



**República del Ecuador**

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil**

**Facultad de Estudios de Postgrado**

**Tema del Artículo Científico:**

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD  
LABORAL A TRAVÉS DE LA MOTIVACIÓN EN LAS EMPRESAS  
FAMILIARES DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL.**

**Datos del Autor:**

**Econ. Andrea Xiomara Párraga López**

**Cargo: Líder Financiera Hospital Mariana de Jesús**

**Correo Electrónico: x.io.mara27@hotmail.com**

**Marzo 2019**

**Guayaquil – Ecuador**

## **TITULO**

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD  
LABORAL A TRAVÉS DE LA MOTIVACIÓN EN LAS EMPRESAS  
FAMILIARES DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL.**

## **RESUMEN**

El presente artículo se delimita a estudiar las empresas familiares del sector de la construcción en la ciudad de Guayaquil con respecto al uso de la motivación como estrategia administrativa para mejorar la productividad laboral, y determinar qué factores motivacionales intervienen en estas empresas y que tipo de incentivos son utilizados. La motivación es de vital importancia para el logro de los objetivos empresariales y los empleados se sienten inconformes con las diferentes decisiones y reglamentos que el administrador general implementa. Adicionalmente, se debe reconocer la falta de regulación de los organismos de control para este tipo de entidades y la forma en que se encuentran afectados los trabajadores. La implementación de procesos obliga a tener una estructura de acuerdo a las funciones por empleado. Por tal motivo, se tratan temas como la motivación, teorías de la jerarquía de las necesidades, teoría de razones, teoría factorial, empresas familiares y la gestión de recursos humanos en las empresas familiares.

Los tipos de investigación utilizados son la exploratoria, descriptiva y de campo, donde se procedió a recopilar información a empresas del sector de la construcción por medio de una encuesta estructurada con 10 preguntas cerradas a 238 empleados, arrojando resultados positivos para la propuesta de diseñar un programa de incentivos que motive al recurso humano de la empresa. Se recomienda la implementación de la propuesta en las empresas de construcción de la ciudad de Guayaquil con el afán de incentivar a su personal y estos sientan mayor motivación para el cumplimiento de los objetivos anuales.

### **Palabras Claves**

Motivación, Estrategias Administrativas, Empresa Familiar, Incentivos

## **ABSTRACT**

This article delimits to study the family companies of the construction sector in Guayaquil city, with regard to the use of motivation as an administrative strategy to improve labor productivity, and determine what motivational factors are involved in these companies and what kind of incentives are used. The motivation is of vital importance for the achievement of the business objectives and employees feel dissatisfied with the different decisions and regulations that the general manager implements. Additionally, the lack of regulation of control agencies for such entities and the way in which workers are affected must be recognized.

The types of research used are exploratory and descriptive, where we proceeded to collect information through a structure survey with 10 questions closed to 238 employees, with positive results for the proposal to design an incentive program that motivates the human resource of the company. We recommend the implementation of the proposal in the construction companies of the Guayaquil city.

### **Keywords**

Motivation, Administrative Strategies, Family businees, Incetives

# 1. INTRODUCCIÓN

La motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador. Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las empresas se empeñan en ser cada vez mejores (Giménez, 2016). Para ello, recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos.

En este estudio se investiga la incidencia que tienen los niveles motivacionales del recurso humano en empresas familiares, tanto en la agilización y participación en la toma de decisiones, nivel de compromiso con los objetivos de la empresa y sobre todo la satisfacción laboral que impacta en un clima laboral.

La empresa familiar, por su naturaleza, presenta ciertos retos que le son únicos, y que no presentan empresas de otra naturaleza. Entre ellos cómo separar la relación familiar de la de negocios, cómo mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones. En este tipo de unión debe existir un alto nivel de comunicación, para que los efectos del enlace empresa-familia no sean negativos y pueda existir la continuidad y el desarrollo de la misma (Vacchiano López, 2014).

Las empresas familiares en el Ecuador según información de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo en el año 2017, nos manifiesta que el 90,5% de las empresas en el país son familiares. Esta investigación se realiza en base a 50,000 empresas entre grandes, medianas, pequeñas y microempresas. Esta investigación nos muestra que solo en la Costa las empresas familiares son el 90,7%. La delimitación de esta investigación se enfoca en la ciudad de Guayaquil.

Un estudio realizado en España muestra que las empresas no familiares viven un orden de 4 a 5 años, mientras que las familiares tienen un promedio de 32 años.

Por otro lado, en los últimos 10 años, el sector de la construcción presenta importantes tasas de crecimiento resultado evidente del nivel de desarrollo positivo que se experimentó desde el año 2008 al 2014, siendo el 2011 el año de mayor crecimiento con 17,6% del PIB. En el periodo 2015-2017 las tasas fueron negativas, lo que conlleva a que la variación entre 2017 frente a 2014 trae un decrecimiento significativo de -10,51% en el conjunto de la actividad. Mientras que, en el 2018 llegó a 0,4%. Es importante, analizar estos datos que forman parte del macro entorno de este tipo de empresas, puesto que, es uno de los pilares en los que se sostiene la economía de todo país.

En el Ecuador, a los trabajadores de las compañías de construcción han sido invisibilizados debido a que en casos no se encuentran enrolados, no cuentan con los beneficios de ley. Por tal motivo, existe la problemática en temas de productividad organizacional, eficacia y eficiencia en las operaciones y todo esto conlleva a una desmotivación del personal para ejecutar sus actividades periódicas.

La motivación laboral es sin duda una de las técnicas fundamentales en toda corporación, ya que esto influye en la labor de los empleados por ende también influye en las cantidades de ganancias para la corporación. Cuando el cumplimiento de los empleados no es el correcto, la productividad laboral se ve afectada de forma directa, lo que dificulta a que la empresa pueda mantener un alto nivel competitivo en el mercado.

Los empleados se sienten inconformes con las diferentes decisiones y reglamentos que el administrador general ha implantado, decisiones como: el trabajo de los días feriados o domingos, la calidad de la publicidad, la remuneración, entre varios. Y esto ha causado que los empleados de las empresas familiares dedicadas a la construcción en la ciudad de Guayaquil, sientan esa antipatía por ser eficaces y rendir al máximo en sus trabajos.

Está confirmado que el personal cuando son motivados demuestran ser más productivos. Las personas llegan a su actividad laboral de una forma alegre, aprovechan el máximo de su tiempo, rinden más y todo esto conduce a presentar óptimos resultados para el bienestar de la empresa.

Dejando un lado el salario, las pagas extras y también los incentivos económicos que generalmente las compañías ofrecen a sus empleados, existen otro tipo aspecto de cómo motivar a los trabajadores para que ellos sientan comodidad en su puesto laboral, cómo por ejemplo generar un clima de trabajo atractivo, reconocimiento de logros o inclusive flexibilidad en el horario de trabajo, son algunos de incentivos para mantener una buena relación con el personal y de esta forma se garantiza el éxito del negocio dentro del mercado.

El capital humano es la base de la generación de los otros dos tipos de capital intelectual, por lo que ha de ser adecuadamente administrado para obtener, al combinarlo con otros recursos de la empresa, una ventaja competitiva sostenible. Para la administración del capital humano, se han desarrollado diversas prácticas cuyo propósito es el de atraer a empleados cualificados, retener y motivar a los actuales empleados y establecer fórmulas que les ayuden a crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

Es por esta razón que el objetivo general es diseñar las estrategias administrativas para mejorar la productividad laboral de los empleados a través de la motivación en las empresas familiares del sector de la construcción en la ciudad de Guayaquil.

La investigación permite comprender la relación que existe entre la motivación y la productividad, más aún su aplicación en las empresas familiares, entidades pequeñas en cuanto a actividad económica pero que representan una gran cantidad en cuanto al mercado productivo. Este tipo de estudio, agudiza la visión de estas compañías, la cual es, convertirse en empresas de gran renombre, reconocidas en el mercado.

En los últimos años, la creciente tasa de desempleo, la inseguridad jurídica y la contracción económica son síntomas que afectan la productividad en las empresas, puesto que, toman decisiones de reducir su personal considerando alto el gasto en el capital humano en los presupuestos anuales. Adicionalmente, las empresas del sector de la construcción manejan altos índices de rotación de empleados debido a la inestabilidad operativa. Este sector empresarial, pone de manifiesto una carencia de estructura organizativa y el poco interés de los altos mandos y mandos medios en concentrar sus esfuerzos en la motivación del personal, que a corto y mediano plazo conllevará a una mejora continua de la productividad de sus actividades.

El personal de la construcción puede laborar bajo la modalidad de relación de dependencia (contrato por tiempo) o puede cobrar por trabajos específicos (contrato por rubro).

En el caso de relación de dependencia, los obreros percibirán un salario fijo, independientemente de la cantidad de trabajo que realizan. Por lo cual, es necesaria la implementación de un control estricto de las labores asignadas a cada grupo de obreros, para asegurarse que estos sean eficientes. En el caso de contrato por rubros, los trabajos perciben su remuneración una vez completada la tarea asignada. Por ende, es necesario controlar la calidad final del trabajo y que se cumpla con las condiciones de seguridad industrial, porque por apurar los trabajos se puede ver perjudicada la obra y la integridad física de los trabajadores.

A los empleados, se les debe proveer toda la indumentaria necesaria para la ejecución de su trabajo y brindar capacitaciones de forma continua, de tal forma se sentirá motivado e identificado con los objetivos empresariales.

Al tratarse de una investigación, se precisa de procesos metodológicos; la investigación es de carácter cuantitativo y cualitativo, esto da oportunidad a utilizar las encuestas y las entrevistas para poder recopilar la información

necesaria y así comprender el problema, los métodos a utilizar son el exploratorio y descriptivo.

Estudiar la motivación laboral ayudará a fundamentar la importancia de este aspecto en la organización de las empresas familiares, puesto que la productividad se basa prácticamente en las labores de los empleados. Por ello, por medio de este estudio se demostrará a las entidades que mantienen el mismo problema, que el desarrollo de incentivos administrativos puede mejorar la productividad, y lograr que las empresas familiares puedan tener una mayor productividad que les permita mantenerse en el gran mercado competitivo.

## **2. METODO**

El diseño de la investigación comprende los procesos que se han especificado para recolectar toda la información pertinente que permita la comprensión total del tema en cuestión, así como la aplicación para las posibles soluciones. En esta indagación, la motivación laboral en las empresas familiares del sector de la construcción, se estructuró el siguiente proceso investigativo:

- Se esclareció la problemática, la cual radica en los problemas directos que presentan las empresas familiares por no existir una adecuada motivación en sus empleados.
- Se definieron los tipos de investigación que permitieron concretar la información y clasificarla de acuerdo a su uso.
- Se estipuló el instrumento de investigación, el cuestionario, compuesto por diez preguntas cerradas.
- Se determinó la técnica de recolección de datos, que recayó en la encuesta, por ser directa y precisa al momento de procesarla la información y presentarla como posibles resultados estadísticos.
- Se estableció la población y se redujo a la muestra por medio de su fórmula estadística.

### **2.1. Tipo de investigación**

#### **Investigación exploratoria**

La productividad y la motivación laboral mantienen una relación directa, para demostrarlo, se usa la investigación exploratoria, obtenida en las fuentes de información secundaria, es decir, el estudio de datos por medio de artículos y textos, donde se demuestre análisis previamente realizados.

## **Investigación descriptiva**

Se aplica en las fuentes de información primaria, es decir las encuestas, con ellos se busca conocer los efectos en los empleados de las empresas familiares, la no aplicación de la motivación laboral, y sus consecuencias en las entidades para las que trabajan.

En la presente investigación, como técnica de recolección de información se utiliza la encuesta, cuenta con un cuestionario de 10 preguntas cerradas.

## **Investigación de campo**

Como el desarrollo de la investigación es de forma directa en las empresas familiares, se procede a recolectar la información en los lugares donde se desarrolla la problemática, es decir en el sector de la construcción donde están realizando sus labores las empresas familiares.

### **2.2. Población de estudio y tamaño de la muestra**

#### **Población**

Como población se determinó que son los empleados de la empresa, que según su nómina actual son 836 empresas familiares dedicadas al sector de la construcción en la ciudad de Guayaquil, que se encuentran inscritas en la superintendencia de compañía (Superintendencia de Compañías, 2018)

#### **Muestra**

Para conocer la muestra, se empleará la fórmula para la población infinita, la misma que será desarrollada de forma aritmética.

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

Por lo tanto la muestra a encuestar es de 238 empresas, es decir 1 empleado por la misma, dando un total de 238 empleados



### **3. RESULTADOS**

#### **3.1. Análisis de la situación actual**

No siempre es tarea sencilla explicar el clima laboral de una organización — en nuestro caso empresa familiar— a través de un conjunto de variables, aun admitiendo una clara correlación estadística. Las dificultades son de distinta naturaleza (conceptuales, metodológicas, operativas...) pero no por ello deben suponer algo insalvable a la hora de, al menos, singularizar aquellos aspectos más reseñables, sobre todo si se concede cierto espacio a la indagación cualitativa .

En este sentido, las empresas familiares manifiestan como elementos explicativos del clima laboral, según su importancia o impacto, la preocupación por el destino del negocio (87.8), el orgullo por la empresa (86.3), el peso de las decisiones (77.3), la influencia de la familia (75.8), los valores compartidos (65.9), la separación entre los aspectos empresariales de los familiares / personales (53.8) y la conflictividad (41.3)

Unos aspectos que sin cuestionarse —no en vano son expresión de las valoraciones recogidas en la investigación— sin embargo, pueden resultar sorprendentes, en el sentido de que aspectos cotidianos, esto es, el conflicto (41.3) y la separación de lo personal de lo profesional (53.8), no tienen el impacto que intuitivamente pudiera atribuírsele en la explicación del clima laboral. En otras palabras, de producirse estos aspectos, no se les concede la importancia que presuntamente podrían tener y de producirse, quedarían relegados a un conjunto de factores comúnmente asumidos sin más datos

#### **3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas**

De las 50 empresas familiares recogidas en este estudio un 51.1% están compuestas por un máximo de 49 trabajadores quedando el restante 48.9% en manos de aquellas que tienen 50 o más trabadores. En cuanto al perfil del

gerente de la empresa existe una preponderancia del género masculino (92.9%) frente al femenino (7.1%), una primacía de los estudios universitarios (63.8%) sobre los primarios / secundarios (36.2%) y la antigüedad en el puesto superior a los 5 años es del 81.3%

Sin más pretensiones que poner en correspondencia la influencia de la familia en la empresa, a través de una serie de variables como son el destino y orgullo del negocio, defensa de las decisiones, influencia de la familia, valores compartidos, diferenciación del plano familiar con el personal y el conflicto — siempre bajo la idea de poder, experiencia y cultura (escala F PEC)— con el clima organizativo existente, las siguientes líneas permitirán conocer el grado o intensidad con que los responsables de las empresas 50 participantes se identifican. No siempre es tarea sencilla, tanto en este caso como en otros, dar una respuesta satisfactoria a la luz de los datos observados, de ahí la necesidad de trascenderlos y considerar los aspectos cualitativos en la interpretación final.

#### **4. DISCUSIÓN**

- Los procesos para lograr la motivación de acuerdo a las teorías estudiadas son la necesidad, la competencia laboral y por último el deseo de que la empresa genere más ingresos. Los métodos de motivación al personal son escasos, las empresas se enfocan en generar rentabilidad y al final del ejercicio obtener balances con saldos negativos.
- Las empresas no cuentan con herramientas de medición que les permita evaluar el desempeño de los empleados de sus actividades cotidianas y por ende, ellos pudieran percibir incentivos de la organización.
- El volumen de empresas de construcción en el Ecuador y los altos índices de desempleo, conllevan a las personas a trabajar en condiciones inapropiadas por la necesidad que presentan como: falta de beneficios sociales, seguro del IESS y demás beneficios propios de un contrato de

trabajo. Aun así, dentro del estudio se identificó que el método de motivación para el personal de las empresas familiares es incluirlos en un contrato fijo, es decir, asegurando que los empleados tendrán la oportunidad de seguir en una empresa.

- Se evidenció que en las empresas no cuentan con documentos escritos sobre procesos de evaluación de rendimiento, ni seguimiento de la operatividad de los trabajadores o colaboradores. No presentan un plan de incentivos no monetarios y programas como relaciones interpersonales y reconocimiento laboral.

## **Bibliografía**

- Angarita, J. (2017). *Teoría de las necesidades de Maslow*. Buenos Aires: Revista de Marketing.
- Antón, L. (2012). *Las teorías sobre la motivación y su aplicación*. Madrid: Esci.
- Beltrán, R. (2014). *Propuesta para optimizar la gestión en las Empresas Familiares*. Guayaquil: Universidad Católica.
- Bentacur, G. (2016). *Empresas familiares multigeneracionales*. México: Díaz de Santos.
- Buller, M. (2016). *La gestión humana*. Madrid: Esic.
- Burns, R. A. (2016). *Materiales y energía*. Madrid: Editoriales Esic.
- Cañizares, S. M. (2013). *Satisfacción Laboral: Causas, consecuencias y medición*. Lima: EDIC.
- Carrascosa, F. (2013). *Estudio descriptivo - comparativo*. San Juan: Facultad de filosofía humanidades y artes.
- Castro, W. (2015). *Análisis de las reformas tributarias e incidencia en la recaudación de los principales impuestos del Ecuador 2009 - 2015*.
- Chiluiza, P. (2016 de mayo de 2016). *Motivación laboral*. Quito: Limasa. Obtenido de <https://prezi.com/zj8gmjvltwz/origen-y-evolucion-de-los-impuestos-en-el-ecuador/>
- Fernández, P. (2015). *Las pymes en Latinoamérica*. Bogotá: Norma.
- Ferreira, A. (2016). *Las teorías de las necesidades*. Madrid: Esic.
- Galindo, J. L. (2013). *Producto*. Barcelona: Esic.
- Gamarra, Ó. B. (2014). *Sistema de Medición de la productividad del Recurso Humano*. Madrid: Las brujas.
- García, P. (2017). *Introducción a la investigación biantropológica en actividad física, deporte y salud*. Caracas: Universidad Central de Venezuela.

- García, V. (2016). *La motivación laboral, estudio descriptivo de algunas variables*. México: Scielo.
- Giménez, G. B. (2016). *Manual de recursos humanos*. Colombia: Lnd.
- Ginebra, J. (2017). *Las empresas familiares*. Madrid: Esic.
- Herzberg, F. (2015). *Motivación laboral y la gestión de recursos humanos*. Madrid: Gestión en el tercer milenio.
- Hurtado, I., & Toro, J. (2013). *Motivación bifactorial*. Caracas: CEC.
- INEC. (2018). [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2016/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf). Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2016/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf): [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2016/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2016.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2016/Principales_Resultados_DIEE_2016.pdf)
- Laso, A. G. (2013). *Cambios económicos*. Barcelona: Esic.
- Lauzurica, J. (2015). *Los impuestos especiales*. Barcelona: ESIC.
- Leach, P. (2017). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Limusa.
- Llera, J. B. (2015). *Psicología de la educación*. Madrid: Adventure Works.
- LLopis, R. (2015). *Grupos de discusión*. Barcelona: ESIC.
- López, N., Montes, J. I., & Vázquez, C. (2016). *Cómo gestionar la innovación en las pymes*. La Coruña: Netbiblo.
- érez, J. E. (2013). *Ajustes estructurales*. Madrid: Las Brujaas.
- Pilamunga, C. (2017). *El protocolo familiar*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Ponce, M. S. (2014). *Cambios demográficos y sociales*. España: Las Brujas.

- Puchol, L. (2011). *Sistema de Medición de la productividad del Recurso Humano*. España: Diaz de Santos.
- Puón, R. M. (2011). *Administración pública e infraestructura*. México: Copyrigh.
- Quinteros, J. C. (2015). *El Marketing de Afiliación: ¿ Existe el marketing de resultado ?* Barcelona: Diaz de santos.
- Robbins, S. P. (2012). *Administracion*. Lima : Edic.
- Rodríguez, J. C. (2011). *El modelo de gestión de los recursos humanos*. Barcelona: UOC.
- Ruiz, V. R. (2014). *Sistema de Medición de la productividad Económica y Financiera*. Madrid: Esic.
- Sánchez, J. C. (2012). *Eficiencia*. Madrid: Unum.
- Sánchez, J. C. (2014). *Satisfacción laboral*. España: Unum.
- Spencer, M. (2014). *Economía Contemporánea*. Lima: Limusa.
- Stallings, B. (2014). *Financiamiento para el desarrollo: América Latina desde una perspectiva comparada*. United Nations Publications: CEPAL.
- Summers, D. C. (2014). *Sistema de Medición de la productividad del Recurso Humano*. Madrid: Las brujas.
- Vacchiano López, C. (2014). *La sucesión en la empresa familiar*. España: Fundación EOI.
- Villa, C. A. (2013). *El origen de las empresas familiares*. Barcelona: Diaz de santos.
- Yoguel, G., Koenig, V. M., & Angelelli, P. (2014). *Los problemas del entorno de negocios: el desarrollo competitivo de las PyMEs argentinas*. Sevilla: FUNDES.

