional, el estudio realizado por Vázquez. (2018). Con el título “Motivación intrínseca y productividad laboral”, Guatemala, para optar por el título de Licenciatura en Administración en Gerencia, se realiza con el objetivo de establecer la relación de

la motivación intrínseca con la productividad laboral, estudio realizado con agentes de la PMT de la municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos. Para la realización de esta se aplicó una escala Likert para ambas variables, en la cual se utilizó el diseño de investigación de tipo descriptivo.

Se comprobó que la motivación intrínseca se encuentra activa en los agentes de la PMT porque la finalidad de su trabajo les es significativa. Por otro lado, se pudo identificar que la productividad de estos es significativa debido al cumplimiento efectivo de los procedimientos establecidos por la institución, disposición de servicio, manejo de información sobre educación vial y la supervisión de las normas de tránsito.

Por tal razón, se concluye que la motivación intrínseca se relaciona de manera significativa con la productividad laboral de los agentes de la Policía Municipal de Tránsito de la Municipalidad de San Pedro Sacatepéquez, San Marcos, porque en todas las funciones que realizan poseen compromiso de trabajo misma que hace que sean efectivos se recomienda concentrar el esfuerzo de los agentes de la PMT a través de actividades que fortalezcan su motivación intrínseca y de esta forma potenciar su productividad laboral.

A continuación, se presentan los estudios realizados a nivel nacional:

El trabajo de investigación de Pinto, (2015) titulado “Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la compañía costarricense del Café S.A”, UCR, Costa Rica para optar por el título de Licenciatura en Administración, desarrolla una propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la Compañía Costarricense del Café S.A. (CAFESA) mediante una investigación de campo que faculte la toma de decisiones.

Cabe destacar que CAFESA es una empresa que se dedica a la importación, fabricación y comercialización de fertilizantes, insumos agrícolas, formulaciones químicas de herbicidas, fungicidas y foliares, semillas certificadas y equipos agrícolas.

La investigación incluye una contextualización del desarrollo de la industria de fertilizantes y agroquímicos en Costa Rica, así como de los aspectos teóricos conceptuales necesarios para el diseño de la propuesta. Al mismo tiempo que se incluye una descripción de la empresa Compañía

Costarricense del Café S.A. y su coyuntura actual; incluyendo historia, principales servicios y productos, estrategia de negocios actual y estructura administrativa.

Los principales elementos del clima organizacional que presentan problemas en la compañía y que representan oportunidades de mejora son la autonomía de los empleados la cual es muy limitada por la tipología de los trabajos que son ejecutados en CAFESA y el grado de centralización de las decisiones en la Gerencia General, cabe mencionar también que no existen mecanismos desarrollados para la medición del desempeño y del reconocimiento, ni tampoco existe un ambiente que promueva el crecimiento interno.

Asimismo, hay preocupaciones que han generado un alto grado de presión como el de la asunción del idioma inglés como parte del diario vivir, pues es el idioma oficial del grupo empresarial, y aspectos tales como la innovación como parte de iniciativas de los colaboradores es casi nula, ya que lo que se busca es estandarización y simplicidad en los procesos. Los salarios son bajos, sin embargo, no ha sido determinante para los colaboradores, evidenciado por la baja rotación de estos, las promociones internas son muy limitadas, al igual que las capacitaciones y desarrollo del personal.

A continuación, Gómez A (2016) en su estudio titulado “Tips para la motivación laboral y mejoramiento del clima organizacional”, Costa Rica para optar por el título de Administración de empresas con énfasis en Recursos Humanos”.

Las estrategias para gozar de una buena salud no son las mismas para dejar de estar enfermos, las técnicas para motivar al personal no son las mismas que se requieren para dejar de desmotivar, y las que se necesitan para mejorar un clima laboral no son las mismas para al menos tener un clima laboral aceptable.

Por ejemplo, no se puede hablar de estimular el crecimiento de los empleados si las políticas y administración son una “traba” latente, por ello se piensa primero en dejar de estimular la competencia desleal y luego en estrategias para estimular la competencia leal y en las siguientes técnicas se reconocerá esta estrategia enfocada en lo primordial.

El objetivo principal es brindar a los jefes, líderes, encargados, supervisores, Departamento de Recursos humanos, etc. herramientas y acciones prácticas para la motivación de personal basado en el conocimiento científico sobre el comportamiento humano en la organización.

Como conclusión, se menciona que esta herramienta está hecha para potenciar el nivel de influencia y satisfacción del equipo de trabajo y ha sido diseñada para que sea de auto aplicación y se obtendrán resultados graficados de lo primordial a promover en el equipo de trabajo, así como aquello con lo que se está meramente satisfecho. Una herramienta que les permitirá además a los directivos obtener lo mejor de cada área y poder consolidar un intercambio de buenas prácticas entre departamentos.

Seguidamente, se encuentra la investigación realizada por Mora. (2016). Titulada “Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa exportadora de materias primas MYR SA”, UCR, Costa Rica para optar por el título de Licenciatura en Administración. El objetivo general de este trabajo es desarrollar una propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional del capital humano en la empresa M Y R S.A., mediante una investigación de campo que faculte la toma de decisiones. Cabe destacar que M Y R S.A. es una empresa que se dedica a la comercialización y exportación de materias primas secundarias.

En este se incluye una propuesta, instrumento valioso para la empresa, para mejorar y fortalecer el clima laboral y la motivación de los colaboradores, ya que en la actualidad no existe ningún estudio relacionado para esta empresa.

Concluye que el talento humano en la actualidad es uno de los ejes de gran importancia para fortalecer la visión y misión de la empresa, así como para crear procesos más eficientes e innovadores que faciliten la creación de nuevos y mejores productos.

Es por ello las habilidades, la proactividad, el liderazgo, el compromiso y la lealtad con la organización provocan que los resultados sean positivos; que aumente la productividad e inclusive la imagen de la compañía.

La gestión ambiental es un tema que se ha hecho de interés a nivel mundial, ya que los recursos naturales son agotables y muchos de los productos que se consumen requieren estos insumos para elaborarse.

Muchas organizaciones a nivel mundial han realizado esfuerzos para plantear estrategias y políticas que faciliten este proceso; por ello, a través de los años, las empresas han encontrado un nicho de comercialización de materias primas secundarias; que proporcionan insumos para nuevos productos y son amigables con el ambiente.

Finalmente, se encuentra el estudio elaborado por Montero (2017). En su investigación realizada y titulada “Propuesta de un plan de mejora de la dinámica organizacional para Cadena Radial Costarricense”, UCR, Costa Rica para optar por el título de Licenciatura en Administración, menciona que la satisfacción laboral es en ocasiones menospreciada en cuanto a su potencial para ayudar a la productividad y crecimiento de una empresa. El tener un lugar de trabajo donde los empleados se encuentren a gusto y se sientan motivados es una excelente herramienta para alcanzar una empresa más productiva.

El objetivo de este estudio es la recopilación de la información primaria necesaria para desarrollar un Plan de Mejora de la Dinámica Organizacional para Cadena Radial Costarricense. Entre las variables que se toman en cuenta destacan las funciones, la remuneración, las relaciones en el lugar de trabajo y las jornadas laborales, entre otras.

Entre las conclusiones se muestra que la rotación del personal dentro de Cadena Radial Costarricense es muy baja. La evaluación de la satisfacción con el trabajo, en general, es además muy positiva. Los colaboradores se sienten a gusto dentro de la empresa, pero siempre tareas que pueden ayudar a mejorar la evaluación en ciertas variables, ayudando a subir el nivel de satisfacción laboral.

Además, un bajo porcentaje del personal considera su remuneración competitiva. La remuneración tiene un alto impacto en la satisfacción laboral y debe prestársele especial atención.

Por último, indica el autor que las oportunidades de desarrollo son una limitante importante no solo para Cadena Radial Costarricense, sino para cualquier PYME. Los profesionales ven las oportunidades de crecimiento personal y profesional como un factor de gran influencia en su satisfacción laboral y se debe buscar alternativas para mejorar la percepción del personal sobre sus oportunidades de crecimiento. Las oportunidades de desarrollo fueron señaladas como una de las variables con peor evaluación y a la vez como una de las variables más importantes dentro de la

satisfacción. Enfocarse en las oportunidades de desarrollo puede tener un alto impacto en la satisfacción.

### **Proyecciones de la Investigación**

Se determinarán los procesos que sigue la gerencia y otras personas involucradas para la formulación de las estrategias de motivación a ser implementadas en los siguientes periodos y los principales motivos y herramientas utilizadas para la selección de estas, además de conocer la periodicidad de estos procesos, sus objetivos y alcances específicos, así como los resultados deseados con los mismos.

Para lo cual se analizarán los métodos que emplean en el departamento de reconciliaciones de Pfizer para aplicar las estrategias de motivación establecidas previamente, su respectivo seguimiento y evaluación, así como las observaciones y correcciones que se pueden identificar en el periodo con la finalidad de asegurar que se está siguiendo el plan establecido para obtener los resultados deseados.

Se establecerá la percepción de los trabajadores del equipo de reconciliaciones de Pfizer sobre las estrategias de motivación que se emplean, los métodos que consideran más efectivos y cualquier mejora o área de oportunidad que ellos identifiquen con la finalidad de conocer su opinión respecto a los procesos actuales y cualquier fortaleza o debilidad del actual proceso.

Este estudio se va a enfocar única y exclusivamente en los colaboradores del equipo de reconciliaciones y posteriormente se pretende compartir y aplicar al de contabilidad general de Pfizer que permita conocer los niveles de satisfacción internos que poseen los colaboradores, así como la percepción que estos tienen de las distintas técnicas de motivación empleadas por la compañía.

Respecto a los medios de comunicación interna, Pfizer no cuenta con otro tipo de herramientas más allá de los medios gerenciales como correos para comunicaciones generales o bien su página en “Workday” para postulación de vacantes internas y externas. No existen pizarras

informativas para motivación o comunicados pese a que tienen distintos medios para comunicar métricas y resultados.

### **Alcances y limitaciones**

De acuerdo con Hernández, Fernández - Sampieri, (2018), “los alcances de la investigación cuantitativa se clasifican en exploratorios, descriptivos, correlacionales o explicativos. Para esta investigación se procederá con una investigación cuantitativa de tipo descriptivo ya que como se menciona es este libro “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población”. (p.92)

Dentro de los alcances, en el departamento de reconciliaciones de Pfizer no se han realizado estudios o investigaciones similares a la de este documento y permitirá la relación con fenómenos desconocidos, se obtendrá información para dar más visibilidad a la gerencia del nivel de motivación actual de equipo, establecer postulados y afirmaciones y con los detalles recabados proveer una propuesta solida que permita mantener los niveles actuales en caso de ser favorables o bien identificar oportunidades de mejora en las estrategias motivacionales que el equipo presente.

Parte de las de las limitaciones es que este es un estudio que comprende una población muy pequeña y no es proporcional a la organización total de Pfizer Costa Rica, los resultados deben verse como un primer acercamiento a un estudio mayor que comprenda a toda la institución además que se tuvo que hacer vía digital debido a la pandemia por el COVID-19 y, por tanto, no se pudo leer el lenguaje corporal de las personas estudias. Otra de las limitaciones es que el centro de servicios en el país no cuenta con un equipo de recursos humanos local sino uno global lo que dificultó el poder entrevistarlos para los fines de esta investigación, es por ello por lo que se basará únicamente en la percepción de los miembros del equipo de reconciliaciones y su respectivo supervisor encargado.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

En este segundo capítulo denominado marco teórico, se mostrará la recopilación de antecedentes, investigaciones previas y consideraciones teóricas en las que se sustenta un proyecto de investigación. Este capítulo es el soporte teórico o contextual de los conceptos que se utilizaron para el planteamiento del problema en la investigación. Según Hernández et al. (2014): “el objetivo de este capítulo es exponer y analizar las teorías y conceptualizaciones que se consideren válidas para encuadrar el estudio”. (p.60)

#### **Contextualización de la empresa Pfizer**

Según el sitio web de Pfizer:

Pfizer, Inc. (NYSE: PFE) es una empresa farmacéutica estadounidense. Fue fundada en 1849 por los primos Charles Pfizer y Charles Erhart, inmigrantes alemanes, instalados en Brooklyn, Nueva York. Su primer producto fue la santonina, un tratamiento para combatir cierto tipo de parásito de la familia de las lombrices. Gracias al éxito en el mercado farmacéutico de la santonina, permitió que en menos de diez años Pfizer produjera otros productos químicos y preparaciones médicas, destacando: el bórax, el alcanfor y el yodo.

En 1880 comienza a fabricar ácido cítrico, que se convierte en su producto más importante. En 1942 Pfizer es el primero en producir penicilina a escala industrial y en 1950 terramicina, es el primer producto que llega al público bajo el nombre de Pfizer. En 1998 Pfizer lanza al mercado Viagra. Actualmente, y después de diversas fusiones llevadas a cabo con Pharmacia and Upjohn y Parke Davis, es el laboratorio líder a nivel mundial en el sector farmacéutico.

En la lucha contra COVID-19, una vacuna es una parte fundamental para abordar la crisis sanitaria mundial disminuyendo las tasas de infección, enfermedad y muerte en todo el mundo. Pfizer y BioNTech están aprovechando décadas de experiencia científica y están trabajando juntos para crear la vacuna contra COVID-19 la cual ha sido comercializada y distribuida a más de 20 países en todo el mundo, entre ellos incluido Costa Rica.

La compañía se ha desprendido de sus productos de consumo masivo, los cuales se han vendido a otra empresa de la misma industria ya que se desea enfocar en productos oncológicos y vacunas de tipo ARN mensajero como la utilizada para combatir el COVID-19.

### **Misión**

Ser la compañía biofarmacéutica más innovadora de la industria.

### **Visión**

Innovar y llevar terapias a pacientes para que sus vidas mejoren significativamente.

### **Valores**

- Orientación al cliente
- Comunidad
- Respeto por las personas
- Desempeño
- Colaboración
- Liderazgo
- Integridad
- Calidad
- Innovación

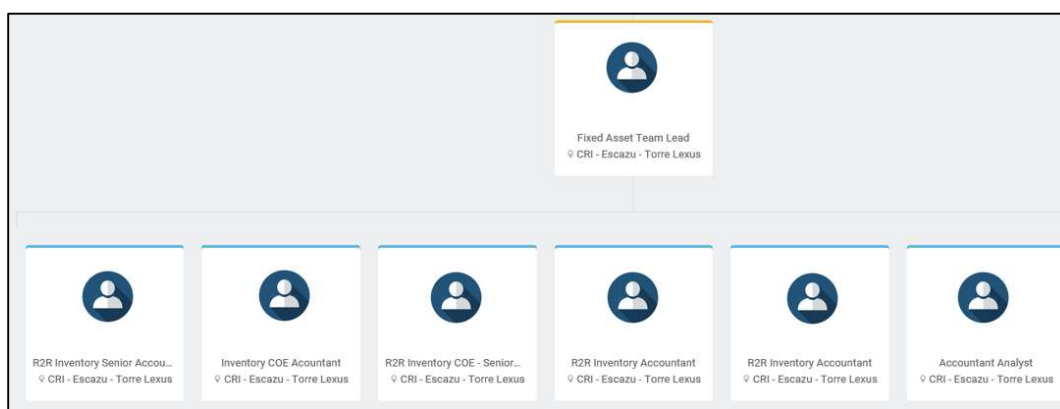
Para efectos de esta investigación, no se indagará en la competencia de Pfizer en la industria farmacéutica o de dispositivos médicos, ya que este pretende únicamente conocer el nivel de satisfacción interno en el equipo de reconciliaciones, su percepción a los métodos motivacionales utilizados por los líderes gerenciales y no se estará realizando ningún análisis o comparación externo a la compañía.

## Estructura Organizacional del equipo de Reconciliaciones de Pfizer

La organización en el departamento de Reconciliaciones de Pfizer se encuentra compuesto por un supervisor encargado de liderar al equipo, validar que las tareas se estén ejecutando de la forma correcta y a tiempo según los lineamientos internos además de desarrollar profesionalmente a las personas bajo su cargo, en este caso, dos contadores nivel tres, quienes le ayudan a ejecutar sus tareas de supervisión, revisión de documentación y apoyo técnico a los otros colegas.

Por otro lado, tiene a cargo cuatro contadores nivel uno, quienes son responsables de ejecutar las tareas operativas mensualmente, llevando control del balance de las cuentas en los libros contables (mayor y de diario) para asegurar que los registros se están realizando de manera correcta y que el posteo de facturas y recibo de productos está siendo ejecutado según las políticas internas de la empresa. A continuación, en la Figura 2, se muestra el detalle de la estructura organizacional.

**Figura 2. Estructura Organizacional del Equipo de Reconciliaciones de Pfizer**



Fuente: Workday, página interna de Pfizer

## Factores Humanos

Según Koontz, Weihrich, Cannice (2012), los objetivos de la empresa pueden diferir un tanto entre las organizaciones, es obvio que los empleados también tienen necesidades y objetivos

que son especialmente importantes para ellos; mediante la función de dirección, la cual define como “Proceso mediante el cual se influye en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo”, los gerentes les ayudan a constatar que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial a la vez que contribuyen con las metas de una empresa. Así, los administradores deben entender las funciones que asumen las personas, y las individualidades y personalidades de la gente. (p. 386).

Según lo mencionado por Koontz, Weihrich, Cannice (2012), es importante conocer las necesidades y objetivos de cada colaborador, ya que esta información es fundamental para identificar los incentivos motivacionales correctos y establecer las mejores tácticas que favorezcan el ambiente en que se desarrollan los colaboradores y que, además, sientan que se les toma en cuenta y se les escucha respecto a sus preferencias y con esto maximizar la efectividad y productividad en el equipo.

### **Multiplicidad de funciones**

Koontz et al. (2012) menciona que:

Los individuos son mucho más que un factor productivo en los planes de la administración, son miembros de sistemas sociales de muchas organizaciones, son consumidores de bienes y servicios e influyen de manera vital en la demanda, y son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones industriales y partidos políticos. En estas distintas funciones, los individuos establecen leyes que gobiernan a los administradores, comportamientos éticos que guían una tradición de dignidad humana que es una característica importante de nuestra sociedad. En resumen, los gerentes y aquellos a quienes dirigen son miembros que interactúan en un amplio sistema social. (p. 386).

Por ello, los colaboradores no deben verse como encargados de ejecución de procesos y responsables de lograr los números deseados sino como individuos independientes y aunque el ser humano está capacitado para ejecutar distintas tareas, se debe tener cuidado con el recargo de acciones a ejecutar, los tiempos requeridos y los recursos disponibles que juegan un papel importante para la motivación de cada persona.

## **No existen las personas promedio**

Las personas actúan en diferentes funciones, pero también son diferentes entre ellas: no existen las personas promedio, aunque en las empresas organizadas a menudo se supone que las hay.

Las empresas desarrollan reglas, procedimientos, programas de trabajo, normas de seguridad y descripciones de puestos, todos bajo el supuesto de que, en esencia, todas las personas son iguales; por supuesto que este supuesto es necesario sobre todo en los esfuerzos de la organización, pero es igualmente importante reconocer que los individuos son únicos y tienen diferentes necesidades, ambiciones, actitudes, deseos de responsabilidad, potencial y niveles de conocimientos y habilidades. (Koontz et al., 2012, p. 386)

En una empresa, no todas las necesidades de los individuos pueden satisfacerse por completo, pero los gerentes tienen un amplio margen para hacer acuerdos individuales. Aunque los requisitos del puesto casi siempre se derivan de los planes de la empresa y la organización, este hecho no necesariamente excluye la posibilidad de ajustar el puesto a una persona en una situación específica.

## **La importancia de la dignidad personal**

Según Koontz et al. (2012):

Administrar supone alcanzar los objetivos de la empresa; obtener resultados es importante, pero los medios nunca deben violar la dignidad de las personas. El concepto de dignidad individual significa que se debe tratar a las personas con respeto, no importa cuál sea su cargo en la organización. El presidente, el vicepresidente, el gerente, el supervisor de primera línea y el trabajador contribuyen a las metas de la empresa; cada uno es único, con diferentes capacidades y aspiraciones, pero todos son seres humanos y merecen que se les trate como tales. (p. 387).

La comunicación al igual que el respeto en las organizaciones debe ir en todas direcciones, incluyendo altos mandos y colegas en posiciones similares. Cada colaborador es una pieza fundamental en la organización y aunque se espera una mayor contribución directa en las tareas del negocio, no se puede dejar de lado que cada ser humano tiene emociones, derechos y deberes y el respeto no debe ser negociable ya que esto contribuye a un buen ambiente laboral y otorga seguridad a cada miembro de equipo.

## **La Motivación**

Chiavenato, (2017), considera que es “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo”. (p.17).

Si bien es cierto existen empresas muy bien estructuradas con excelentes profesionales, con liderazgo, pero que carecen de capacidad motivadora. Asimismo, en una organización la motivación debe ser interactiva y, de esta forma, contar con la participación de todos los miembros que componen la estructura de la empresa para la realimentación de la motivación y no vaya en una sola dirección.

Por ello es tan importante el factor motivacional de la conducta humana, debido que el grado de motivación no es directamente proporcional por el valor del objeto que lo provoca, si no por el grado de importancia que le da la persona que lo recibe, entonces surge la importancia de que el jefe conozca a su personal a fin de saber cómo motivar para obtener un trabajo eficiente.

Chiavenato, (2017) menciona que:

La motivación se entiende como un factor interno que requiere mayor atención para comprender el comportamiento de la persona, para que exista una persona motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento; existen tres comportamientos humanos que explica que el comportamiento no es espontáneo ni carece de finalidad, (i) el comportamiento es causado, porque el ambiente influye de manera decisiva generando estímulos ya sea internos y externos, (ii) el

comportamiento es motivado, porque está dirigido hacia algún objetivo, (iii) el comportamiento está orientado hacia el objetivo, porque existe expresiones (impulso, deseo, necesidad y tendencia) que sirven para indicar los motivos del comportamiento. (p.68).

Por su parte, Koontz et. al (2012) dicen que “la motivación en término general se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, es decir que los administradores de las empresas motivan a sus subordinados mediante la satisfacción de los impulsos y deseos para que los trabajadores actúen de la manera deseada”. (p.387).

Tipos de motivación.

Para Newstrom (2011), “La motivación humana se clasifica en dos motivos principales: motivación primaria y secundaria”. (p.111).

#### ***Motivación primaria.***

Se desprende de las necesidades biológicas también conocida como motivación no aprendida y/o de primer orden, porque son básicas para la subsistencia. Estos motivos son innatos y si se puede controlar no se puede por mucho tiempo, lo cual provocaría daños al organismo entre los motivos tenemos el hambre, la sed, el sueño, el escape del dolor, necesidad de protección contra el ambiente. (Newstrom, 2011, p.111).

Es decir, la motivación primaria está directamente relacionada con las necesidades básicas que todo ser humano necesita satisfacer, por tanto, puede mencionarse en el ámbito laboral un salario base que otorgue seguridad o facilidad para un colaborador a tener acceso a alimentos, servicios públicos básicos, así como calidad de vida y equilibrio en vida personal y trabajo que le permita tener un descanso apropiado.

#### ***Motivación secundaria.***

Son conocidos como motivos sociales su importancia surge por las relaciones interpersonales y se relacionan con los motivos primarios llamados también aprendidos,

razón por la cual pueden ser reemplazables y controlable es decir pueden ser reprimidos y postergados, sin embargo, no por mucho tiempo ya que ocasionaría pérdida de la homeóstasis psicológica (estado estable del cuerpo humano, afectado por la ansiedad, inseguridad, depresión y autodestrucción). Entre los motivos secundarios tenemos el trabajo, necesidad de estatus, la moda, actividades recreativas. (Newstrom, 2011, p.111)

Es importante conocer los factores motivacionales que incentivan a cada persona, que le otorguen un estatus, poder adquisitivo, oportunidades para actividades recreativas que le permitan sentir autorrealización y eviten estados de ansiedad, implicaciones físicas, inseguridad y depresión siendo estas principales variables que desmotiven a una persona y le impidan desarrollar sus actividades personales y profesionales de la mejor manera.

### **Motivación en el trabajo**

Según Newstrom (2011), “la motivación en el trabajo es un conjunto de fuerzas internas y externas que hace que un trabajador opte una acción y se conduzca hacia el logro de una meta organizacional. Asimismo, la motivación del trabajo es la combinación compleja de fuerzas psicológicas de los trabajadores, los mismos que resaltan en tres elementos importantes”. (p.218).

- Se divide en factores positivos es decir la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda y oportunidad. Los factores disfuncionales son las impuntualidades, ausencia, retiro y el bajo desempeño.
- Compromiso para lograr la excelencia
- Constante esfuerzo

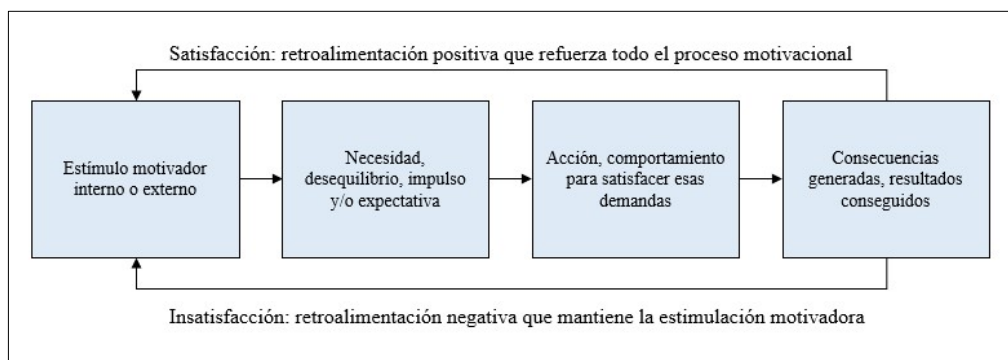
También en la motivación del trabajo los gerentes deben estar involucrados en que se adapten los sistemas de motivación según las necesidades de los trabajadores que se encuentren a su cargo, al entregarles sus ingresos pueden cubrir sus necesidades básicas para su supervivencia

### ***Proceso básico de motivación.***

Como se observa en la figura N°3, las personas pueden estar estimuladas de forma constante por motivadores tanto externos (ambientales y/o sociales), como internos (fisiológicos, psicológicos) que le originan una serie de necesidades, expectativas e intereses. Esto proporciona

energía y sirve de impulso para poner en marcha ciertos comportamientos dirigidos a tratar de satisfacer dichos motivadores.

**Figura 3. Proceso básico de la motivación**



Fuente: Koontz et al. (2012) (p.41)

Si las acciones que se realizan tienen éxito se valida y refuerza todo el proceso, aumentando su probabilidad de ser repetido en futuras ocasiones, en caso contrario se ponen en marcha nuevas estrategias conductuales tratando de restablecer la hedónica armonía inicial.

### **Teorías de motivación o modelos de comportamiento**

Resulta difícil encontrar un único criterio clasificatorio capaz de estructurar de forma coherente y clara la gran cantidad de modelos y teorías acerca de la motivación en el trabajo que han generado en el panorama científico.

La progresión cronológica que diferencia entre perspectivas centradas en explicar qué es lo que motiva laboralmente a los individuos y aquellas otras interesadas en el cómo se motivan los trabajadores sea la que más ventajas didácticas y menos problemas taxonómicos plantea.

A continuación, se presenta una recopilación de las principales teorías que tienen influencia en el presente proyecto de investigación:

## **Teoría X y teoría Y de McGregor.**

Un punto de vista sobre la naturaleza de las personas según McGregor (1960), citado Koontz et al. (2012) por en su teoría X y teoría Y. Administrar, sugiere McGregor, “debe empezar con la pregunta básica sobre cómo se ven los gerentes a sí mismos respecto de los demás. Este punto de vista requiere reflexionar acerca de la percepción de la naturaleza humana. Las teorías X y son dos series de supuestos relativos a la naturaleza de las personas, y McGregor eligió estos términos porque deseaba una terminología neutral, sin connotación de buenas o malas”. (p.389).

### ***Supuestos de la teoría X.***

Los supuestos tradicionales sobre la naturaleza de las personas, según McGregor (1960) citado Koontz et al. (2012), se mencionan: “A las personas les desagrada el trabajo y evitaran realizarlo de ser posible. Dado el desagrado se les deberá vigilar y obligar a realizar las tareas a su cargo con una constante supervisión ya que prefieren ser dirigidos para evitar la responsabilidad producto de la poca ambición y seguridad que poseen”. (p.389)

### ***Supuestos de la teoría Y.***

Y los supuestos de McGregor en su teoría mencionados y parafraseados, son

- El esfuerzo en el trabajo es tan natural como el de jugar o divertirse.
- Las personas se autodirigirán y autocontrolarán de acuerdo con los objetivos con los que estén comprometidos.
- El grado de compromiso con los objetivos es proporcional al tamaño de las recompensas asociadas a su logro
- No solo aceptan la responsabilidad sino la buscan. (Koontz et al. 2012, p.389)

La investigación inicial sobre motivación en el trabajo se ocupó fundamentalmente de reconocer y organizar las necesidades y motivos que empujan el comportamiento en el trabajo. Quizás la Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, aunque aspira a ser una teoría general de motivación humana, más que de motivación laboral, sea la formulación más conocida”. (Koontz et al., 2012, p.392)

### **Teoría de las necesidades de Maslow.**

Koontz et al. (2012) menciona al respecto:

Como es bien sabido, Maslow (1943), en primer lugar, parte de la idea de que el ser humano es un animal en una constante búsqueda de satisfacer sus necesidades, que clasifica en cinco categorías: fisiológicas, como comida, agua o sueño; de seguridad o protección contra el peligro, la privación o la amenaza; de carácter social, como amor, afecto y pertenencia; estima, o una evaluación alta y estable de uno mismo; y autorrealización, o logro del potencial individual. (p.392)

En segundo lugar, y fiel al espíritu de la psicología humanista que respalda, la investigación de Maslow, opuesta a la corriente psicoanalítica predominante, que se focalizaba en las enfermedades mentales (Maslow, 1982), busca identificar las prioridades de las personas saludables y autor realizadas, para las que juzga que éstas necesidades se organizan jerárquicamente, según su importancia para la supervivencia, comenzando con las fisiológicas y progresando hasta las de más alto nivel, en donde se encuentra la autorrealización, que se suelen representar en forma piramidal; por ello, sólo si la necesidad inferior está satisfecha, la inmediatamente superior resultará motivadora para la conducta!. (p.392)

Las siguientes son las necesidades humanas básicas que Maslow (1954), citado por Koontz et al. (2012), menciona (figura 4) (pp.391.392):

- Necesidades fisiológicas. Corresponden a las necesidades básicas para sostener la vida humana, como alimento, agua, calor, abrigo y sueño.
- Necesidades de seguridad. Las personas quieren estar libres de peligros físicos y del temor de perder el trabajo o no poder satisfacer sus necesidades fisiológicas.
- Necesidades de afiliación o aceptación. Ya que las personas son entes sociales, necesitan sentir que son aceptados por otros.

- Necesidades de estima. Este tipo de necesidad genera satisfacciones como el poder, el prestigio, el estatus y la autoconfianza.
- Necesidad de autorrealización. Es el deseo de convertirse en la mejor versión propia, maximizar el propio potencial y lograr algo.

**Figura 4. Jerarquía de las necesidades de Maslow.**



Fuente: Koontz et al. (2012)

### **La teoría ERG de Alderfer.**

Alderfer (1972), citado por Koontz et al. (2012), indica:

Las siglas ERG se refieren (derivadas del inglés) a esas tres categorías de existencia, relación y crecimiento, y Alderfer sugiere que las necesidades de varios niveles pueden motivar al mismo tiempo; por ejemplo, ir a trabajar para ganarse la vida (satisfacción de las necesidades de existencia) y al mismo tiempo sentirse motivado por las buenas relaciones con los compañeros de trabajo, y, según él, cuando las personas experimentan frustración a un nivel, se enfocan en una categoría de necesidades de un nivel inferior. (pp.392.393).

- Necesidades de existencia
- Necesidades de relación
- Necesidades de crecimiento

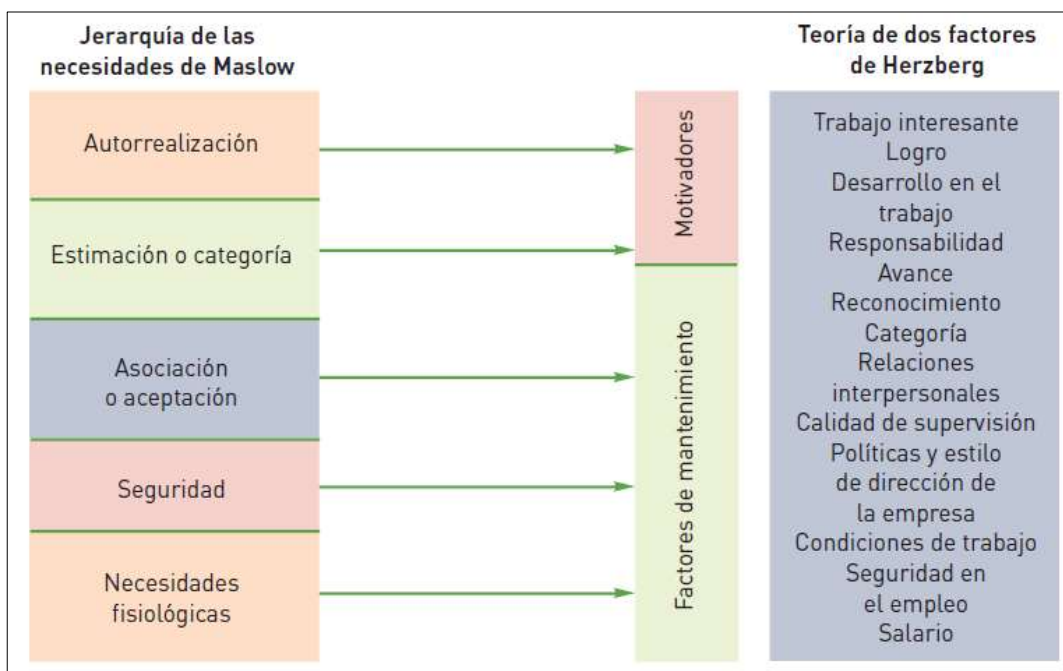
**Teoría de la motivación-higiene de Herzberg.**

Herzberg (1959), citado por Koontz et al. (2012), menciona:

Frederick Herzberg y sus colaboradores modificaron de manera considerable el enfoque de las necesidades de Maslow, y su investigación propone encontrar una teoría de dos factores de la motivación. Su existencia no motiva en el sentido de dar satisfacción; sin embargo, si no existieran ocasionarían insatisfacción. Herzberg los llama factores de mantenimiento, higiene o contexto del trabajo.

En el segundo grupo Herzberg lista ciertos satisfactores, y por tanto motivadores, todos relacionados con el contenido del trabajo. Incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo desafiante, el avance y el crecimiento en el trabajo; su existencia rendirá sentimientos de satisfacción o no satisfacción (no insatisfacción). Como indica la figura 5, los satisfactores e insatisfactores que Herzberg identificó son similares a los factores sugeridos por Maslow. (pp.393.394).

**Figura 5. Comparación de las teorías de la motivación de Maslow y Herzberg**



Fuente: Koontz et al. (2012)

### **Teoría de la expectativa de la motivación.**

Según Lawler (como se citó en Chiavenato, 2017), “se refiere a la utilización de los objetivos como medios que necesitamos para lograr nuestros fines. Además, define “la motivación como un proceso que regula el comportamiento ya que cada comportamiento es el resultado que representa medios y fines”. (p. 83).

Lawler III, citado por Chiavenato, (2017), indica:

“encontró pruebas de como motivar el desempeño mediante el dinero, sin embargo, éste no puede hacer lo mismo con el compañerismo y la dedicación a la organización. También encontró que la eficiencia de este motivador “el dinero” a veces es escasa debido a su empleo incorrecto, por ejemplo:

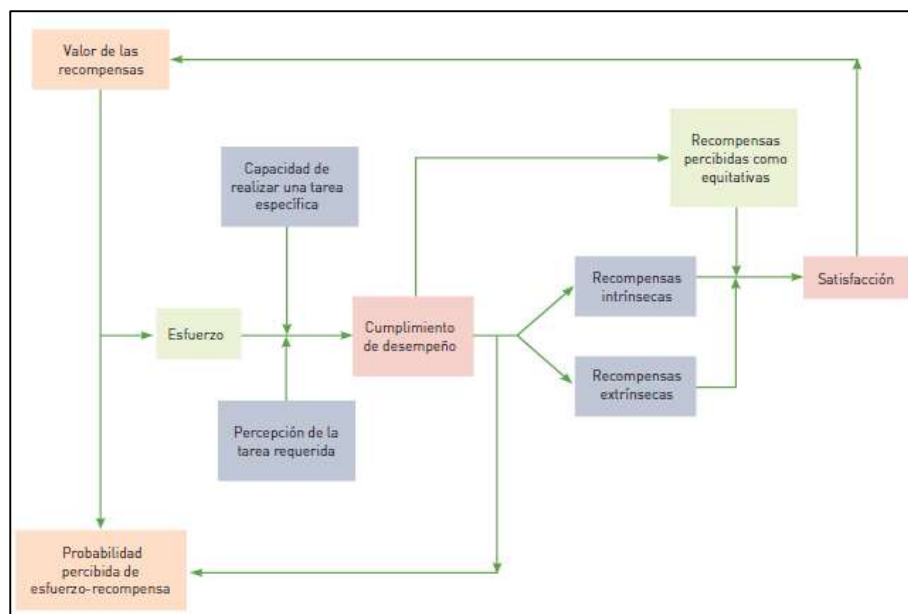
- El largo período en entregar el incentivo salarial.
- Las evaluaciones del desempeño no producen diferencias salariales.
- La política salarial está sujeta a las convenciones laborales. (p. 83)

### **Modelo de motivación de Porter y Lawler.**

Para Chiavenato (2017),

Como indica el modelo, la cantidad de esfuerzo (la fortaleza de la motivación y la energía ejercida) depende del valor de la recompensa más la cantidad de energía que una persona cree que se requiere y la probabilidad de recibir dicha recompensa. El esfuerzo percibido y la probabilidad de realmente obtener una recompensa son influidos por la experiencia del desempeño real. Está claro que, si las personas saben que pueden hacer un trabajo, o si ya lo han hecho, tienen una mejor apreciación del esfuerzo requerido y conocen mejor la probabilidad de recibir una recompensa. (p.85)

**Figura 6. Modelo de la motivación de Porter y Lawler**



Fuente: Chiavenato, 2017 (p.85)

Chiavenato (2017) menciona al respecto:

Sus conocimientos y habilidades para realizar la función y su percepción de cuál es la función requerida (el grado al cual comprende las metas, las actividades requeridas y otros elementos de una función). A su vez, se considera que el desempeño conduce a recompensas intrínsecas (como un sentido de logro o autorrealización) y extrínsecas (como las condiciones de trabajo y el estatus). (p.48)

Estas recompensas llevan a la satisfacción; pero el desempeño también influye en las recompensas equitativas percibidas. Es comprensible que lo que el individuo ve como una recompensa justa por un esfuerzo afectará necesariamente la satisfacción que de ella se deriva, y de igual forma la satisfacción influirá en el valor real de las recompensas, por tanto, los reconocimientos deben ser equitativos y transparentes con la comunicación.

## Teoría de la equidad.

Según Koontz et al. (2012),

Un factor importante en la motivación es que los individuos perciban la estructura de recompensas como justa. Una forma de atender este punto es mediante la teoría de la equidad, que se refiere al juicio subjetivo de un individuo sobre lo justo de la recompensa que recibe en términos de recursos (que incluyen muchos factores como esfuerzo, experiencia y educación) y en comparación con las recompensas de otros. J. Stacy Adams ha recibido gran parte del crédito por la formulación de la teoría de la equidad (o inequidad), cuyo aspecto esencial puede expresarse de la siguiente forma. (p.396)

**Figura 7. Formulación de la teoría de la equidad**

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de otra persona}}$$

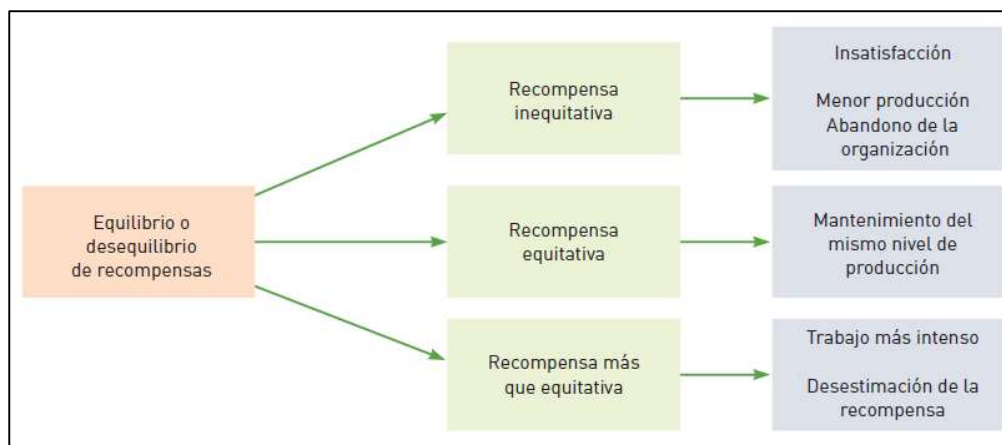
Fuente: Koontz et al. (2012) (p.396)

Koontz et al. (2012) indica al respecto:

Debe haber un equilibrio en el cociente de la relación resultados/recursos para una persona en comparación con el de otra. Si las personas consideran que no se las recompensa con equidad pueden estar insatisfechas, reducir la cantidad o calidad de la producción, o dejar la organización; si perciben las recompensas como equitativas, tal vez continuarán al mismo nivel de producción; si creen que las recompensas son mayores de lo que se considera equitativo, pueden trabajar más; también es posible que algunos desprecien las recompensa. (p.396).

Estas tres situaciones se ilustran en la figura 8.

**Figura 8. Teoría de la equidad**



Fuente: Koontz et al. (2012) (p.396).

### **Teoría del establecimiento de metas de la motivación.**

Según Koontz et al. (2012),

la propuesta es que, para que los objetivos sean significativos, deben ser claros, alcanzables y verificables; de hecho, las metas claras, si son aceptadas, son motivadoras. Las personas quieren saber lo que se espera de ellas, sin embargo, deben cumplirse varias condiciones, por ejemplo, que los objetivos sean verificables, es decir, que al final del periodo se esté en posibilidades de medir si los objetivos se han logrado y hasta qué grado. Objetivos como obtener las mejores calificaciones posibles en la escuela no son verificables, pero graduarse con una calificación promedio de 3.8 puntos sí. Los objetivos deben ser desafiantes, aunque también razonables, si son irreales y no pueden alcanzarse, más que motivadores son desalentadores. (p.398).

Es por esto que las organizaciones establecen objetivos a mediano plazo y con el logro de cada uno de ellos se medirá el desempeño de cada colaborador que permitirá evaluar el avance y reconocer, en este caso, económicamente por medio de aumentos salariales, el buen accionar de

cada colaborador y su contribución para alcanzar los objetivos organizacionales y grupales establecidos,

“Para comprometerse a alcanzar las metas es esencial una verdadera participación al momento de establecerlas, y en el ambiente apropiado se fomentará a los individuos a que las establezcan ellos mismos, aunque, por supuesto, el superior debe revisarlas y aprobarlas. También es posible que en el ambiente adecuado las personas tiendan a establecer metas más altas de las que el superior establecería”. (Koontz et al., 2012, (p.398)

**Figura 9. Establecimiento de metas para la motivación**



**Fuente:** Koontz et al. (2012), (p.398)

### **Teoría de las necesidades de la motivación de McClelland.**

David C. McClelland ha contribuido a la comprensión de la motivación al identificar, en su teoría de las necesidades y tres tipos de necesidades básicas motivadoras, que clasifica como necesidades de poder, afiliación y logro. “Se ha realizado bastante investigación sobre los métodos para probar a las personas respecto de estos tres tipos de necesidades y McClelland y colaboradores han investigado de manera sustancial sobre la necesidad de logro. Los tres impulsores (poder, afiliación y logro) son importantes para la administración, pues deben reconocerse todos para que

una empresa organizada funcione bien”. (McClelland (1969), citado por Koontz et al. (2012), (pp.399 – 400).

### ***Necesidad de poder.***

Referente al tema, se indica que “McClelland y otros investigadores encontraron que las personas con una alta necesidad de poder se preocupan mucho por ejercer influencia y control; en general, esos individuos buscan cargos de liderazgo y a menudo son buenos conversadores, aunque también suelen discutir; les gusta imponerse, suelen ser muy expresivos, obstinados y exigentes, y disfrutan de enseñar y hablar en público”. McClelland (1969), citado por Koontz et al. (2012), (p.400).

Se evidencia en las personas que buscan y gustan de tomar el mando e influir y controlar sobre los demás con lo que se está ejecutando y la manera en la que se realiza. Suelen imponerse y son exigentes con ellos mismos y con quienes los rodean.

### ***Necesidad de afiliación.***

A las personas con una alta necesidad de afiliación por lo común les gusta sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Como individuos, es probable que les preocupe mantener relaciones sociales placenteras, disfrutar un sentido de intimidad y comprensión, estar prestos para consolar y ayudar a otros en problemas, y disfrutar una interacción amistosa con los demás. (McClelland (1969), citado por Koontz et al. (2012), (p.400).

Esta necesidad se refleja en las personas que buscan sentirse amados y aceptados por todas las personas a su alrededor, tienen un alto nivel de empatía y son más enfocados en el factor humano que en lo numérico respecto a resultados. Piensan constantemente en el estado anímico de los demás y se preocupará por tomar acciones para mejorarlo cuando sea necesario.

### ***Necesidad de logro.***

McClelland (1969), citado por Koontz et al. (2012), menciona:

Las personas con una alta necesidad de logro tienen el intenso deseo del éxito y un temor igual de intenso al fracaso. Quieren ser desafiados y se fijan metas moderadamente difíciles (mas no imposibles).

Asumen un enfoque realista del riesgo; no es probable que sean jugadores, sino prefieren analizar y evaluar problemas, asumir la responsabilidad personal de ver que se realice el trabajo, además de que les gusta la realimentación pronta y específica sobre cómo se desempeñan. Tienden a ser inquietos, prefieren trabajar largas jornadas, no les preocupa mucho el fracaso cuando ocurre y les gusta dirigir su propia actividad administrativa. (p.400).

Las personas con necesidad de logro buscan el éxito, pero temen al fracaso por tanto les cuesta tomar riesgos o nuevos retos, buscan de comentarios o retroalimentación para conocer tan pronto sea posible la percepción de los otros respecto a su desempeño y no les preocupa laborar en largas jornadas.

### **Dimensiones de la motivación**

#### ***Motivación Intrínseca.***

Koontz et al. (2012) indica que, “la motivación intrínseca se basa en la realización de la actividad en sí misma, esto quiere decir que la propia satisfacción de hacerlo es lo que nos mueve, sin necesidad de esperar algo del exterior, por ejemplo, cuando hacemos uso de elogios personales para motivar una acción o un cambio de actitud, la satisfacción de saber dar cada vez más de algo, el propio placer personal de aprender”. (p.400).

Cada persona debe tener la capacidad para automotivarse en momentos complicados y no esperar de factores externos que incentiven su motivación. Además, se espera que el compromiso con los objetivos y su necesidad de lograr las metas establecidas también funcionen como

motivación suficiente. Esto irá directamente relacionado con su autonomía, sentido de pertenencia con la compañía, el aprendizaje y la inteligencia emocional de cada persona.

### *Vocación para el trabajo.*

Según Nicuesa (2018), “es cuando una persona realiza un trabajo que la hace sentir feliz y la estimula a continuar con esa función, a través de un empleo una persona desarrolla sus capacidades y talentos (todas las personas tienen un don) e invierte su tiempo en un fin constructivo, dicho trabajo debe ir acorde a las expectativas personales para que estén felices con lo que hacen”. (p.311).

Por ello es importante elegir el trabajo adecuado que esté acorde a sus actitudes y aptitudes para que el profesional se siente cómodamente en su labor, de no hacerlo originaría frustración que conllevaría al no éxito laboral. Cabe recordar que el ser humano pasa mucho tiempo en el ámbito laboral, por lo que es necesario escoger un oficio que le hace sentir contenta para rendir y desarrollarse profesionalmente y responder a las funciones asignadas de forma adecuada.

### *Autoestima.*

Para Soto, (2012) “en el trabajo la autoestima es una parte imprescindible en la vida de las personas, es una actividad que nos proporciona un ingreso y sirve para el desarrollo personal de quien lo efectúa. Asimismo, cuando el trabajador no se siente valorado por las funciones que realiza puede bloquearse en el trabajo, como, por ejemplo: sentirse insatisfecho, dejarse mandar por sus compañeros o tomar una actitud negativa al no saber manejar algunas tareas. Porque esta situación puede traer problemas en la organización”. (p.421).

Aunado a esto, cada persona debe tener la capacidad de identificar y resaltar sus mejores virtudes sin necesidad que alguien más se lo deba mencionar, valorar su esfuerzo diario y los logros alcanzados y no esperar nada a cambio por lo realizado, ya que a veces la desilusión puede ser más grande si su trabajo no es reconocido por los demás. Con esto se evitará la insatisfacción o

desilusión o bien adoptar una actitud negativa que a mediano o largo plazo pueda traer consecuencias significativas.

### *Desarrollo personal.*

Según Dongil y Cano (2014), “es un proceso en donde cada persona intenta hacer crecer todas sus potencialidades, fortalezas para alcanzar sus objetivos por un interés de superación o por una necesidad de dar sentido a la vida. El desarrollo personal se puede conseguir en los aspectos familiares, sociales, laborales, personal, íntimo, etc. Sin embargo, conseguirlo en todos estos ámbitos es muy difícil. El desarrollo personal no depende de cuantas cosas tengamos, si no de nuestra percepción”. (p.421).

El crecimiento personal en el trabajo es la superación que motiva seguir adelante, lo cual además es un reto, ya que se trata de conocer y superar las propias limitaciones, así también fortalecer los puntos fuertes, los que traen como resultado principal la mejora en la calidad de vida. Es importante tener claro cuál es el enfoque que cada persona quiere dar a su desarrollo personal y profesional y buscar las herramientas que le permitan llevar el camino correcto.

### *Retos laborales.*

Para Bembibre (2010):

el reto es un desafío o una actividad física o intelectual que realiza una persona, superando los diferentes tipos de dificultades. En el ámbito laboral un reto es lo mismo que decir objetivo, el cual para cumplir implicará seguir un plan de acción que se establece previamente y que hará las veces de guía para conseguir el objetivo propuesto. Dichos retos, también tienen un valor especial porque alejan el estancamiento del trabajador en una rutina aburrida y sin horizontes de crecimiento. Así, los retos muy característicos pueden ser aquellos que suponen destreza física y aquellos que demandan un esfuerzo intelectual (terminar una carrera, cumplir con ciertos objetivos laborales, etc. (p.254).

Parte de los incentivos personales de cada persona son los retos laborales a los que se enfrenta cada día y la manera en que los afronta, parte fundamental para abordar estos retos es la

actitud y mentalidad, así como la resiliencia para continuar pese a las adversidades que se puedan presentar ya que estos retos permitirán el desarrollo de nuevas habilidades, exposición con los altos mandos, experiencia y aprendizaje que le serán de ayuda toda su carrera.

### ***Motivación Extrínseca.***

Fischman y Matos (2014) expresan que “la motivación extrínseca es cuando las personas realizan una actividad únicamente como medio para conseguir un fin”. Es así como la teoría del incentivo: estudia los motivos por los cuales las personas cooperan y ven a la organización como un sistema que recibe contribuciones de los participantes a través de la dedicación o del trabajo, a cambio les ofrecen incentivos, esta teoría se basa en lo siguiente mencionado por Fischman y Matos (2014) (p.103):

- Incentivos: económicos o no económicos.
- Utilidad de los incentivos: este valor es subjetivo y otorgado por cada persona.
- Contribuciones: son los pagos que entrega el trabajador a la organización.
- Utilidad de las contribuciones: es el valor del esfuerzo que tiene cada individuo para que la organización logre su objetivo.

### ***Remuneración.***

Según Chiavenato (2017), conceptualiza la remuneración como “La recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización” (p.283). La remuneración puede dividirse en dos tipos, directa e indirecta.

“Directa: en efectivo “sueldos, utilidades, pagos sobre tiempo, vacaciones, bonificaciones fijas, etc.”. En especie “Uniforme, comida, vivienda, transporte, asistencia médica, medicinas, útiles escolares, becas y juguetes”. (Chiavenato, 2017, p.283).

Indirecta: “subsidios, ausencia con pago, días feriados, periodos de descanso, seguridad social, planes de retiro, planes de vivienda, planes de ahorro, seguros de vida, seguros de enfermedad e indemnizaciones” (Chiavenato, 2017, p.283).

### *Ambiente laboral físico.*

Según Navarro (s.f), se define el ambiente laboral físico a “todo lo que se encuentra alrededor del medio físico en que el trabajador realiza sus labores y esto puede influenciar de manera positiva o negativa en el rendimiento de los colaboradores. Asimismo, en la organización es importante contar con un entorno de trabajo óptimo lo cual tiene influencia sobre la productividad, mejora las relaciones entre los colaboradores y la percepción que tienen los trabajadores sobre la empresa. Por otro lado, es necesario considerar el espacio físico como instrumento de trabajo poniendo énfasis en la iluminación, condiciones de temperatura, diseño del lugar de trabajo, ruido, etc.”. (p.21).

Adicionalmente, fortalecerá el ambiente laboral físico la colaboración y estudios de salud ocupacional directa que la empresa pueda consultar. Es importante que se garantice óptimas condiciones para todos que les ayude a desempeñar sus labores, equipos de seguridad cuando sea necesario y soportes ergonómicos que eviten lesiones futuras por malas posiciones al laborar o esfuerzos excesivos.

### *Liderazgo Organizacional.*

Escuela Europea Management, (2016) define el liderazgo como “la habilidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”. (p.64). Esta influencia puede darse de manera formal mediante la asignación de un puesto gerencial en una organización, sin embargo, se debe tener claro que no todos los líderes son jefes y viceversa.

El liderazgo informal es aquel que no necesariamente pertenece a la estructura de la organización, si no puede surgir dentro de un grupo o ser nombrado formalmente para dirigirlo.

Pueden ser seleccionados por los altos mandos para desempeñar tareas de coordinación de proyectos, nuevas iniciativas y mejora continua de los procesos actuales en el departamento.

El Líder es la individualidad de su propia personalidad, habilidad, conocimiento y experiencia. Seguidores con sus características de personalidad, habilidades, actitudes y conocimientos.

Asimismo, los requisitos principales que debe de cumplir un líder: con sus acciones e ideas movilizan a otros para que tengan metas comunes, capta personas con apoyo voluntario es decir sin dar órdenes, es comprometido en su labor, refleja credibilidad con sus acciones, es un ejemplo para que otros les sigan, sale de su estado de confort, es arriesgado, visualiza el futuro, fomenta el trabajo en equipo mediante la colaboración, está a la vanguardia con el avance de la tecnología, potencia la creatividad y la innovación, favorece el trabajo en conjunto y una comunicación asertiva para dar a conocer los cambios e implicancias sobre la organización. El líder de la organización o del grupo que cumpla todos estos requisitos asegura el éxito en su organización. (Escuela Europea Management, 2016, p.23)

El estilo o tipo de líder es primordial y debe ser enfocado y especializado para cada equipo de trabajo ya que todas las personas son distintas. Un verdadero líder es aquel que es seguido por los demás como ejemplo sin tener que solicitarles a los colaboradores que lo sigan así como sus capacidades de desarrollar a otros y brindarles las herramientas para su crecimiento profesional.

### *Políticas Laborales.*

Para Billikopf, (2016) “son directrices para la toma de decisiones, las cuales sirven para desarrollar manuales u otros documentos concernientes a la organización, estas políticas son principios que una empresa se compromete en cumplir y hacerles cumplir, lo cual deben estar acorde a las leyes vigentes y normas internas de la empresa”. (p.27).

Las políticas laborales pueden ser distintas a través de todas las organizaciones, sin embargo, cada una de ellas ha sido establecida producto de la necesidad el negocio y deben ser

respetadas en todo momento. No tomar acciones que violenten estas políticas y denunciar o comunicar con la gerencia todo aquel que adrede actúe de forma inadecuada según lo establecido por las políticas internas.

### **Técnicas especiales de motivación**

Mantener una alta motivación laboral es imprescindible para el correcto funcionamiento de la empresa. De esta forma, la empresa consigue un alto grado de implicación por parte de los trabajadores, los cuales trabajen en la misma dirección para conseguir un objetivo común. Por ello, es necesario conocer las diferentes técnicas de motivación laboral que te permitirán mantener un equipo motivado. Algunas de las técnicas o herramientas más utilizadas como incentivos de motivación son:

#### ***Dinero.***

Según Koontz et al. (2012),

nunca puede sobreestimarse al dinero como motivador; ya sea en la forma de salarios, trabajo por pieza (pagado por unidades producidas con cierto nivel de calidad) o cualquier otro incentivo de pago, bonos, opciones de acciones, seguros pagados por la compañía o cualquier cosa que pueda darse a las personas por su desempeño, el dinero es importante. Como algunos autores señalan, el dinero a menudo es más que valor monetario: también significa estatus, poder u otras cosas.

Los economistas y la mayoría de los gerentes tienden a colocar al dinero en un sitio alto de la escala de motivadores, sin embargo, los científicos del comportamiento tienden a colocarlo bajo. Quizá ninguno de los puntos de vista sea correcto, porque como se ha mencionado, esto dependerá de la personalidad de cada ser humano y esos factores que generan un mayor grado de motivación, sin embargo, hay algunos puntos a considerar antes de impulsarlo como el máximo motivador del equipo. (p.402)

Por último, el dinero puede considerarse como un medio urgente para lograr un nivel de vida mínimo, algunas organizaciones utilizan el dinero como un medio para conservar el personal apropiado en una organización y no básicamente como motivador.

Si el dinero debe ser un motivador efectivo, las personas en diversos puestos, aunque de nivel similar, deben recibir salarios y bonos que reflejen su desempeño individual.

### ***Otras consideraciones sobre las recompensas.***

Implícitas en la mayoría de las teorías de la motivación están las recompensas intrínsecas y extrínsecas. Las intrínsecas pueden incluir una sensación de logro o hasta de autorrealización; las extrínsecas incluyen beneficios, reconocimiento, símbolos de estatus y, por supuesto, dinero.

Algunos planes de compensación pueden no proporcionar un fuerte incentivo, como el salario por hora, semanal o hasta anual; en cambio, los planes de incentivos pueden basarse en trabajo por pieza, comisión por ventas, pago por méritos, planes de bonos, reparto de utilidades o ganancias (p. ej., ganancia por productividad) y opciones de acciones.

La paga se basa en el desempeño individual, de grupo y organizacional. Cuando el pago sólo es por el desempeño individual, las personas compiten entre ellas, lo cual puede hacer difícil el trabajo en equipo y la cooperación; en cambio, si el desempeño del grupo es el único criterio para el pago por méritos, algunos individuos pueden no contribuir con su parte justa del esfuerzo.

“Considerar el desempeño organizacional como criterio para los bonos se basa en la noción de que los empleados contribuyeron a un desempeño sobresaliente y, por tanto, deben recompensarse. Para otorgar los beneficios de los sistemas de recompensas individual, de grupo y organizacional, algunas compañías utilizan una combinación de planes”. (Koontz et al. 2012, p.404).

### ***Participación.***

Existe una creciente percepción y empleo de una técnica que ha recibido fuerte apoyo de las teorías e investigaciones de la motivación: la participación. Son pocas las veces que no se

motiva a las personas cuando se les consulta sobre una acción que las afecta, es decir, cuando se las hace ser parte del acto; además, la mayoría de quienes están en el centro de una operación tienen conocimiento de los problemas y su solución. En consecuencia, el tipo de participación correcta rinde motivación y conocimientos valiosos para el éxito de la empresa.

“La participación también es un medio de reconocimiento, es atractiva para la necesidad de afiliación y aceptación, y, ante todo, da a las personas un sentido de logro. Pero alentar la participación no debe significar que los gerentes debiliten su puesto: aunque fomenten la participación de sus subordinados en cuestiones en que éstos pueden ayudar, y aun cuando escuchen con detenimiento, ellos mismos deben decidir sobre asuntos que requieran su decisión”. (Koontz et al., 2012, p.404).

### ***Calidad de la vida laboral.***

Uno de los enfoques más interesantes de la motivación es el programa de la Calidad de Vida Laboral (CVL), que es un enfoque sistémico al diseño del puesto y un desarrollo prometedor en el panorama general de la ampliación de las responsabilidades laborales, combinado con un fundamento en el enfoque de los sistemas sociotécnicos de la administración.

La CVL no sólo es un enfoque muy general en la ampliación de las responsabilidades laborales, sino un campo interdisciplinario de consulta y acción que combina la psicología industrial y organizacional, y la sociología, la ingeniería industrial, la teoría de la organización y el desarrollo, la teoría de la motivación y de liderazgo, y las relaciones industriales. La CVL ha recibido un apoyo entusiasta de varias fuentes. Los administradores la consideran un medio prometedor para tratar la productividad estancada. (Koontz et al., 2012, p.405).

### ***Funciones en el Trabajo.***

Las funciones en el trabajo son parte importante de la motivación de cada profesional dentro de la empresa. Dentro de las funciones se deben considerar variables de gran impacto en la

satisfacción como lo son la variedad de las funciones y como estas se adaptan a las capacidades de cada persona. Tener tareas variadas ayuda al personal a motivarse evitando la monotonía de una única tarea. Por otro lado, hacer tareas que vayan acorde con las capacidades de cada persona ayudan a mantenerse motivados al sentir que resuelven situaciones y son útiles.

Tener claramente definidas las funciones de cada puesto de trabajo ayuda a agregarle valor a los puestos y mantener al personal con un alto nivel de satisfacción a través de un balance adecuado de las funciones. Por otro lado, un claro conocimiento de las funciones de cada puesto facilita el proceso de reclutamiento y selección de personal. Este perfil de funciones permite que la empresa identifique claramente qué tipo de profesional requiere para cada puesto dentro de la empresa, lo que ayuda a subir la productividad.

### ***Relaciones con los jefes.***

Todas las personas participes del ambiente laboral pueden tener un impacto positivo o negativo en la motivación, felicidad y satisfacción. Las relaciones sociales pueden afectar enormemente los estados de ánimo. Por ejemplo, si se rodea de personas tóxicas o negativas, esto puede ser desmotivador. Por otro lado, una amistad alegre puede contagiar el buen humor. Un procedimiento interno de manejo de conflictos es una herramienta importante para toda empresa. Este debe fijar pasos claros a seguir en caso de un problema entre un colaborador y un jefe. Entre otros aspectos a considerar, este procedimiento debe ofrecer la posibilidad de hacer denuncias anónimas, de forma que no vaya a existir represalias hacia el colaborador por externar sus opiniones. (Koontz et al., 2012,p.406).

Se dice que, en ocasiones, los colaboradores no renuncian a sus tareas o a la empresa sino a su jefe directo por la relación que tienen. Es importante que la empresa desarrolle y emplee mecanismos para identificar la relación que tienen los individuos con cada jefe y que busque los métodos necesarios para mejorarlo cuando sea necesario.

### ***Relaciones con los Compañeros.***

Para Koontz et al. (2012):

De la misma forma como las relaciones con los jefes pueden afectar la satisfacción laboral y el ambiente de trabajo, las relaciones con los compañeros tienen también una gran influencia. La empresa debe de velar por que esa influencia sea positiva, y no negativa, fomentando un ambiente de trabajo sano y buenas relaciones entre los compañeros. Entre las medidas que se pueden tomar para asegurar que exista una buena relación entre los compañeros de trabajo, se puede mencionar el “team building” el cual consiste en generar actividades de enfoque recreativo con la finalidad de fomentar distintas prácticas como el trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones por mencionar algunos ejemplos. (p.406).

Hay que entender que, aunque la empresa tome medidas para facilitar una buena relación entre los compañeros de trabajo, los conflictos son intrínsecos de toda relación social y es inevitable que en ocasiones haya problemas entre los compañeros, por ello, es importante tomar medidas para reaccionar adecuadamente cuando se presentan los problemas. Para solucionar las relaciones conflictivas entre los compañeros de trabajo es importante también un procedimiento de manejo de conflictos.

### ***Reconocimiento.***

Koontz et al. (2012) menciona:

Cuando un profesional motivado va más allá de sus funciones y pone esmero en hacer algo sobresaliente que ayude a la empresa a mejorar, debe haber reconocimiento. Se debe de reforzar las actitudes positivas y constructivas del personal hacia el lugar de trabajo y el compromiso con la empresa. Un profesional que hace algo bien y que evidencia día con día que pone su máximo esfuerzo debe ser felicitado por su labor y destacado como un ejemplo a seguir para motivar al resto del personal a seguir sus pasos. (p.406).

Si un profesional motivado va más allá, pero la empresa no lo reconoce, no lo nota o no le importa, pues el profesional se verá desmotivado. Es poco probable que este siga dando su 100%

de esfuerzo en sus funciones si siente que la empresa no demuestra aprecio cuando le pone mayor esmero al trabajo. En cualquier ámbito, es motivante y razón de orgullo ser reconocido por una tarea bien hecha. La empresa debe notar y premiar el buen rendimiento, pues es lo justo y además tiene un alto impacto en la motivación y satisfacción laboral.

### ***Jornadas Laborales.***

Para Koontz et al. (2012),

La flexibilidad es el factor determinante dentro de la variable de las jornadas laborales. Cada vez más los profesionales buscan un mejor balance entre su estilo de vida y la carrera. La cultura laboral alrededor del mundo está variando hacia un mejor balance de vida. Muchos han entendido ya por experiencia que se trabaja para vivir, no se vive para trabajar. Los profesionales buscan flexibilidad para poder pasar tiempo libre, disfrutar con sus familias, atender responsabilidades fuera del lugar de trabajo. (p.406).

La jornada laboral determina en gran parte el balance de vida y trabajo que un profesional puede llegar a tener. Esta variable toma mayor importancia con el pasar del tiempo y es considerada como una de las más influyentes en la satisfacción laboral del personal. ¿Cómo se puede dar flexibilidad en las jornadas laborales? El teletrabajo es un concepto ya ampliamente conocido que es un gran motivador para los profesionales.

### ***Incentivos y Beneficios Adicionales.***

Koontz et al. (2012) expresa que:

El salario no es el único factor monetario que los profesionales toman en cuenta a la hora de aceptar una propuesta de trabajo. Los incentivos y beneficios adicionales, que pueden, pero no necesariamente tienen que ser monetarios, son otra variable vital dentro de la toma de decisiones de los profesionales y su satisfacción laboral. La empresa debe de armar todo un paquete de compensación que motive al personal y lo mantenga así a mediano y largo plazo, no únicamente al momento de la contratación. Así como los candidatos profesionales se preparan para verse atractivos para las empresas, las empresas deben

prepararse para verse atractivos para los profesionales y así atraer al mejor talento humano posible. (p.407).

Aunque los beneficios y reconocimientos económicos son importantes y muchas veces atractivos, no son los únicos factores que los profesionales toman en cuenta, existen otros beneficios como reintegros educacionales de idiomas o universitarios, seguro médico, vacaciones, pago de horas extras laboradas, entre otros.

Por último, “Los incentivos y beneficios adicionales tienen un alto impacto en la satisfacción laboral y deben ser definidos y clasificados debidamente por escrito en un plan de incentivos y beneficios. Para dicho documento es necesario tomar en cuenta la opinión del personal a través de encuestas o entrevistas, según sea el instrumento de recolección de información que se le facilite más a la empresa”. (Koontz et al, 2012, p.407).

### ***Técnicas de motivación.***

Koontz et al. (2012) menciona que las “Técnicas de motivación laboral son métodos, tácticas o procedimientos utilizados para motivar a los trabajadores de una empresa, y así lograr que sean más productivos, más eficientes, más creativos, tengan un mayor compromiso con la empresa, y estén más dispuestos a brindar una buena atención a los clientes”. (p.407).

Existen técnicas económicas y no económicos para incentivar y reconocer el esfuerzo de cada colega, sin embargo, es importante una constante comunicación para conocer la percepción de los trabajadores, sus deseos y necesidades y las variables que les otorgan mayor satisfacción y les hace sentir apreciados por su constante esfuerzo en el logro de los objetivos comunes y organizacionales.

### ***Desempeño laboral.***

El desempeño se entiende como la realización de lo que antes se ha planeado. Resulta que mucho de lo que se planea, organiza y dirige no siempre se desempeña de manera adecuada. Según Chiavenato, (2017),

el desempeño es el rendimiento de una persona, equipo u organización en comparación con los objetivos, normas previamente definidos. También es la forma en que las personas equipos u organizaciones realizan sus tareas y actividades, y con ello se alcanza los objetivos organizacionales que promueven excelencia en los resultados.

Por otro lado, el desempeño se puede expresar mediante una medida, métrica e indicador frente a un índice en relación con las metas, objetivos, requisitos anteriormente definidos. Por tanto, el desempeño puede ser bajo, medio, alto o excepcional. En relación con estas suposiciones se convierten en el principal responsable de la productividad, y los resultados de la organización se convierten en responsables de la competitividad y sustentabilidad de la organización. Entonces estos producen una excelencia operativa, responsable de la eficiencia y eficacia de una organización. (p.61).

Cada colaborador debe ser medido con herramientas estándar sin embargo su calificación y remuneración debe ser personalizada y enfocada únicamente en sus objetivos, la contribución que proporciona cada uno de ellos para el cumplimiento de metas de equipo y no se debe tomar a ninguno de los colegas como punto de comparación para lograr una evaluación y calificación y transparente pensada en las fortalezas y oportunidades de mejora que cada uno presenta.

### ***Objetivo del desempeño.***

Para Chiavenato (2017), “los principales objetivos del desempeño están destinados a mejorar los aspectos como la calidad, velocidad, confiabilidad y flexibilidad. La calidad. - el producto o servicio debe ser exenta de errores. Velocidad. - se refiere a la prontitud y tiempo de entrega

reducido. Confiabilidad. - se refiere a la producción correcta y entrega segura y confiable. Flexibilidad. - es la capacidad de mejora continua y la innovación en productos y servicios”. (p.61)

Es fundamental que cada elemento organizacional conozca las expectativas que la compañía tiene de su posición, de su aporte como colaborador, ya que esto le permitirá tomar planes de acción específicos de acuerdo con sus aspiraciones profesionales y el camino que se desea seguir para su desarrollo profesional en la compañía. Esto puede afectar directamente los objetivos establecidos de desempeño.

#### *Gestión del desempeño.*

Chiavenato, (2017) indica que “consisten en la planeación, organización, dirección y control de todo el flujo de actividad de la organización en todas las áreas y en todos los niveles para asegurar el alcance de los objetivos de la organización y la entrega de los resultados excelentes”. (p.61). El jefe no solo debe supervisar y evaluar el desempeño, también debe tener el cuidado para que las personas aprendan cada vez más, se desarrollen, definan metas y objetivos desafiantes, reciban realimentación en tiempo real acerca de sus resultados y puedan alcanzar niveles extraordinarios de desempeño a esto se denomina excelencia operativa.

#### *Evaluación del desempeño.*

Según Chiavenato, (2017), “es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Asimismo, para evaluar a los colaboradores se aplican varios procedimientos conocidos como: evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evolución de la eficiencia en las funciones, etc.”. (p.61)

Las evaluaciones de desempeño deben realizarse de manera periódica y constante y deben ser establecidos de acuerdo con los objetivos establecidos. Cada evaluación es individual y confidencial y deben compartirse los resultados con cada colega con el fin de mantener una mejora continua, identificar áreas de oportunidad y maximizar las fortalezas de cada individuo. “Esta

evaluación es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento del empleado que tiene más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación”. (Chiavenato, 2017, (p.61)

### *La responsabilidad de la evaluación del desempeño.*

Chiavenato (2017) menciona que:

la responsabilidad de la evaluación del desempeño se atribuye al jefe, al propio colaborador, a las personas y su jefe, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos y una comisión de evaluación de desempeño.

El jefe. - asume la responsabilidad del desempeño de los colaboradores de su equipo, así como su evaluación mediante el esquema que marca el sistema de evaluación, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea esto le permite realizar con más libertad y flexibilidad la evaluación. (p.62)

Cada colaborador es responsable de su desempeño, la evaluación es ejecutada por el jefe del área. En caso de áreas de oportunidad por tratar, el colaborador es el único responsable de tomar las acciones necesarias para mejorarlas, sin embargo, se espera que cada supervisor pueda proveer las herramientas y guía necesaria para una corrección óptima de los hallazgos en la última evaluación de desempeño aplicada.

### *Dimensiones del desempeño laboral.*

#### *Habilidades Técnicas.*

Según Newstrom, (2011)

se refiere al conocimiento y destreza de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica. La habilidad técnica es el rasgo distintivo del desempeño en el trabajo en los niveles

operativo y profesional, quiere decir que son importantes en la etapa inicial de la formación administrativa por lo que sirve para administrar de una manera eficaz. Cabe precisar que estas habilidades técnicas, pierden valor cuando el trabajador asciende a responsabilidades de liderazgo, como por ejemplo los administradores, que ahora dependerá de las habilidades técnicas de sus subordinados. (p.138)

Se dice que cualquier persona puede desarrollar distintas habilidades técnicas siempre y cuando se tenga disposición de aprender, mejorar y una actitud adecuada. Sin embargo, estas habilidades pasan a planos secundarios según la superioridad de los puestos desempeñados. En la actualidad, las empresas no se enfocan en la cantidad de habilidades técnicas que una persona posea sino en las habilidades blandas que haya desarrollado en experiencias previas.

#### *Tareas del puesto.*

Chiavenato (2017) define un puesto como “una unidad e la organización, cuyo conjunto de y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos organizacionales”. (p.211)

Para las organizaciones es importante formular documentos que expliquen los puestos y las tareas que involucra cada uno de ellos esto para evitar duplicidad de funciones, modificaciones de la estructura de estos, definir responsabilidades y evaluar el desempeño del personal, entre otros.

La descripción de los puestos pone por escrito cuales son los deberes y las responsabilidades de un cargo. Las especificaciones de este son las características de los individuos que deberán garantizar el cumplimiento de estas responsabilidades.

### *Capacitación.*

Según Chiavenato (2017), “La Capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”. (p.210)

La capacitación continua del personal puede proporcionar beneficios tanto a la empresa como a los colaboradores. Para la empresa, ayuda a aumentar la rentabilidad, crea una mejor imagen de la empresa, ayuda a solucionar problemas, incrementa la productividad y calidad del trabajo y promueve una mejor comunicación. Del lado del personal, favorece la confianza y desarrollo personal, ayuda a formación de líderes, favorece la promoción de puestos y ayuda a la mejora del desempeño de cada colaborador.

### *Productividad.*

Según Galindo, Mariana y Viridiana Ríos (2015), “La productividad es una medida de qué tan eficientemente utilizamos nuestro trabajo y nuestro capital para producir valor económico. Una alta productividad implica que se logra producir mucho valor económico con poco trabajo o poco capital. Un aumento en productividad implica que se puede producir más con lo mismo”. (p.2)

En el ambiente organizacional, la productividad y la motivación van de la mano, entre más motivada esté una persona mejor será su desempeño y por ende más altos sus niveles de productividad. Para las empresas la productividad y logro de metas es primordial, sin embargo, no puede dejarse de lado el factor humano, su importancia, los aportes que genera y sus niveles de motivación. Es por ello por lo que se dice que el talento humano es el activo más valioso de cada institución.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo pretende mostrar el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos empleadas para la resolución del problema de la investigación, así como detallar el enfoque seguido, el diseño planteado, las distintas fuentes de información consideradas para la obtención de datos y la muestra seleccionada para satisfacer los objetivos específicos establecidos.

#### **Enfoque de la Investigación**

Según Hernández, Fernández y Batista (2014), “La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. Las investigaciones se originan de ideas, sin importar qué tipo de paradigma fundamente nuestro estudio ni el enfoque que habremos de seguir. Las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad objetiva (desde la perspectiva cuantitativa), a la realidad subjetiva (desde la aproximación cualitativa) o a la realidad intersubjetiva (desde la óptica mixta) que habrá de investigarse”. (p.4)

Para esta investigación, se utiliza el enfoque cuantitativo el cual según Hernández et al. (2014), “es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica”. (p.10)

“De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones”. (Hernández et al., 2014, p.4).

Es por ello por lo que el enfoque cuantitativo se adecua a los planteamientos de esta investigación la cual pretende identificar la existencia de estrategias motivacionales específicas, su aplicación y efectividad, así como la percepción que tengan los trabajadores miembros del

equipo de reconciliaciones de Pfizer con el objetivo de identificar el manejo adecuado de la motivación laboral de las personas y sus necesidades latentes.

### **Diseño de la Investigación**

Hernández et al. (2014), explican que el diseño “se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de resolver al planteamiento del problema” (p.128). Esta investigación es básicamente del tipo descriptiva, la cual busca describir los hechos que se pueden observar en un momento preciso. Buscar recabar información sobre el tema que se desea investigar para poder basar un análisis en esa información.

En este trabajo se recabará información sobre las estrategias motivacionales empleadas en el departamento de reconciliaciones de Pfizer, así como la percepción de los miembros de este equipo respecto a dichas técnicas y la efectividad que está logrando en ellos.

Se utilizará esa información para desarrollar un análisis sobre la situación actual del departamento de reconciliaciones respecto a este tema. Cabe mencionar que esta información no está disponible por parte de la empresa, pues no han realizado estudios de esta índole anteriormente. Por estas razones, la investigación se basará en información primaria que se recopilará a través de un cuestionario diseñado para tal propósito.

En este sentido se indica por parte de Hernández et al. (2014), lo siguiente:

La Investigación no experimental son estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. En un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (p.152).

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores; así como diferentes comunidades, situaciones o eventos. Por ejemplo, analizar el efecto que sobre la estabilidad emocional provocó dicho acto terrorista en niños, adolescentes y adultos. Pero siempre, la recolección de los datos ocurre en un momento único... Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas (de pronóstico de una cifra o valores. (p.153).

De este modo, esta investigación es del tipo transaccional descriptiva, la cual busca describir los hechos que se pueden observar en un momento preciso respecto a las técnicas motivacionales empleadas y la percepción que puedan tener los elementos de estos métodos.

Para efectos de este estudio, no se indagará o conceptualizarán otros tipos de investigación para evitar cualquier confusión que pueda ocasionar al lector de este documento.

## **Fuentes de Información**

Según Hernández et al. (2014), “Se debe aclarar que existen dos tipos de fuentes de información: primaria y secundaria. Las fuentes de información primaria se entienden como aquellas creadas de forma propia para los propósitos de una investigación. Las fuentes de información primaria serán la base del estudio de satisfacción y desarrollo del proyecto en general. Se utilizarán tanto cuestionarios como entrevistas no estructuradas para recabar información pertinente para el desarrollo de diferentes etapas del trabajo de investigación”. (p.65).

### **Fuentes primarias**

Una fuente primaria constituye un recurso documental donde se encuentre validez de los datos que se vayan a estudiar. Dentro de las cuales se extrae la información necesaria y

complementaria para la realización del marco teórico y, de esta manera, obtener la viabilidad de la información.

Para Gallud (2015), las fuentes primarias son “fuentes originales en el sentido de que nadie reunió antes esa información. Una fuente primaria puede ser un libro que se analiza, un manuscrito que se interpreta, datos estadísticos recién recopilados, encuestas, el relato de un testigo ocular o algún tipo de documento sobre el que no se ha realizado un análisis previo”. (p.21)

De acuerdo con los objetivos de esta investigación, su enfoque y alcance, como fuentes secundarias se contemplará el conocimiento del gerente del departamento de reconciliaciones de Pfizer, así como posibles técnicas de esta empresa. Además, se pretende obtener la perspectiva personal de los colaboradores de este departamento con respecto a las técnicas de motivación y el impacto positivo o negativo existente sobre ellos.

### **Fuentes secundarias**

En relación con las fuentes secundarias, se cuenta con algunas tesis referentes a este tema, los cuales son de gran utilidad para reunir datos importantes para la investigación y brindar un criterio más preciso de la medición de datos. Las fuentes secundarias, según Hernández et al (2014, p.149), son aquellas que “pueden ayudar a entender o analizar mejor las fuentes primarias, estas pueden ser listas, compilaciones y resúmenes de referencia u otros documentos especializados”.

Como fuentes secundarias se van a considerar tesis relacionadas a temas similares para reunir datos de relevancia, así como libros de metodologías de investigación como base de la construcción de este documento.

## Muestra

Para esta investigación, se utilizará una población finita, corresponde a un grupo de elementos que se pueden agrupar para ser un objeto de estudio, cabe mencionar que cada elemento tiene relación con el tema que se vaya a investigar lo que lo hace viable para poseer características similares para el análisis de los datos. Según Hernández et al (2014), la población se define como “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. (p.173).

Como referencia, se delimitará la población que según Hernández et al (2014) es un “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174) esto para obtener la muestra de estudio según los miembros actuales del equipo de reconciliaciones de Pfizer, su antigüedad en la compañía e intereses motivacionales. Al final, se estima analizar 7 sujetos o elementos que componen la totalidad del departamento.

Dentro de los criterios de inclusión están:

- Que sean miembros del equipo de reconciliaciones.
- Que sean parte de la compañía Pfizer.
- En rangos de edades de 18 a 35 años.
- Hombres y mujeres.
- Supervisor del equipo de reconciliaciones de Pfizer.
- Contadores nivel 1 a 3 del equipo de reconciliaciones.

Dado que todos los colaboradores cumplen con todos los criterios de inclusión, se estará estudiando a todo el departamento de reconciliaciones de Pfizer siendo utilizada la totalidad de la población.

## VARIABLES DE ANÁLISIS

**Figura 10. Variables de Análisis**

Objetivo	Variable	Indicador	Definición Conceptual	Definición Operacional	Definición Instrumental
Determinar el proceso de formulación de los métodos de motivación que se emplean en el departamento de reconciliaciones de Pfizer en el primer cuatrimestre del año 2021	Proceso de formulación de las estrategias motivacionales	Tipos de métodos de motivación utilizados y estrategias para su implementación	Toma de decisiones respecto a las técnicas a ser implementadas y su debido seguimiento. Palmero, p.87	Entrevista	Entrevista a supervisor del área. De la pregunta 1 a 13
Analizar los métodos aplicados en el departamento de reconciliaciones de Pfizer, para el desarrollo motivacional en el primer cuatrimestre del año 2021	Métodos motivacionales aplicados	Porcentaje del personal que indica distintos métodos existentes enfocados en su motivación	Procesos concretos que, en términos lo más operativos posibles, realiza el individuo a nivel interno y de forma bastante automatizada ante cada actividad, entrando así en la descripción de las secuencias a nivel de experiencia sensorial y orientaciones atencionales que el individuo lleva a cabo. (Jara, 2002)	Cuestionario	Cuestionario a contadores de nivel uno a tres, Sección III. De la pregunta 1 a 25
Establecer la percepción de los trabajadores con respecto a los métodos de motivación que se emplean en el departamento de reconciliaciones de Pfizer en el primer cuatrimestre del año 2021	Percepción de los trabajadores	Porcentaje del personal que se encuentra satisfecho con las técnicas motivacionales empleadas	Hace alusión a las impresiones que puede percibir un individuo de un objeto a través de los sentidos. (Piaget, 1979)	Cuestionario	Cuestionario a contadores de nivel uno a tres. Sección II. Items 1 a 4 Sección III. Items 26-48

Fuente: Aragón, 2021

## Instrumentos Utilizados en la Investigación

Para fundamentar una investigación debidamente se necesitan recabar datos y para esto se utilizan los instrumentos y técnicas de investigación. Estos deben estar debidamente definidos previo al inicio del proyecto para plantear la mejor forma de recabar toda la información necesaria para la investigación. De acuerdo con Hernández et al. (2014), “el instrumento es un recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos” (p.199).

Según Hernández et al. (2014), dentro de los instrumentos de investigación más comunes se encuentra “la entrevista el cual, además, será el instrumento que se aplicará en este trabajo de investigación para conocer la perspectiva del supervisor del equipo en estudio, por otro lado, un cuestionario para recolectar la opinión de los contadores del nivel uno a tres en investigación. Una

técnica son un conjunto de procedimientos y se aplican para lograr un resultado deseado. Para este trabajo de investigación se aplicará la observación, como técnica, y el cuestionario como instrumento”. (p.200)

El cuestionario y la entrevista serán las principales fuentes de información e instrumentos a utilizar en el desarrollo del proyecto. Este se aplicará al personal del equipo de reconciliaciones para conocer su percepción respecto a las técnicas motivacionales utilizadas y a partir de esta información poder basar en análisis que a su vez permita desarrollar las propuestas de mejora pertinentes al igual que del supervisor a cargo según ya se detalló anteriormente

## **Cuestionario**

Una de las herramientas a utilizar corresponde al cuestionario, el cual es un formato diseñado con preguntas generadas en función de los objetivos para la solución del problema de la investigación. Según se cita Hernández et al. (2014, p. 190), “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” citando a Chasteauneuf. (2009).

El cuestionario será el instrumento que se utilizará, estará modificado por medio de la escala de Likert, el cual consiste en “un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes” (Hernández et al., 2014, p. 238).

Estará compuesta por 54 preguntas abiertas y semiestructuradas de acuerdo con los objetivos específicos que fueron planteados en el trabajo de investigación. Para ello, se deberá tener en consideración que las preguntas generadas serán de entendimiento ante los participantes, lo cual ayudará los datos cuantitativos para su debido tratamiento y análisis respectivo.

El objetivo general del cuestionario es recopilar información sobre las técnicas motivacionales empleadas en la empresa Pfizer, realizando su aplicación en miembros del equipo de reconciliaciones, de la gerencia de “Record to Report”, así como algunos miembros de otros equipos bajo la misma gerencia cuyos resultados determinarán las bases para una propuesta para la mejora de selección y aplicación de dichas estrategias basadas en la opinión de los encuestados. El mismo cuenta con tres secciones el detalle del cuestionario se encuentra en el Anexo N°2.

## **Entrevista**

Para Hernández, et. al (2014):

La entrevista es una técnica de recogida de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma. Tanto si se elabora dentro de una investigación, como si se diseña al margen de un estudio sistematizado, tiene las mismas características y sigue los pasos propios de esta estrategia de recogida de información. El principal objetivo de una entrevista es obtener información de forma personalizada sobre acontecimientos, experiencias, opiniones de personas. (p.402)

Para esta investigación, el proceso de entrevista y aplicación del instrumento de investigación se realiza de forma virtual debido a la situación que enfrenta el país en tiempos de pandemia lo que dificulta llevar a cabo la entrevista de manera presencial. Consta de un breve cuestionario previamente establecido con la finalidad de llevar a cabo una entrevista estructurada y recolectar la mayor cantidad de datos posibles. Se aplicará de manera virtual o remota por medio de videollamada.

Además, al momento de aplicación con el gerente del área, esta ejecución permite obtener más detalles del proceso de selección de las estrategias motivacionales que se utilizan en la empresa, así como el seguimiento que se les da a las mismas en el momento de su aplicación. Los detalles de la estructura de la entrevista se encuentran en el anexo No.1 de este documento.

## **Proceso para la Recolección y Análisis de Datos**

La técnica de recolección de datos seleccionada para llevar a cabo el estudio es el cuestionario, el cual según el Instituto Tecnológico de Sonora (2015), “es la técnica más utilizada en la investigación por encuesta y con él se pretende conocer lo que hacen, opinan o piensan los encuestados mediante preguntas realizadas por escrito y que pueden ser respondidas con o sin la presencia del encuestador”. (p.5)

Para la aplicación del instrumento y por las condiciones actuales, se opta por la herramienta virtual “Google Forms” que permite completar la información de forma remota de acuerdo con los lineamientos y protocolos de salud que deben seguirse debido a la pandemia mundial que se enfrenta en la actualidad, los cuales indican o plantean el menor contacto social con personas que no sean familiares directos.

El periodo en que se va a realizar el trabajo de campo y de recogida de información a través de encuesta, corresponde a los meses de Febrero-Marzo del año 2021. Para facilitar la participación del mayor número de trabajadores de la empresa miembros del equipo de reconciliaciones al igual que la entrevista con el supervisor del área con el fin de obtener más detalles y su perspectiva gerencial sobre el tema.

El cuestionario posee indicaciones breves y claras para los miembros del equipo y cada uno de ellos compartirá sus opiniones de forma anónima. Este siendo de manera digital o virtual dada la situación actual vía “Zoom” como plataforma de reunión para las consultas y “Google forms” para completar el instrumento de investigación.

Los resultados de las encuestas se tabularán en el programa “Google Forms”, con el fin de facilitar los cálculos y la elaboración de gráficos. Para cada variable independiente evaluada dentro del instrumento se calcula el porcentaje de representación de cada respuesta sobre el total de las observaciones. Con base en ello, se determinarán los resultados de la Sección I y II A excepción de las preguntas abiertas de la segunda en donde se identifican las respuestas recurrentes y se agrupan.

Específicamente en lo que respecta a la tercer sección del cuestionario, en donde se incluyen 48 ítems correspondientes a las motivación laboral y estrategias empleadas por la empresa, se determina el porcentaje de respuestas asociadas con cada una de las opciones de la escala de Likert seleccionada, así el porcentaje de respuestas que se seleccionaron para “Totalmente en Desacuerdo” está representado por %TD, el porcentaje de respuestas “En Desacuerdo” por %DA, el porcentaje de respuestas de la opción “Neutral” por %N, el porcentaje de “De Acuerdo” en %A y el de “Totalmente de Acuerdo” en %TA. El análisis de los resultados de esta sección se presenta por técnicas motivacionales.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En el siguiente capítulo se desarrolla el análisis con base en las herramientas utilizadas en la investigación para la interpretación de los objetivos planteados. Los resultados a mostrar se ubican en dos partes en las cuales se dividen el proceso de recolección de datos. La primera etapa correspondió a una entrevista personal con el supervisor del área de reconciliaciones de Pfizer y en la segunda se desarrolló el cuestionario a los miembros del equipo en estudio.

El cuestionario fue exclusivamente aplicado a los seis miembros del equipo de reconciliaciones de Pfizer de manera digital por medio de “Google Forms” con el fin de facilitar el proceso de recolección y análisis de datos de la investigación.

Posteriormente, se analizaron los datos del cuestionario con 48 preguntas cerradas aplicadas a los miembros actuales del equipo en estudio. El instrumento tuvo como fin obtener la percepción de los colaboradores en cuanto a las estrategias de motivación utilizadas en el primer cuatrimestre del año 2021.

El análisis de los datos a continuación se presentará en dos partes, la primera etapa compuesto por la información suministrada por cada variable de interés y hacer el análisis correspondiente de la entrevista y en la segunda parte se analizará el conjunto de todos los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los miembros del equipo de reconciliaciones de Pfizer y contará con gráficos que evidencien la información de cada una de las preguntas planteadas en la investigación.

La entrevista realizada se hizo con el fin de conocer el proceso de formulación de los métodos de motivación que se emplean en el departamento de reconciliaciones de Pfizer en el primer cuatrimestre del 2021.

En la entrevista con el supervisor se conoce que el mismo tiene dos años de laborar para esta compañía y en esta posición, además, indica que desconoce de la existencia de algún equipo

o grupo de trabajo encargado de las estrategias motivacionales del personal, sin embargo, indica que existe un equipo de “actividades” que llevan a cabo celebraciones de fechas festivas o comunicados generales. Parte del desconocimiento de algún equipo enfocado en la motivación de personal evidencia que tampoco existe un proceso definido para establecer las estrategias a seguir para asegurar o mejorar la motivación de los colegas.

Por otro lado, el supervisor comenta que en la compañía no existen foros o sesiones para conocer o expresar la opinión de los líderes de equipo en cuanto a técnicas de motivación a implementarse en un periodo determinado, además, existe poca interacción con el equipo de recursos humanos al ser este un departamento global por lo que se desconoce si este equipo es el encargado de establecer o analizar dichas estrategias o colocar a disposición algún método de recolección de comentarios para una mejora continua en las herramientas a utilizar para la motivación de los colegas.

Adicionalmente, considera que los beneficios que ofrece la empresa son competitivos en cuanto a vacaciones, seguro médico privado, flexibilidad de horarios, reconocimientos de desempeño, sin embargo, como gerentes y líderes de equipo tienen poca autoridad para otorgar u ofrecer otros incentivos a los colaboradores y menciona que le gustaría poder tener un poco más de libertad al escoger o implementar herramientas de compensación o motivación como por ejemplo recocer las horas extras laboradas ya sea en pago económico o bien otorgar algunas horas libres sin afectar el balance de vacaciones disponible de cada trabajador. Es importante mencionar, que, según su percepción, la empresa no pone a disposición suficientes herramientas para motivar a los colegas ni les permite tomar decisiones sobre nuevas.

Como líder de equipo, considera que su equipo se encuentra motivado y que el desempeño es bueno en cuanto a productividad; sin embargo, reconoce que los últimos periodos han sido complicados y con alta rotación de personal debido a cambios estructurales que sufre la compañía lo que además provoca un desbalance de cargas o tareas a ejecutar y esto incrementa la presión sobre cada uno de sus colaboradores y el encontrarse laborando de forma remota hace aún más complicado la interacción con todos los miembros de equipo y conversar sobre estos temas así como su expectativa de desempeño y crecimiento profesional.

Por último, menciona que él en lo personal se encuentra motivado sin embargo esto no minimiza la incertidumbre que puede sentir al ver los cambios que enfrenta la compañía y los retos que deberán enfrentar en el futuro como colaboradores y él en lo personal como líder que equipo que debe preocuparse por el bienestar de sus colaboradores y todo aquello que pueda influir su productividad para alcanzar los objetivos establecidos como departamento y la compañía en general y procurar transparencia en la comunicación pese a la poca información que les comparten.

En general, no se evidencia la existencia de un proceso determinado para la formulación o selección de estrategias motivacionales que garanticen que los colaboradores se encuentren bien o tengan las mejores herramientas y que el foco principal no es precisamente competir en el mercado laboral por los beneficios extra que puedan brindar o la importancia que le den en desarrollar y apoyar a su talento humano.

En esta segunda parte, se presentan los resultados obtenidos por medio del cuestionario. Los resultados son la percepción que tienen los miembros colaboradores del departamento de reconciliaciones, así como los métodos motivacionales aplicados en el primer cuatrimestre del año 2021. A continuación, se presentan los datos de las distintas secciones del instrumento mediante un gráfico y su respectivo análisis para mayor comprensión de los resultados.

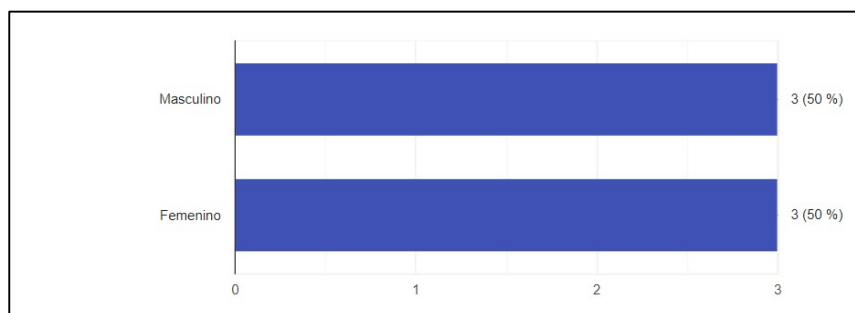
La primera sección del cuestionario presente recabar datos generales de cada miembro del equipo para conocer generalidades de estos que puedan beneficiar el estudio realizado y cualquier potencial recomendación que se pueda brindar. En la primera pregunta se consulta por el género de la persona que realiza el cuestionario.

Tabla 1. Género

Dato	Valor	Porcentaje
Femenino	3	50%
Masculino	3	50%

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 1. Género



Fuente: Aragón, 2021

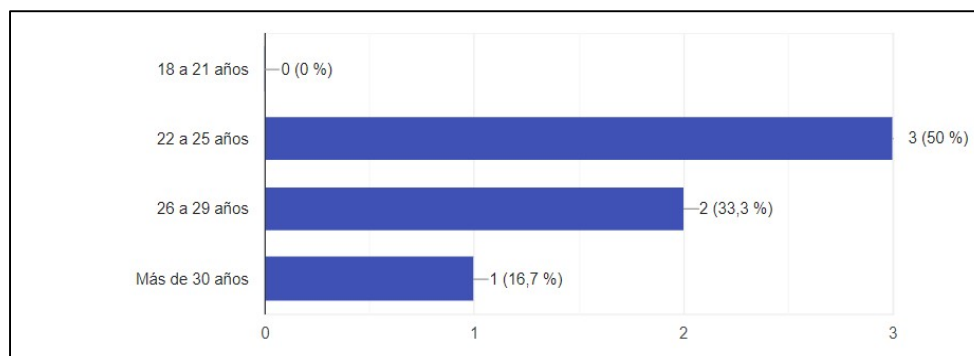
En el gráfico anterior se muestra el género de los miembros colaboradores del departamento de reconciliaciones de Pfizer en donde de los seis colaboradores totales tres de ellos son hombres y tres son mujeres representando el 50% de cada género. Es importante conocer el género de los miembros del equipo, pues esto puede ser una variable que determine percepciones o preferencias en cuanto a las técnicas motivacionales que se empleen en el equipo.

Tabla 2. Rango de edad

Dato	Valor	Porcentaje
18 a 21 años	0	0.0%
22 a 35 años	3	50.0%
26 a 29 años	2	33.3%
Más de 30 años	1	16.7%

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 2. Rango de edades



Fuente: Aragón, 2021

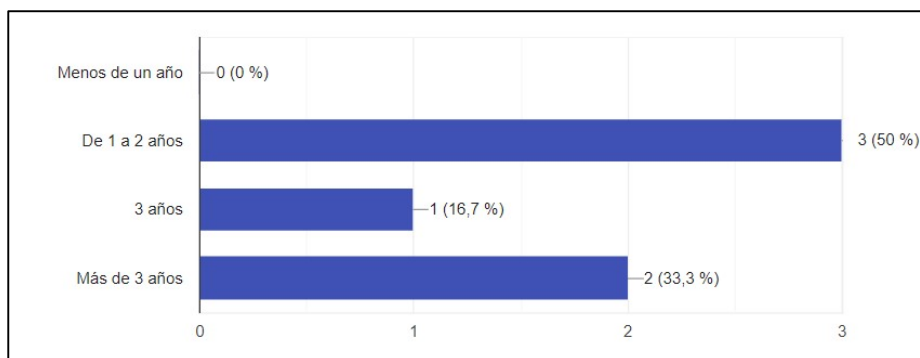
La tabla número dos muestra que el 50% de los miembros del equipo se encuentran en un rango de edad entre 22 a 25 años, un 33,3% tienen entre 26 a 29 años y un 16,7% tiene más de 30 años. Según estos datos se puede evidenciar que, en promedio, la mayoría de los colaboradores en estudio son adultos jóvenes, además según estudios de La Vanguardia se pueden categorizar como “Millenials”, algunas de sus características es que son sensibilizados por los retos económicos, retrasar la jubilación, más aventureros y menos enfocados en desarrollar una familia numerosa.

Tabla 3. Antigüedad en la compañía

Dato	Valor	Porcentaje
Menos de un año	0	0.0%
De 1 a 2 años	3	50.0%
3 años	1	16.7%
Más de 3 años	2	33.3%

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 3. Antigüedad en la compañía



Fuente: Aragón, 2021

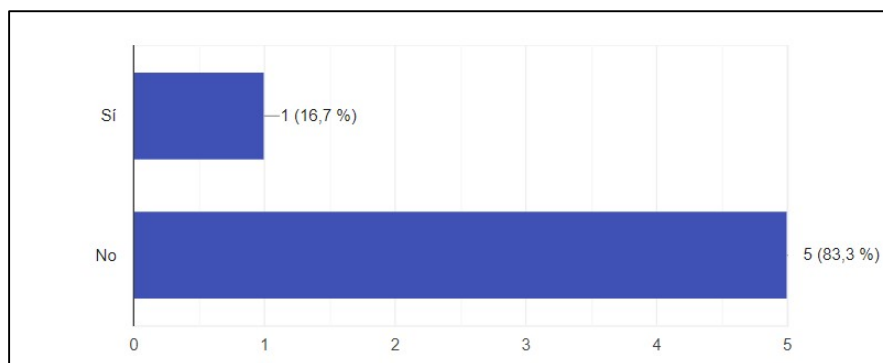
El gráfico anterior indica que el 50% del grupo total tiene entre uno o dos años de pertenecer a la compañía, el 16,7% tiene alrededor de tres años y 33,3% más de tres años de laborar en Pfizer. Se puede decir que, en su mayoría, todos los miembros tienen bastante tiempo de laborar en este lugar para conocer sus las estrategias y beneficios que ofrece que puedan potenciar la motivación de cada uno de ellos y con esto además beneficiar su productividad y estabilidad personal.

Tabla 4. Tiene hijos

Dato	Valor	Porcentaje
Si	1	16.7%
No	5	83.3%

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 4. Tiene hijos



Fuente: Aragón, 2021

Según los datos resumidos en el gráfico número cuatro, se muestra que el 83.3% de la muestra no tienen hijos y solo un 16,7% sí tiene. Es importante obtener estos datos para conocer a los miembros colaboradores en estudio, ya que esto puede ser determinante para las técnicas de motivación ya que las responsabilidades, preferencias y aspiraciones pueden ser distintas entre personas que tienen hijos y los que no.

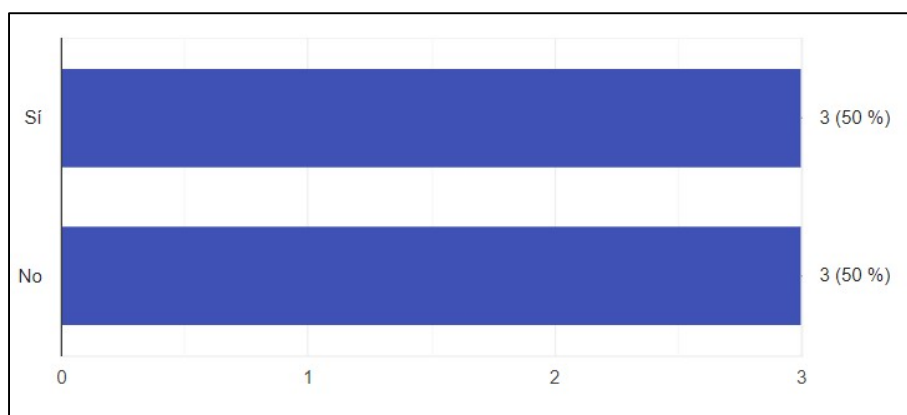
A continuación, se detallarán los resultados obtenidos en la segunda sección del cuestionario implementado la cual pretende conocer el proceso de motivación desde la perspectiva de los colaboradores.

Tabla 5. Existe un equipo enfocado en la motivación

Dato	Valor	Porcentaje
Sí	3	50%
No	3	50%

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 5. Existe un equipo enfocado en la motivación



Fuente: Aragón, 2021

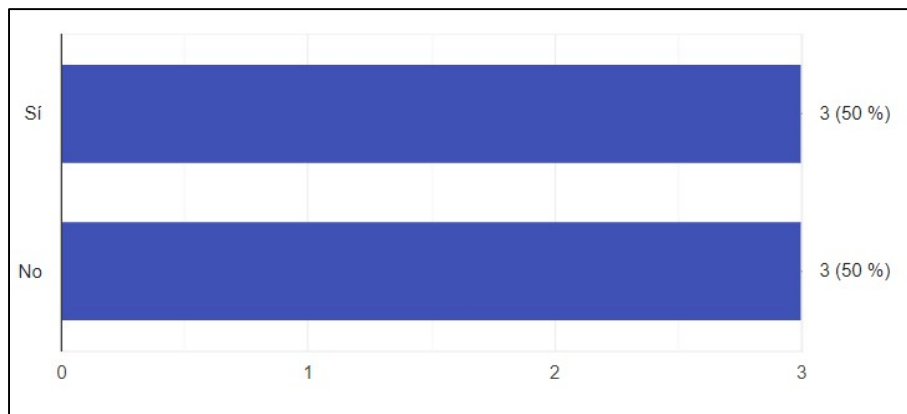
Según los datos del gráfico anterior, en donde se pretende saber si los colaboradores conocen de la existencia de un equipo o grupo de trabajo enfocado exclusivamente en establecer y analizar las técnicas de motivación a seguir en un periodo determinado, se evidencia que 50% considera que si existe; sin embargo, el otro 50% correspondiente indica que no. La finalidad de obtener estos detalles es saber el conocimiento de los colegas de los métodos y herramientas que pueda ofrecer la empresa.

Tabla 6. La empresa se preocupa por identificar técnicas motivacionales

Dato	Valor	Porcentaje
Si	3	50%
No	3	50%

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 6. La empresa se preocupa por identificar técnicas motivacionales



Fuente: Aragón, 2021

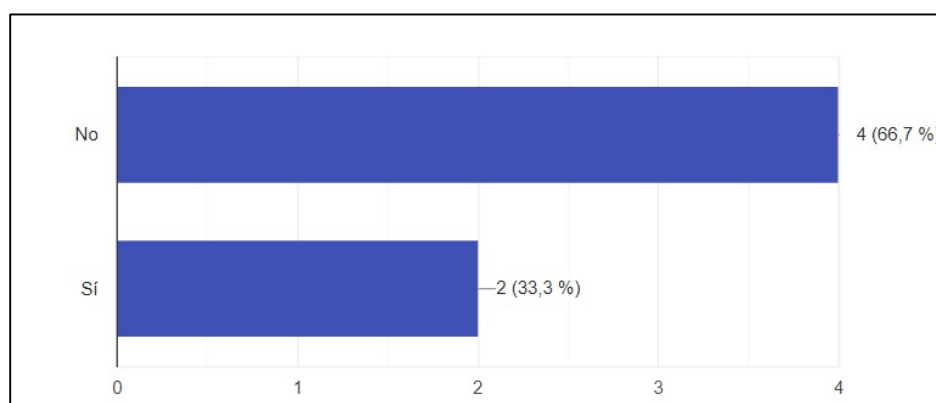
Según el gráfico 6, el 50% de los colaboradores considera que la empresa si se preocupa por identificar técnicas motivacionales, sin embargo, el 50% restante considera que la empresa no se preocupa por identificar técnicas que incentiven y mejoren la motivación de los colegas y con ello la productividad.

Tabla 7. Se considera la opinión de los colegas para definir las técnicas motivacionales

Dato	Valor	Porcentaje
Si	2	33.3%
No	4	66.7%

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 7. Se considera la opinión de los colegas para definir las técnicas motivacionales



Fuente: Aragón, 2021

Según se muestra en el gráfico anterior, 66.7% de los miembros del equipo considera que la empresa no considera la opinión de los colegas en general para definir las técnicas motivacionales a ejecutarse y un 33,3% considera que si se toma su opinión. Con esto se pretende conocer la percepción de los colegas, así como saber si los mismos conocen de medios o herramientas para dar su opinión respecto a técnicas de motivación.

Por otro lado, como una pregunta abierta se les consulta sobre beneficios más importantes que le ofrecen, monetarios o no monetarios, como parte de los atractivos de la empresa, entre los

más mencionados están el seguro médico privado, reembolso educacional, posibilidad de trabajar desde la casa, flexibilidad de horarios, transporte, asociación solidaria, salario atractivo y vacaciones sin embargo, muchos mencionan que no muchos beneficios para reconocer el buen desempeño que además pueda contribuir a su motivación y compromiso con la compañía.

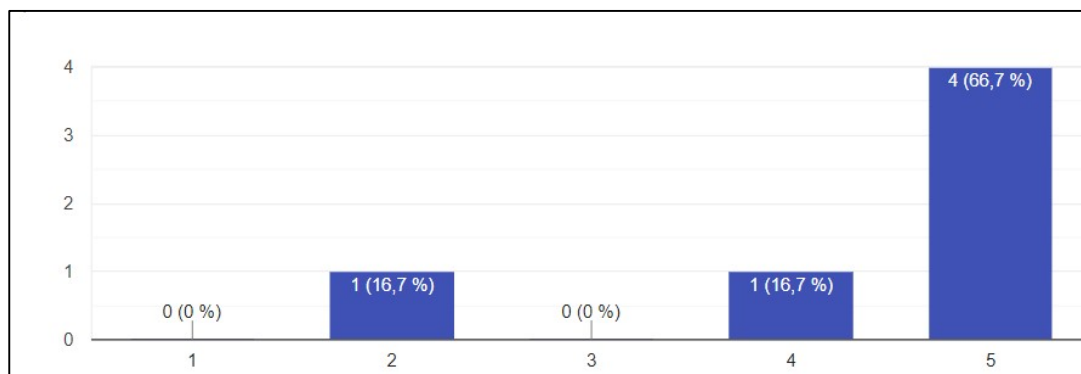
A continuación, se muestran los resultados obtenidos de la tercera sección del cuestionario, en donde se plantean una serie de afirmaciones y cada uno de los elementos debe indicar si está totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), neutro (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) con la finalidad de analizar los métodos aplicados en el departamento de reconciliaciones de Pfizer y la percepción que tiene cada uno de los miembros respecto a estas técnicas empleadas.

Tabla 8. Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	1	16.7%
Neutral	0	0.0%
De acuerdo	1	16.7%
Totalmente de acuerdo	4	66.7%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 8. Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo



Fuente: Aragón, 2021

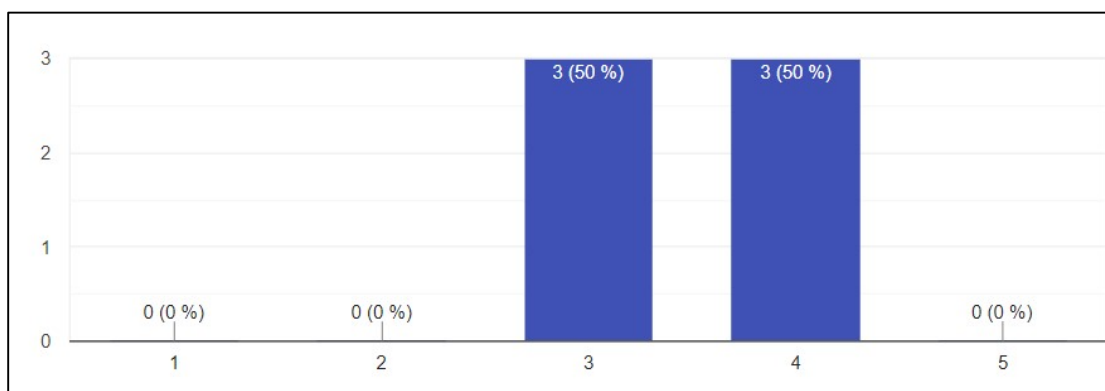
Según el anterior gráfico en el cual se pretende conocer si se emplean técnicas de felicitación y reconocimiento de logros y buen desempeño del supervisor hacia los miembros del equipo, se puede evidenciar que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 0% en desacuerdo (2), 0% neutro (3), 50,0% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo y siendo mayoría un 50,0% con esta afirmación (5). En promedio, la mayoría de los colaboradores si están siendo felicitados por el alcance de metas y buen trabajo.

Tabla 9. En su empresa hay mecanismos de reconocimiento al empleado del mes

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Neutral	3	50.0%
De acuerdo	3	50.0%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 9. En su empresa hay mecanismos de reconocimiento al empleado del mes



Fuente: Aragón, 2021

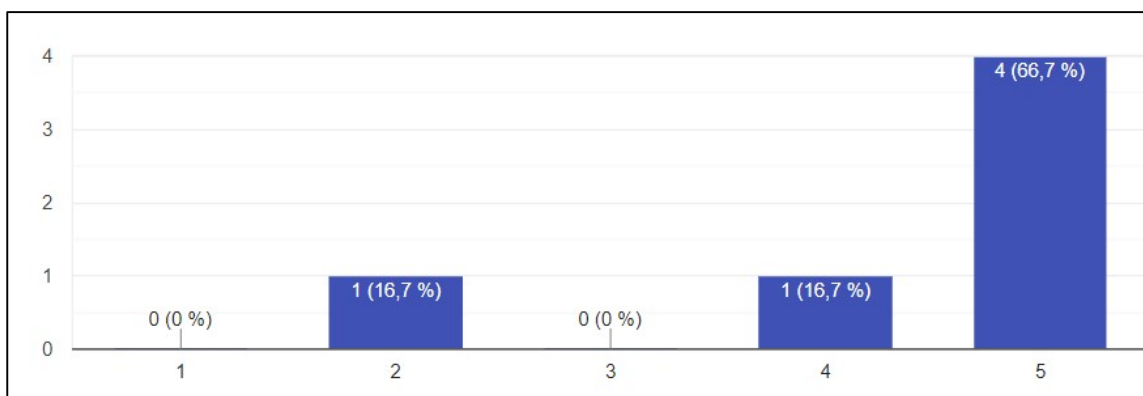
Según el anterior gráfico en el cual se pretende conocer existe algún reconocimiento al “empleado del mes” por su desempeño realizado, se puede evidenciar que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 0% en desacuerdo (2), 50% neutro (3), 50% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo y siendo mayoría un 0% con esta afirmación (5). En este caso, existe una parcialidad entre los que se encuentran en una posición neutral y los que están de acuerdo con esta afirmación, en este caso, por los valores obtenidos, se puede decir que la percepción es positiva y que existen en cierta medida reconocimiento por desempeño al colega; sin embargo, también sería importante indagar un poco más con el 50% neutral para comprender su perspectiva.

Tabla 10. Mi jefe no me felicita cuando realizo bien mi trabajo

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	1	16.7%
Neutral	0	0.0%
De acuerdo	1	16.7%
Totalmente de acuerdo	4	66.7%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 10. Mi jefe no me felicita cuando realizo bien mi trabajo



Fuente: Aragón, 2021

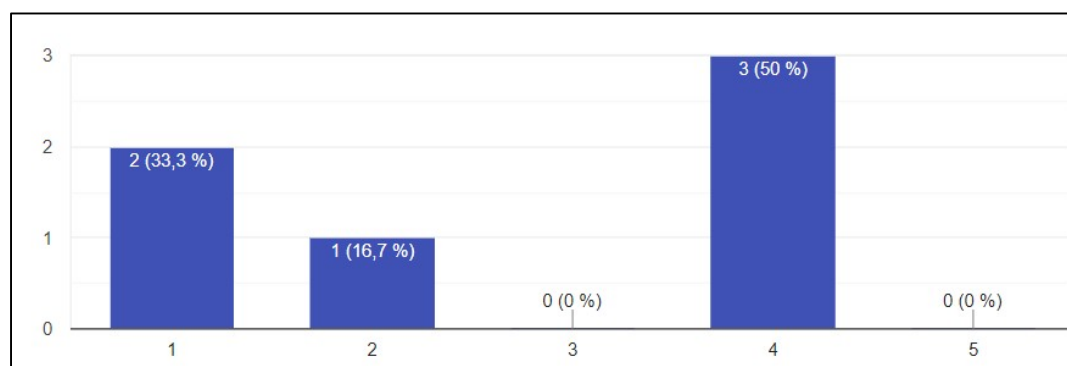
De acuerdo con los datos recopilados en el anterior gráfico, en el cual se pretende conocer si los trabajadores son reconocidos por su buen trabajo realizado, se puede evidenciar que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 16,7% en desacuerdo (2), 0% neutro (3), 16,7% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo y siendo mayoría un 66,7% con esta afirmación (5). Para esta afirmación se puede determinar que la mayoría de los miembros del equipo están totalmente de acuerdo en que su supervisor directo los reconoce y felicita por su buen trabajo.

Tabla 11. Las responsabilidades que tenemos los colaboradores del mismo nivel son equitativas

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	33.3%
En desacuerdo	1	16.7%
Neutral	0	0.0%
De acuerdo	3	50.0%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 11. Las responsabilidades que tenemos los colaboradores del mismo nivel son equitativas



Fuente: Aragón, 2021

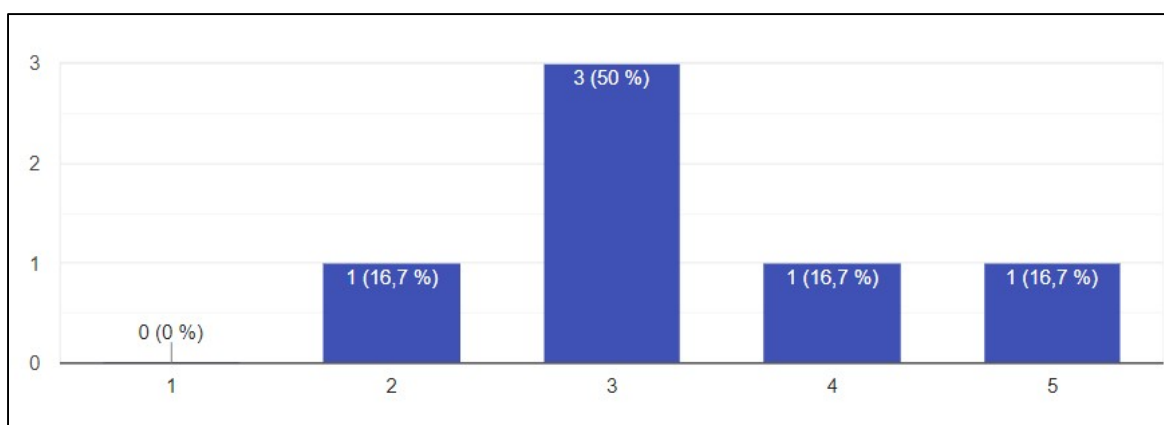
De acuerdo con el gráfico anterior, en el cual se pretende conocer las responsabilidades y asignación de tareas es equitativa en todos los mismos de un mismo nivel, se puede evidenciar que 33,3% está totalmente en desacuerdo (1), 16,7% en desacuerdo (2), 0% neutro (3), 50% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 0%. En promedio, está de acuerdo en que la distribución de responsabilidades es equitativa entre los miembros del equipo.

Tabla 12. Mi trabajo es importante para lograr los objetivos de la empresa

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	1	16.7%
Neutral	3	50.0%
De acuerdo	1	16.7%
Totalmente de acuerdo	1	16.7%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 12. Mi trabajo es importante para lograr los objetivos de la empresa



Fuente: Aragón, 2021

De acuerdo con el gráfico anterior, saber la percepción de los colaboradores miembros del equipo en si consideran y reconocen la importancia de su trabajo para alcanzar los objetivos generales de la empresa, se puede evidenciar que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 16,7% en desacuerdo (2), 50% neutro (3), 16,7% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 16,7%. Existe una tendencia significativa en una posición neutral, sin embargo, si se evalúan las siguientes dos categorías, dos personas, representando un 33,3% entre de acuerdo y totalmente de acuerdo con la anterior afirmación, se comprende la importancia del trabajo realizado.

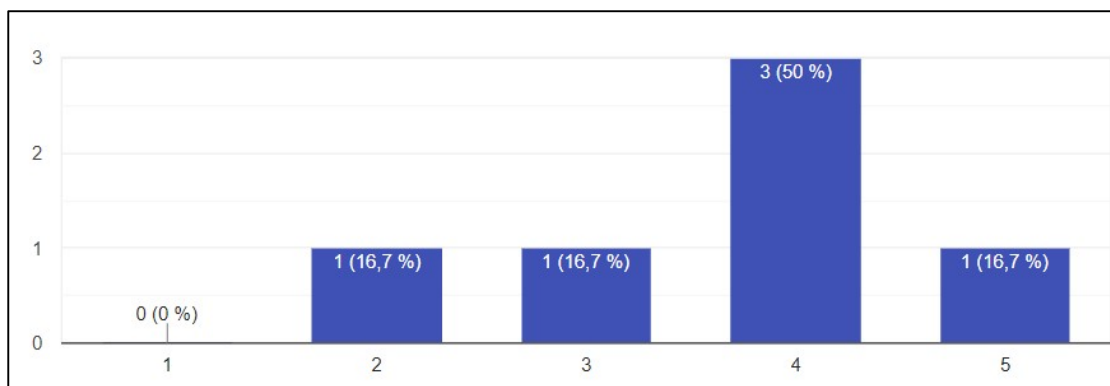
Por otro lado, no puede excluirse el hecho de que la mayoría de los colegas al tener una posición neutral podrían o no comprender actualmente como contribuyen a la empresa y los objetivos planteados, así como a impactar la vida de los pacientes en este caso al tratarse de una farmacéutica.

Tabla 13. En Pfizer se paga un salario justo

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	1	16.7%
Neutral	1	16.7%
De acuerdo	3	50.0%
Totalmente de acuerdo	1	16.7%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 13. En Pfizer se paga un salario justo



Fuente: Aragón, 2021

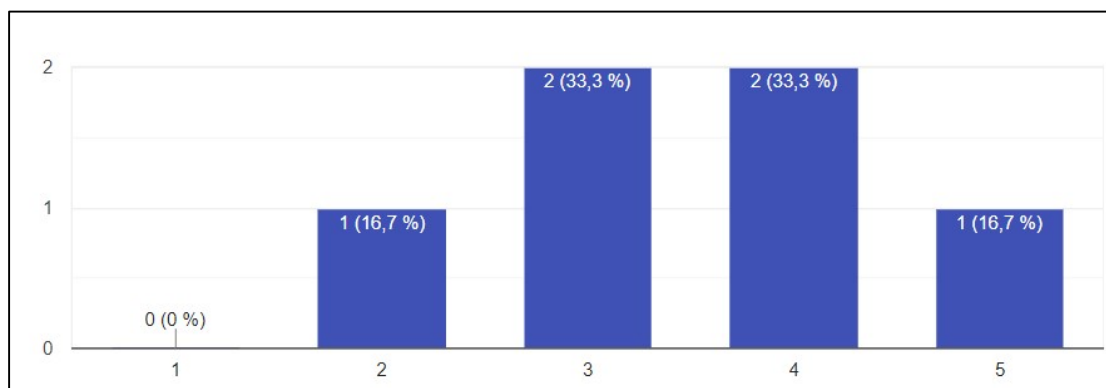
Según lo mostrado en el gráfico anterior, en el cual se pretende conocer si en Pfizer se paga un salario justo de acuerdo con las labores y responsabilidades de cada uno, se puede evidenciar que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 16,7% en desacuerdo (2), 16,7% neutro (3), 50% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 16,7%. En promedio, está de acuerdo en que el salario es justo comparado a las tareas ejecutadas. Esto con la finalidad de conocer si la empresa se encuentra económicamente bien posicionado con la competencia, pero principalmente si desde este punto de vista los colaboradores se encuentran satisfechos con su salario o si esto puede ser un factor que este impactando positiva o negativamente su motivación.

Tabla 14. En la empresa se cumple con todos los extremos laborales (vacaciones, aguinaldo, horas extra, otros)

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	1	16.7%
Neutral	2	33.3%
De acuerdo	2	33.3%
Totalmente de acuerdo	1	16.7%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 14. En la empresa se cumple con todos los extremos laborales (vacaciones, aguinaldo, horas extra, otros)



Fuente: Aragón, 2021

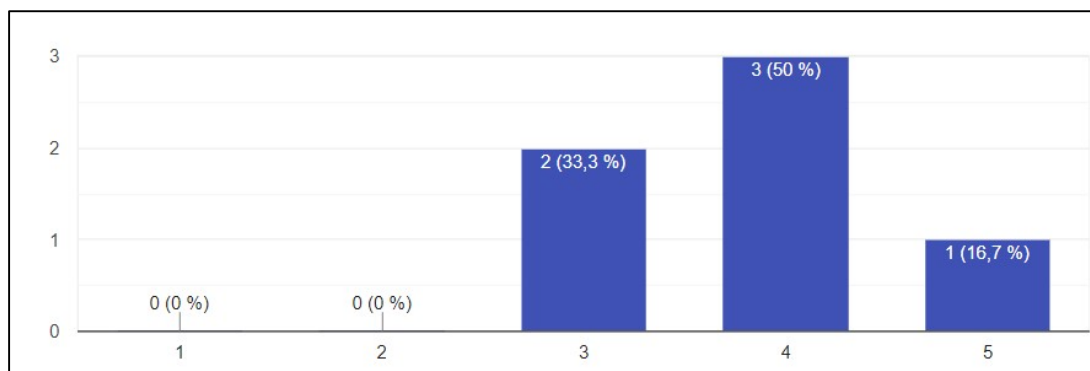
De acuerdo con el gráfico anterior, en el cual se pretende conocer si en Pfizer se cumple con todos los extremos laborales, se puede evidenciar que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 16,7% en desacuerdo (2), 33,3% neutro (3), 33,3% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 16,7%. En promedio, está de acuerdo en que la empresa cumple con los extremos laborales tales como vacaciones, aguinaldo entre otros. Por otro lado, los comentarios recibidos por los colaboradores e inclusive el supervisor en la entrevista realizada, coinciden en que la empresa también debería ofrecer algún tipo de compensación por las horas extra laboradas.

Tabla 15. Existen incentivos económicos asociados al buen desempeño

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Neutral	2	33.3%
De acuerdo	3	50.0%
Totalmente de acuerdo	1	16.7%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 15. Existen incentivos económicos asociados al buen desempeño



Fuente: Aragón, 2021

Basado en el gráfico anterior, en el cual se pretende conocer si en Pfizer existen incentivos económicos asociados al buen desempeño, se puede evidenciar que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 0% en desacuerdo (2), 33,3% neutro (3), 50% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 16,7%. En promedio, están de acuerdo en que la empresa brinda herramientas para reconocer el desempeño de los demás.

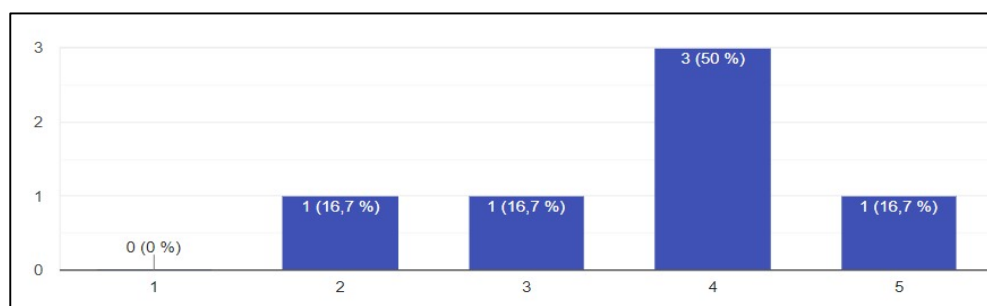
Seguidamente, se menciona que este reconocimiento otorga \$50 a la persona que recibe el premio sin embargo requiere de previa nominación y aprobación y hay un límite de nominaciones por grupo en un periodo determinado lo que también disminuye la oportunidad de reconocer y premiar el buen desempeño.

Tabla 16. Los incrementos salariales en Pfizer están acordes con la evaluación de desempeño

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	1	16.7%
Neutral	1	16.7%
De acuerdo	3	50.0%
Totalmente de acuerdo	1	16.7%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 16. Los incrementos salariales en Pfizer están acordes con la evaluación de desempeño



Fuente: Aragón, 2021

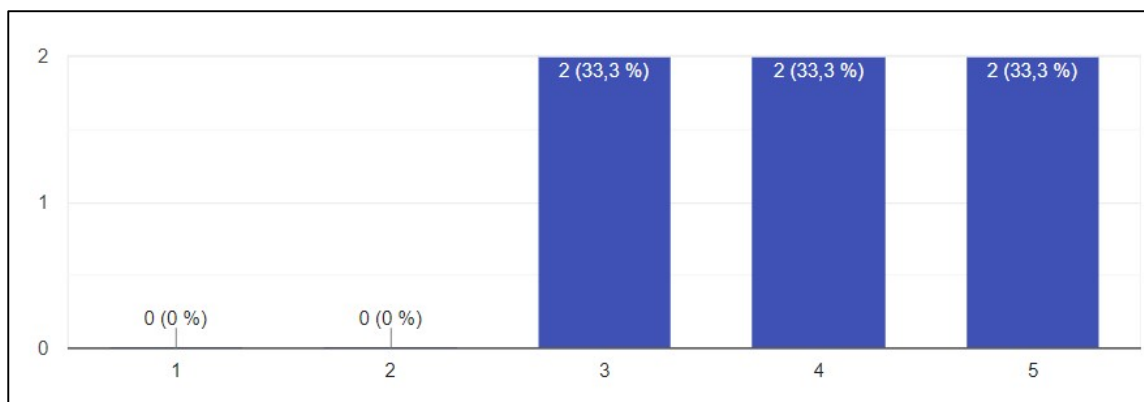
Según lo mostrado en el gráfico anterior, en el cual se pretende conocer si los incrementos salariales están ligados y acordes a la evaluación de desempeño, se puede evidenciar que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 16,7% en desacuerdo (2), 16,7% neutro (3), 50% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 16,7%. En promedio, está de acuerdo en que los incrementos salariales están directamente relacionados con la evaluación periódica de desempeño.

Tabla 17. Hay oportunidades de ser promovido

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Neutral	2	33.3%
De acuerdo	2	33.3%
Totalmente de acuerdo	2	33.3%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 17. Hay oportunidades de ser promovido



Fuente: Aragón, 2021

Basado en el gráfico anterior, en el cual se pretende conocer si los incrementos salariales están ligados y acordes a la evaluación de desempeño, se puede evidenciar que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 0% en desacuerdo (2), 33,3% neutro (3), 33,3% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 33,3%. Punto y aparte

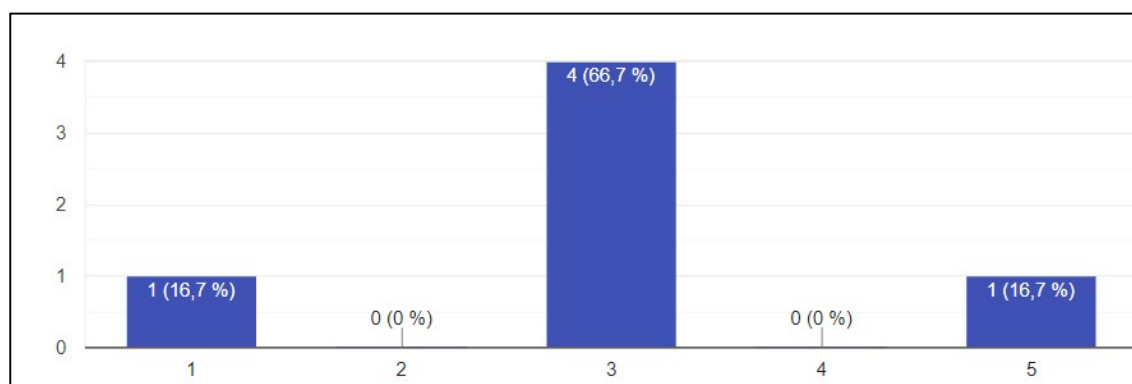
En este caso, no se puede determinar una mayor determinación de alguna de las variables para calificar esta afirmación, sin embargo, se puede decir que existe una inclinación positiva por las últimas opciones y con eso se puede determinar que efectivamente la empresa ofrece oportunidades de ser promovido y crecer profesionalmente.

Tabla 18. Existe un procedimiento claro y definido sobre cómo lograr un ascenso en la institución

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	16.7%
En desacuerdo	0	0.0%
Neutral	4	66.7%
De acuerdo	0	0.0%
Totalmente de acuerdo	1	16.7%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 18. Existe un procedimiento claro y definido sobre cómo lograr un ascenso en la institución



Fuente: Aragón, 2021

Según lo mostrado en el gráfico anterior, en el cual se pretende conocer si existe un procedimiento claro sobre cómo lograr un ascenso en la institución, se puede evidenciar que 16,7% está totalmente en desacuerdo (1), 0% en desacuerdo (2), 66,7% neutro (3), 0% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 16,7%.

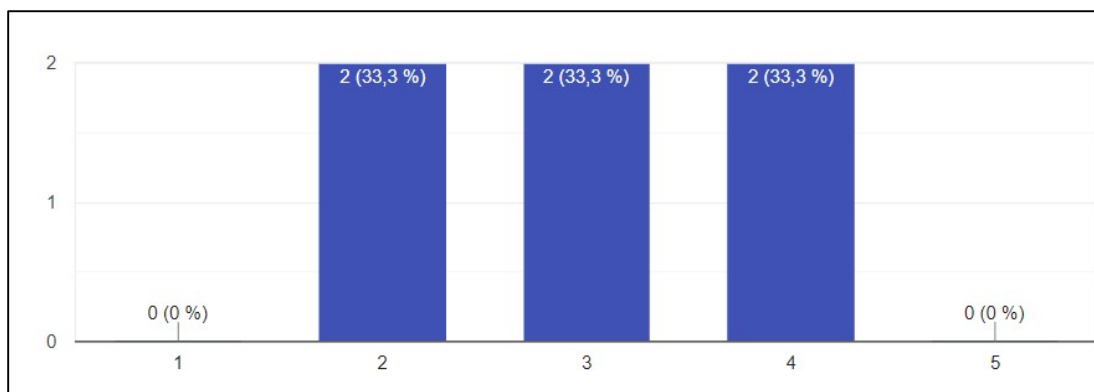
En promedio, existe mayormente una posición neutral respecto a esta afirmación por lo que no se puede determinar si efectivamente existe un proceso claro y definido a vista de los miembros del equipo.

Tabla 19. En Pfizer me brindan los entrenamientos adecuados para ejercer mi puesto

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	2	33.3%
Neutral	2	33.3%
De acuerdo	2	33.3%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 19. En Pfizer me brindan los entrenamientos adecuados para ejercer mi puesto



Fuente: Aragón, 2021

Según lo mostrado en el gráfico anterior, en el cual se pretende conocer si existe un procedimiento claro sobre cómo lograr un ascenso en la institución, se puede evidenciar que 16,7% está totalmente en desacuerdo (1), 0% en desacuerdo (2), 66,7% neutro (3), 0% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 16,7%.

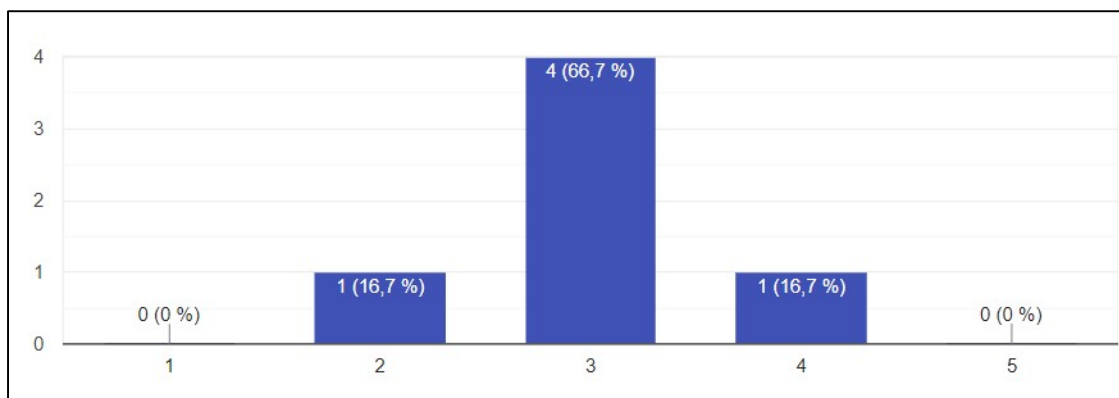
En promedio, existe mayormente una posición neutral respecto a esta afirmación por lo que no se puede determinar si efectivamente existe un proceso claro y definido a vista de los miembros del equipo.

Tabla 20. Cuando se hacen cambios en los procesos recibimos entrenamientos

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	1	16.7%
Neutral	4	66.7%
De acuerdo	1	16.7%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 20. Cuando se hacen cambios en los procesos recibimos entrenamientos



Fuente: Aragón, 2021

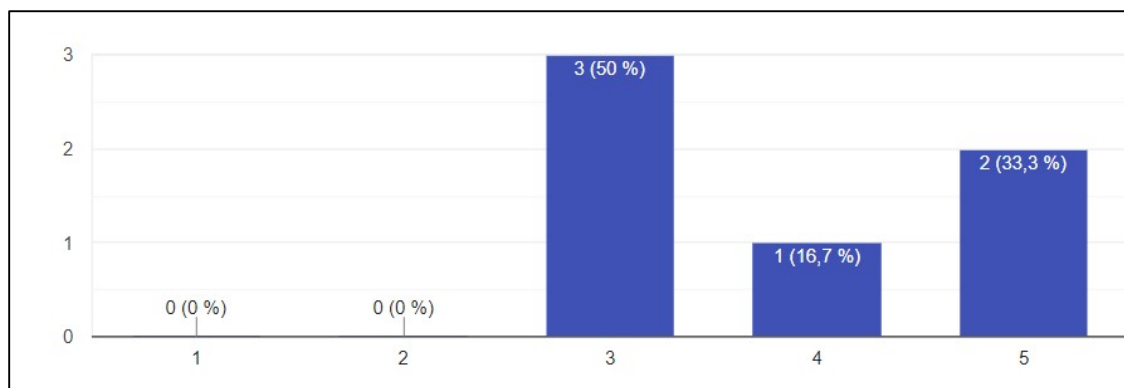
De acuerdo con los datos recopilados en el gráfico anterior, con el cual se pretende conocer si los colaboradores perciben una clara comunicación a la hora de los cambios por parte de la gerencia, se puede evidenciar que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 16,7% en desacuerdo (2), 66,7% neutro (3), 16,7% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 0%. Existe una mayor inclinación en la opinión o percepción neutral por lo que no se puede deducir o indicar si existe una comunicación clara y efectiva para con los miembros del equipo a la hora de los cambios.

Tabla 21. Se preocupan por mi desarrollo profesional

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Neutral	3	50.0%
De acuerdo	1	16.7%
Totalmente de acuerdo	2	33.3%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 21. Se preocupan por mi desarrollo profesional



Fuente: Aragón, 2021

Sustentado en el gráfico anterior, con el cual se pretende conocer si los colaboradores perciben preocupación por parte de la empresa en el desarrollo profesional de cada uno, se puede evidenciar que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 0% en desacuerdo (2), 50% neutro (3), 16,7% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 33,3%.

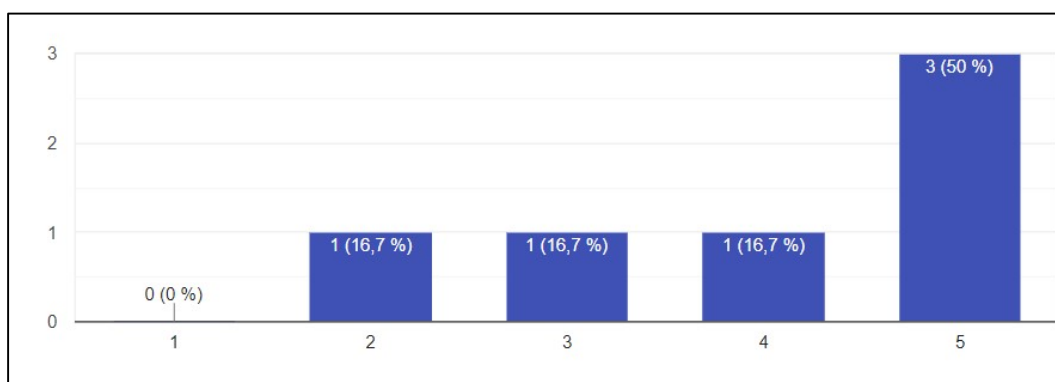
Existe una mayor inclinación en una posición neutral para la afirmación anterior por lo que no pueden tenerse conclusiones claras, no obstante, la siguiente categoría con mayor valor porcentual u opinión consideran que están totalmente de acuerdo afirmando que la compañía se preocupa por el desarrollo profesional.

Tabla 22. En la empresa detectan mis debilidades y me proveen herramientas para fortalecerlas

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	1	16.7%
Neutral	1	16.7%
De acuerdo	1	16.7%
Totalmente de acuerdo	3	50.0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 22. En la empresa detectan mis debilidades y me proveen herramientas para fortalecerlas



Fuente: Aragón, 2021

El gráfico anterior, el cual pretende conocer si en la empresa se detectan las debilidades u oportunidades de mejora de cada colaborador y se proveen herramientas y guía para convertirlas en fortalezas, se evidencia que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 16,7% en desacuerdo (2), 16,7% neutro (3), 16,7% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 50%.

En promedio, existe mayormente una posición totalmente de acuerdo con esta afirmación con lo que se puede decir que la empresa si se preocupa por desarrollar su talento humano y brindarles las herramientas necesarias.

Combinando los datos obtenidos en el gráfico 20, el cual pretendía conocer si la empresa se preocupa por el desarrollo profesional de tu talento humano y el gráfico 22 anteriormente mostrado para determinar si la empresa detecta las debilidades de cada colega y les brinda las herramientas para fortalecerlas, se puede concluir que la empresa además de preocuparse por el desarrollo de su talento humano provee las herramientas necesarias para convertirlas en fortalezas.

Aunado a esto, se recibieron comentarios que la empresa ofrece programas de educación, “coaching”, que según Bayón Mariné (2017), “ha de entenderse como una técnica científica que permite llevar a cabo un proceso de ayuda individualizado en el ámbito personal o profesional, ya sea a una sola persona, a un equipo de trabajo o una organización, para liberar su talento y potencial, maximizando la efectividad de sus actividades ejecutando el plan de acción acordado”

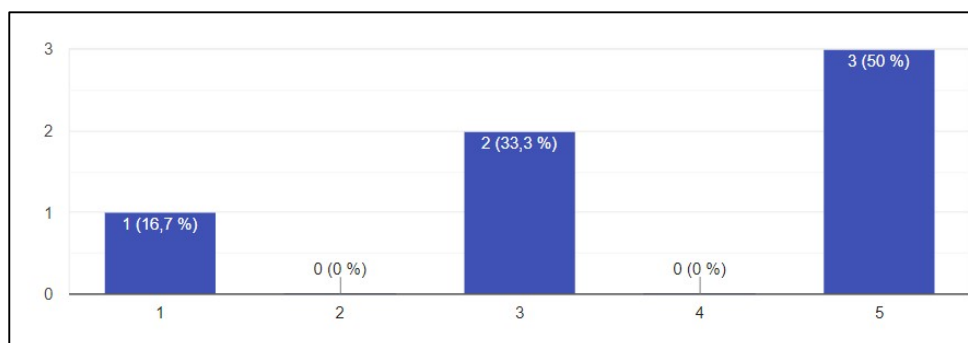
(p.16). Además, tiene un equipo principalmente enfocado en programas de educación que incluye capacitaciones, así como cursos de idiomas para aquellos colaboradores que lo necesiten.

Tabla 23. En la compañía no existen conductas discriminatorias hacia algunas personas

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	16.7%
En desacuerdo	0	0.0%
Neutral	2	33.3%
De acuerdo	0	0.0%
Totalmente de acuerdo	3	50.0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 23. En la compañía no existen conductas discriminatorias hacia algunas personas



Fuente: Aragón, 2021

El gráfico anterior, el cual pretende conocer si en la empresa se perciben conductas discriminatorias, se evidencia que 16,7% está totalmente en desacuerdo (1), 0% en desacuerdo (2), 33,3% neutro (3), 0% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 50%. En promedio, existe mayormente una posición totalmente de acuerdo, con esta afirmación con lo que se puede deducir que desde el departamento de reconciliaciones no se perciben actos discriminatorios lo cual es

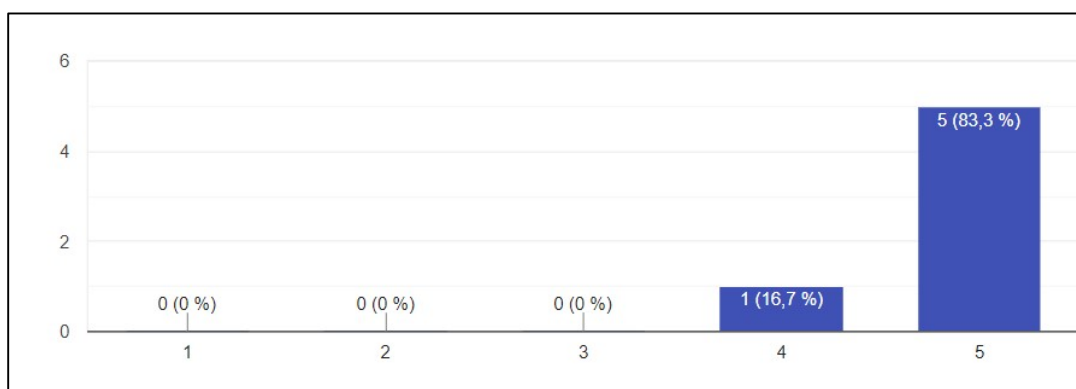
positivo para el ambiente laboral que impacta de manera importante el desempeño de los trabajadores y su estado anímico desde el punto de vista de salud mental.

Tabla 24. Reconozco el buen trabajo de mis compañeros

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Neutral	0	0.0%
De acuerdo	1	16.7%
Totalmente de acuerdo	5	83.3%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 24. Reconozco el buen trabajo de mis compañeros



Fuente: Aragón, 2021

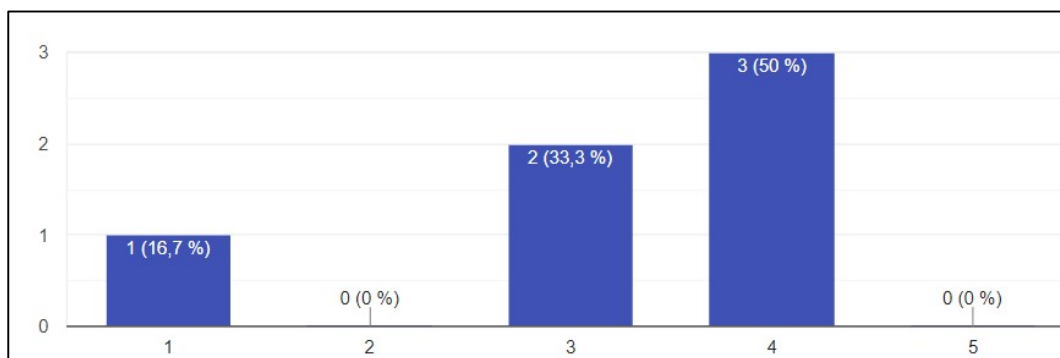
El gráfico anterior se evidencia que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 0% en desacuerdo (2), 0% neutro (3), 16,7% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 83,3%. En promedio, existe mayormente una posición totalmente de acuerdo con esta afirmación, con lo que se puede decir en el equipo de reconciliaciones existe una cultura de reconocer el buen desempeño de los demás sin esperar que sea únicamente el supervisor en resaltar los logros del equipo.

Tabla 25. Si me encuentro desanimado mi equipo se preocupa por apoyarme

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	16.7%
En desacuerdo	0	0.0%
Neutral	2	33.3%
De acuerdo	3	50.0%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 25. Si me encuentro desanimado mi equipo se preocupa por apoyarme



Fuente: Aragón, 2021

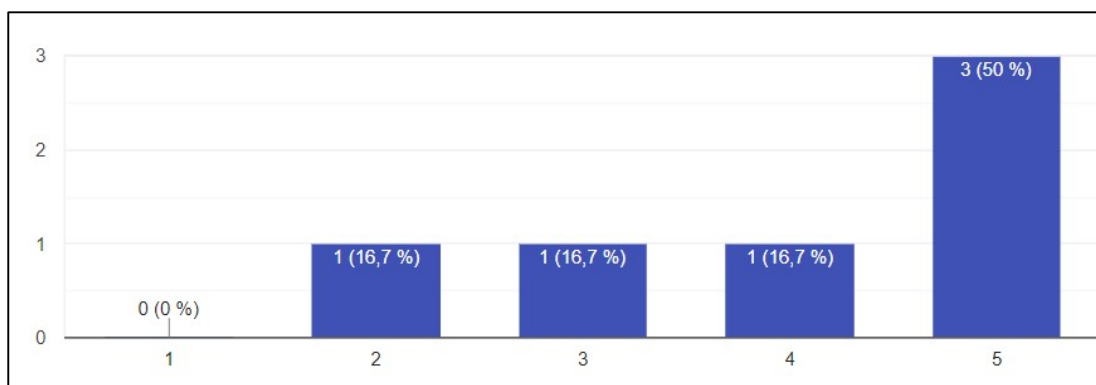
El gráfico anterior, el cual pretende conocer si en el momento que uno de los miembros se siente desanimado el resto se preocupa y lo apoya, se evidencia que 16,7% está totalmente en desacuerdo (1), 0% en desacuerdo (2), 33,3% neutro (3), 50% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 0%. En promedio, existe mayormente una posición de acuerdo con esta afirmación con lo que se puede decir que existe compañerismo entre los miembros y se encuentran es disposición de ayudar a los demás.

Tabla 26. Mi jefe me motiva a superarme cada día más

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	1	16.7%
Neutral	1	16.7%
De acuerdo	1	16.7%
Totalmente de acuerdo	3	50.0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 26. Mi jefe me motiva a superarme cada día más



Fuente: Aragón, 2021

El gráfico anterior, el cual pretende conocer si perciben por parte del supervisor motivación para superarse personalmente cada día más, se evidencia que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 16,7% en desacuerdo (2), 16,7% neutro (3), 16,7% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 50%.

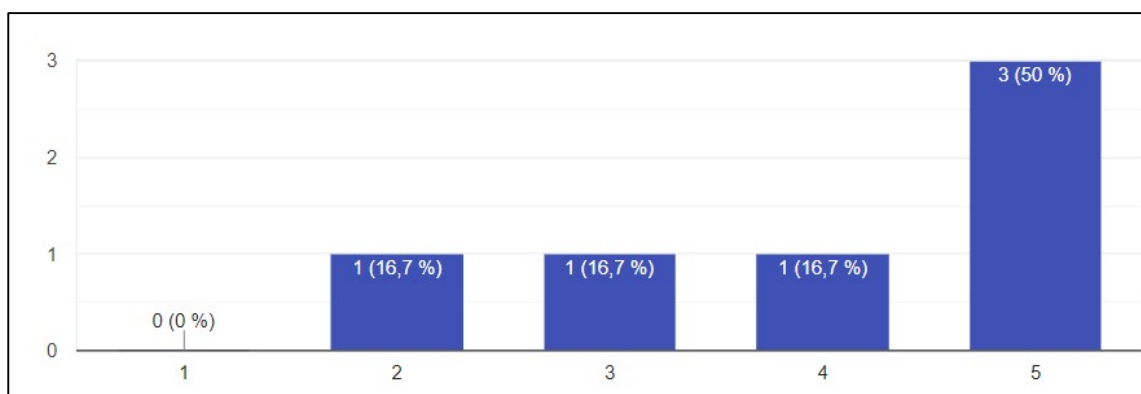
En promedio, existe mayormente una posición de acuerdo con esta afirmación con lo que se puede decir que los colaboradores reciben apoyo e impulso por parte de su supervisor directo para enfocarse en su mejora continua que les permita seguir desarrollándose, mejorar y buscar mejores opciones dentro de la compañía.

Tabla 27. Mi Jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	1	16.7%
Neutral	1	16.7%
De acuerdo	1	16.7%
Totalmente de acuerdo	3	50.0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 27. Mi Jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo



Fuente: Aragón, 2021

El gráfico anterior, el cual pretende conocer si perciben por parte del supervisor una guía y cultura de trabajo en equipo, se evidencia que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 16,7% en desacuerdo (2), 16,7% neutro (3), 16,7% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 50%. En promedio, existe mayormente una posición de acuerdo con esta afirmación, con lo que se puede decir que los colaboradores reciben apoyo e impulso por parte de su supervisor directo para trabajar como un equipo, manejar las dificultades y apoyarse cuando es requerido.

Es importante una cultura de trabajo en equipo en la organización que permita a cada uno de los miembros sentirse integrado y apoyado en cualquier circunstancia, además que esto colabore

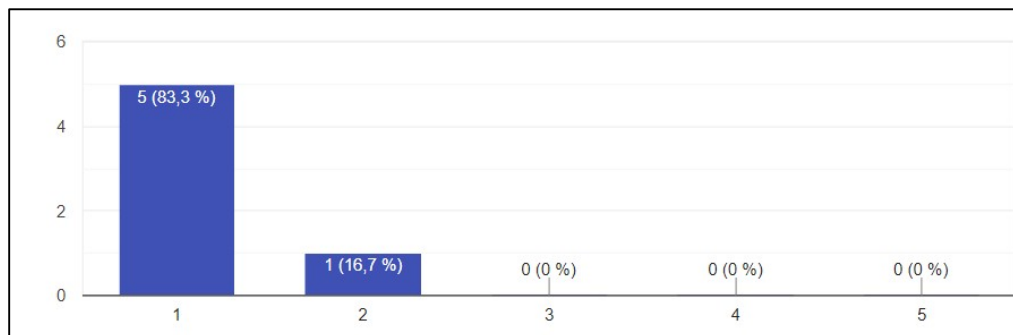
con la distribución de tareas y ejecución de estas dentro de los tiempos establecidos con el fin de lograr que cada uno se sienta a gusto.

Tabla 28. No me siento capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	83.3%
En desacuerdo	1	16.7%
Neutral	0	0.0%
De acuerdo	0	0.0%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 28. No me siento capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo



Fuente: Aragón, 2021

El gráfico anterior, el cual pretende conocer si los colaboradores se consideran capaces de realizar las funciones que tienen a su cargo, se evidencia que 83,3% está totalmente en desacuerdo (1), 16,7% en desacuerdo (2), 0% neutro (3), 0% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 0%. En promedio, existe mayormente una posición de total desacuerdo con esta afirmación, por lo que se puede decir que el equipo se siente capacitado para realizar las tareas que tienen asignadas.

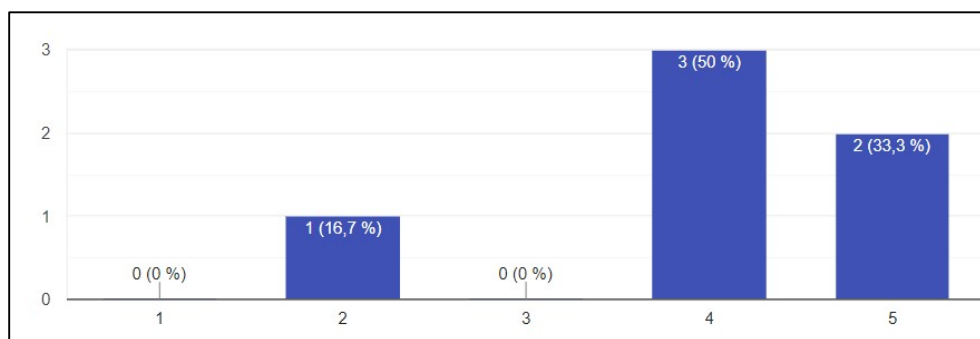
Se puede decir que las personas consideran tener las capacidades y cualidades necesarias para llevar a cabo las tareas asignadas y la empresa le ofrece los recursos necesarios para llevarlas a cabo, sin embargo, se profundizará en las conclusiones de esta investigación.

Tabla 29. En mi departamento nos mantenemos en comunicación constante

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	1	16.7%
Neutral	0	0.0%
De acuerdo	3	50.0%
Totalmente de acuerdo	2	33.3%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 29. En mi departamento nos mantenemos en comunicación constante



Fuente: Aragón, 2021

El gráfico anterior, el cual pretende conocer la percepción de los colaboradores si consideran que existe una comunicación constante y efectiva en el equipo, se evidencia que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 16,7% en desacuerdo (2), 0% neutro (3), 50% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 33,3%.

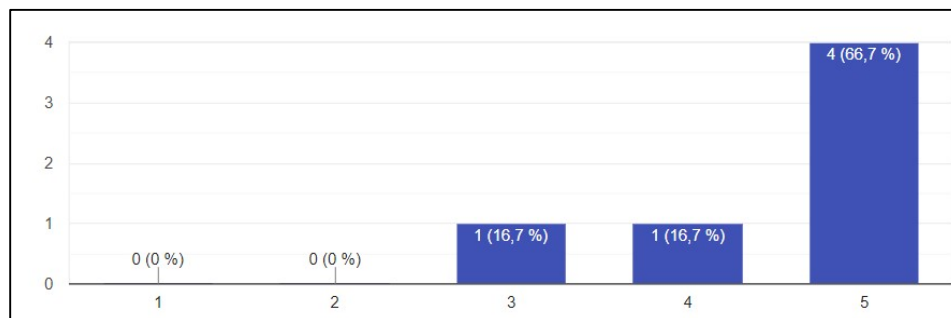
En promedio, existe mayormente una posición de acuerdo con esta afirmación, por lo que se puede decir que el equipo tiene una comunicación constante y efectiva que es importante para mantener buenas relaciones y un ambiente laboral sano.

Tabla 30. Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Neutral	1	16.7%
De acuerdo	1	16.7%
Totalmente de acuerdo	4	66.7%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 30. Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo



Fuente: Aragón, 2021

El gráfico anterior, el cual pretende conocer el estado actual de las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo, se evidencia que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 0% en desacuerdo (2), 16,7% neutro (3), 16,7% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 66,7%.

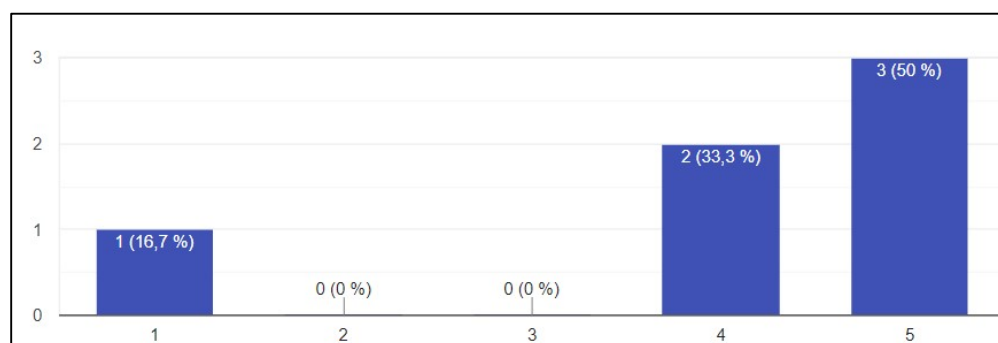
En promedio, existe mayormente una posición de total acuerdo con esta afirmación por lo que se puede decir que en el equipo existen buenas relaciones personales entre los miembros lo que muestra o puede potenciar un buen ambiente laboral que motive a los colaboradores y fortalezca sus ganas de pertenecer a la compañía.

Tabla 31. Me siento cómodo hablando abiertamente con mi jefe sobre asuntos laborales

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	16.7%
En desacuerdo	0	0.0%
Neutral	0	0.0%
De acuerdo	2	33.3%
Totalmente de acuerdo	3	50.0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 31. Me siento cómodo hablando abiertamente con mi jefe sobre asuntos laborales



Fuente: Aragón, 2021

El gráfico anterior evidencia que 16,7% está totalmente en desacuerdo (1), 0% en desacuerdo (2), 0% neutro (3), 33,3% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 50%. En promedio, existe mayormente una posición de total acuerdo con esta afirmación, por lo que se

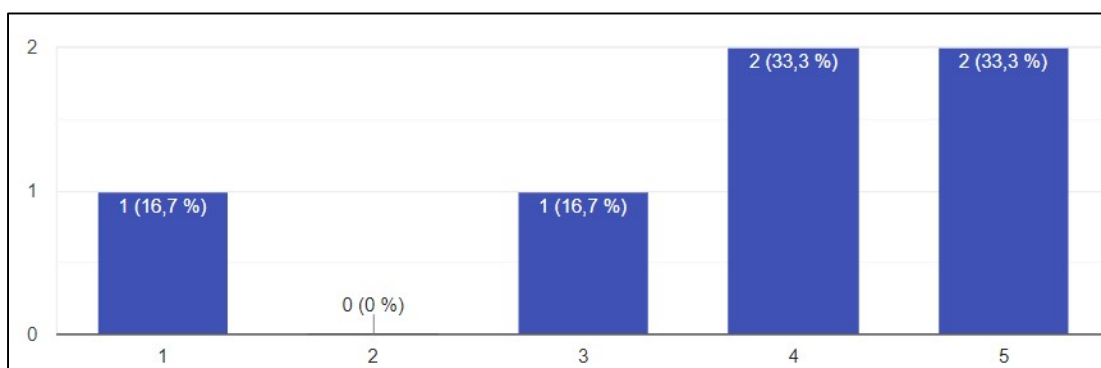
puede decir que los colaboradores se sienten cómodos externando sus ideas y opiniones con el jefe de equipo.

Tabla 32. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	16.7%
En desacuerdo	0	0.0%
Neutral	1	16.7%
De acuerdo	2	33.3%
Totalmente de acuerdo	2	33.3%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 32. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo



Fuente: Aragón, 2021

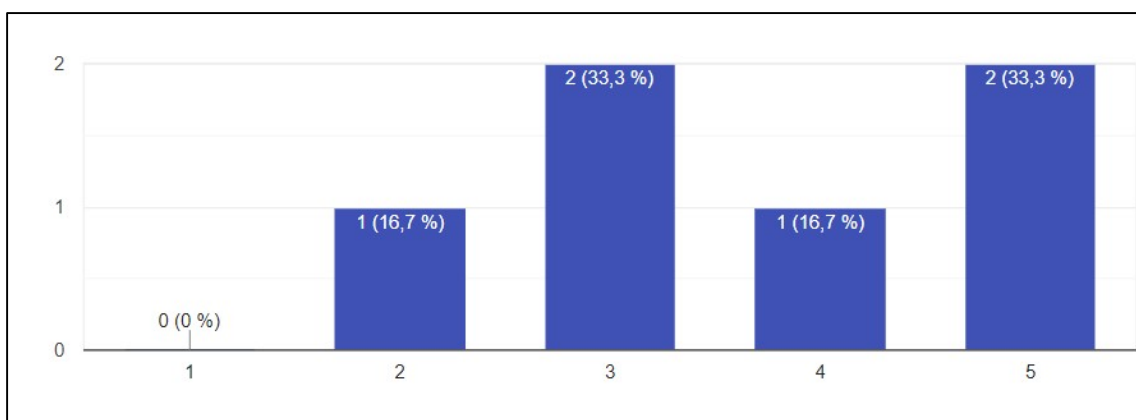
El gráfico anterior evidencia que 16,7% está totalmente en desacuerdo (1), 0% en desacuerdo (2), 16,7% neutro (3), 33,3% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 33,3%. En promedio, existe mayormente una posición de acuerdo y total acuerdo con esta afirmación, por lo que se puede decir que los colaboradores consideran que tienen mucha carga laboral y poco tiempo para ejecutar todas las tareas que se le solicitan.

Tabla 33. En esta empresa los jefes cuidan a su personal

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	1	16.7%
Neutral	2	33.3%
De acuerdo	1	16.7%
Totalmente de acuerdo	2	33.3%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 33. En esta empresa los jefes cuidan a su personal



Fuente: Aragón, 2021

El gráfico anterior evidencia que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 16,7% en desacuerdo (2), 33,3% neutro (3), 16,7% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 33,3%.

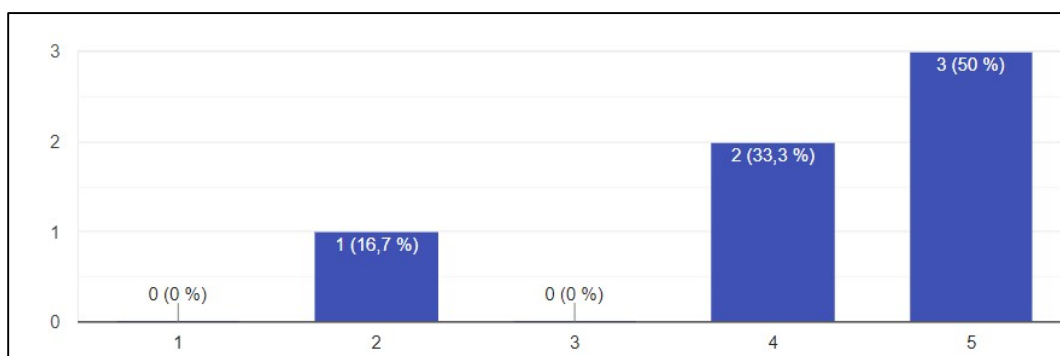
Con los valores anteriores se puede decir que los colaboradores tienen una percepción positiva y consideran que en Pfizer los jefes se preocupan por cuidar a su personal y esto en cierta manera puede traducirse en apoyo por parte de ellos.

Tabla 34. Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis errores

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	1	16.7%
Neutral	0	0.0%
De acuerdo	2	33.3%
Totalmente de acuerdo	3	50.0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 34. Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis errores



Fuente: Aragón, 2021

Según los datos del gráfico anterior muestra que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 16,7% en desacuerdo (2), 0% neutro (3), 33,3% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 50%. Con ello, puede decirse que los colaboradores perciben apoyo de su líder aun cuando se cometen errores y que este los respalda y les ayuda a aprender de los mismos.

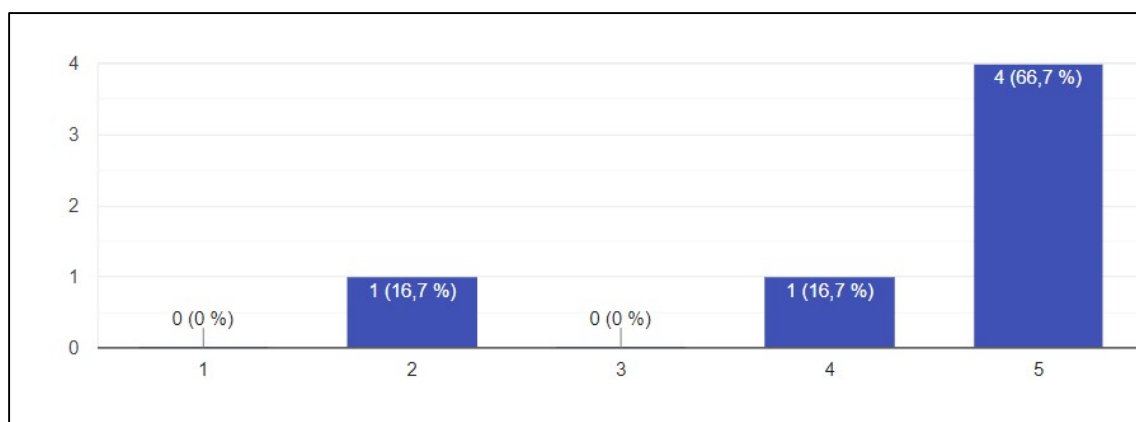
Esto habla también del accionar del supervisor, que no existen actitudes de minimizar las buenas labores de los demás por los errores que se puedan cometer, sino que se les apoya y se les permite aprender para crecer y mejorar pese a las adversidades además que los colegas no sientan que existirán represalias o “castigos” por errores que se puedan cometer, sino que se les apoyará para identificarlos, corregirlos y evitar que se puedan repetir.

Tabla 35. Estoy satisfecho con la relación con mi jefe

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	1	16.7%
Neutral	0	0.0%
De acuerdo	1	16.7%
Totalmente de acuerdo	4	66.7%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 35. Estoy satisfecho con la relación con mi jefe



Fuente: Aragón, 2021

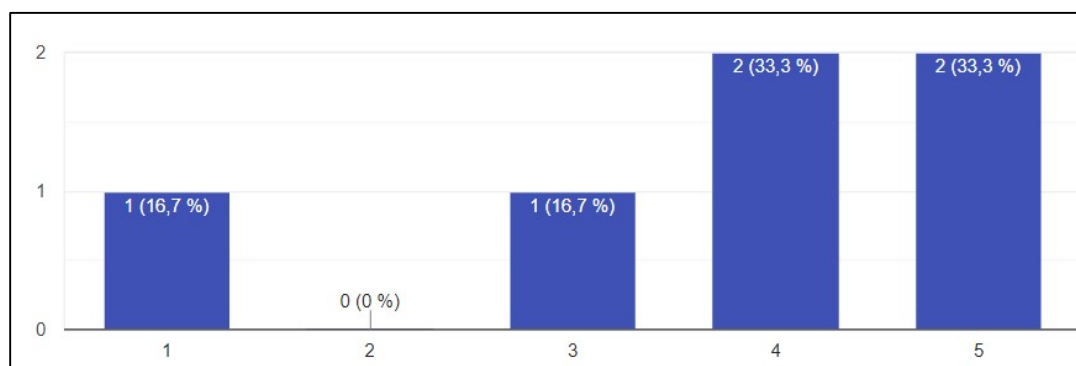
Según los datos del gráfico anterior muestra que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 16,7% en desacuerdo (2), 0% neutro (3), 16,7% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 66,7%. Con ello, puede decirse la gran mayoría de los colaboradores consideran tener una buena relación con su jefe y que se sienten satisfechos con la misma. Una buena relación puede permitir una comunicación más efectiva, sincera y transparente que pueda abrir oportunidades a los miembros del equipo de expresar sus opiniones sin miedo a ser juzgados o que se tomen acciones negativas.

Tabla 36. Existe un sistema eficiente y transparente de reconocimientos

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	16.7%
En desacuerdo	0	0.0%
Neutral	1	16.7%
De acuerdo	2	33.3%
Totalmente de acuerdo	2	33.3%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 36. Existe un sistema eficiente y transparente de reconocimientos



Fuente: Aragón, 2021

De acuerdo con los datos obtenidos anteriormente, se muestra que 16,7% está totalmente en desacuerdo (1), 0% en desacuerdo (2), 16,7% neutro (3), 33,3% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 33,3%. Con ello, puede decirse la gran mayoría de los colaboradores creen que el sistema actual de reconocimientos es eficiente y transparente.

Parte de los reconocimientos mencionados hacen referencia tanto a económicos como no económicos sin embargo se resalta que en algunas ocasiones se perciben limitaciones para hacer uso de este sistema o bien por la cantidad de reconocimientos que pueda recibir un equipo o

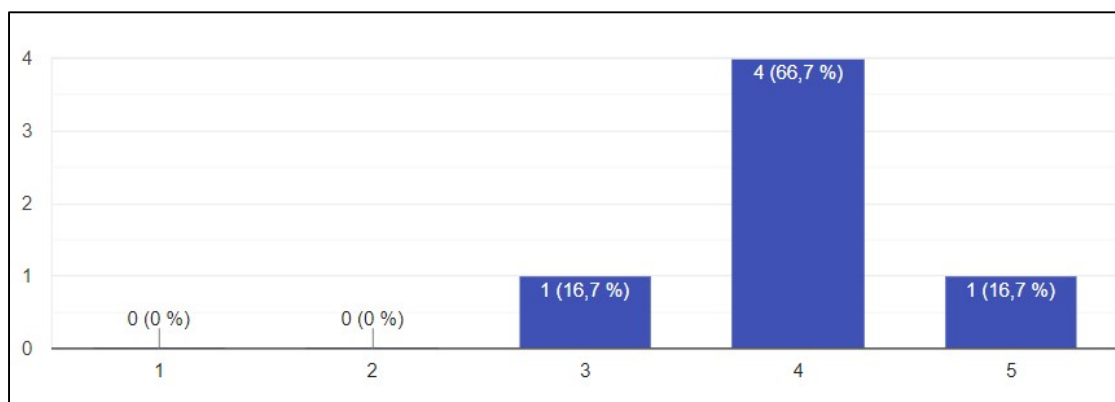
persona en un tiempo determinado lo que puede hacer que las herramientas pierdan un poco de credibilidad o que los miembros del equipo pierdan el interés en hacer uso de estas.

Tabla 37. Se realizan actividades grupales para promover trabajo en equipo y mejores relaciones interpersonales

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Neutral	1	16.7%
De acuerdo	4	66.7%
Totalmente de acuerdo	1	16.7%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 37. Se realizan actividades grupales para promover trabajo en equipo y mejores relaciones interpersonales



Fuente: Aragón, 2021

De acuerdo con los datos obtenidos anteriormente, se muestra que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 0% en desacuerdo (2), 16,7% neutro (3), 66,7% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 16,7%. Con ello, puede decirse la gran mayoría de los colaboradores están de acuerdo con esta afirmación y que se realizan actividades grupales para promover el trabajo en equipo y relaciones interpersonales sanas.

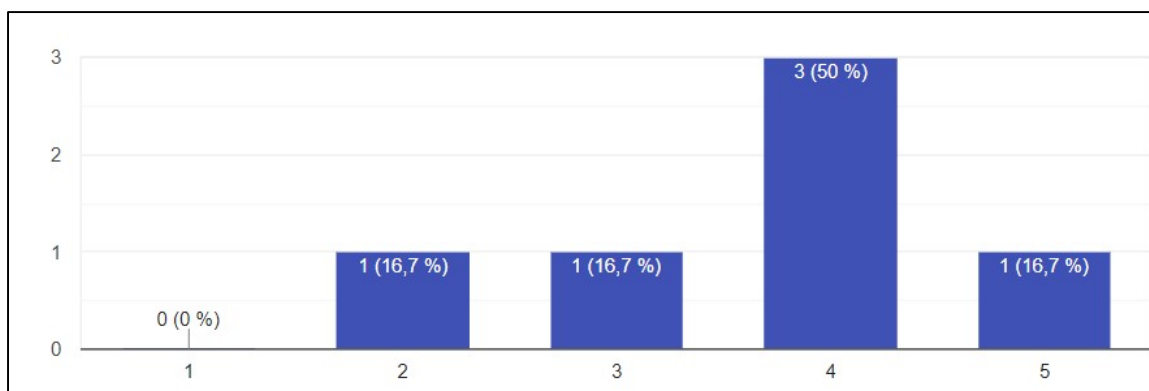
Parte de las actividades que se realizan en la compañía según los colaboradores son “team building”, reuniones mensuales para compartir ideas, mejoras, observaciones y cualquier tema que les permita relacionarse más allá de lo estrictamente laboral.

Tabla 38. Recibo retroalimentación constantemente para mejorar continuamente

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	1	16.7%
Neutral	1	16.7%
De acuerdo	3	50.0%
Totalmente de acuerdo	1	16.7%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 38. Recibo retroalimentación constantemente para mejorar continuamente



Fuente: Aragón, 2021

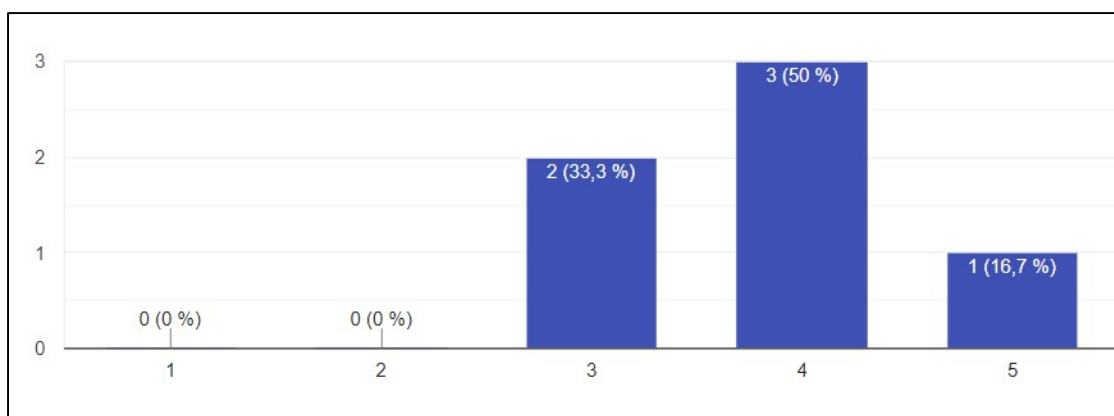
Basado en los datos obtenidos anteriormente, se muestra que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 16,7% en desacuerdo (2), 16,7% neutro (3), 50% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 16,7%. Esto puede traducirse en que la mayoría de los miembros del equipo de reconciliaciones de Pfizer están de acuerdo con esta afirmación y que constantemente están recibiendo retroalimentación que les permita continuar haciendo lo que realizan de manera correcta y corregir todas aquellas áreas de oportunidad que se hayan identificado.

Tabla 39. Decido la forma de hacer mi trabajo

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Neutral	2	33.3%
De acuerdo	3	50.0%
Totalmente de acuerdo	1	16.7%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 39. Decido la forma de hacer mi trabajo



Fuente: Aragón, 2021

En base al gráfico 39, se muestra que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 0% en desacuerdo (2), 33,3% neutro (3), 50% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 16,7%. Con estos valores se puede decir que, en promedio, la mayoría considera que puede decidir la forma de hacer su trabajo.

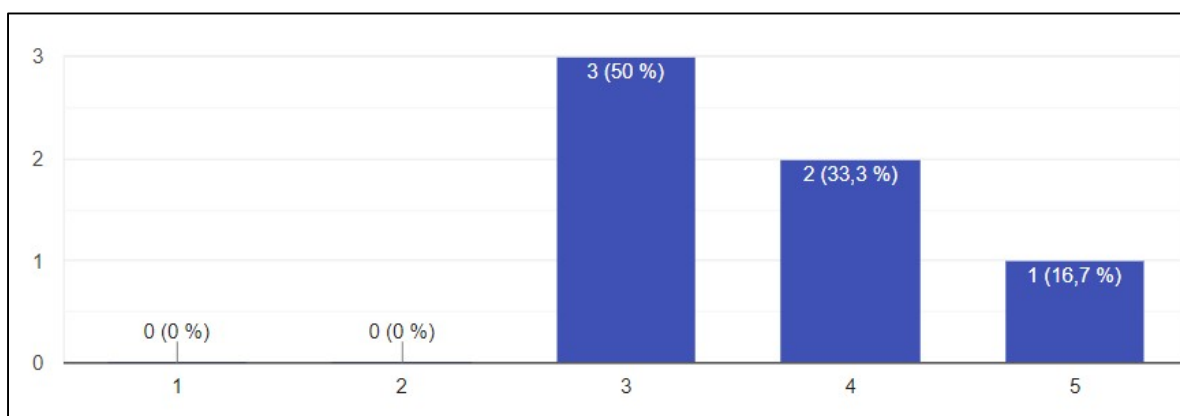
Con ello, puede decirse que cada miembro tiene ese sentido de responsabilidad y dueños de sus procesos y que además la empresa es flexible en estos temas. Además, esto ayuda a que los colaboradores desarrollen o fortalezcan su sentido de compromiso, responsabilidad y organización para desempeñar sus tareas.

Tabla 40. Propongo mis propias actividades de trabajo

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Neutral	3	50.0%
De acuerdo	2	33.3%
Totalmente de acuerdo	1	16.7%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 40. Propongo mis propias actividades de trabajo



Fuente: Aragón, 2021

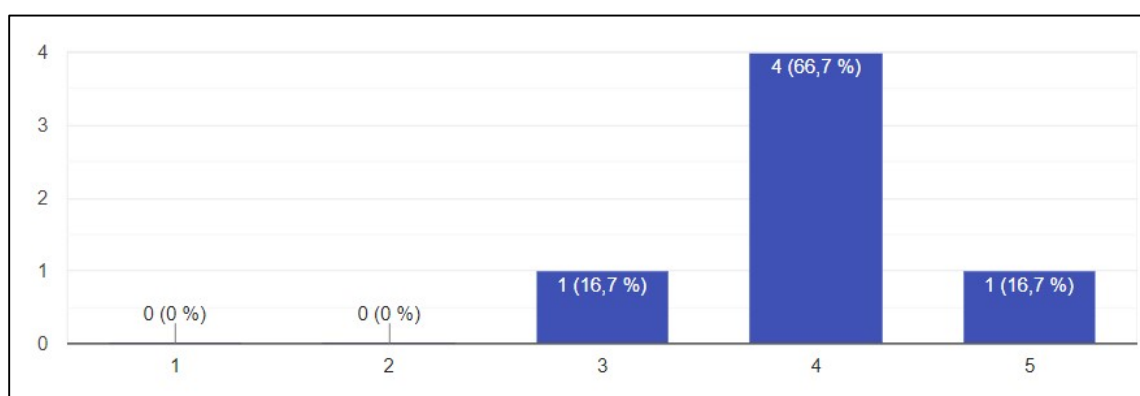
Con base en el gráfico 40, se muestra que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 0% en desacuerdo (2), 50% neutro (3), 33,3% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 16,7%. Con estos valores se puede decir que, en promedio, la mayoría considera que puede proponer sus propias actividades de trabajo y se toma en consideración sus opiniones y deseos para la distribución de tareas a ejecutar, así como consideración de su desarrollo y aspiración profesional brindándole las herramientas necesarias.

Tabla 41. Organizo mi trabajo como mejor me parece

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Neutral	1	16.7%
De acuerdo	4	66.7%
Totalmente de acuerdo	1	16.7%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 41. Organizo mi trabajo como mejor me parece



Fuente: Aragón, 2021

De acuerdo con los valores en el gráfico anterior, se muestra que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 0% en desacuerdo (2), 16,7% neutro (3), 66,7% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 16,7%.

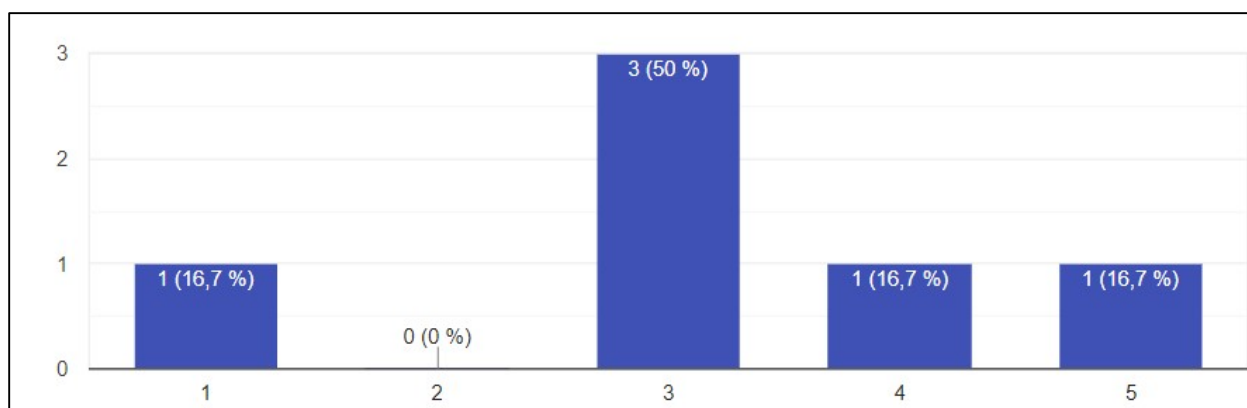
Con estos valores, se puede decir que, en promedio, la mayoría está de acuerdo con la afirmación anterior y creen tener la oportunidad de organizar su trabajo según les parece. Esto habla de la confianza que se tiene en cada uno de los miembros del equipo y su discernimiento para la toma de decisiones y priorización de tareas de acuerdo con su relevancia y/o urgencia basada en los requerimientos que se tengan.

Tabla 42. La comunicación oficial de la gerencia a los colaboradores es clara

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	16.7%
En desacuerdo	0	0.0%
Neutral	3	50.0%
De acuerdo	1	16.7%
Totalmente de acuerdo	1	16.7%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 42. La comunicación oficial de la gerencia a los colaboradores es clara



Fuente: Aragón, 2021

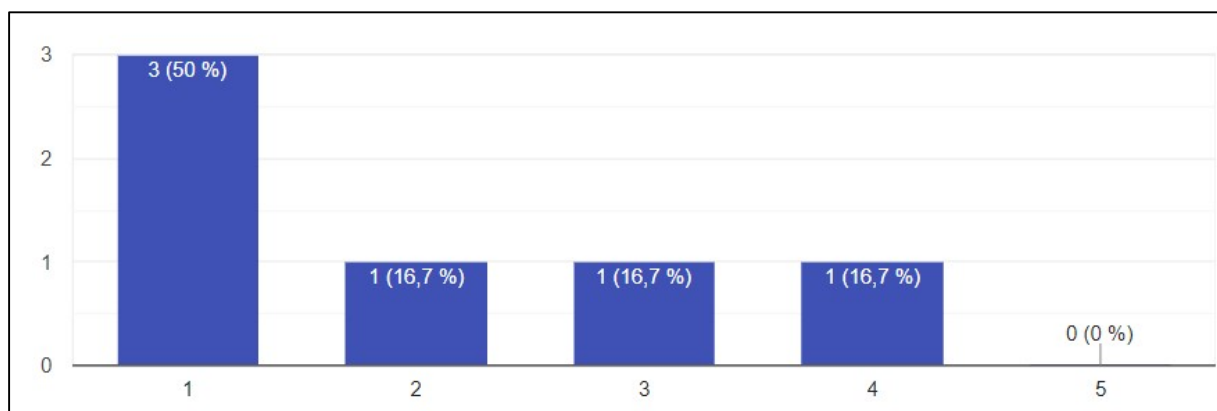
De acuerdo con los valores en el gráfico anterior, se muestra que 16,7% está totalmente en desacuerdo (1), 0% en desacuerdo (2), 50% neutro (3), 16,7% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 16,7%. Con estos valores se evidencia una posición mayormente neutral para esta afirmación. Considerando las siguientes categorías con mayor cantidad de votos, se puede decir que los colaboradores consideran que la comunicación general de la gerencia es clara para con ellos.

Tabla 43. Mi jefe no me ha dejado claro cuáles son las expectativas que se tiene de mi trabajo

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	50.0%
En desacuerdo	1	16.7%
Neutral	1	16.7%
De acuerdo	1	16.7%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 43. Mi jefe no me ha dejado claro cuáles son las expectativas que se tiene de mi trabajo



Fuente: Aragón, 2021

Según los valores en el gráfico anterior, se muestra que 50% está totalmente en desacuerdo (1), 16,7% en desacuerdo (2), 16,7% neutro (3), 16,7% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 0%. Con estos valores se evidencia una posición mayormente en total desacuerdo para esta afirmación.

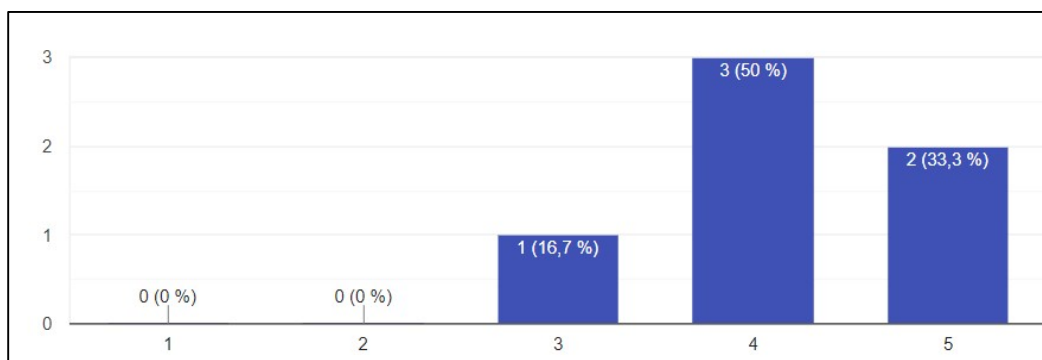
Con esto, se puede concluir que el jefe del área se ha encargado de establecer y compartir con cada uno de los colaboradores las expectativas que se tienen de su trabajo, la calidad que se espera y el tiempo en el que se debe ejecutar.

Tabla 44. Pfizer es un lugar agradable para trabajar

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Neutral	1	16.7%
De acuerdo	3	50.0%
Totalmente de acuerdo	2	33.3%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 44. Pfizer es un lugar agradable para trabajar



Fuente: Aragón, 2021

De acuerdo con el gráfico anterior, el cual pretende conocer la percepción de los miembros del equipo respecto a si la empresa es un lugar agradable para trabajar, se evidencia que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 0% en desacuerdo (2), 16,7% neutro (3), 50% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 33,3%.

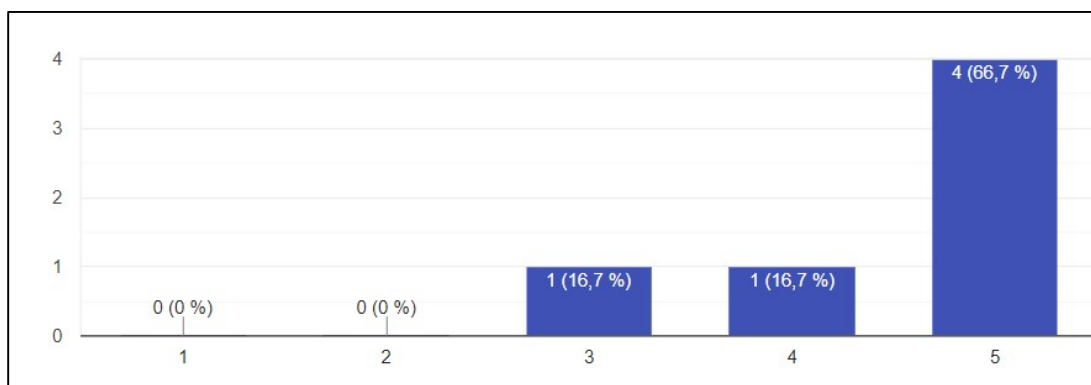
En promedio, existe mayormente una posición de acuerdo y total acuerdo con esta afirmación por lo que se puede decir que los colaboradores consideran que Pfizer es un buen lugar para trabajar y además han externado comentarios como que ellos efectivamente recomendarían a otros esta empresa como opción laboral.

Cuadro 45. Suelo trabajar fuera de horario para cumplir con mis obligaciones

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Neutral	1	16.7%
De acuerdo	1	16.7%
Totalmente de acuerdo	4	66.7%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 45. Suelo trabajar fuera de horario para cumplir con mis obligaciones



Fuente: Aragón, 2021

De acuerdo con el gráfico anterior, el cual pretende conocer la percepción de los miembros del equipo y si suelen trabajar fuera del horario establecido para cumplir con sus obligaciones laborales, se evidencia que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 0% en desacuerdo (2), 16,7% neutro (3), 16,7% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 66,7%.

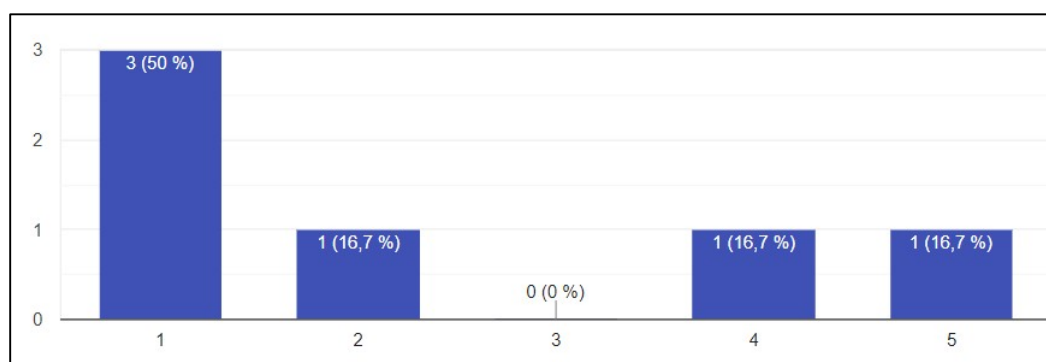
En promedio, existe mayormente una posición de total acuerdo con esta afirmación por lo que se puede decir que los colaboradores suelen trabajar fuera de su horario para poder completar todas sus actividades laborales asignadas. Esto relacionado con el balance vida-trabajo que cada colaborador desea tener y le permita mantener su motivación al mejor nivel.

Tabla 46. Mi jefe me ha hablado sobre mi desempeño únicamente cuando he cometido un error

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	50.0%
En desacuerdo	1	16.7%
Neutral	0	0.0%
De acuerdo	1	16.7%
Totalmente de acuerdo	1	16.7%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 46. Mi jefe me ha hablado sobre mi desempeño únicamente cuando he cometido un error



Fuente: Aragón, 2021

De acuerdo con el gráfico anterior, el cual pretende conocer la percepción de los miembros del equipo y el tipo de retroalimentación que reciben, se evidencia que 50% está totalmente en desacuerdo (1), 16,7% en desacuerdo (2), 0% neutro (3), 16,7% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 16,7%.

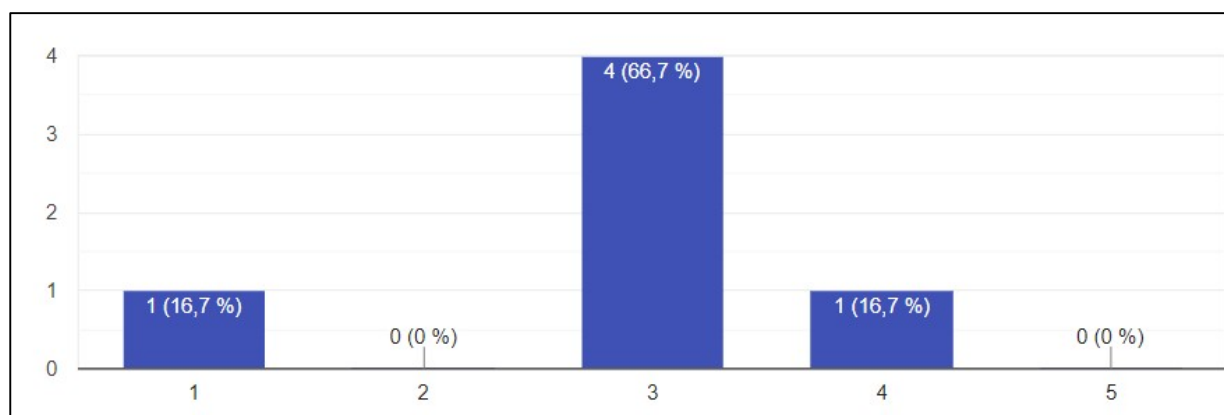
En promedio, existe mayormente una posición de total desacuerdo con esta afirmación por lo que se puede decir que los colaboradores no reciben retroalimentación únicamente cuando se comete un error sino también cuando se realizan las cosas de manera correcta.

Tabla 47. La gerencia trata igual a todos los que trabajamos en el equipo

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	16.7%
En desacuerdo	0	0.0%
Neutral	4	66.7%
De acuerdo	1	16.7%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 47. La gerencia trata igual a todos los que trabajamos en el equipo



Fuente: Aragón, 2021

Según los valores en el gráfico anterior, se muestra que 16,7% está totalmente en desacuerdo (1), 0% en desacuerdo (2), 66,7% neutro (3), 16,7% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 0%.

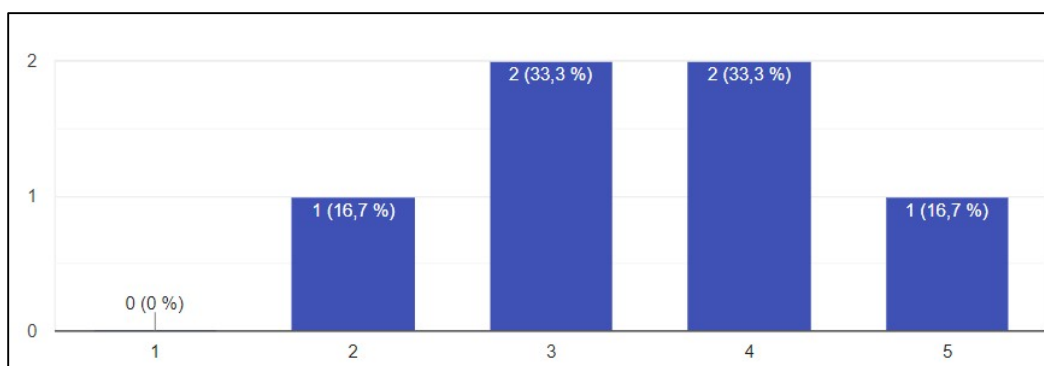
Se evidencia una posición mayormente neutral para esta afirmación. Con estos valores no se puede llegar a una determinación final, ya que no permite conocer si existe o no un trato igualitario para todos los miembros del equipo, sin embargo, existen posiciones en total desacuerdo o en acuerdo con esta afirmación.

Tabla 48. Mi jefe no tiene favoritos

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	1	16.7%
Neutral	2	33.3%
De acuerdo	2	33.3%
Totalmente de acuerdo	1	16.7%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 48. Mi jefe no tiene favoritos



Fuente: Aragón, 2021

De acuerdo con el gráfico anterior, el cual pretende conocer la percepción de los miembros del equipo y si consideran que existe favoritismo, se evidencia que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 16,7% en desacuerdo (2), 33,3% neutro (3), 33,3% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 16,7%.

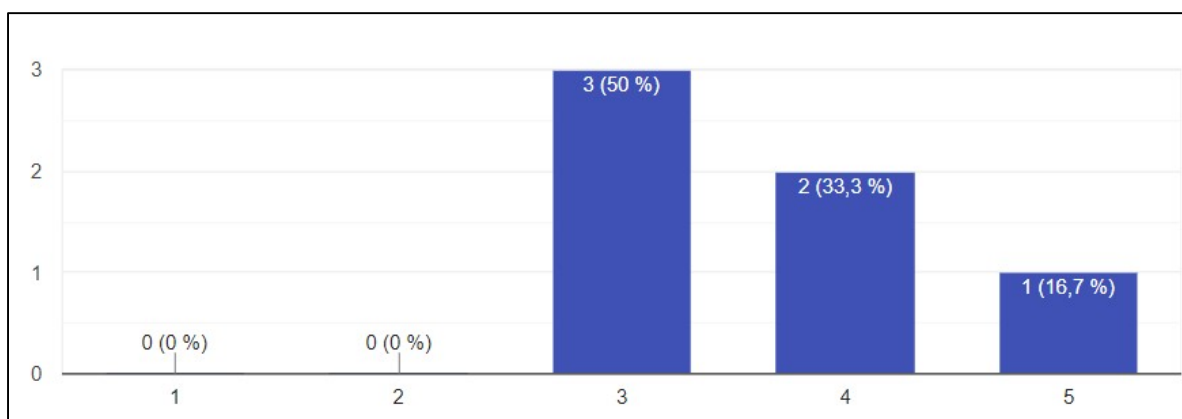
En promedio, existe mayormente una posición neutral o de acuerdo con esta afirmación con lo que se puede decir que la mayoría de los miembros del equipo consideran que el supervisor no tiene favoritos y se preocupa por la motivación y desempeño de todos los colaboradores por igual.

Tabla 49. En mi departamento todos estamos abiertos al cambio

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Neutral	3	50.0%
De acuerdo	2	33.3%
Totalmente de acuerdo	1	16.7%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 49. En mi departamento todos estamos abiertos al cambio



Fuente: Aragón, 2021

Según los valores en el gráfico anterior, se muestra que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 0% en desacuerdo (2), 50% neutro (3), 33,3% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 16,7%. Se evidencia una posición mayormente neutral para esta afirmación. Con estos valores no se puede llegar a una determinación final ya que no permite conocer si existe o no una aversión al cambio por parte de los miembros del equipo, sin embargo, las siguientes dos categorías con mayor cantidad de votos hace indicar que la percepción de algunos es que si se está abierto a cambios.

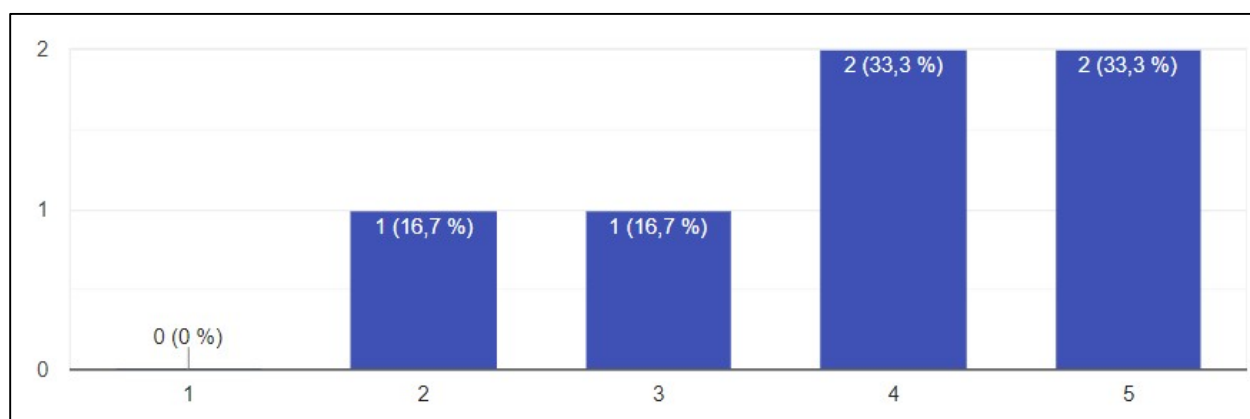
Al ser una farmacéutica internacional se está en constante cambio y es importante que los colaboradores reciben comunicaciones claras y herramientas para que los cambios no afecten el desempeño y además no genere incertidumbre que pueda afectar la motivación y concentración de cada uno de ellos.

Tabla 50. Siento que en el equipo hay un ambiente ameno en donde se me trata con respeto

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	1	16.7%
Neutral	1	16.7%
De acuerdo	2	33.3%
Totalmente de acuerdo	2	33.3%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 50. Siento que en el equipo hay un ambiente ameno en donde se me trata con respeto



Fuente: Aragón, 2021

Según los valores en el gráfico anterior, se muestra que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 16,7% en desacuerdo (2), 16,7% neutro (3), 33,3% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 33,3%.

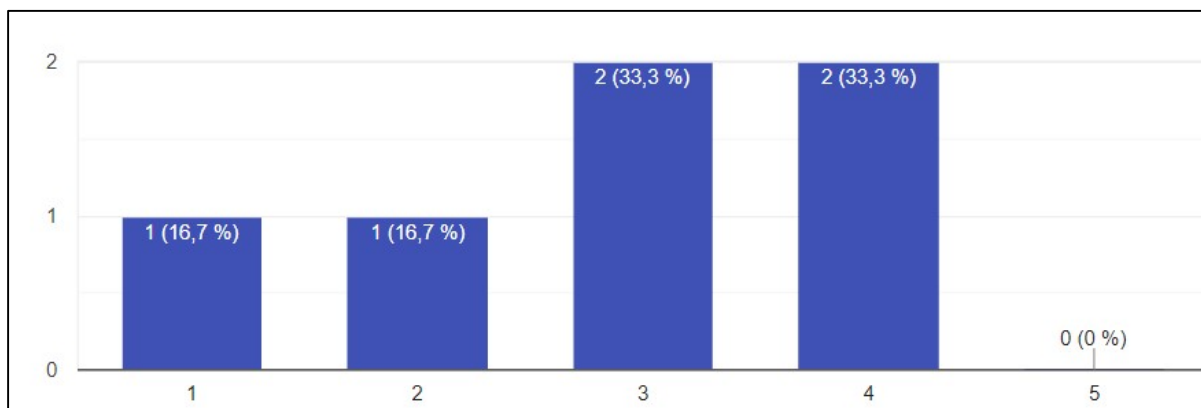
Se evidencia una posición mayormente de acuerdo o total de acuerdo con esta afirmación. Se puede decir que la gran mayoría de los participantes considera que en el equipo de reconciliaciones existe un ambiente ameno y se tratan con respeto. Esto considerando también la buena comunicación según datos anteriormente mostrados.

Tabla 51. En mi puesto tengo procesos estructurados que puedo modificar

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	16.7%
En desacuerdo	1	16.7%
Neutral	2	33.3%
De acuerdo	2	33.3%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 51. En mi puesto tengo procesos estructurados que puedo modificar



Fuente: Aragón, 2021

De acuerdo con los valores en el gráfico anterior, se muestra que 16,7% está totalmente en desacuerdo (1), 16,7% en desacuerdo (2), 33,3% neutro (3), 33,3% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 0%. Se evidencia una posición mayormente neutral o de acuerdo para esta afirmación.

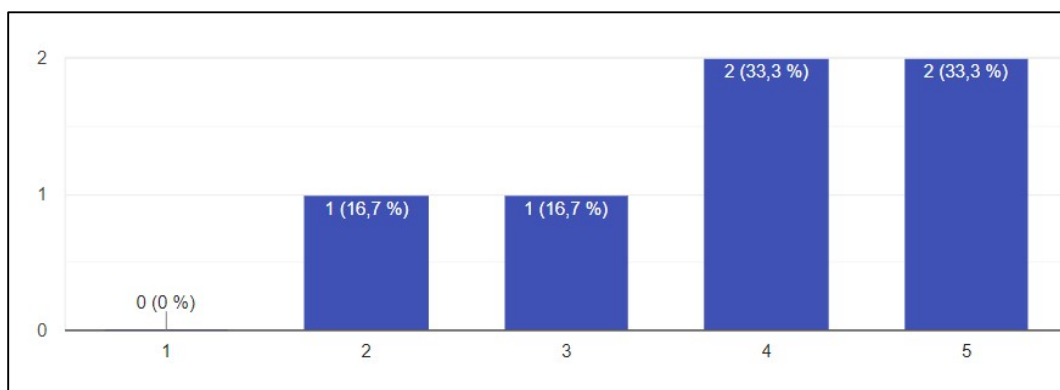
Basado en la segunda categoría con mayor cantidad de votos, se puede decir que los colaboradores pueden aportar cambios y/o mejoras para contribuir con la mejora continua y el compromiso con los procesos pese a la estructura ya establecida.

Tabla 52. Permanezco en el equipo porque me siento satisfecho con mis condiciones de trabajo

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	1	16.7%
Neutral	1	16.7%
De acuerdo	2	33.3%
Totalmente de acuerdo	2	33.3%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 52. Permanezco en el equipo porque me siento satisfecho con mis condiciones de trabajo



Fuente: Aragón, 2021

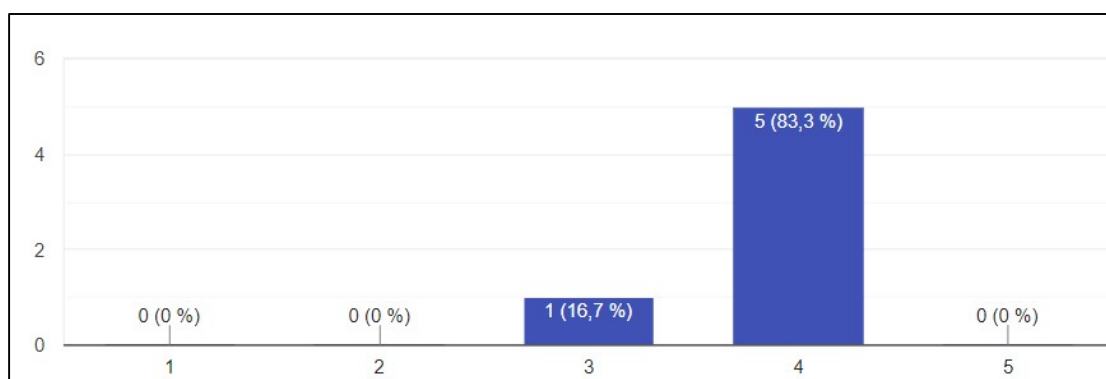
De acuerdo con el gráfico anterior, el cual pretende conocer la percepción de los miembros del equipo y si se encuentran satisfechos con las condiciones de trabajo que se les ofrecen, se evidencia que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 16,7% en desacuerdo (2), 16,7% neutro (3), 33,3% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 33,3%. En promedio, existe mayormente una posición de acuerdo o total acuerdo en que se les brindan buenas condiciones laborales y que con estas se encuentran satisfechos.

Tabla 53. Tengo confianza en mis compañeros de trabajo

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Neutral	1	16.7%
De acuerdo	5	83.3%
Totalmente de acuerdo	0	0.0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 53. Tengo confianza en mis compañeros de trabajo



Fuente: Aragón, 2021

De acuerdo con el gráfico anterior, el cual pretende conocer el nivel de confianza interno entre los miembros del equipo, se evidencia que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 0% en desacuerdo (2), 16,7% neutro (3), 83,3% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 0%.

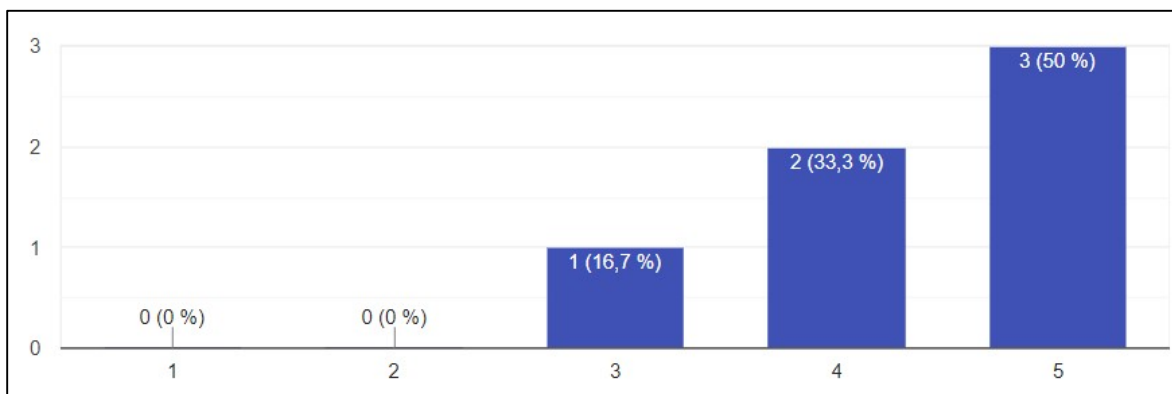
En promedio, existe mayormente una posición de acuerdo con que existe confianza y compañerismo en el equipo de reconciliaciones que fomente y fortalezca un buen ambiente laboral.

Tabla 54. Usted recomendaría a un familiar o un allegado trabajar en el equipo

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
Neutral	1	16.7%
De acuerdo	2	33.3%
Totalmente de acuerdo	3	50.0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 54. Usted recomendaría a un familiar o un allegado trabajar en el equipo



Fuente: Aragón, 2021

De acuerdo con el gráfico anterior, el cual pretende conocer si los miembros actuales recomendarían a Pfizer como un buen lugar para trabajar a amigos o allegados, se evidencia que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 0% en desacuerdo (2), 16,7% neutro (3), 33,3% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 50%.

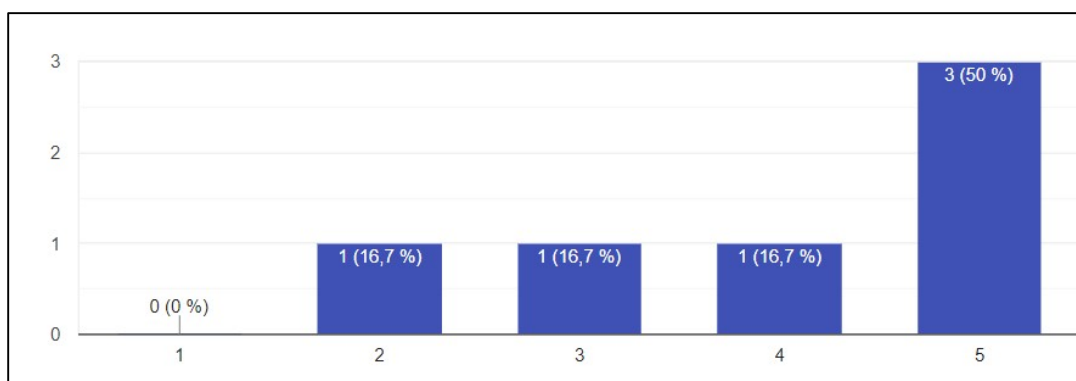
En promedio, existe mayormente una posición total acuerdo con esta afirmación por lo que se puede deducir que en términos generales los colaboradores actuales se sienten a gusto y recomendarían esta empresa como oportunidad laboral atractiva.

Tabla 55. En general, en Pfizer me siento motivado

Dato	Valor	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	1	16.7%
Neutral	1	16.7%
De acuerdo	1	16.7%
Totalmente de acuerdo	3	50.0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Aragón, 2021

Gráfico 55. En general, en Pfizer me siento motivado



Fuente: Aragón, 2021

De acuerdo con el gráfico anterior, el cual pretende conocer la percepción de los miembros del equipo y si en general se encuentran motivados actualmente, se evidencia que 0% está totalmente en desacuerdo (1), 16,7% en desacuerdo (2), 16,7% neutro (3), 16,7% de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5) un 50%. En promedio, existe mayormente una posición total acuerdo en que se sientes motivados en Pfizer y las condiciones que se les brindan.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada. En la primera sección se muestran los resultados obtenidos con el fin de dar respuesta a los objetivos planteados. En la segunda parte, se determinan las recomendaciones que tienen como objetivo principal tomarlas en consideración en la propuesta final del estudio.

#### **Conclusiones de la Investigación**

Esta investigación tuvo un esquema en donde se originó el problema principal en estudio, se plantearon los objetivos a los cuales se les darán solución, así como la justificación y antecedentes de libros, lecturas y otros análisis realizados con la finalidad de tener materiales de referencia que pudieran nutrir este estudio.

Adicionalmente, se realiza un marco teórico que se toma como base para la explicación de cada variable a presentar y seguidamente la metodología a realizar con un esquema tipo cuantitativo con el objetivo de medir los métodos actuales de motivación en el departamento de reconciliación de Pfizer, la percepción que tienen los miembros del equipo en estudio respecto a estas técnicas implementadas y el proceso que sigue la empresa para definir las técnicas motivaciones a ser implementadas en un periodo determinado.

A continuación, se desglosan las conclusiones obtenidas por cada uno de los objetivos específicos proyectados en esta investigación.

De acuerdo con el primer objetivo establecido, el cual consistía en “Determinar el proceso de formulación de los métodos de motivación que se emplean en el departamento de reconciliaciones de Pfizer en el primer cuatrimestre del año 2021” y basado en el instrumento de investigación creado, en este caso la entrevista, exclusivamente para alcanzar este objetivo, con el supervisor del área, se puede determinar que actualmente no existe o se desconoce dicho proceso de análisis y establecimiento de estrategias motivaciones.

Es importante mencionar que, en los casi dos años que tiene el supervisor en la compañía no ha escuchado o conoce de un proceso específico o un grupo encargado de analizar y definir las estrategias motivacionales a ejecutar en periodos determinado, además en la compañía no se han identificado espacios para conversar exclusivamente de estos temas y el sentir de los colaboradores. Por otro lado, la empresa envía dos veces al año una encuesta de “Great Place to Work” a todo el personal para conocer su nivel de satisfacción sin embargo el supervisor indica que se desconoce quien recibe estos resultados, ya que a él como líder de equipo no se le hacen llegar.

La empresa periódicamente comparte con los supervisores de cada área cuales iniciativas se van a generar o seguir en el año, por ejemplo, celebración de fechas especiales, presupuesto para actividades de equipo y demás pero no reciben guía o lineamientos claros en las estrategias de motivación que la empresa desea se sigan para garantizar el bienestar de los colaboradores y un buen ambiente laboral. Asimismo, la empresa no posee canales de comunicación que permita a los supervisores compartir ideas de motivación, planes, guías o incluso solicitud de ayuda o guía para desarrollar y ejecutar estrategias efectivas que puedan ayudar a mejorar o mantener la motivación de los equipos de trabajo a niveles óptimos.

El supervisor está de acuerdo con que la productividad y la motivación son variables dependientes o relacionadas entre sí, ya que el colaborador entre más motivado esté, en un ambiente seguro permiten que la creatividad y el compromiso estén en constante aplicación y con las herramientas que le ofrece la compañía utilizarlas para motivar a los miembros de su equipo, esto contemplando las políticas de la empresa. Entre las estrategias que él como supervisor utiliza son reuniones privadas y periódicas con cada colaborador para tener una comunicación clara y directa para dar retroalimentación positiva y negativa además la compañía tiene distintas herramientas para dar a conocer y el diariamente tiene reuniones con su equipo para garantizar que cada uno conoce en que se está trabajando y quienes lo están ejecutando.

La empresa no posee políticas para reconocer el tiempo compensatorio, es decir, si el colaborador está continuamente laborando fuera de su horario establecido no se le reconoce

económicamente o se le compensa ese tiempo extra laborado con tiempo libre sin afectar su balance de vacaciones.

No existen foros en la compañía para que los líderes o miembros colaboradores del equipo puedan externar sus opiniones, deseos o necesidades que les permita mantener o mejorar su motivación y la de todo el equipo. Por otro lado, se identifica que la relación con el departamento de recursos humanos es mínima o nula debido a que este corresponde a un departamento global que atiende las distintas locaciones de centros de servicios de la empresa alrededor del mundo.

Respecto al segundo objetivo, “Analizar los métodos aplicados en el departamento de reconciliaciones de Pfizer, para el desarrollo motivacional en el primer cuatrimestre del año 2021”, el cual ha sido considerado en el cuestionario para recabar datos importantes que permitan realizar el análisis respectivo, se puede determinar lo siguiente:

El equipo de reconciliaciones dispone de distintas herramientas que le facilita la empresa para reconocer el desempeño o la buena actitud de los colaboradores, tanto supervisores como miembros de equipo pueden enviar o recibir estos reconocimientos que pueden ser monetarios o no monetarios, lo cual ayuda y fortalece la cultura de agradecimiento y reconocimiento de los buenos resultados. Además, según los datos recolectados, se indica que existe un proceso transparente y claro para dichos reconocimientos sin embargo también existe una cantidad máxima permitida por equipo lo cual puede afectar el estado anímico de aquellos que están realizando un buen desempeño pero que no pueden ser reconocidos.

El supervisor del departamento de reconciliaciones muestra interés e iniciativa en mantener una constante comunicación, retroalimentación continua, compromiso, apoyo para con los colegas cuando se comenten errores e identificar planes de acción para mejorarlos y minimizarlos en el futuro e intenta mantener como parte de la cultura el equipo el reconocer sus logros, motivarlos, escuchar sus necesidades y deseos en cuanto a su crecimiento profesional para proveerles las herramientas necesarias para convertir sus oportunidades de mejoras en fortalezas lo cual muestra la buena relación que tienen supervisor-colaboradores, lo cual genera un buen ambiente laboral,

los colegas se sienten apoyados y esto influye de manera positiva en el nivel de motivación de cada uno de ellos.

En cuanto a la distribución de tareas, más del 50% de los colaboradores considera que no son equitativas inclusive entre personas que ejecutan la misma posición, esto además puede fundamentar como todos coinciden en que tienen muchas tareas a cargo y poco tiempo para ejecutarlas por tanto deben laborar en horas fuera de su horario establecido. Aunado a esto y según también mencionaba el supervisor, pese a que la empresa cumple con la mayoría de los extremos laborales (vacaciones, aguinaldo, salario justo) no tiene ningún beneficio de compensación para ese tiempo extra, ya sea económicamente o con tiempo libre.

De acuerdo con los datos obtenidos, en Pfizer existen oportunidades de ser promovidos sin embargo de acuerdo con la opinión de los colaboradores del equipo de reconciliaciones la posición que tienen en cuanto a la transparencia de estos procesos de promoción es neutra. Podría inclusive decirse que los colaboradores no conocen el proceso, que son realmente transparentes, que no lo son o bien que no han participado o sido considerados para un ascenso. Es importante que cada colaborador comprenda y tenga claridad de los requerimientos de cada posición y el proceso a seguir, esto con el fin de facilitar estos procedimientos y que cada uno se sienta motivado al conocer cuál es la expectativa y que necesitan mejorar o fortalecer para llegar a obtenerlo.

Para el tercer y último objetivo, “Establecer la percepción de los trabajadores con respecto a los métodos de motivación que se emplean en el departamento de reconciliaciones de Pfizer en el primer cuatrimestre del año 2021”, se pueden mencionar las siguientes conclusiones:

Los miembros del equipo consideran que reciben apoyo y respaldo del supervisor para decidir la forma en la que realizan, siempre y cuando se sigan los lineamientos organizacionales, así como organizar y priorizar sus tareas según mejor les parece respetando las fechas de entrega y urgencia de los requerimientos, sin embargo, su opinión en algunas ocasiones no es considerada para realizar la distribución de las tareas. Es importante que se tome en consideración sus deseos y necesidades que vayan de acuerdo con sus aspiraciones profesionales para mantenerlos

comprometidos con los objetivos grupales y con la compañía además del impacto en la motivación, creatividad y participación.

Los colaboradores perciben en el equipo una comunicación efectiva y constante, cultura de trabajo en equipo, confianza, apoyo e interés en su crecimiento profesional tanto de su supervisor directo como de la empresa en general, ya que esta última les provee herramientas como capacitaciones, reembolso educacional asociado a los resultados obtenidos, clases y apoyo en distintos idiomas como inglés y portugués entre algunos otros de acuerdo con la necesidad del negocio.

Consideran que la gerencia trata a todos los colaboradores con igualdad, que el supervisor no tiene favoritos y apoya a todos con sus requerimientos y tareas a cargo, existe comodidad por parte de los miembros del equipo al hablar de temas laborales y externar sus opiniones además consideran internamente existen espacios para externar sus ideas y proyectos de mejora continua en los procesos que se tienen a cargo.

La mayoría de los miembros del equipo de reconciliaciones piensan que permanecen en el equipo porque se sienten satisfechos con las condiciones de trabajo incluyendo un ambiente ameno en donde se les trata con respecto y se le da importancia a sus labores y aporte que tienen para con la compañía para alcanzar las metas que se establecen. Debido a esto, la mayoría considera que recomendarían a un allegado o amigo a pertenecer al equipo.

Seguidamente, considerando todos los datos recopilados en esta investigación, se puede concluir que en términos generales los colaboradores están satisfechos con las condiciones que se les ofrece para trabajar, que existe oportunidad de crecimiento, de expresar sus deseos de desarrollo profesional, tener relaciones interpersonales sanas y que reciben reconocimiento por sus logros y apoyo y corrección cuando se cometen errores. Además, consideran que a grandes rasgos se sienten motivados en su posición y lugar de trabajo; sin embargo, esto no pone exento al equipo o a su supervisor en que hay áreas que se pueden mejorar o bien mantener para asegurar la motivación en un estado óptimo de todos y un compromiso con el equipo y los objetivos grupales.

Para finalizar, de acuerdo con los datos generales recolectados, es interesante que se identifica a una persona disconforme o descontenta con el accionar del equipo en términos generales incluyendo sus relaciones interpersonales con los colegas o e supervisor. En el caso de esta investigación no se ha indagado a profundidad en este tema para evitar influir en los resultados promedio obtenidos sin embargo es importante que la empresa o en este caso el supervisor del área identifique esos factores que generan el descontento y se busquen opciones para mejorarlo.

En este estudio, esta persona representa un 16.7% de la población total por lo que se vuelve un número significativo para el equipo, es primordial que el supervisor obtenga más detalle al respecto ya que es una parte importante de la población además que esta posible actitud negativa puede esparcirse erróneamente a los otros colaboradores generando ambiente hostil, desmotivación, incumplimiento de objetivos o bajo desempeño y calidad en los procesos.

## Recomendaciones

A continuación, se presentan las recomendaciones que se darán al equipo de reconciliaciones de Pfizer y a su supervisor como líder de equipo encargado de velar por su equipo y brindarles las mejores condiciones para trabajar, que serán de ayuda para la implementación de estrategias y un proceso claro para definir métodos motivacionales que generen un impacto positivo en los miembros del equipo.

De acuerdo con el primer objetivo establecido, el cual consistía en “Determinar el proceso de formulación de los métodos de motivación que se emplean en el departamento de reconciliaciones de Pfizer en el primer cuatrimestre del año 2021” se recomiendan las siguientes acciones:

Crear un grupo o equipo encargado de analizar y definir las estrategias motivacionales a ejecutar en periodos determinado, además de identificar espacios para conversar exclusivamente de estos temas y el sentir de los colaboradores. En cuanto a la encuesta que se realiza para conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores, se debe compartir cual es el proceso que se debe seguir, que acciones se toman una vez recibidos los resultados, compartir los detalles con los supervisores de cada área que les permita identificar el estado actual de satisfacción y poder determinar tareas para mantener o mejorar este estado.

Compartir guía o lineamientos claros en las estrategias de motivación que la empresa desea se sigan para garantizar el bienestar de los colaboradores y un buen ambiente laboral. Asimismo, poner a disposición canales de comunicación que permita a los supervisores compartir ideas de motivación, planes, guías o incluso solicitud de ayuda o guía para desarrollar y ejecutar estrategias efectivas que puedan ayudar a mejorar o mantener la motivación de los equipos de trabajo a niveles óptimos. Esto además con el fin de generar una cultura propia de la empresa y los equipos y fortalecer el ambiente organizacional y la motivación de cada uno de los miembros de equipo.

Disponer de políticas para reconocer o compensar el tiempo extra laborado de cada colaborador, ya sea económicamente o bien por tiempo libre sin que esto implique involucrar su balance anual de vacaciones. Esto servirá para motivar a los colaboradores y hacerles saber que la

empresa reconoce y les agradece su dedicación y esfuerzo fuera de horario laboral con el fin de completar las tareas asignadas en los tiempos requeridos.

Generar foros en la compañía para que los líderes o miembros colaboradores del equipo puedan externar sus opiniones, deseos o necesidades que les permita mantener o mejorar su motivación y la de todo el equipo. Por otro lado, involucrar al departamento de recursos humanos a las tareas en el centro de servicios ubicados en Costa Rica para que den guía a líderes y miembros de equipo en temas de motivación, desempeño, capacitación y otras necesidades potenciales.

Respecto al segundo objetivo, “Analizar los métodos aplicados en el departamento de reconciliaciones de Pfizer, para el desarrollo motivacional en el primer cuatrimestre del año 2021”, se proponen las siguientes recomendaciones:

Recalcar a los actuales y potenciales nuevos miembros de equipo las distintas herramientas que le facilita la empresa para reconocer el desempeño o la buena actitud de los colaboradores, tanto supervisores como miembros de equipo pueden enviar o recibir estos reconocimientos que pueden ser monetarios o no monetarios lo cual ayuda y fortalece la cultura de agradecimiento y reconocimiento de los buenos resultados. Además, continuar con un proceso transparente y claro para dichos reconocimientos.

Al supervisor del área, continuar con el interés e iniciativa en mantener una constante comunicación, retroalimentación continua, compromiso, apoyo para con los colegas cuando se comenten errores e identificar planes de acción para mejorarlos y minimizarlos en el futuro e intenta mantener como parte de la cultura el equipo el reconocer sus logros, motivarlos, escuchar sus necesidades y deseos en cuanto a su crecimiento profesional para proveerles las herramientas necesarias para convertir sus oportunidades de mejoras en fortalezas y seguir con la buena relación que existe entre colaboradores y él.

En cuanto a la distribución de tareas, asignar de manera equitativa las tareas a ejecutarse en un periodo determinado, así como revisar los tiempos de entrega establecidos, ya que pueden ser muy agresivos y esto implica en que los colaboradores constantemente deban trabajar en horas

fuera de su horario o bien determinar si se necesita más recurso humano para lograr la ejecución de todos los procesos. Esto se puede determinar midiendo los tiempos y duración en la ejecución de cada uno de los colaboradores para todos los procesos bajo su cargo, asimismo esto permitiría estudiar si las horas laborales se están maximizando y con esto evitar que las horas extras sean requeridas por el mal uso del tiempo o mala distribución de prioridades.

Mantener procesos transparentes y claros para las promociones laborales y brindar retroalimentación cuando las personas no son elegidas para desempeñar el puesto al que han aplicado así sabrán que pueden mejorar y esto evitará que se desmotiven o sientan que el proceso no es claro o transparente.

Para el tercer y último objetivo, “Establecer la percepción de los trabajadores con respecto a los métodos de motivación que se emplean en el departamento de reconciliaciones de Pfizer en el primer cuatrimestre del año 2021”, se pueden mencionar las siguientes recomendaciones:

Considerar la opinión de los miembros del equipo para realizar la distribución de las tareas. Es importante que se tome en consideración sus deseos y necesidades que vayan de acuerdo con sus aspiraciones profesionales para mantenerlos comprometidos con los objetivos grupales y con la compañía además del impacto en la motivación, creatividad y participación.

Continuar con la comunicación efectiva y constante, cultura de trabajo en equipo, confianza, apoyo e interés en su crecimiento profesional tanto de su supervisor directo como de la empresa en general, ya que esta última les provee herramientas como capacitaciones, reembolso educacional asociado a los resultados obtenidos, clases y apoyo en distintos idiomas como inglés y portugués entre algunos otros de acuerdo con la necesidad del negocio. Parte de escuchar la opinión de los colaboradores se puede aplicar en esta recomendación para identificar que otros beneficios consideran atractivos para así también hacer del equipo y la empresa competitivos en el ámbito laboral.

Seguir con un trato de igualdad, dar “coaching” a los líderes para evitar favoritismo o sesgos inconscientes y apoyar a todos con sus requerimientos y tareas a cargo, para mantener la

comodidad por parte de los miembros del equipo al hablar de temas laborales y externar sus opiniones además consideran internamente existen espacios para externar sus ideas y proyectos de mejora continua en los procesos que se tienen a cargo.

Es importante considerar que, aunque en términos generales el equipo se encuentra motivado, no está de más expresar que siempre hay que analizar que se está haciendo bien para continuar haciéndolo de esta manera e identificar que se puede mejorar para atacarlo a tiempo. Cuando del talento humano se trata, su satisfacción, motivación y desempeño, la empresa debe intentar actuar de manera proactiva para evitar una alta rotación de personal debido a disconformidades producto de desmotivación o falta de estrategias claras para mantener al equipo motivado y garantizar que se maximizan los recursos disponibles

Para finalizar, se recomienda al supervisor del departamento de reconciliaciones indagar en ese 16.7% de la población que se encuentra disconforme o desmotivada en el equipo, pues esto puede generar conflictos, generar una cultura negativa en el equipo o comprometer los objetivos comunes. Es relevante determinar si hay algo en las técnicas motivacionales empleadas que no estén funcionando con esta persona o bien determinar si son variables externas lo que influyen en su comportamiento y perspectiva.

## CAPÍTULO VI

### PROPUESTA

Con base en la información adquirida al elaborar la presente investigación, se procede a realizar la propuesta final para ser implementada para la selección de métodos de motivación para el departamento de reconciliaciones de Pfizer en los siguientes periodos con el fin de aportar estrategias que incentiven a la productividad y compromiso de los colaboradores.

#### **Historia general de la empresa**

Pfizer se dedica al desarrollo y fabricación de productos de atención médica y vacunas. La empresa fue fundada en 1849 por los primos Charles Pfizer y Charles F. Se encuentra en medio de una reorganización en donde se desprende de sus productos de consumo y pasan a propiedad de la empresa GSK, por otro lado, se une con Mylan y generan la empresa Viatrix.

Actualmente, es uno de los socios de fabricación del BNT162b2, el candidato a la vacuna contra COVID-19, mientras que BioNTech es el desarrollador original de la tecnología de vacunas, como es visible en el nombre de la candidata (BNT) y se encuentra entre las tres farmacéuticas más importantes del mundo.

En Costa Rica, tiene su centro de servicios hace más de cinco años y ahora se encuentra ubicado en San Rafael de Escazú con más de 300 colaboradores enfocados en servicios contables y financieros para sus distintas plantas de manufactura alrededor del mundo.

#### **Logo**

A continuación, se muestra el logo actual de la compañía



## **Misión, Visión y Valores**

### ***Misión.***

Ser la compañía biofarmacéutica más innovadora de la industria.

### ***Visión.***

Innovar y llevar terapias a pacientes para que sus vidas mejoren significativamente.

### ***Valores.***

- Orientación al cliente
- Comunidad
- Respeto por las personas
- Desempeño
- Colaboración
- Liderazgo
- Integridad
- Calidad
- Innovación

## **Estrategias motivacionales propuestas**

Es importante mencionar que, por confidencialidad de la empresa respecto a valores salariales, por ejemplo, los cálculos de costos asociados a cada iniciativa propuesta a partir de ahora serán consideradas con el salario base que establece el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica que, para el sector privado, el salario mínimo para un asistente contable, que es considerado como un trabajador de ocupación calificada, corresponde a 359,776.27 colones para el año 2021. Además, se considerarán los meses de cuatro semanas como parámetro general siendo estos de 30 días.

### **Equipo de actividades especiales.**

Actualmente, el equipo general de contabilidad cuenta con 30 personas distribuidos en cuatro subgrupos siendo uno de ellos el departamento de reconciliaciones que ha sido considerado para este estudio. Se propone un grupo o equipo encargado de analizar y definir las estrategias motivacionales a ejecutar en periodos determinados, además de identificar espacios para conversar exclusivamente de estos temas y el sentir de los colaboradores.

Se sugiere que, con al menos una persona de cada subgrupo, se cree un comité interno encargado de conocer el nivel de motivación y satisfacción del departamento en general, recopilar y analizar los datos y con estos analizar estrategias para mantener o mejorar la motivación general del equipo. El tiempo sugerido para que cada colaborador se enfoque únicamente es estas actividades es de una hora semanal cada uno. A continuación, algunas de las tareas que pueden ser desempeñadas por este comité:

- Emitir comunicados importantes a todos los colaboradores para garantizar una comunicación efectiva.
- Proponer y liderar pequeñas actividades internas para fomentar el trabajo en equipo y mejorar las relaciones interpersonales tales como celebraciones de cumpleaños del mes, fechas especiales como día del padre, día de la madre, navidad, entre otras.
- Enviar correos de felicitación a colegas por su cumpleaños, así como aniversarios de los colaboradores de trabajar en la empresa y ofrecerles un pequeño reconocimiento por su labor realizada a través del tiempo.
- Crear, enviar y controlar encuestas para conocer factores que puedan mejorar o liderar para mejorar la motivación de cada uno de los miembros del equipo y con esto mantener el compromiso con los objetivos de la empresa sin dejar de lado aquellas estrategias motivacionales que hacen sentir mejor a las personas y además influyen positivamente en la productividad.

A continuación, en la figura 11 se muestran los costos asociados promedio de esta iniciativa

**Figura 11. Costos equipo de actividades especiales**

<b>Equipo de actividades especiales</b>	
Salario Base	Salario por hora (promedio)
359,776.27	1,499.07
Cantidad de colaboradores	4
Horas semanales sugeridas c/u	1
Semanas promedio al mes	4
<b>Total</b>	<b>23,985.08</b>

Fuente: Aragón, 2021

De acuerdo con los valores mostrados en la figura anterior, esta iniciativa de grupo de actividades del departamento de contabilidad tiene un costo estimado de 23,985.08 colones mensuales para la compañía para las cuatro horas mensuales laborales dedicadas de los cuatro colaboradores. Este valor se calcula tomando el salario por hora promedio (359,776.27 colones dividido entre 30 días como valor promedio mensual y las 8 horas laborales), que da un salario por hora de 1,499.07, multiplicado por los cuatro colaboradores asignando una hora semanal cada uno por la cantidad de semanas en promedio.

Respecto a las estrategias a implementar en la empresa en general, se insta a la gerencia a seguir un proceso similar con los directores del área para fomentar grupos y estrategias de trabajo para todos los colaboradores con el fin de generar una cultura de la empresa.

Además, se conoce que la empresa genera reuniones mensuales con todos los supervisores y gerentes de la organización, este es un buen espacio para que, como líderes de grupo, propongan y discutan estrategias, así como dar el seguimiento de estas para garantizar que los lineamientos establecidos están cumpliendo con los objetivos y metas propuestos.

### **Compensación de horas extras laboradas.**

Relacionado con la cantidad de horas extra elaboradas y la falta de una compensación monetaria o no monetaria para reconocer a los colaboradores, se sugiere un plan interno y de acuerdo con la disposición de la gerencia, para que, por cada tres horas extra laboradas se le

brinden 30 minutos de compensación libres, esto puede ser semanal, bisemanal o mensual. Es decir, si una persona realiza 6 horas extra semanales, se le puede otorgar el permiso para salir una hora antes cuando el colaborador lo necesite con previa autorización del supervisor. De esta manera, se reconoce el esfuerzo realizado, se motiva al individuo y se fomenta el balance entre vida personal y trabajo.

En la siguiente figura, se muestran los costos asociados para el escenario donde un colaborador reciba de compensación una hora por seis horas extras semanales.

**Figura 12. Compensación de horas extras laboradas**

<b>Compensación de horas extras laboradas</b>	
<b>Salario Base</b>	<b>Salario por hora (promedio)</b>
359,776.27	1,499.07
Cantidad de colaboradores	3
Horas de compensación c/u	1
<b>Total</b>	<b>4,497.20</b>

Fuente: Aragón, 2021

Esta iniciativa representaría un costo de 1,499.07 colones para la compañía por cada empleado que se le otorgue una hora semanal de compensación por cada seis horas laboradas. En un escenario donde a 3 colaboradores se le otorguen 1 hora de compensación mensual esto representaría 4, 497.20 colones.

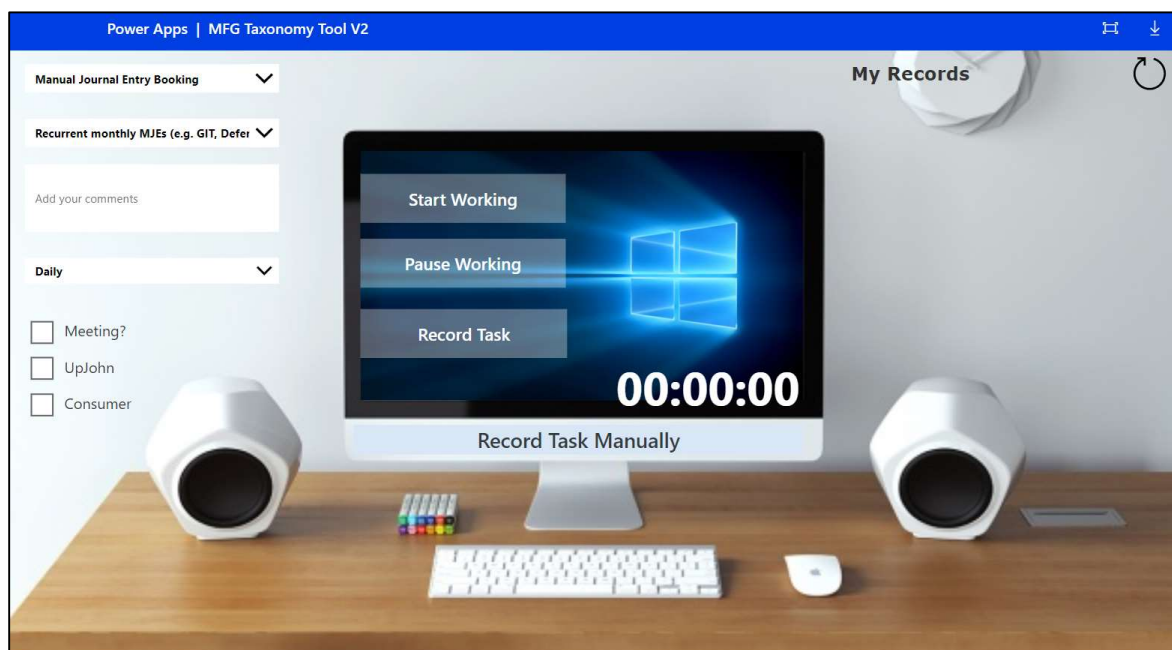
### **Herramienta de medición de tiempos.**

A parte de la compensación por horas extra laboradas, se necesita evaluar la efectividad del tiempo y como están utilizando las horas dentro del horario laboral para determinar la razón de la necesidad de las horas extra, ya sea porque existen distracciones o la productividad está siendo baja, porque existe una distribución de tareas desequilibrada o el equipo realmente necesita más recurso humano para poder cumplir con todas las tareas asignadas en los tiempos establecidos.

Es por eso por lo que, se propone por una herramienta digital para que cada colaborador registre de manera diaria las tareas que ejecuta y el tiempo que le toma completar cada una de ellas por un periodo de al menos 3 meses. Con los resultados que se puedan obtener se estudiarán las cargas por cada uno de ellos y la productividad el equipo para tomar las decisiones necesarias para minimizar la cantidad de horas extras laboradas del equipo. A continuación, en la figura 13 se muestra un ejemplo de la herramienta digital mencionada la cual ha sido creada con “Power Apps”.

Esta herramienta ya registra todas las tareas que ejecuta el área, por tanto, cada colaborador solo debe ir seleccionando la acción a ejecutar de las opciones en los distintos desplegable que además incluye la periodicidad o si corresponde a reuniones, por ejemplo, para agilizar el proceso de registro de cada tarea y facilitar la tabulación de datos que se puede realizar en la misma herramienta y puede exportarse en formato Excel para un mejor manejo de la información como se muestra en la figura 14.

**Figura 13. Herramienta de medición de tiempos**



Fuente: Aragón, 2021

**Figura 14. Ejemplo extracto de datos de herramienta**

Process Area (Level 1)	Global Activity (Level 2)	Sub-Area (Level 3)	Time	Horas	Minutos	Convertir a Hora	Total	Meeting	User Text SP
GRIR	Audit	Audit Task and Support	00:20:00	0	20	0.333	0.333	false	CHINCA12
GRIR	Breaks	Coffee/brunch time	00:10:17	0	10	0.167	0.167	false	CHINCA12
GRIR	Breaks	Coffee/brunch time	00:06:09	0	6	0.100	0.100	false	CHINCA12
GRIR	Cadency	Review Cadency reconciliations (Only for Reviewers)	00:04:04	0	4	0.067	0.067	false	CHINCA12
GRIR	Direct Email Request		01:17:23	1	17	0.283	1.283	false	CHINCA12
GRIR	Performance Metrics	Fulfill the Gemba	00:35:55	0	35	0.583	0.583	false	CHINCA12
GRIR	Pfizer Initiatives		01:28:46	1	28	0.467	1.467	false	CHINCA12
GRIR	Projects	Projects, corporate initiative leadership & support	00:30:00	0	30	0.500	0.500	true	CHINCA12
GRIR	Reporting		00:31:12	0	31	0.517	0.517	false	CHINCA12
GRIR	Robotic Process Automation		00:59:36	0	59	0.983	0.983	true	CHINCA12
GRIR	Training	Trainer or Trainee	01:03:43	1	3	0.050	1.050	false	CHINCA12

Fuente: Aragón, 2021

Contemplando las 2 horas asociadas para la construcción de la herramienta requeridas y una hora laboral para impartir el entrenamiento requerido para los colegas, a continuación, se muestran los costos asociados de esta herramienta.

**Figura 15. Costos asociados herramienta de medición de tiempos**

Costos asociados herramienta de medición de tiempos	
Salario Base	Salario por hora (promedio)
359,776.27	1,499.07
Horas de construcción de herramienta (a)	2
Horas requerida para entrenamiento (b)	1
Horas totales (a+b)	3
Total	4,497.20

Fuente: Aragón, 2021

### **Estrategia para distribución de cargas en tiempos específicos.**

Se propone al departamento de reconciliaciones implementar la estrategia “Flow to the work” o bien, su traducción en español, el flujo hacia el trabajo. En este caso, a lo que hace referencia es a una distribución específica del recurso humano hacia las tareas a ejecutarse en un tiempo determinado y por excepción, es decir, existen distintos entregables pendientes o inclusive con periodos de entrega muy distantes, lo que ocasiona que en momentos determinados algunas personas se encuentren con una carga laboral importante mientras que otros no tanto o hasta otro

periodo distinto determinado por lo que esta estrategia sugiere que esos recursos que se encuentran disponibles colaboren con las tareas a entregarse “ahora” y que luego vuelvan a su distribución normal una vez realizadas.

Por ejemplo, se conoce que en este departamento constituido por seis personas y tomando un ejemplo de un mes de cuatro semanas, cuatro de estos miembros se enfocan principalmente en tareas durante las primeras dos semanas y esos dos miembros restantes tienen una carga de trabajo liviana o nula ya que desempeñan tareas hasta las últimas dos semanas. Por ello, esta estrategia de “Flow to the work” sugiere que en tiempos tan agresivos y con cargas de trabajo tan significativas en lugar de que solo cuatro personas ejecuten tareas en este tiempo determinado, las seis en este caso se enfoquen en los entregables y posteriormente vuelvan a su distribución normal.

Normalmente, esta estrategia se usa en tiempos específicos y no recurrentes ya que en caso de ser recurrente lo que se necesita es un estudio a profundidad de necesidad de recurso humano o una distribución distinta, sin embargo, se recomienda esta estrategia para ser implementada de manera ocasional y de acuerdo con necesidad del equipo o con tiempos agresivos de entrega y alto volumen de tareas.

Los costos representativos a las horas laborales requeridas por el supervisor para el análisis de la distribución respectiva y el plan de acción a seguir corresponden a 2,998.14 colones asumiendo que el tiempo requerido son dos horas como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 16. Costos para distribución de cargas en tiempos específicos**

<b>Estrategia para distribución de cargas en tiempos específicos</b>	
<b>Salario Base</b>	<b>Salario por hora (promedio)</b>
359,776.27	1,499.07
Horas de analisis requeridas por el supervisor	2
<b>Total</b>	<b>2,998.14</b>

Fuente: Aragón, 2021

**Liderazgo.**

Al supervisor del área, para que continúe con la buena comunicación, compromiso, liderazgo, desarrollo de talento para con los demás. Se le propone a la gerencia habilitarle la herramienta “Harvard Manage Mentor” es considerada el principal recurso de aprendizaje por pedido para el desarrollo del liderazgo y el gerenciamiento y sirve para llevar cursos en línea para fortalecer habilidades blandas como comunicación, delegar, toma de decisiones, manejo de conflictos entre otros para continuar y mejorar la manera en la que lidera a su equipo. Asimismo, puede habilitarse para todos los colaboradores e ir apoyándolos a convertirse en futuros líderes.

Cabe mencionar que la organización ya tiene esta herramienta disponible actualmente para quien desee utilizarla y su supervisión directa le solicite acceso, por tanto, no representará un costo adicional para el presupuesto del área.

Agendar sesiones personales o conocidas como “uno a uno” con cada colaborador para continuar y fomentar una comunicación clara y transparente, utilizar estos espacios para dar y recibir retroalimentación sobre el desempeño y abrir la posibilidad de escuchar las aspiraciones de desarrollo profesionales de cada uno para brindarles guía y las herramientas necesarias para alcanzar sus objetivos y estar preparados para futuras oportunidades. De igual manera, estas reuniones personales permitirán escuchar el tiempo de tareas que cada colaborador puede ejecutar y hacer una distribución de acuerdo con las habilidades que cada uno posee.

Adicional a las reuniones individuales, agendar mensualmente sesiones que funciones como foro para reconocer internamente a los colegas y compañeros por los logros del mes y el apoyo recibido. Para esto se proponen tarjetas de agradecimientos que pueden otorgarse por el supervisor o entre los mismos compañeros de equipo y pueden entregarse digital o físicamente, ejemplos de estos se pueden observar en la figura 17 para felicitar por el buen trabajo, agradecer, o felicitar por buenas presentaciones realizadas. Cabe mencionar que se crean en el idioma inglés ya que este es el lenguaje principal utilizado en la compañía.

**Figura 17. Tarjetas de agradecimiento**

Fuente: Aragón, 2021

Relacionado con las sesiones grupales mensualmente, se insta a ejecutar ejercicios como lluvias de ideas donde cada colaborador puede expresar sus iniciativas, mejoras en el equipo o tareas ejecutadas para abrir espacio a sus opiniones y se sientan considerados en los cambios que ejecute el área.

El costo único asociado al diseño digital de las tarjetas de agradecimiento corresponde a 2,998.14 colones representativo a las dos horas laborales requeridas para el diseño digital de un miembro colaborador de Pfizer como se muestra en la siguiente figura 18.

**Figura 18. Costo asociado a las tarjetas de agradecimiento**

<b>Tarjetas de agradecimiento</b>	
Salario Base	Salario por hora (promedio)
359,776.27	1,499.07
Horas de diseño	2
<b>Total</b>	<b>2,998.14</b>

Fuente: Aragón, 2021

### **Promociones y desarrollo profesional.**

Para los fines y alcances de esta investigación, así como la confidencialidad de la empresa, no se indagará en los procesos que se siguen actualmente para las publicaciones de promociones y oportunidades laborales, así como los lineamientos. Sin embargo, de acuerdo con los datos obtenidos en este estudio, se recomienda a los líderes y reclutadores de la organización tener una comunicación clara y transparente con cada colaborador desde que una persona decide aplicar a una posición hasta la toma de decisión si es o no seleccionado para el puesto. Con esto último y basado en las opiniones recolectadas, se recomienda brindar una retroalimentación clara a cada persona sobre su desempeño en el proceso de selección y hacerle saber en qué puede mejorar o trabajar en caso de no ser seleccionado.

### **Asumir responsabilidades.**

Como parte de desarrollo de habilidades blandas, se crea un plan para que los contadores de nivel 3, quienes corresponden a los más experimentados y con mayores herramientas para un siguiente nivel, se le asignarán los proyectos de mejora que tiene el departamento con la finalidad de que los lideren, así como los grupos de trabajo de cada iniciativa para que vayan generando experiencia, habilidades de manejo de personal, comunicación, liderazgo, entre otros.

Con esto, se incrementa el compromiso de cada colaborador, se desarrollan habilidades, se motiva al colaborador y mejora la productividad como la creatividad en el grupo además de permitirles asumir nuevas responsabilidades.

**Rotación interna.**

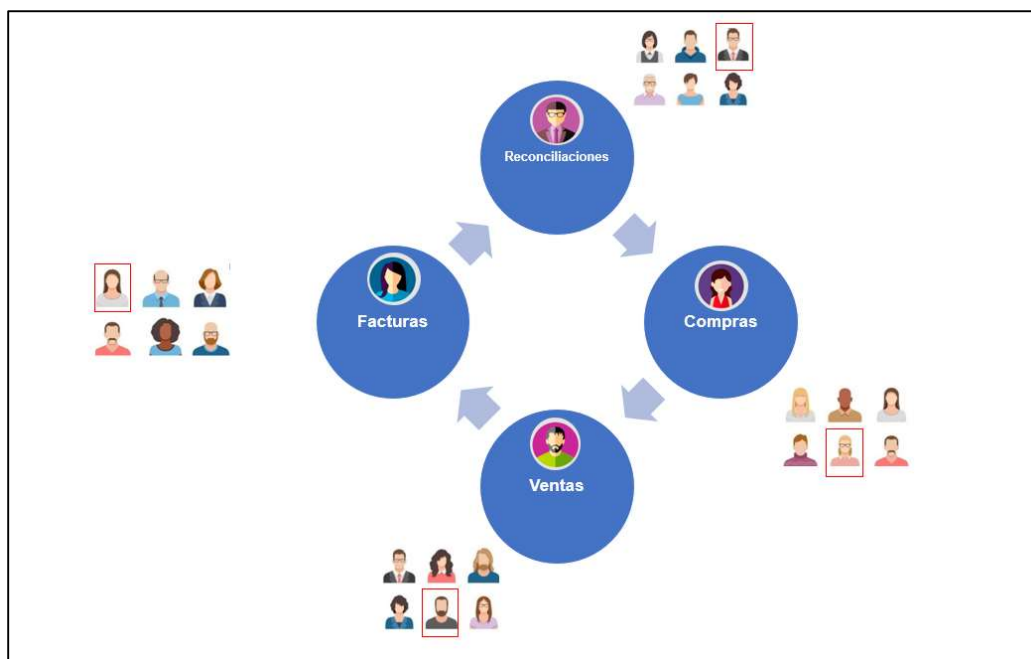
Finalmente, el departamento en general de contabilidad cuenta con una distribución por tareas, es decir, cada subgrupo realiza tareas específicas que como todo ciclo contable están conectadas y dependen entre sí pero no se repiten entre ellos, por ejemplo, el equipo de GRIR se enfoca en reconciliaciones únicamente y emisión de inventario al final del periodo, otro departamento registra ventas, otro compras y otro validación de facturas, esto con la finalidad de estar enfocados y generar expertos de procesos.

Sin embargo, al realizar tareas muy específicas en un tiempo prolongado puede volverse monótono para cada colaborador además que no les permite ampliar su conocimiento en otros procesos, por lo que se propone un plan de rotación interna entre estos equipos la cual consistirá en seleccionar cada seis o diez meses a un miembro de cada equipo el cual se moverá a un departamento distinto dentro del área de contabilidad. Una vez terminado el periodo se tomará en cuenta si esta persona desea seguir o bien si el supervisor considera que cumple con las habilidades necesarias para continuar.

Además, en cada periodo se deberá seleccionar una nueva persona que pueda ser parte de esta rotación para garantizar oportunidades para todos y transparencia del proceso. Es importante que con las sesiones “uno a uno” pueda consultársele a cada colega cuáles son sus aspiraciones, pues puede haber personal que no desea rotar o bien que tienen una inclinación con un equipo o proceso particular de acuerdo con su plan de carrera.

A continuación, en la figura 19 se muestra un ejemplo visual de este plan de rotación interna.

**Figura 19. Plan de rotación interna**



Fuente: Aragón, 2021

### **Salario.**

Por confidencialidad no se hablará de montos específicos o rubros salariales. Basado en las opiniones recolectadas en esta investigación, se considera que Pfizer otorga un salario justo, sin embargo, se recomienda hacer un estudio general de mercado con empresas de la misma industria para conocer la posición competitiva de la empresa y asegurar que sigue siendo atractiva en términos económicos para evitar que su talento humano prescinda de la empresa y busque por nuevas opciones debido a términos salariales.

### **Seguimiento a colegas desmotivados.**

Este estudio permitió evidenciar que un porcentaje considerable del grupo se siente desmotivado o disconforme con las tareas a cargo, el liderazgo del área e inclusive las distintas herramientas y beneficios que se le otorgan. Se sugiere una sesión personal con cada colaborador, no para identificar precisamente a la persona específicamente, sino para conocer las sugerencias

de mejora que cada miembro del equipo pueda aportar y evitar que esta población descontenta pueda aumentar.

Se debe procurar un ambiente sano para motivar a cada trabajador, así como una comunicación transparente y aunque es este caso es solo una persona la que no se siente completamente comprometida con los objetivos grupales, esto puede dar paso a que se transmita esa mala sensación y con ello provocando asperezas y dificultades dentro del equipo de trabajo.

En términos generales, esta propuesta tendría un costo asociado mensual de 28,482.29 colones como costos recurrentes de horas laborales requeridas para el equipo de actividades y la compensación de horas extras propuestas, además de los costos únicos por 10,493.47 colones para los costos asociados de desarrollo de la herramienta de medición de tiempos como las horas requeridas para el diseño de las tarjetas de agradecimiento del colega Pfizer a llevar a cabo estas implementaciones. En la siguiente figura, se encuentra el detalle de lo anteriormente mencionado para las propuestas que requieren asumir un costo.

**Figura 20. Costos totales de propuesta**

Costos finales			
Rubro	Periodicidad	Mensual	Anual
Equipo de actividades especiales	Mensual	23,985.08	287,821.02
Compensación de horas extras laboradas	Mensual	4,497.20	53,966.44
Sub-total mensual		28,482.29	341,787.46
Costos asociados herramienta de medición de tiempos	Único - Anual	4,497.20	4,497.20
Tarjetas de agradecimiento	Único - Anual	2,998.14	2,998.14
Horas de análisis requeridas por el supervisor	Único - Anual	2,998.14	2,998.14
Sub-total pago único		10,493.47	10,493.47
Total		38,975.76	352,280.93

Fuente: Aragón, 2021

## **Beneficios de la implementación de la propuesta**

### **Compromiso de los colaboradores.**

Al considerar las distintas iniciativas mencionadas anteriormente, es importante considerar los múltiples beneficios que recibiría la empresa con su implementación y haciendo la relación costo-beneficio para una mejor toma de decisiones. Al tener la compañía un enfoque e interés en la motivación, condiciones laborales optimas, beneficios atractivos y un buen clima laboral para su talento humano, los colaboradores desarrollarán un sentimiento de compromiso con la compañía y los objetivos establecidos. Los colaboradores motivados, con frecuencia, creen en el proyecto y se involucran de una manera especial aportando ideas y trabajando con objetivos en común.

### **Retención de talento.**

Además, al otorgar mejores condiciones se disminuye el coeficiente de rotación de personal, al ser una empresa con buenas condiciones laborales y beneficios atractivos permitirá mantener su personal y con eso evitar que el conocimiento y la experiencia de los miembros de equipo se pierda o debilite. No hace falta decir que un colaborador motivado pocas veces abandona su puesto de trabajo. Al contrario, se pone la camiseta de la empresa y se compromete con el proyecto.

### **Mayor productividad.**

Existirán mejores herramientas para medición de tiempos que facilitará la distribución de tareas y talento humano, optimizando los tiempos de ejecución de procesos y enfocando el recurso en el valor agregado que se puede brindar al proceso que corresponde al análisis de información y no la ejecución operativa de los mismos y con esto aumentará la eficiencia de equipo. Por otro lado, si se lograran compartir e implementar estas iniciativas en los distintos departamentos de la organización aumentaría significativamente la eficiencia y eficacia en los procesos de la empresa en general.

**Innovación.**

Consecuencia de las anteriores, la motivación laboral produce una atmósfera de innovación en los colaboradores. Se respira innovación y esto se contagia. Al igual que la buena actitud y el liderazgo positivo con un enfoque integral pensando en el talento humano y sus necesidades, así como el cumplimiento de objetivos.

**Reducción de problemas.**

Los colaboradores motivados tienen menos problemas en la empresa, se quejan menos y ven de otra forma las cosas. Cuando el colaborador ve que las inconformidades se resuelven hace que el clima laboral sea más amigable. Con esto, parte de la importancia de identificar aquellos colaboradores desmotivados y generar planes de acción para mejorar la motivación de estos y del personal en general.

**Mayor competitividad y mejora de imagen de la empresa.**

La motivación laboral genera mayor productividad, más compromiso e innovación, por lo que da como resultado una empresa más competitiva y atractiva en el mercado y la industria. Finalmente, los colaboradores motivados están contentos en la empresa, hablan maravillas de su lugar de trabajo y transmiten lo bueno que es trabajar en tu negocio generando una mejor imagen externa.

## Referencias

ALLES, Martha (2010) Dirección estratégica de Recursos Humano: Evaluación de desempeño. Ediciones Granica, Buenos Aires – Argentina

CICAP. (2016). Motivación y desempeño laboral: Encuentro de las metas personales y organizacionales, UCR, Costa Rica. Recuperado de <http://www.cicap.ucr.ac.cr/web/motivacion-desempeno-laboral-encuentro-las-metas-personales-organizacionales/>

Carlos Ernesto Ortega Santos, PhD. “Desarrollo de habilidades blandas desde edades tempranas”. MSc. Nadia Aurora González Rodríguez Centro de Publicaciones - Universidad ECOTEC. Guayaquil – Ecuador. Pág. 7 (2017)

CHIAVENATO, Idalberto (2017) Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. 10mo Edición. España.

Dongil y Cano, (2014), Habilidades sociales. Sociedad española para el estudio de la ansiedad y el estrés (SEAS)

Entrevista realizada por Soza (2019) para Forbes. Recuperado de: [https://issuu.com/forbeslatam/docs/forbes\\_ca\\_noviembre\\_2019](https://issuu.com/forbeslatam/docs/forbes_ca_noviembre_2019)

Eduardo Gómez A, Tips para la motivación laboral y mejoramiento del clima organizacional, Costa Rica. Recuperado de <https://enriquecetupsicologia.com/articulos/experto-en-motivacion-laboral-costa-rica-tips/>

Fischman y Matos (2014). Motivación 360°.Cómo incrementarla en la vida y en la empresa. Recuperado de: <https://investigacion.pucp.edu.pe/grupos/motem/publicacion/motivacion-360-como-incrementarla-en-la-vida-y-en-la-empresa/>

Galindo, Mariana y Viridiana Ríos (2015) “Productividad” en Serie de Estudios Económicos, Vol. 1, Agosto 2015. México DF: México ¿cómo vamos?

Geralt. (2017). Motivación en las organizaciones, UNAM, México. Recuperado de <https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio>

Geralt. (2017). Motivación, UNAM, México. Recuperado de <https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio>

Giovanna Betzabé. (2015). Las remuneraciones y su influencia de la motivación laboral de los colaboradores de ministerio de transporte y obras públicas de Tungurahua, Ecuador. Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/13915>

Huilcapi-Masacon. (2017). “Motivación, las teorías y su relación en el ámbito empresarial”, Ecuador. Para optar por el título de Licenciatura en Administración

Koontz, Weihrich, Cannice (2012). Administración, una perspectiva global y empresarial. McGraw-Hill

HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar (2014) Metodología de la investigación. 6ta Edición, Editorial Mc Graw Hill – México.

Laura Pinto. (2015). Propuesta de estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional y mejora de la motivación del recurso humano en la compañía costarricense del Café S.A., UCR, Costa Rica. Recuperado de <http://www.kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/27895>

León Diaz Guadalupe. (2017). La motivación y el desempeño laboral de los trabajadores en la municipalidad distrital de Cajay-Huari, Perú. Recuperado de

<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/805/TFCE-01-16.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Magdalena R. Huilcapi-Masacon. (2017). Motivación, las teorías y su relación en el ámbito empresarial, Ecuador. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5889721>

Mayra Vázquez. (2018). Motivación intrínseca y productividad laboral, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Vasquez-Mayra.pdf>

Montero (2017). “Propuesta de un plan de mejora de la dinámica organizacional para Cadena Radial Costarricense”, UCR, Costa Rica

Mora. (2016). Titulada “Propuesta estratégica para el fortalecimiento del clima organizacional en la empresa exportadora de materias primas MYR SA”, UCR, Costa Rica

Vázquez. (2018). “Motivación intrínseca y productividad laboral”, Guatemala. Para optar por el título de Licenciatura en Administración en Gerencia.

## Anexos

### Anexo No.1 Entrevista

No.	Enunciado
1	¿Cuánto tiempo lleva laborando en Pfizer?
2	¿Conoce de la existencia en Pfizer de algún equipo o grupo de trabajo encargado de las estrategias para la motivación del personal?
3	¿Es de su conocimiento el proceso para la formulación y selección de estrategias para la motivación del personal?
4	¿Qué tan frecuente es el estudio de métodos o técnicas de motivación?
5	¿Considera usted que estos métodos son aplicables para su equipo de trabajo?
6	¿Se toma en cuenta la opinión de los colaboradores para la selección de estos métodos?
7	¿Aplica usted estos métodos seleccionados? ¿Cómo?
8	¿Cree usted que la motivación afecta directamente la productividad del equipo? ¿Cómo?
9	¿Se encuentra su equipo desmotivado, motivado o altamente motivado?
10	¿Es de su conocimiento las variables o incentivos que más motivan a sus colaboradores?
11	¿Qué acciones tomaría para cambiar o mantener el estado de motivación de su grupo de trabajo?
12	¿Se encuentra usted laboralmente motivado?
13	¿Le brindan las herramientas necesarias promover una alta motivación del personal?

### Anexo No.2 Cuestionario

#### Sección I: Datos Generales

Instrucciones: Por favor marcar con una "X" solo el cuadro que corresponde a su situación.

1. Género

Femenino

Masculino

2. Rango de edad

18 a 21 años

26 a 29 años

22 a 25 años

Más de 30 años

3. Antigüedad en la compañía

Menos de un año

3 años

De 1 a 2 años

Más de 3 años

4. Estado civil

Soltero/a

Casado/a

Unión Libre

Divorciado

5. Tiene hijos

Sí

No

**Sección II: Proceso de selección**

Instrucciones: Por favor marcar con una "X" solo el cuadro que corresponde a su situación

1. ¿Existe en Pfizer un equipo o grupo de personas enfocadas en la motivación laboral de los colegas?

Sí

No

2. ¿Considera que la empresa se preocupa por identificar técnicas motivacionales para el beneficio de los colegas?

Sí

No

3. ¿Se considera la opinión de los colegas en general para definir las técnicas motivacionales a ser empleadas?

Sí

No

4. ¿Mencione los beneficios más importantes que le ofrecen, monetarios o no monetarios, como parte de los atractivos de la empresa?

---

---

---

---

---

---

### Sección III: Motivación Laboral

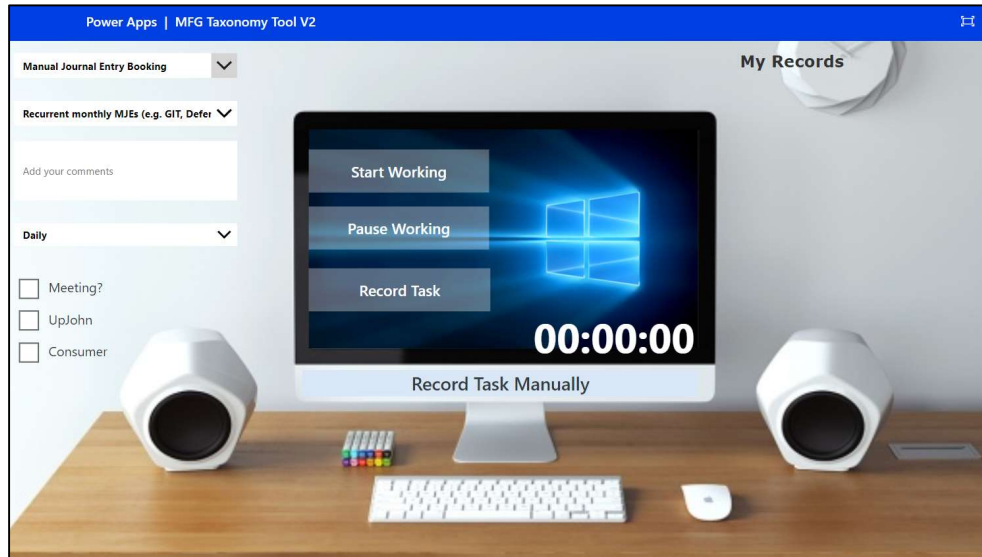
En esta sección se presentan una serie de enunciados respecto a la motivación laboral. Se le solicita responder marcando con una "X", en el cuadro de la derecha a cada pregunta, según la medida en que esté de acuerdo o en desacuerdo según su situación actual como colaborador de Pfizer. Esto en una escala de 1 a 5 como se muestra a continuación.

- |                             |                          |
|-----------------------------|--------------------------|
| 1. Totalmente en desacuerdo | 4. De acuerdo            |
| 2. En desacuerdo            | 5. Totalmente de acuerdo |
| 3. Neutral                  |                          |

No.	Enunciado	1	2	3	4	5
1	En Pfizer hay mecanismos de reconocimiento al empleado del mes					
2	Mi jefe me felicita cuando realizo bien mi trabajo					
3	Las responsabilidades que tenemos los colaboradores del mismo nivel son equitativas					
4	Mi trabajo es importante para lograr los objetivos de la empresa					
5	En Pfizer se paga un salario justo					
6	En Pfizer se cumple con todos los extremos laborales (vacaciones, aguinaldo, horas extra, otros)					
7	Los incrementos salariales en Pfizer están acorde con la evaluación de desempeño					
8	En Pfizer existen incentivos económicos asociados al buen desempeño					
9	En Pfizer hay oportunidades de ser promovido					
10	Existe un procedimiento claro y definido sobre como lograr un ascenso en la institución					
11	En Pfizer me brindan los entrenamientos adecuados para ejercer mi puesto					
12	Cuando se hacen cambios en los procesos recibimos entrenamientos					
13	En Pfizer se preocupan por mi desarrollo profesional					
14	En Pfizer detectan mis debilidades y me proveen herramientas para fortalecerlas					
15	En Pfizer no existen conductas discriminatorias hacia algunas personas					
16	Mi jefe me motiva a superarme cada día mas					
17	Mi Jefe logra que mis compañeros y yo trabajemos como un verdadero equipo					
18	En esta empresa los jefes cuidan a su personal					
19	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis errores					
20	Estoy satisfecho con la relación con mi jefe					
21	En Pfizer existe un sistema eficiente y transparente de reconocimientos					
22	En Pfizer se realizan actividades grupales para promover trabajo en equipo y mejores relaciones interpersonales					
23	Reconozco el buen trabajo de mis compañeros					
24	Recibo retroalimentación constantemente para mejorar continuamente					
25	Si me encuentro desanimado mi equipo se preocupa por apoyarme					
26	Decido la forma de hacer mi trabajo					
27	Propongo mis propias actividades de trabajo					
28	Organizo mi trabajo como mejor me parece					
29	No me siento capaz para realizar las funciones que tengo a mi cargo					
30	En mi departamento nos mantenemos en comunicación constante					
31	Mantengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo					
32	Tengo confianza en mis compañeros de trabajo					
33	Existe espíritu de trabajo en equipo entre las personas que trabajamos en el equipo					
34	Me siento cómodo hablando abiertamente con mi jefe sobre asuntos laborales					
35	La comunicación oficial de la gerencia a los colaboradores es clara					
36	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo					
37	Pfizer es un lugar agradable para trabajar					
38	Suelo trabajar fuera de horario para cumplir con mis obligaciones					
39	Mi jefe me ha hablado sobre mi desempeño unicamente cuando he cometido un error					
40	Mi jefe no me ha dejado claro cuales son las expectativas que se tiene de mi trabajo					
41	Los gerencia trata igual a todos los que trabajamos en el equipo					
42	Mi jefe no tiene favoritos					
43	En mi departamento todos estamos abiertos al cambio					
44	En mi puesto tengo procesos estructurados que puedo modificar					
45	Usted recomendaria a un familiar o un allegado trabajar en el equipo					
46	Permanezco en el equipo porque me siento satisfecho con mis condiciones de trabajo					
47	Siento que en en el equipo hay un ambiente ameno en donde se me trata con respeto					
48	En general, en Pfizer me siento motivado					

### Anexo 3. Enlace de acceso a herramienta digital para medición de tiempos

#### [MFG Taxonomy Tool V2 - Power Apps](#)



### Anexo 4. Documento digital tarjetas de agradecimiento

