



CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO CEUTEC

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES.

PROYECTO DE GRADUACIÓN
**EL ALCANCE DE LOS MÉTODOS DE MOTIVACIÓN A NIVEL DE
FARMACIAS EN TEGUCIGALPA**

SUSTENTADO POR
ELSY ARELY MEJÍA MEDINA
HERMENSON LEOER SALGADO CRUZ
ELDER AGAPITO MURILLO DIAZ

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEGUCIGALPA HONDURAS, C.A.

DICIEMBRE, 2021.

CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO
CEUTEC

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS
RECTOR
MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL
ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTORA ACADÉMICA CEUTEC
DINA ELIZABETH VENTURA DÍAZ

DIRECTORA ACADÉMICA CEUTEC
IRIS GABRIELA GONZALES ORTEGA

TEGUCIGALPA HONDURAS, C.A.

DICIEMBRE, 2021.

**EL ALCANCE DE LOS MÉTODOS DE MOTIVACIÓN A NIVEL DE
FARMACIAS EN TEGUCIGALPA**

TRABAJO PRESENTADO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR:

ROLANDO ARTURO CÁCERES MORENO

TERNA EXAMINADORA:

JOSÉ MEJÍA

RAYNEL LÓPEZ

CLAUDIA PAGOAGA

TEGUCIGALPA HONDURAS, C.A.

DICIEMBRE, 2021.

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2021.

Elsy Arely Mejía Medina

Hermenson Leoer Salgado Cruz

Elder Agapito Murillo Diaz

Todos los derechos son reservados

DEDICATORIA

Dedico este logro primeramente a Dios, ya que él es el pilar de nuestras vidas y quien nos ayuda a seguir firmes día a día, a mi madre y abuela por apoyarme siempre en cada una de mis metas principalmente en esta fase académica que es tan importante para mí.

Elsy Arely Mejía Medina

Dedico este proyecto primeramente a Dios por haberme dado la vida y permitir haber llegado a esta meta tan importante para mi vida profesional. Luego a mi madre, tías y hermano ya que ellos son un pilar importante en este proyecto y por mostrarme ese cariño y apoyo incondicional durante este proceso de mi formación académica.

Hermenson Leoer Salgado Cruz

A DIOS por estar con nosotros y habernos dado salud, sabiduría, por guiar nuestros pasos y pensamientos, permitiéndonos finalizar nuestros estudios universitarios, por darnos las fuerzas para afrontar cada etapa de nuestras vidas, por dotarnos de la inteligencia necesaria para llegar al logro de nuestros objetivos y metas.

A nuestros padres, por sacrificarse por nosotros, por educarnos con valores y principios morales, los cuales han permitido el desarrollo social como personas de bien y brindarnos su apoyo incondicional y constante en nuestro proceso estudiantil.

Al Centro Universitario Tecnológico CEUTEC, por habernos formado académicamente y transmitido los conocimientos necesarios a través de catedráticos calificados y con don de servicio.

Elder Agapito Murillo Diaz

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios por haber sido mi guía en esta fase, porque me ha brindado las fuerzas e impulso para llegar hasta el final y sobre todo salud, a mi madre y abuela por ser el apoyo fundamental en mi carrera universitaria.

Agradezco a mis compañeros de proyecto ya que fuimos un excelente equipo y sin el apoyo de ellos no habiéremos alcanzado la meta y también a los catedráticos que fueron los guías en el proceso académico.

Elsy Arely Mejía Medina

Agradezco a mi Padre Celestial por haber dado el conocimiento y la fortaleza durante todo este proceso académico. También a mi madre por apoyarme en los momentos más difíciles durante esta carrera profesional, como también a todas las personas que me han dado un impulso para avanzar a la meta del proyecto de graduación, sin duda alguna cada uno de estos aportes ha sido de mucha ayuda para lograr condensar y culminar con éxito.

También agradezco a mis compañeros de grupo de proyecto ya que sin ellos pues no podríamos alcanzar esta meta.

Hermenson Leoer Salgado Cruz

A Dios nuestro Señor por darnos tantas bendiciones y que hasta el día de hoy podamos gozar de vida, salud, inteligencia, sabiduría y fortaleza para poder lograr nuestros objetivos y poder culminar con éxito nuestros estudios universitarios.

A mi familia por darnos siempre el apoyo y la confianza incondicional que nos brindaron para alcanzar nuestra meta.

Elder Agapito Murillo Diaz

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo consiste en describir el alcance de los métodos de motivación a nivel de farmacias en Tegucigalpa, se realizó una investigación de tipo mixto no experimental, transversal descriptivo, en ella se recoge la percepción de una población objeto de la investigación, la información fue recopilada a través de una encuesta y entrevistas, dirigidas a gerentes, encargados y expertos en cadenas de farmacias e independientes de Tegucigalpa.

La motivación es un tema de gran importancia para las organizaciones, si se aplica de una buena forma puede ayudar a que los trabajadores tengan una mayor productividad, es importante para el desempeño laboral de los individuos, y así obtener mayores y mejores resultados, no se debe olvidar que la motivación es de gran relevancia si se desea tener un buen desempeño de los colaboradores, ya que es la misma la que lleva a que el individuo actúe de cierta manera, en una organización se pretende alcanzar los objetivos establecidos y el cumplimiento de las metas y así traerá grandes beneficios.

El desempeño de los colaboradores se ve reflejado en las actividades que ellos realizan en su área de trabajo, todo esto depende también de la forma y la manera que los colaboradores de una organización estén motivados.

Además, como afirma Nuñez (1996) la motivación no es un proceso unitario, sino que abarca componentes muy diversos que ninguna de las teorías elaboradas hasta el momento ha conseguido integrar, de ahí que uno de los mayores retos de los investigadores sea el tratar de precisar y clarificar qué elementos o constructos se engloban dentro de este amplio y complejo proceso que etiquetamos como motivación. Sin embargo, a pesar de las discrepancias existentes la mayoría de los especialistas coinciden en definir la motivación como un conjunto de procesos implicados en la activación, dirección y persistencia de la conducta (Beltrán, 1993a; Bueno, 1995; McClelland, 1989, etc.).

Palabras clave: Motivación laboral, Productividad, Desempeño laboral, Farmacias.

ABSTRACT

The present work consists of describing the scope of motivational methods at the level of pharmacies in Tegucigalpa, a non-experimental, cross-sectional, descriptive mixed-type investigation was carried out, in it the perception of a population object of the investigation is collected, the information was compiled through a survey and interviews, aimed at managers, managers and experts in pharmacy chains and independent in Tegucigalpa.

Motivation is an issue of great importance for organizations, if it is applied in a good way it can help workers have greater productivity, it is important for the work performance of individuals, and thus obtain greater and better results, it shouldn't be forgotten that motivation is of great relevance if you want to have a good performance of collaborators, since it is the same that leads the individual to act in a certain way, in an organization, it is intended to achieve the established objectives and the fulfillment of the goals and thus will bring great benefits.

The performance of collaborators is reflected in the activities they carry out in their work area, all this also depends on the way and how the collaborators of an organization are motivated.

In addition, as Nuñez (1996) affirms, motivation is not a unitary process, but encompasses very diverse components that none of the theories developed so far has managed to integrate, hence one of the greatest challenges for researchers is to try to specify and clarify which elements or constructs are included within this broad and complex process that we label as motivation. However, despite the existing discrepancies, most specialists agree in defining motivation as a set of processes involved in the activation, direction and persistence of behavior (Beltrán, 1993a; Bueno, 1995; McClelland, 1989, etc.).

Keywords: Work motivation, Productivity, Work performance, Pharmacies.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	1
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
2.1.	Antecedentes	3
2.2.	Enunciado/Definición del Problema.....	4
2.3.	Preguntas de Investigación.....	5
2.4.	Variables de Investigación.....	6
2.5.	Justificación	7
2.5.1.	Conveniencia.....	7
2.5.2.	Relevancia Social	7
2.5.3.	Implicaciones Prácticas	8
2.5.4.	Valor Teórico	8
2.5.5.	Utilidad Metodológica.....	8
2.6.	Delimitación	8
III.	OBJETIVOS	9
3.1.	Objetivo General	9
3.2.	Objetivos Específicos	9
IV.	MARCO TEÓRICO	10
4.1.	Análisis de la Situación Actual	10
4.1.1.	Macroentorno	10
4.1.1.1.	Factor Político.....	11
4.1.1.2.	Factor Económico	13
4.1.1.3.	Factor Social	18
4.1.1.4.	Factor Tecnológico.....	21
4.1.1.5.	Factor Ecológico.....	23
4.1.1.6.	Factor Legal	24
4.1.2.	Microentorno	26
4.1.2.1.	La amenaza de entrada de nuevos competidores.....	27
4.1.2.2.	El poder de negociación de los proveedores.....	29
4.1.2.3.	El poder de negociación de los clientes.....	30
4.1.2.4.	La amenaza de ingreso de sustitutos	32
4.1.2.5.	La rivalidad entre los competidores	34

4.2.	Teorías de Sustento.....	36
4.2.1.	Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow.....	36
4.2.2.	Teoría motivacional de McClelland	38
4.2.3.	Teoría bifactorial Herzberg.....	40
4.3.	Conceptualización.....	41
4.3.1.	Motivación intrínseca	42
4.3.2.	Motivación extrínseca	43
4.3.3.	Motivación trascendente.....	45
V.	METODOLOGÍA	46
5.1.	Enfoque y Métodos	46
5.1.1.	Enfoque	46
5.1.2.	Alcance	47
5.1.3.	Diseño	48
5.1.4.	Métodos	50
5.1.5.	La Operacionalización de Variables.....	51
5.2.	Población y Muestra	53
5.2.1.	Población.....	54
5.2.2.	Marco muestral.....	54
5.2.3.	Justificación método muestral.....	55
5.2.4.	Muestra	55
5.3.	Unidad de Análisis y Respuesta.....	57
5.3.1.	Unidad de respuesta.....	57
5.4.	Técnicas e Instrumentos Aplicados	58
5.4.1.	Instrumentos	58
5.4.2.	Cuestionario	58
5.4.3.	Entrevista	58
5.5.	Fuentes de Información	59
5.5.1.	Fuentes primarias	59
5.5.2.	Fuentes secundarias	59
5.6.	Cronograma de Trabajo.....	60
VI.	RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	60
6.1.	Rotación de Personal.	61
6.2.	Sentido de pertenencia.....	65

6.3.	Desarrollo de carrera.....	68
6.4.	Fidelización de los colaboradores.....	71
6.5.	Satisfacción Laboral.....	74
6.6.	Productividad.....	77
6.7.	Calidad en el trabajo.....	80
6.8.	Datos demográficos.....	83
6.9.	Resultados de Entrevista.....	88
VII.	CONCLUSIONES.....	96
VIII.	RECOMENDACIONES.....	101
IX.	BIBLIOGRAFÍAS.....	104
X.	ANEXOS.....	1
10.1	Cuestionario.....	1
10.2	Entrevista.....	8

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Diagrama Sagital de variables 1.....	6
Figura 4.1.	Análisis PESTEL 1.....	11
Figura 4.2.	Variables Diagrama de Porter 1.....	27
Figura 4.3	Pirámide de Maslow 1.....	38
Figura 4.4	Motivaciones Trascendentes 1.....	45
Figura 5.1:	Etapas de Investigación 1.....	49

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 4.1 Indicadores del Mercado 1</i>	16
<i>Tabla 4.2. Encuesta de Empresas 1</i>	22
<i>Tabla 5.1: Congruencia Metodológica 1</i>	50
<i>Tabla 5.2. Operacionalización de Variables 1</i>	51
<i>Tabla 5.3. Cronograma de Trabajo 1</i>	60
<i>Tabla 6.1: Resultados de pregunta 1 1</i>	61
<i>Tabla 6.2: Resultados de pregunta 2 1</i>	62
<i>Tabla 6.3: Resultados de pregunta 3 1</i>	63
<i>Tabla 6.4: Resultados de pregunta 4 1</i>	64
<i>Tabla 6.5: Resultados de pregunta 5 1</i>	65
<i>Tabla 6.6: Resultados de pregunta 6 1</i>	66
<i>Tabla 6.7: Resultados de pregunta 7 1</i>	67
<i>Tabla 6.8: Resultados de pregunta 8 1</i>	68
<i>Tabla 6.9: Resultados de pregunta 9 1</i>	69
<i>Tabla 6.10: Resultados de pregunta 10 1</i>	70
<i>Tabla 6.11: Resultados de pregunta 11 1</i>	71
<i>Tabla 6.12: Resultados de pregunta 12 1</i>	72

<i>Tabla 6.13: Resultados de pregunta 13 1</i>	73
<i>Tabla 6.14: Resultados de pregunta 14 1</i>	74
<i>Tabla 6.15: Resultados de pregunta 15 1</i>	75
<i>Tabla 6.16: Resultados de pregunta 16 1</i>	76
<i>Tabla 6.17: Resultados de pregunta 17 1</i>	77
<i>Tabla 6.18: Resultados de pregunta 18 1</i>	78
<i>Tabla 6.19: Resultados de pregunta 19 1</i>	79
<i>Tabla 6.20: Resultados de pregunta 20 1</i>	80
<i>Tabla 6.21: Resultados de pregunta 21 1</i>	81
<i>Tabla 6.22: Resultados de pregunta 22 1</i>	82
<i>Tabla 6.23: Resultados de pregunta 23 1</i>	83
<i>Tabla 6.24: Resultados de pregunta 24 1</i>	84
<i>Tabla 6.25: Resultados de pregunta 25 1</i>	85
<i>Tabla 6.26: Resultados de pregunta 26 1</i>	86
<i>Tabla 6.27: Resultados de pregunta 27 1</i>	87
<i>Tabla No.7.1: Porcentajes de preguntas 1</i>	99

ÍNDICE DE GRAFICOS

<i>Gráfica 4.1 Proyecciones PIB 1</i>	14
<i>Gráfica 4.2 Índice de precios 1</i>	15
<i>Gráfica 4.3 Tasa de analfabetismo 1</i>	19
<i>Gráfica 4.4 Tasa Educativa 1</i>	19
<i>Gráfico 6.1: Estabilidad laboral 1</i>	61
<i>Gráfico 6.2: Influencia de motivación 1</i>	62
<i>Gráfico 6.3: Índices de Rotación 1</i>	63
<i>Gráfico 6.4: Esfuerzos de motivación 1</i>	64
<i>Gráfico 6.5: Sentido de pertenencia 1</i>	65
<i>Gráfico 6.6: Redimiendo de esfuerzo 1</i>	66
<i>Gráfico 6.7: Actividad motivacional 1</i>	67
<i>Gráfico 6.8: Plan de desarrollo 1</i>	68
<i>Gráfico 6.9: Desarrollo profesional 1</i>	69
<i>Gráfico 6.10: Programas de capacitación 1</i>	70
<i>Gráfico 6.11: Fidelización colaboradores 1</i>	71
<i>Gráfico 6.12: Comunicación y lealtad 1</i>	72
<i>Gráfico 6.13: Confidencialidad 1</i>	73

<i>Gráfico 6.14: Clima laboral 1</i>	74
<i>Gráfico 6.15: Competencia motivacional 1</i>	76
<i>Gráfico 6.16: Factor de desempeño 1</i>	77
<i>Gráfico 6.17: Habilidad y competencia 1</i>	78
<i>Gráfico 6.18: Estrategias 1</i>	79
<i>Gráfico 6.19: Calidad en el trabajo 1</i>	80
<i>Gráfico 6.20: Evaluación de desempeño 1</i>	81
<i>Gráfico 6.21: Efectos colaterales 1</i>	82
<i>Gráfico 6.22: Género 1</i>	83
<i>Gráfico 6.23: Jornada laboral 1</i>	84
<i>Gráfico 6.24: Antigüedad de operación 1</i>	85
<i>Gráfico 6.25: Área a la que pertenece 1</i>	86
<i>Gráfico 6.26: Tipo de organización 1</i>	87

GLOSARIO

Analfabetismo: es la incapacidad de leer y escribir que se debe generalmente a la falta de enseñanza de las mismas capacidades.

Autoestima: es la valoración, percepción o juicio positivo o negativo que una persona hace de sí misma en función de la evaluación de sus pensamientos, sentimientos y experiencias.

BCH: Banco Central de Honduras es el principal banco de la república de Honduras, y carga como tal con la responsabilidad monetaria exclusiva del país.

BM: Es una entidad especializada de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Colaborador: Nombre con el que algunas empresas califican a sus trabajadores.

Compensatorio: Pago en dinero o especie al que tienen derecho las personas por la labor realizada.

CEPAL: Comisión Económica para América Latina, se trata de un organismo que funciona bajo la órbita de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) cuya función es fomentar el desarrollo regional.

Desarrollo de carrera: Plan de desarrollo del trabajador, alineado con la dirección de la empresa.

Factores extrínsecos: Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. Están relacionados con los factores de higiene.

Factor de higiene: Elementos o características que hacen que la persona se sienta insatisfecha o inconforme. Está relacionado con la insatisfacción laboral.

Factores intrínsecos: Factores internos ligados a la satisfacción de los individuos. Se les llaman también factores de satisfacción.

Factor motivacional: Elementos o características que hacen que la persona sienta entusiasmo hacia el logro de una tarea.

FMI: Es una sigla que alude al Fondo Monetario Internacional, trata de una entidad de carácter internacional que busca impulsar la cooperación financiera y el comercio a nivel mundial.

Incentivo: Algo que incita o atrae a una persona a hacer algo.

Individualismo: Comportamiento donde predominan valores personales que enfatizan la independencia emocional.

Insatisfacción laboral: Respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo, y hace referencia al estado de intranquilidad, de ansiedad o incluso depresivo al que puede llegar una persona.

INE: Instituto Nacional de Estadística

KPI: Key Performance Indicators, (por sus siglas en inglés) o indicadores de desempeño son todas las variables, factores y unidades de medida para generar una estrategia.

Logro: Cumplir con un objetivo planteado

Reconocimiento: Gratitud que se siente por algún beneficio, ya sea por un buen trabajo o un favor concedido.

Remuneración: Percepción de un trabajador o retribución monetaria que se da en pago por un servicio prestado o actividad desarrollada.

Rotación: Es el volumen de personas que ingresan y salen de la organización en un determinado.

Salario: Es el pago en dinero que recibe de forma periódica un trabajador de mano de su empleador a cambio de que este trabaje durante un tiempo determinado.

SMART: es un acrónimo en inglés que proporciona criterios para orientar en el establecimiento de metas y objetivos.

I. INTRODUCCIÓN

En el presente informe, se desarrollará una investigación descriptiva, transversal no experimental. Con la que trataremos de identificar diversos factores relevantes sobre el alcance de los métodos de motivación a nivel de farmacias en Tegucigalpa.

La motivación juega un papel crucial en la gestión de personas. Para que un individuo realice una tarea deben concurrir tres requisitos: que el individuo pueda hacerlo (medios), que tenga conocimientos para hacerlo (habilidades y aptitudes) y que quiera hacerlo (motivación). Para poseer la clave del comportamiento humano es necesario poseer la clave de la motivación.

En las organizaciones actualmente es importante la motivación, es un elemento fundamental, los colaboradores de todas las empresas tengan un buen desempeño laboral un factor primordial en el rendimiento de sus actividades para poder llegar a lograr los objetivos de sus metas y así poder tener al personal para que realicen sus actividades con mayor productividad, la motivación se puede realizar de diferentes formas en una organización, esto con el fin de que ellos rindan y den al máximo su desempeño en el área de trabajo.

En algunas empresas los colaboradores tienen poca motivación, en relación con su trabajo y con el desempeño de sus actividades, por lo cual se les puede presentar dificultades tanto personales como laborales y esto puede perjudicar tanto al empleado como para la institución, el resultado de esto sería que el colaborador pueda perder su empleo y pueda crear una mala relación tanto con su jefe como con el resto de sus compañeros.

La presente investigación está estructurada de la siguiente manera:

Capítulo II: En este capítulo se presenta los antecedentes, enunciados, preguntas de investigación, variables de investigación, justificación y delimitación de la investigación.

Capítulo III: se definen los objetivos de esta investigación, que incluye los objetivos específicos y generales.

Capítulo IV: Se desarrolla el marco teórico con dos aspectos importantes, que son el macroentorno donde se analizara la situación actual del país y el microentorno donde se analizara las cinco fuerzas de porter.

Capítulo V: Se refiere a la metodología de la investigación la cual define, el alcance, el diseño de la investigación, cálculo de la muestra, instrumentos aplicados para la recopilación de información.

Capítulo VI: Contiene los resultados y análisis de las herramientas de investigación aplicadas, que para fines prácticos de esta investigación se determinó usar la encuesta y entrevistas con expertos en el tema.

Capítulo VII y VIII: En estos capítulos se presentan las conclusiones y recomendaciones encontradas en los resultados derivados del estudio realizado.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Antecedentes

La motivación laboral es entendida como la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia metas organizacionales, condicionadas por la satisfacción de alguna necesidad individual (Robbins, 2004). Se entiende por necesidad un estado interno de la persona que hace que ciertas acciones resulten más atractivas.

La motivación laboral ha constituido un proceso de gran relevancia tanto desde la perspectiva de la investigación como de la gestión organizacional (Peiró, 1990). Se han desarrollado un gran número de teorías al respecto a lo largo de la historia en busca de la clave definitiva motivacional. Es considerado el proceso micro estudiado en mayor profundidad de la psicología del trabajo.

Una teoría de la motivación es útil en la medida que permite demostrar qué estímulos o elementos aportan energía y dirección al comportamiento del trabajador. Es decir, el motivo por el cual un sujeto elige llevar a cabo una opción que en circunstancias diferentes rechazaría, incidiendo de esta manera en la conducta y voluntad de las personas (Naranjo, 2009).

El desarrollo y la evolución del concepto de motivación envuelven diferentes disciplinas y tienen un origen histórico que es fundamental conocer para poder analizar las teorías que se detallarán en el siguiente apartado.

Este origen se remonta a la filosofía clásica con autores como Sócrates, Platón o Aristóteles. Estos destacaban la naturaleza irracional e impulsiva de los motivos. En la era moderna, fue Descartes quien aportó, la que se considera, la primera gran teoría de la motivación en 1622. Este fue el primero en asignar poderes de motivación exclusivos a la voluntad. Según la

teoría desarrollada por René Descartes, todo acto de voluntad es realmente una actuación orientada. Posteriormente, Charles Darwin planteó el concepto de instinto que completó William James popularizando la teoría del instinto de motivación humana (Reeve, 2003).

Ramírez y Domínguez (2012), afirman que el clima organizacional en las farmacias está basado en las “percepciones individuales, actitudes y sentimientos hacia el trabajo de las personas que conforman una organización y su desempeño laboral”.

2.2. Enunciado/Definición del Problema

La motivación es un fenómeno multicausal, originado por diversas fuentes, tales como los tipos de incentivos, reconocimientos, promociones, el trabajo por sí mismo, las necesidades de las personas, las metas y objetivos que se tengan, las condiciones de trabajo, los salarios, etc. Dentro de estas fuentes de motivación se encuentra el ejercicio del liderazgo. En investigaciones precedentes se ha logrado determinar que existe una relación directa entre el liderazgo que ejerce el jefe y la motivación de los trabajadores, este vínculo entre ambos factores parece prevalecer sobre otro tipo de variables (entre estas se encuentran, por ejemplo, las condiciones ambientales o sistemas de incentivos y su respectiva relación con la motivación). Dentro de este contexto relacional, se puede definir la motivación como un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes (Marín, Melgar y Castaño, 1990).

A un nivel general, la motivación se puede explicar cómo la forma prototípica de la autodeterminación: con un completo sentido de elección, con la experiencia de hacer lo que se quiere, y sin la sensación de coerción o compulsión, donde la persona se involucra espontáneamente en una actividad que le interesa (Deci y Ryan, 1990). Esta definición es igualmente aplicable al ambiente laboral. Si una persona siente que puede hacer lo que la satisface, sin presiones y castigos que la rodeen, se podría afirmar que dicha persona cuenta con un ambiente propicio para el desarrollo de la motivación laboral.

Los investigadores (Manzoni y Barsoux, 1998) comentan que cuando un trabajador fracasa, se afirma que es porque está desmotivado o porque tiene un desempeño deficiente, y que, por lo general, los jefes no se responsabilizan a sí mismos de lo que está sucediendo, y por ello, se presume que el problema es del trabajador. Sin embargo, los investigadores afirman que al jefe le recae gran parte de la responsabilidad del desempeño deficiente y de la desmotivación del trabajador. Ellos afirman que los resultados de su investigación hacen pensar que los jefes, aunque inadvertidamente y por lo general con las mejores intenciones, muchas veces son cómplices de la falta de éxito del trabajador, al crear y reforzar una dinámica que esencialmente prepara a quienes se consideran trabajadores de bajo desempeño para fracasar. Este fenómeno (Manzoni y Barsoux, 1998) lo denominan “síndrome de disposición para el fracaso”, en el cual se genera una dinámica en la que los trabajadores percibidos como mediocres o de desempeño deficiente satisfacen las bajas expectativas que tienen sus jefes de ellos. El resultado de este síndrome es que la motivación del trabajador termina devastada.

Realizar la medición del clima organizacional dentro de las farmacias genera un espacio de análisis para reflexionar y obtener los consensos que den lugar al desarrollo de cambios sustanciales en beneficio de la organización. Pérez et al. (2006) señalan que existen tres razones para realizar el estudio del clima organizacional.

2.3. Preguntas de Investigación

- 1) ¿Cómo analizar la motivación laboral con la rotación de personal?
- 2) ¿Cómo analizar la motivación laboral con el alcance de objetivos en el sentido de pertenencia?
- 3) ¿Cómo analizar la motivación laboral con el desarrollo de carrera?
- 4) ¿Cómo analizar la motivación laboral con la fidelización de los colaboradores?
- 5) ¿Cómo analizar la motivación laboral con la satisfacción laboral?
- 6) ¿Cómo analizar la motivación laboral con la productividad?
- 7) ¿Cómo analizar la motivación laboral con la calidad en el trabajo?

2.4. Variables de Investigación

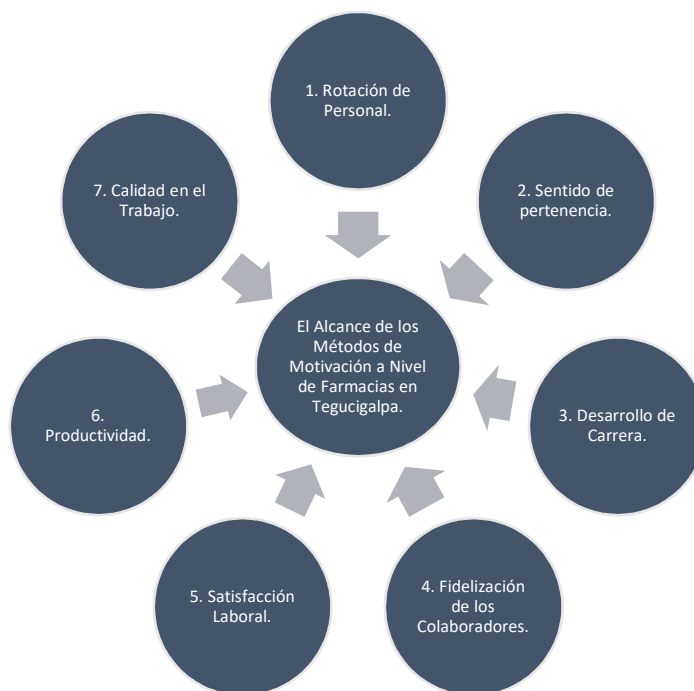


Figura 1.1 Diagrama Sagital de variables 1

Fuente: Elaboración propia, (2021).

2.5. Justificación

De acuerdo a (Hernández, 2014) es recomendable abordar la justificación de una investigación mediante cinco criterios:

- Conveniencia
- Relevancia Social
- Implicaciones Prácticas
- Valor Teórico
- Utilidad Metodológica

2.5.1. Conveniencia

Hace referencia a la importancia de la motivación laboral como factor fundamental, en el presente estudio, podemos definirlo como un documento de utilidad para los trabajadores de farmacias en Tegucigalpa, así como pauta para futuras investigaciones que sean relacionadas.

2.5.2. Relevancia Social

Hace referencia a su incidencia en la vida social, sus afectados y beneficiarios. Entre los beneficiados de esta investigación identificamos a los trabajadores de las farmacias Siendo de gran importancia en el desarrollo sostenible de una comunidad, aplicando métodos de motivación. De modo que el factor humano se le considera la clave del éxito de una empresa y la gestión de recurso humano es concebido como la esencia de la gestión empresarial.

2.5.3. Implicaciones Prácticas

Se refiere a la aplicación de la presente investigación para orientar a los trabajadores sobre soluciones o prácticas que puedan adecuarse para tener una mejor motivación laboral dentro de la empresa.

La aplicación de esta investigación puede ser provechosa para las farmacias en Tegucigalpa y así puedan plantearse mejoras y oportunidades para los colaboradores.

2.5.4. Valor Teórico

Este estudio enriquecería la teoría de motivación laboral, desde una investigación en un rubro específico como las Farmacias. Teniendo en cuenta el cuidadoso uso de fuentes confiables con la cita bibliográfica verificadas.

2.5.5. Utilidad Metodológica

El presente estudio tiene como propósito la medición, análisis y recolección de datos sobre la motivación laboral que constituirá una herramienta metodológica que ayude a otros investigadores o interesados al tema que aporten elementos de juicio, objetivos y conocimientos válidos para consolidar la armonía en la actividad descrita por la teoría referente a la motivación.

2.6. Delimitación

La siguiente investigación se realizará en los meses de octubre – diciembre del año 2021, en Tegucigalpa M.D.C. con el objetivo de profundizar en el tema de **Alcance de los Métodos de Motivación a Nivel de Farmacias de Tegucigalpa**, la cual puede servir como guía para futuras investigaciones similares de estudiantes por egresar de Licenciatura en Administración de

Empresas o Carreras afines, así como a los gerentes que tengan interés en profundizar más del tema de motivación en este rubro o similares.

III. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Describir el Alcance de los Métodos de Motivación a Nivel de Farmacias en Tegucigalpa, considerando la rotación de personal, el alcance de objetivos en el sentido de pertenencia, desarrollo de carrera, fidelización de los colaboradores, satisfacción laboral, productividad y calidad en el trabajo.

3.2. Objetivos Específicos

1. Analizar la motivación laboral con la rotación de personal.
2. Analizar la motivación laboral con el alcance de objetivos en el sentido de pertenencia.
3. Analizar la motivación laboral con el desarrollo de carrera.
4. Analizar la motivación laboral con la fidelización de los colaboradores.
5. Analizar la motivación laboral con la satisfacción laboral.
6. Analizar la motivación laboral con la productividad.
7. Analizar la motivación laboral con la calidad en el trabajo.

IV. MARCO TEÓRICO

Conocido también como marco de referencia, es la exposición y análisis de la teoría o grupo de teorías que sirven como fundamento para explicar los accedentes e interpretar los resultados. Es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación. También incluyen las relaciones más significativas que se dan entre esos elementos teóricos. Lourdes Munch. Métodos y Técnicas de Investigación (2003). México, Editorial Trillas. Carlos Mendez. Metodología, Guía para para elaborar Diseños de Investigación (2001). McGraw Hill. México.

4.1. Análisis de la Situación Actual

4.1.1. Macroentorno

El estudio del macroentorno lleva consigo el análisis PESTEL, que incluye todos los factores que están fuera del control directo de la empresa. La herramienta PESTEL está compuesta por 6 entornos: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

Por su parte Kotler y Keller (2006), consideran el macroentorno como fuerzas y tendencias que generan oportunidades y presentan amenazas. Dichas fuerzas representan factores incontrolables que la empresa debe seguir de cerca, respondiendo a ellos cuando sea necesario. Si bien es cierto se estudian estas fuerzas de manera autónoma, sin embargo, los especialistas en mercadeo deben prestar atención a su interacción, ya que generaran nuevas amenazas y oportunidades.

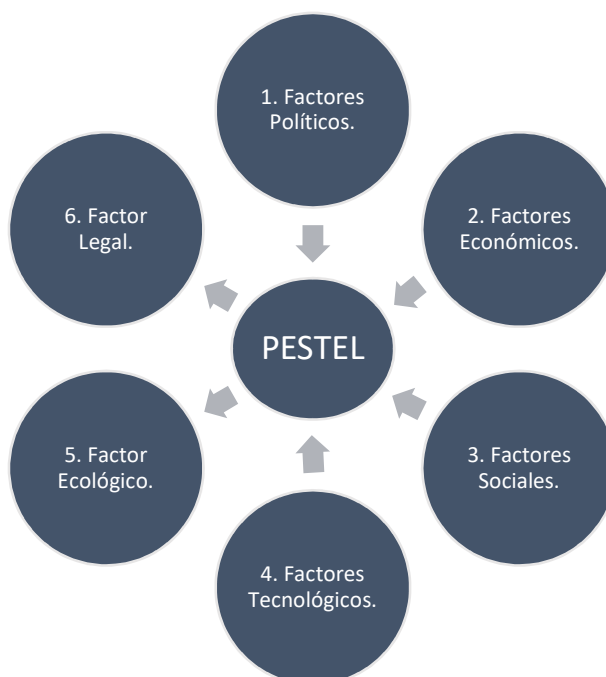


Figura 4.1. Análisis PESTEL 1

Fuente: Elaboración propia, (2021).

4.1.1.1. Factor Político

El golpe de Estado en Honduras desnudó la fragilidad democrática oculta tras casi tres décadas ininterrumpidas de elecciones y las dificultades para la consolidación institucional en un país golpeado por la desigualdad y la pobreza. Pero también permitió el surgimiento de un inédito movimiento de resistencia que, aunque germinal, heterogéneo y sin un único liderazgo, ganó fuerza y capacidad de articulación en la lucha contra el gobierno de facto. Tras repasar las tendencias profundas que salieron a la luz a partir del 28 de junio, el artículo sostiene que los actores sociales que ganaron protagonismo tras el golpe deben dejar de ser perseguidos políticamente para dar paso a su inclusión en el sistema institucional. De lo contrario, se corre el riesgo de negar la representación a una parte importante de la sociedad hondureña y, con ello, profundizar la inequidad social y política. (Álvaro Calix, abril 2010).

En años recientes la problemática de la emigración desde Honduras hacia los Estados Unidos se ha convertido en un tema de mucha politización y polémica. A pesar de que la emigración de Honduras no es un fenómeno nuevo, el asunto se llevó a otro nivel en 2014, cuando se registraron miles de menores de edad que había incurrido en el camino traicionero hacia la frontera estadounidense. La crisis anterior, permite observar el profundo peligro que corre en la sociedad hondureña. Desde el año 1998, muchos hondureños han emigrado para escapar del desastre físico y económico que el Huracán Mitch había infligido. Sin embargo, los motores de esta nueva emigración sobrepasan la dimensión económica (Carvajal, 2014) La expansión de las redes narcotraficantes, han quebrantado el pacto social, ahuyentando la inversión y el desarrollo, debido a la intensa extorsión (Archbold, 2014). Sin embargo, el debate estadounidense que entorno al auge migratorio desde Honduras, se ha fijado en la “seguridad fronteriza”, ignorando en su totalidad los factores no-económicos que impulsan la fuga de adultos y niños. En muchos casos la violencia motiva la migración de menores, por ejemplo, tan solo en 2014, 2000 menores huyeron de la ciudad de San Pedro Sula (Park, 2014). El deseo de huir se trata de supervivencia no de preferencia. El actual presidente de Honduras, Juan Orlando Hernández, asegura que, aunque muchos emigran por falta de oportunidades laborales, la raíz de esta escasez es el ambiente de violencia (Abole, 2014). Se debe tomar en cuenta el conjunto de factores que contribuyen a la inestabilidad de la sociedad. Por esta razón, el argumento céntrico de este análisis se enfoca en los nexos políticos que influyen en la desestabilización de Honduras; y su llegada a ser un país en decadencia, repleta de crimen y corrupción. La propuesta teórica reconoce que el país ha sido arrancado de la seguridad por causa de factores visibles arraigados en el liderazgo de presidentes, quienes aceptaron la desviación de Honduras como un destino incambiable.

La situación política, económica y social por la que atraviesa Honduras, pone en riesgo el desempeño de las empresas farmacéuticas, en vista de que la inestabilidad política ahuyenta las nuevas inversiones, lo que espanta a los inversionistas impactando negativamente en la sociedad al reducirse las oportunidades de la apertura de nuevas plazas de trabajo, la pérdida de plazas de trabajo ya contratadas, restricción en la actividad económica por la reducción en los flujos monetarios disponibles para la actividad económica, reducción en la actividad económica de las

familias lo que impacta negativamente la microeconomía familiar reflejándose en la reducción de la actividad económica. (Banco Mundial, 2015).

4.1.1.2. Factor Económico

Es el resultado o el conjunto integral del manejo de los siguientes instrumentos de política macroeconómica: la monetaria o financiera, la fiscal y la cambiaria (Moreno Brid, 2013, pág. 25), en efecto se subraya lo importante de este componente para las empresas que evalúa la situación nacional, Internacional o global.

Según cifras del Banco Mundial (BM) en los últimos años Honduras registró la segunda tasa de crecimiento económico más alta de Centroamérica, no obstante, el país actualmente sigue enfrentando altos niveles de pobreza y desigualdad.

Para Samy Castro, master en economía y finanzas, y docente de la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), este impacto negativo en el bolsillo de los hondureños se deriva del encarecimiento en precios de los carburantes, ya que todas las actividades implícitas en el país se ven afectadas con aumentos en el costo. “esta predisposición en Honduras provocará que las condiciones de vida de los hondureños sean más precarias” consideró.

“Honduras posee múltiples fortalezas con el potencial para un crecimiento más rápido y una mayor prosperidad compartida, con su ubicación estratégica, una creciente base industrial, esfuerzos continuos para diversificar sus exportaciones y una población joven y en crecimiento” indica el BM en su portal web.

El órgano mundial recomienda al Estado continuar el enfoque para impulsar la competitividad en el desarrollo económico rural, invertir en capital humano y fortalecer la protección social en Honduras, todo ello para tratar de mejorar los resultados sociales y apoyar la

recuperación al fomentar más oportunidades laborales y económicas entre los más vulnerables del país.

En años recientes, Honduras se ha caracterizado por tener una de las economías más dinámicas de Centroamérica, sin embargo, la pandemia del COVID-19 llega en un momento de desaceleración económica. Según cifras preliminares, el país cerró 2019 con un crecimiento económico cercano al 2.7%, una cifra muy por debajo a lo observado en años anteriores. Proyecciones recientes de CEPAL, Banco Mundial y el FMI3, estiman variaciones negativas en el orden del -6.1%, -5.8% y -2.4% del PIB en 2020 respectivamente, tal como se observa en la gráfica siguiente.



Gráfica 4.1 Proyecciones PIB 1

Fuente: Banco Mundial, CEPAL y Fondo Monetario Internacional, 2020

Inflación Mensual: La variación mensual registrada en el Índice de Precios al Consumidor (IPC) en marzo de 2021 fue 0.37%, superior a la observada doce meses atrás (0.30%), principalmente debido al incremento de precio en algunos alimentos, así como de combustibles para uso vehicular y doméstico. Interanualmente, la inflación se ubicó en 3.94% (3.88% a marzo de 2020), en tanto que la acumulada en el primer trimestre del año alcanzó 0.94% (1.01% durante el mismo lapso del año previo).



Grafica 4.2 Índice de precios 1

Fuente: Departamento de Gestión de Información Económica BCH.

Mercado Laboral: El 79.6% de la población nacional está en edad de trabajar (10 años y más) sin embargo, la Población Económicamente Activa⁴ (PEA), apenas representa el 48.1%. Pero como la población total incluye los menores de 10 años que por naturaleza se consideran inactivos, generalmente se calcula la Tasa de Participación⁵ sobre la base de la Población en Edad de Trabajar. Este indicador a nivel nacional es de 60.4%, sin embargo, en los hombres esta relación es mucho más alta que en las mujeres (76.3% y 46.0% respectivamente).

Para ambos sexos, la entrada al mercado laboral se da claramente a partir de los 15 años, pues la Tasa de Participación entre los 15 y 18 años dos veces más alta que la tasa entre los 10 y 14. Debe notarse que, entre ese rango de edades, la diferencia por sexo de este indicador es mucho más alta: el 57.5% de los hombres está económicamente activo, mientras apenas un 26.5% de las mujeres lo está.

Los hombres tienen mayor participación entre los 35 y los 44 años. En esas edades apenas 3 de cada 100 hombres están fuera del mercado laboral; es decir, el 96.1 % de los hombres que tiene entre 35 y 44 años están trabajando o bien están buscando activamente trabajo. En el caso de

las mujeres, la mayor Tasa de Participación se alcanza también entre los 30 y 34 años, registrando una tasa de 62.5%.

Tabla 4.1 Indicadores del Mercado 1

Principales indicadores del mercado laboral			
Categoría	Nacional	Rural	Urbano
Población Total	9,023,838	4,097,796	4,926,042
PET	7,179,176	3,177,248	4,001,928
Hombre	3,421,950	1,594,412	1,827,538
Mujer	3,757,227	1,582,836	2,174,390
PEA	4,336,378	1,915,443	2,420,935
Hombre	2,609,240	1,313,894	1,295,346
Mujer	1,727,138	601,549	1,125,589
Tasa de Participación	60.4	60.3	60.5
Masculina	76.3	82.4	70.9
Femenina	46	38	51.8
Ocupados	4,090,651	1,863,231	2,227,421
Asalariados	1,908,586	664,289	1,244,297
No Asalariados	2,182,065	1,198,941	983,124
Desocupados	245,726	52,212	193,514
TDA	5.7	2.7	8
Tasa de Subempleo Visible	14.2	15.1	13.6
Tasa de Subempleo Invisible	48.6	51.1	46.5

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

La encuesta permanente de hogares de propósitos múltiples (LXI EPHPM) estima en 4,090,651 los ocupados del país. De estos, el 31.6% se emplea en la agricultura, en el comercio está el 18.3% y en la industria el 14.8%. Estas tres ramas de actividad concentran el 63.4% de los ocupados.

Es importante mencionar que la estructura de la población es predominantemente joven, esto incide en que cada persona ocupada tiene que mantener en promedio a 2.2 personas (Tasa de Dependencia)

Con los ocupados que sí declaran recibir ingresos a cambio de su trabajo, se estimó un ingreso promedio por trabajo, a nivel nacional, de Lps. 5,450.00 por mes; este ingreso es mayor en el área urbana (Lps 7,206.00) que en el área rural (Lps. 3,033.00). Aunque el sector público tiene menos empleados que el sector privado, los ingresos en el primero son mayores (Lps.12,876.00 y Lps 6,201.00 respectivamente).

Los resultados de la EPHPM demuestran que los ingresos serán mayores a medida que sea mayor el nivel educativo de las personas. El ingreso promedio mensual de una persona ocupada que no tiene educación formal es de Lps 2,622.00; con educación primaria llega a Lps. 3,811.00 y puede llegar a Lps. 13,809.00 con educación superior. Este comportamiento de los ingresos no distingue entre categorías ocupacionales y es el mismo tanto para asalariados del sector público y empresa privada como para las cuentas propias.

Honduras enfrenta una de las crisis más profundas de su historia. Los viejos problemas estructurales como la exclusión, desempleo y desigualdad se han articulado con nuevos problemas estructurales como la corrupción, la impunidad, la migración, la violencia, y el crimen organizado. Más del 65% de los hondureños y hondureñas viven en la pobreza y extrema pobreza, redes de corrupción devoran cuantiosos recursos públicos, altos funcionarios públicos tienen vínculos con

estructuras del crimen organizado, más del 90% de los diferentes crímenes quedan en la impunidad y miles de ciudadanos sólo encuentran como única salida la migración.

Cadenas y las farmacias independientes, con el objeto de reducir la incertidumbre acerca de la demanda que busca el período de consideración, hacer frente a las reacciones de la economía para hacer frente al tráfico de clientes, para ampliar la clientela y ofrecer una imagen de precios accesibles al consumidor final.

4.1.1.3. Factor Social

Es la raíz de muchos cambios en la sociedad (Altair, s.f., pág. 37), con lo referente a lo anterior se entiende como actitudes, opiniones e intereses en las compras de las personas, estos varían en relación a cada país, entre otras los indicadores pueden ser: religión, productos y servicios extranjeros, idioma, tiempo, etc. brevemente el factor social afecta directamente a la oferta y la demanda de bienes y servicios.

Educación: El analfabetismo, es un problema muy importante en la realidad educativa del país. En Honduras, el 12.8% de las personas mayores de 15 años, no sabe leer ni escribir. Los datos indican que la tasa de analfabetismo continúa siendo mayor en la población del área rural (20.2%). Sin embargo, afecta tanto a hombres como a mujeres, en ambos casos la tasa de analfabetismo es de 12%. Además, el analfabetismo es superior en las personas de mayor edad. Hasta los 35 años la tasa es menor al 10.1%, a partir de los 36 años aumenta hasta alcanzar su máximo en la población de 60 años y más, de la cual casi la mitad (34.0%) no sabe leer ni escribir.

Al analizar el indicador que muestras los años promedio de estudio de las personas, disminuyen sistemáticamente con la edad, de 9.0 años de estudio (en personas de 19 a 24 años) a 5.8 años de estudio (en personas de 60 años y más) este comportamiento es similar a lo hallado con la tasa de analfabetismo.

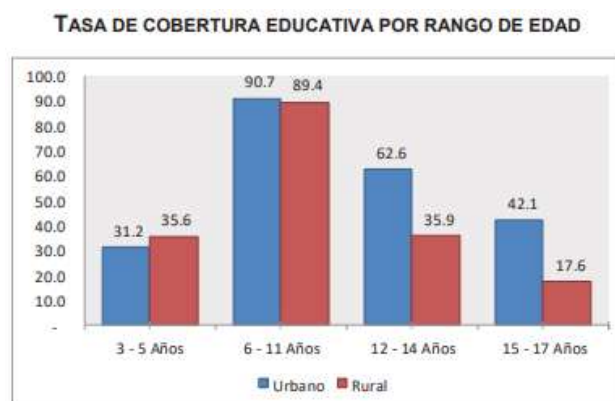


Grafica 4.3 Tasa de analfabetismo 1

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

La gráfica anterior muestra más ilustrativamente como los estos indicadores se interrelacionan, es así como, se visualiza que en los grupos de edad que presentan las más altas tasas de analfabetismo poseen menos años promedio de estudio.

Un indicador que es muy útil para medir el avance del sistema educativo hondureño la cual refleja que, al momento del relevamiento de la encuesta, habían 2, 835,053 menores entre 3 y 17 años que asisten a un centro de enseñanza; estos representan el 58.7% de la población entre esas edades. A nivel nacional este indicador para los niños entre 6 y 11 años es del 90.0%.



Grafica 4.4 Tasa Educativa 1

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

Para la población entre los 15 y los 17 años; la cobertura solo es del 29.9%. Esto quiere decir que casi uno de cada tres jóvenes entre esas edades está asistiendo a un centro de enseñanza. Sin embargo, es más preocupante la diferencia que existe entre el área urbana (42.1%) y la rural (17.6%).

El sistema de salud de Honduras está compuesto por un sector público y un sector privado. De acuerdo con el Código de Salud, el primero está constituido por las Secretarías de Salud (SS), Gobernación y Justicia, Trabajo y Previsión Social, Educación Pública, Recursos Naturales, Planificación, Coordinación y Presupuesto, Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS), Servicio Autónomo Nacional de Acueductos y Alcantarillados, y las municipalidades. (Secretaría de Salud, 2010).

El sistema de salud hondureño en las dos décadas posteriores ha tenido leves enmiendas, pero continúan utilizando el mismo modelo de salud y protección social de hace más de 50 años. En los últimos años se ha discutido la reforma del sector salud en Honduras y debido a crisis sanitarias, un colapso de los centros asistenciales y una severa crisis financiera por casos de corrupción se ha acelerado el proceso. A pesar de ser una reforma muy prometedora en muchos aspectos tales como la ampliación de la cobertura, la universalización y la modernización del sistema de salud; este ha generado serios cuestionamientos en múltiples sectores de la sociedad hondureña. Debido a que la reforma sugiere autonomía en la gestión de instituciones privadas prestadores de servicio de la salud siendo el Estado y sus instituciones solo entes rectores delegando sus funciones de financiación, aseguramiento y atención a proveedores privados. La reforma pudiese tener repercusiones negativas en el acceso a los servicios de salud, la situación laboral y la economía de la población hondureña. Por lo cual se hace una revisión profunda del sistema de salud hondureño evaluando su administración, financiación, estructura y recurso humano. De igual forma se hace un contraste con las profundas reformas que se pretende realizar al sistema de salud hondureño, sus probables beneficios y consecuencias basándose en la experiencia de reformas realizadas previamente en otros países de Latino América. (Alejandro José Ramos, 2016).

Calidad de Vida Laboral: Es un concepto amplio y heterogéneo debido a la riqueza y pluralidad de temas estrechamente vinculados con el mundo del trabajo; también difuso y ambiguo como consecuencia de las diferentes disciplinas, enfoques teóricos y áreas de estudio desde los que trata de abordarse; y por supuesto controvertido por los matices políticos e ideológicos e intereses particulares subyacentes que condicionan los planteamientos y las intervenciones llevadas a cabo en el ámbito de trabajo en aras de mejorar la calidad de vida del mismo. (Rodríguez J., 2010).

El problema fundamental en el mercado laboral hondureño es la subocupación y la falta de motivación, puesto que el colaborador recibe un nivel de ingreso menor a lo esperado y, por consiguiente, un deterioro en la calidad de vida de la población, además, de degradar la calidad de las condiciones en que se desempeñan los trabajadores. En Honduras, el subempleo se presenta como un problema de carácter estructural el que implica la existencia de condiciones inadecuadas con respecto a determinadas normas o a otras ocupaciones posibles (Suasnavas Cevallos, 2011). Para cuantificar el subempleo en el país, se utilizan dos parámetros referenciales: el subempleo visible y el subempleo invisible.

4.1.1.4. Factor Tecnológico

El análisis de este factor externo también es importante para una empresa, puesto que los entornos a los que se enfrentan estas empresas son altamente competitivos y dinámicos, siendo la creación de capital social un activo especialmente estratégico y clave en la supervivencia y liderazgo de tales empresas (Delgado Márquez, Delgado Márquez, & Hurtado Torres, 2013, pág. 64), la cual impulsa el crecimiento y desarrollo de la misma logrando que ésta acceda a los mercados de una manera más eficiente.

El avance tecnológico está cambiando las maneras en que las economías producen y trabajan. Una preocupación clave al respecto se refiere al futuro del trabajo. ¿Cuáles ocupaciones se volverán obsoletas? ¿Cuántos empleos se perderán por la sustitución tecnológica del trabajo

humano? ¿Quiénes se verán afectados por estas pérdidas de empleo? ¿Podrán reinsertarse al mercado laboral en nuevas ocupaciones? ¿Qué tienen que hacer los trabajadores para adecuarse al cambio de las cualificaciones demandas con las transformaciones tecnológicas? ¿Qué son las políticas públicas requeridas para promover el aprovechamiento de las oportunidades laborales que emergen con las nuevas tecnologías y contener sus posibles efectos negativos? Estas son algunas de las preguntas que aparecen con frecuencia en el debate público.

Según una encuesta realizada por el Banco Mundial en 2010 a una muestra de 360 empresas de Honduras, se revela en el componente de “innovación y tecnología” que únicamente el 35% de las empresas utilizan su propio sitio web y que sólo el 59% utilizan el correo electrónico para comunicarse con sus clientes/proveedores. Al realizar la comparación con los demás países de la región CA, con relación a estos datos se encuentra que los más bajos corresponden a Honduras, mientras que en el otro extremo se ubica a Costa Rica con los mayores porcentajes de utilización, seguido por El Salvador y Guatemala y un poco más de lejos por Nicaragua y Panamá. Este último llama la atención debido a que ocupa la posición No.12 entre los 27 países que conforman “las Américas”, según el informe sobre el Índice de Desarrollo de las TIC antes referido. La encuesta revela amplias diferencias al interior del país según el tamaño de las empresas, de manera que: apenas el 23.7% de empresas pequeñas cuentan con su propio sitio web, en contraste con el 68.7% de las empresas grandes; y las diferencias persisten en el uso de correo electrónico, ya que apenas el 42.6% de las empresas pequeñas lo utilizan, en comparación con el 97.1% de las empresas grandes.

Tabla 4.2. Encuesta de Empresas 1

CUADRO 1 Centroamérica: empresas que utilizan sitio web y correo electrónico (en %)

País	Utilizan su propio sitio web	Utilizan correo electrónico
Honduras	35.3%	59.0%
Costa Rica	54.0%	88.6%
El Salvador	51.9%	88.1%
Guatemala	49.9%	82.0%
Nicaragua	36.9%	67.7%
Panamá	40.5%	67.7%

Fuente: Banco Mundial, 2010

4.1.1.5. Factor Ecológico

En un estudio para el Banco Mundial, hecho en el contexto del uso potencial del territorio, se señala que los problemas ambientales clave en Honduras son: degradación de los recursos forestales y la biodiversidad; uso y degradación de los suelos; contaminación y manejo del agua; contaminación del aire; generación de basuras en las municipalidades; vulnerabilidad a desastres y fenómenos naturales (Falck 2007).

Honduras enfrenta varios desafíos ambientales, sociales y económicos que amenazan nuestro desarrollo, tales como los efectos del cambio climático, la alta generación de residuos, la contaminación del suelo, agua y aire, la pérdida de cobertura forestal, la degradación de los ecosistemas, el desempleo, la pobreza, la ineficiencia en el uso de los recursos naturales, entre otras problemáticas; los cuales se agravan con las actuales modalidades insostenibles de producción y consumo. Esto denota la vinculación estrecha entre el crecimiento económico y el agotamiento de nuestro capital natural, socavando la capacidad para atender, de manera sostenida las necesidades y el bienestar de nuestra sociedad y de las futuras generaciones. (José Antonio Galdames, 2018).

Honduras es un país que en una etapa complicada en la protección de su medio ambiente. Su capacidad ecológica ha disminuido, pero a pesar de eso se mantiene estable. El Índice de Desempeño Ambiental medido por la Universidad de Yale clasifica a Honduras como un país con un ‘desempeño modesto’, y lastimosamente con tendencia a empeorar.

En conclusión, Honduras es un país que enfrenta varios retos ambientales (deforestación, acceso al agua, contaminación del agua y del aire, manejo de residuos sólidos y degradación costera), y en que es difícil darle prioridad a uno solo, dado los otros problemas sociales mencionados anteriormente. Finalmente, estos problemas con el cambio climático presentan riesgo en la seguridad alimentaria, reduciendo la productividad agrícola.

La industria farmacéutica lleva años desarrollando programas de prevención para reducir el impacto ambiental de sus productos, defiende que el impacto ambiental global del producto farmacéutico requiere del análisis de todas las entradas de materias primas, energía y agua, y salidas de residuos y emisiones en cada una de las etapas de su ciclo de vida.

4.1.1.6. Factor Legal

El marco legal y administrativo se define como el conjunto de reglas y trámites para conseguir permisos de operación, de exportación, de establecimiento físico, etc. No existe tal marco para la MIPYME, no existe un sistema diferido adaptado a las características y condiciones de las MIPYMES. El marco legal y administrativo todavía se caracteriza en general, por sus altos costos de transacción e inseguridad jurídica, debido principalmente a la complejidad de sus procedimientos, lentitud en el otorgamiento de licencias y permisos; falta de información y orientación sobre los trámites requeridos, ineficientes sistemas de registro de propiedad, entre otros. Para ilustrar los trámites engorrosos, se calcula que requieren entre 150 y 250 días para constituirse como Comerciante Individual o Social. Debido a licencias y permisos, dependiendo de la actividad económica, aún estos trámites para constituir una empresa industrial son más largos, afectando adversamente la competitividad de Honduras (Irías, Guerrero, 2001, pág. 6).

Artículo 7.- Intermediario es toda persona natural o jurídica, particular o de derecho público que contrata en nombre propio los servicios de uno o más trabajadores para que ejecuten algún trabajo en beneficio de un patrono. Este último queda obligado solidariamente por la gestión de aquel para con él o los trabajadores, en cuanto se refiere a los efectos legales que se deriven de la Constitución, del presente Código, de su Reglamento y de las disposiciones de Seguridad Social.

Se entenderá como agencia privada de empleo toda persona natural o jurídica, independiente de las autoridades públicas, que preste servicios destinados a vincular ofertas y demandas de empleo. La Secretaría de Estado en los Despachos de Trabajo y Seguridad Social, a través de la Dirección General de Empleo regulará, supervisará y controlará el funcionamiento de

las agencias privadas de empleo para garantizar los derechos fundamentales del trabajador y mantendrá un registro de los mismos.

Artículo 7. Reformado por el Decreto Legislativo n.º 45, del 16 de febrero de 1961. Luego reformado por el Decreto n.º 32-2003, publicado en el diario oficial La Gaceta n.º 30.063 del 16 de abril de 2003.

Artículo 95 Obligaciones de los patronos.

Permitir y facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades de trabajo, sanitarias y administrativas, deban practicar en su empresa, establecimiento o negocio, y darles los informes que a ese efecto sean indispensables, cuando lo soliciten en cumplimiento de las disposiciones legales correspondientes. Numeral 12 reformado por el Decreto Ley n.º 30 del 15 de marzo de 1973, publicado en el diario oficial La Gaceta n.º 20.941 del 27 de marzo de 1973. Derogado por la Ley de Simplificación Administrativa, Decreto n.º 225-2002 de julio de 2002 y publicado en el diario oficial La Gaceta n.º 29.856 del 10 de agosto de 2002.

Artículo 365.- El salario deberá pagarse en moneda de curso legal. Queda prohibido el pago con pagarés, vales, fichas, cupones o cualquier signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda.

El marco legal en Honduras es regulado por la Secretaría de Salud, la cual rige tanto a los centros de asistencia médica, como a las farmacias, laboratorios y maquinaria de rayos X.

Según el marco legal de la Secretaría de Salud en su artículo 173, sólo podrán ejercer las profesiones de la salud las personas que ostenten el título válido para hacerlo y que se encuentren debidamente colegiadas. A falta de Colegio profesional legalmente constituido, el profesional deberá inscribirse en el Colegio de Profesionales de la Salud de mayor afinidad. (Secretaría de Salud, diciembre 2017).

4.1.2. Microentorno

El modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter (Porter, 2008) es un medio de identificar el grado de atractivo de un sector, permitiendo también el análisis de las oportunidades y amenazas a las que debe hacer frente una empresa en virtud de su situación en un determinado sector competitivo.

Ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo y cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. (Martínez Pedrós & Milla Gutierrez, 2005).

Según este esquema se asume que la empresa debe conocer las características principales del entorno que la rodea como elemento determinante de su estrategia y de su capacidad para sobrevivir y obtener beneficios, es decir, por muy eficiente que sea una empresa en su funcionamiento habitual, si el entorno es altamente competitivo y poco atractivo no pueden esperarse resultados positivos. (Quickmba., 2014).

El análisis por realizar es de tipo sistemático e incluye la evaluación de cinco fuerzas competitivas, a partir de una serie de variables que contribuirán a identificar como oportunidad o amenaza la naturaleza de los eventos externos que pueden afectar a la empresa.

Las cadenas de farmacias de Tegucigalpa deben evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas de Porter que rigen la competencia, como son: La amenaza de entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de ingreso de sustitutos.

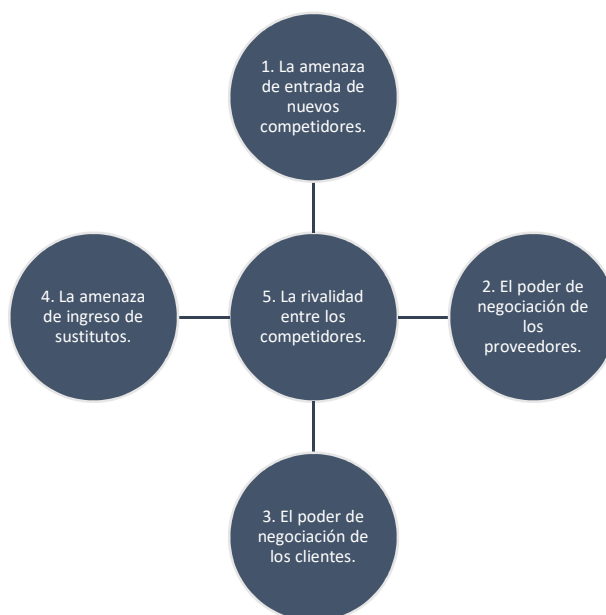


Figura 4.2. Variables Diagrama de Porter 1

Fuente: Elaboración propia, (2021).

4.1.2.1. La amenaza de entrada de nuevos competidores

Siempre que existe la posibilidad de que nuevas organizaciones entren fácilmente a un sector en particular, lo cual representa una amenaza para las otras organizaciones, debido a que aumenta la capacidad de producción, y obliga a las demás a ser más efectivas y a aprender a competir en nuevas dimensiones.

Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él. Este ingreso depende de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinado si el mercado es o no atractivo y las cuales están representadas en:

- Economías de escala. Estas se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como: fabricación, compras, mercadeo, cadena de abastecimiento,

distribución e investigación y desarrollo. Estas condiciones pueden conducir a un desaliento para el ingreso de competidores potenciales ya que se verían obligados a ingresar sobre una base en gran escala o desventajas en costos.

- **Diferenciación del producto.** Estas se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esta característica crea una barrera para el ingreso al sector, ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes. Esta característica de diferenciación es una barrera de ingreso costosa y lenta para el nuevo competidor debido a que debe buscar mecanismos para ofrecer a los clientes un descuento o margen extra de calidad y servicio para superar la lealtad de los clientes y crear su propia clientela.
- **Requisitos de capital.** Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros.
- **Costos Cambiantes.** Esta barrera es la creada por la "presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro" (Porter, 1995:30). Estos se reflejan en los costos de entrenar nuevamente a su personal, la dependencia técnica con el nuevo proveedor y el desarrollo de nuevas relaciones, si estos costos de cambio son elevados para el cliente, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer un gran diferenciador o valor agregado.
- **Acceso a los canales de distribución.** Las nuevas empresas tienen que asegurar la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, al igual que comprometerse en mayores esfuerzos de promoción, lo que puede conducir a una reducción de las utilidades de la empresa entrante. Mientras más restringidos tengan los productores establecidos los canales de distribución, más difícil será el ingreso" (Thompson; Strickland: 2001:84).

Existe una gran cantidad de farmacias en Honduras que se dedican a la comercialización de productos de distintas casas comerciales. Por la naturaleza del negocio, las cuales la mayor competencia entre sí son las cadenas de farmacia, en unos aspectos estas empresas no representan una competencia directa en cuanto a tener que competir en la comercialización de los productos de las casas farmacéuticas.

Cuentan con productos del mismo prospecto activo o similar, sin embargo, en algunos casos la farmacia se encarga de la comercialización de los productos y en otros casos el laboratorio dueño del producto es el encargado de realizar todo el proceso de comercialización de este. A los empleados se les ofrece un incentivo a manera de motivación por ofrecer un producto de una marca en específico para incrementar sus ventas.

4.1.2.2. El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en un sector, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto.

El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos.

En un sector industrial el grupo de proveedores tiene poder de negociación cuando:

- Está concentrado en unas pocas empresas grandes.
- Las empresas no están obligadas a competir con otros productos sustitutos.
- El grupo de proveedores vende a diferentes sectores industriales.
- Los proveedores venden un producto que es un insumo importante para el negocio del comprador.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados y requieren un costo cambiante alto.
- El grupo proveedor represente una amenaza de integración hacia delante.

Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo.

Las cadenas de farmacias tienen mucho poder en cuanto a la negociación por lo que es importante mantener una relación saludable con los proveedores para no dañar la relación y evitar problemas mediante una negociación, esto no solo para nuevos negocios, sino que también para los negocios actuales. Es por esta razón que las farmacias crean alianzas para que les permita cumplir con la promesa de la suscripción sin dañar la relación con estas.

4.1.2.3. El poder de negociación de los clientes

Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Si el poder de negociación de los consumidores es fuerte, las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad.

El poder de negociación de los consumidores también aumenta si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados.

Los clientes que componen el sector industrial pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a que los proveedores compitan entre ellos por esas exigencias. Los clientes o compradores son poderosos cuando:

- Compran una parte sustantiva del producto total de la industria.
- Las ventas del producto que compran representan una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores.
- Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados.
- Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor.
- Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores.
- Los clientes están bien informados sobre los costos y precios de los productos ofrecidos por el proveedor.

Según Wheelen y Hunger (2007) “el poder de negociación de los clientes, establece la capacidad que tiene el mismo para reducir precios, solicitar más calidad o servicios”. Por otro lado, Baeda et al., (2003) afirma que la competencia de un sector industrial se define en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las organizaciones que producen el bien; y a la vez se sujeta a múltiples elementos asociados que son aplicados a la industria objeto de estudio (2003: 64).

Concentración de clientes. Partiendo que los clientes muestran sus exigencias con base a los requerimientos del mercado y cada vez con mayor calidad. Así pues, se trata de identificar la existencia de pocos o muchos compradores que demandan la mayoría de ventas del sector. Según lo señala Müller (2013: 27) cuando el número de clientes no es el adecuado, esto puede afectar el sistema de negociación, ya que, pueden exigir más.

El importante mantener una relación constante con los clientes, recordándoles de los beneficios de los productos y como estos pueden ayudar a mejorar su estilo de vida. El objetivo de las farmacias es posicionar sus productos en la mente de los clientes de manera que cuando necesiten un tratamiento para su diagnóstico, este puede comprar los productos distribuidos por la farmacia.

La farmacia busca tener programas de motivación para sus empleados y así poder alcanzar sus objetivos de fidelizar a sus clientes, mediante métodos de capacitación, remuneraciones económicas, días compensatorios, para que todo empleado se sienta motivado y pueda dar lo mejor de sí en su trabajo.

4.1.2.4. La amenaza de ingreso de sustitutos

Los productos sustitutos, son bienes o servicios diferentes que provienen de fuera del sector y desempeñan las mismas funciones que un producto fabricado en el sector. La presencia de productos sustitutos es una amenaza que pone un tope en el precio que se puede cobrar antes de que los Clientes se cambien al producto sustituto. Estos límites de precio determinan a su vez la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales.

“Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias” (Nicholson, 1997:113). En un sector el sustituto del bien o servicio puede imponer un límite a los precios de estos bienes; esto genera que muchas empresas enfrenten una estrecha competencia con otras debido a que sus productos son buenos sustitutos. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes. Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

Porter (1982) afirma que la presión ejercida por productos sustitutos se refiere al número de productos capaces de satisfacer la necesidad cubierta por el producto del sector en estudio; en general, suelen realizarse comparaciones en términos de precios y desempeño, puesto que, mientras más cercano es el valor de este índice, más cercana es la posibilidad de sustitución entre los productos. La importancia de analizar este factor radica en que los sustitutos establecen un techo en el precio que se puede cobrar por satisfacer cierta necesidad del consumidor.

Disponibilidad de sustitutos: Gonzales, Espilco y Aragón (2003) señalan que los productos sustitutos pueden reducir la participación del mercado de las organizaciones, por lo que pueden ser más baratos y con el tiempo podrían apoderarse del mercado. Es decir, se refiere a la existencia de productos sustitutos y su facilidad de acceso. Los productos sustitutos se relacionan con los siguientes factores:

- Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto, considera que un bien sustituto con precio competitivo determina un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector.
- Rendimiento y calidad comparada (producto y sustituto), los compradores se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento es mejor que el usado habitualmente.
- Costo de cambio para el comprador, se refiere a los costes del producto sustituto, si éstos son elevados, es poco probable que lo utilice.
- Propensión del cliente a cambiar, se constituyen en nuevos descubrimientos.

Con esta fuerza se busca determinar el grado de amenaza de los productos sustitutos para el sector estratégico. Se analizan las alternativas de los productos que podrían reemplazar los ya ofrecidos por el sector.

“Ser parte de la situación de que un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. Todo se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar con precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa, afectando la estabilidad del precio de venta en el mercado” (Restrepo & Rivera Rodríguez, Análisis Estructural de Sectores Estratégicos, 2008).

Los productos sustitutos tienen la misma función que los productos y deben ser considerados como una fuerza competitiva que puede afectar a la demanda y pueden fidelizar a aquellos clientes que usan habitualmente los productos sustitutos en lugar de los productos de la empresa. Por ejemplo, los genéricos son sustitutos de los productos con marca y están afectando significativamente al negocio de las marcas originales ayudados por las medidas reguladoras de los mercados. (Peral, J. 2020, 25 octubre).

Existen los productos genéricos que son comercializados por las farmacias. Estos productos genéricos no necesariamente son igual de efectivos o con la misma calidad sin embargo son ofrecidos al público a un menor precio. Es posible que en el futuro puedan entrar productos genéricos, que busque enfocarse en un segmento de la población que actualmente no tenga acceso a poder adquirir estos productos.

En cuanto a amenazas de nuevos entrantes y productos sustitutos, el riesgo que un nuevo competidor con el principio activo entre en el mercado, es una posibilidad, por lo que es importante monitorear constantemente las redes los productos que se encuentran en las farmacias. La tecnología también puede jugar un papel importante sin embargo en el corto plazo no deberían presentar una amenaza para estos productos.

4.1.2.5. La rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las 5 fuerzas competitivas. Las estrategias de una organización únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las organizaciones rivales.

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. “La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en

el mercado” (Hitt; Duane Ireland; Hoskisson; 2004: 61). Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:

- La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados. Mientras mayor sea la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas y si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que algunas dominen el mercado.
- La rivalidad es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria. Si el mercado está en crecimiento las empresas tratan de maximizar sus recursos para atender el incremento en la demanda de los clientes, pero cuando el crecimiento es lento, la competencia se convierte en un escenario por buscar mayor participación en el mercado.
- La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados. Si los costos constituyen una parte importante del costo total, las empresas tratarán de utilizar el máximo posible de su capacidad productiva. Sin embargo, cuando las empresas emplean toda su capacidad productiva, toda la industria se ve afectada por un exceso de capacidad, que se refleja en una disminución de precios acentuando aún más la competencia.

La rivalidad del sector está caracterizada en gran parte por las estrategias de los principales competidores y por la intensidad con que las empresas emplean toda su imaginación y recurso para tratar de superar las acciones de las demás; de igual manera, cuando una empresa emplea una estrategia que le genere ventaja competitiva, intensifica la presión por parte de los rivales.

La rivalidad entre los competidores existe porque normalmente uno o más de estos competidores ve la oportunidad para mejorar su posición en el mercado. Esta rivalidad entre empresas provoca la utilización de tácticas tales como competencia en precios, campañas de marketing con gran despliegue de medios y la introducción de nuevos productos. Puede llegar a ser intensa si las empresas quieren disputarse la cuota de mercado, pero si el mercado está creciendo o la posición de las compañías está protegida por patentes, esta rivalidad tenderá a ser menos intensa.

Después de analizar estas fuerzas los directivos estarán más preparados para determinar:

- Las fortalezas y debilidades de la empresa.
- En qué posición se encuentra contra los productos sustitutos y su posición relativa en relación con las barreras de entradas creadas.
- Su habilidad para hacer frente a la rivalidad con los competidores existentes.

El análisis de las farmacias indica que los proveedores tienen algún impacto, pero realmente no mucho. Las empresas, generalmente, tienen sus propias fábricas de producción por lo que los proveedores no condicionan los precios y es poco probable que amenacen con intentar captar negocio en otro sitio.

El marco de las 5 fuerzas puede permitir a las empresas analizar la complejidad de los temas y localizar los factores que son críticos para sus operaciones y además permite a los directivos identificar los aspectos de la estructura de la industria que son importantes para ellos y en qué áreas habría que centrarse para conseguir una ventaja competitiva sostenible. (Peral, J. 2020, 25 octubre).

4.2. Teorías de Sustento

Las teorías motivacionales se pueden dividir entre aquellas de contenidos y las de proceso (Naranjo, 2009). Las primeras estudian y consideran aspectos que pueden motivar a las personas, en tanto que las segundas estudian y tienen en cuenta el proceso de pensamiento por el cual estas se motivan. Dentro de las teorías de motivación de contenido se pueden mencionar las de Maslow, Alderfer, McClelland, Herzberg y McGregor (Teoría X e Y).

4.2.1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Maslow (1943) señala que las personas se encuentran motivadas por cinco tipos de necesidades: fisiológicas (alimento, agua y abrigo), de seguridad (protección, orden y estabilidad),

sociales (afecto, amistad y sentido de pertenencia), autoestima (prestigio, status y autoestima) y autorrealización (autosatisfacción). Estas necesidades humanas están ordenadas según una jerarquía, donde unas son prioritarias y solo cuando estas están cubiertas, se puede ascender a necesidades de orden superior (Santrock, 2002).

Las necesidades se satisfacen en el siguiente orden, primero, las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) y luego las necesidades secundarias (social, autoestima y autorrealización). Esto es porque las personas buscan satisfacer sus necesidades básicas y luego ascender en la búsqueda de satisfacer necesidades más complejas (Daft, 2004).

Un aspecto importante en la Teoría de Maslow es que una vez satisfechas una serie de necesidades, estas dejan de fungir como motivadores (Robbins y Coulter, 2005). Esto implica que para motivar a los trabajadores en la realización de sus labores es necesario permitirles satisfacer sus necesidades insatisfechas.

A pesar de que existe escasa evidencia empírica que respalde la Teoría de Maslow, esta goza de amplia aceptación (Certo, 2001). La literatura no apoya la existencia de la jerarquía exactamente como fue concebida por el autor (Wahba y Bridwell, 1976). Asimismo, se señala que esta teoría puede oscurecer las diferencias de las necesidades secundarias que varían según las personas y las culturas (Daft, 2004). No obstante, existe evidencia empírica que apoya la división de las necesidades en primarias y secundarias. Además, se ha demostrado que las necesidades que motivan a las personas son aquellas que no están satisfechas.



Figura 4.3 Pirámide de Maslow 1

Fuente: Dema Pérez & Barberá, 2014.

4.2.2. Teoría motivacional de McClelland

McClelland (1961) señala que existen tres motivaciones en las personas, las cuales son las necesidades de logro, afiliación y poder. Algunos autores sostienen que estas necesidades son motivaciones sociales, ya que se aprenden de una manera no consciente, como producto de enfrentarse activamente al medio. Dado esto, su importancia radica en que predisponen a las personas a comportarse en formas que afectan de manera crítica el desempeño en muchos trabajos y tareas (Naranjo, 2009).

Debido a lo anterior, las personas con una alta necesidad de logro, buscan distinguirse por hacer bien las cosas y disfrutan de situaciones en las que pueden tomar responsabilidades. Asimismo, las personas que tienen una alta necesidad de poder, buscan controlar a los demás y que se haga lo que ellas desean. Por su parte, las personas con una alta necesidad de afiliación tienden a interesarse y a pensar con frecuencia acerca de la calidad de sus relaciones personales (Santrock, 2002).

Una comparación de la Teoría de McClelland con los estudios de Maslow, permite señalar que el poder podría considerarse una clase particular de necesidad social o de estimación, por referirse a las relaciones con las personas y el estatus; también puede guardar relación con la necesidad de seguridad. La afiliación es un sinónimo suavizado de lo que Maslow llama necesidad social; en tanto que el logro puede recordar algunos patrones conductuales relativos a la autoestima o la autorrealización (Daft, 2004).

Las necesidades de logro son aquellas que se refieren a la búsqueda del éxito en las tareas que conllevan evaluación de desempeño. Las personas con una necesidad fuerte de logro, se caracterizan por hacer bien las cosas y sentirse satisfechos con tareas que les aportan responsabilidad.

La necesidad de poder se refiere a la necesidad de intentar controlar las acciones de otros a su gusto (Robbins, 2004).

Las necesidades de afiliación buscan el interés y la reflexión habitual acerca de la calidad de sus relaciones y vínculos personales de amistad y cooperación con el resto. Éstos trabajan con mayor rendimiento cuando reciben un feedback positivo.

Kreitner & Kinicki (1997) afirman que existe un paralelismo entre estos tres grupos de necesidades con las que denominamos anteriormente, motivaciones sociales.

Esta teoría elaborada por McClelland admite que en las organizaciones se trate de manera diferente y personal a los trabajadores dependiendo de la tendencia de cada uno, de esta manera se cubrirán las necesidades particulares en función de sus deseos o metas, aumentando la motivación de los empleados.

4.2.3. Teoría bifactorial Herzberg

Distingue a los factores propios del puesto laboral que motivan y satisfacen al trabajador (factores motivadores o intrínsecos) de los factores que se relacionan con el ambiente de trabajo (factores higiénicos o extrínsecos) (Herzberg, 1969). Cada uno de los factores asociados a satisfacción e insatisfacción son abordados en esta investigación que tuvo un diseño cuasi experimental, analítico de cohortes y aleatorizado simple; donde la capacitación continua fungió de variable interviniente. Por lo tanto, esta investigación tuvo como propósito determinar la asociación existente entre satisfacción e insatisfacción laboral, y capacitación continua de tecnólogos médicos en radiología del sector público y privado en el año 2016.

En la actualidad la capacitación y la motivación del recurso humano son de suma importancia para poder lograr los objetivos trazados por cada organización, independientemente si son en del sector público o privado, por lo que las capacitaciones deben ser constantes y del mismo modo los jefes inmediatos tienen que motivar a sus subordinados. La capacitación es un factor estratégico para que las empresas puedan ser competitivas (Fleitman, 2013).

La Capacitación en el trabajo debe ser una actividad sistémica, planeada, continua y permanente; con el objetivo de proporcionar el conocimiento requerido y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) necesarias para que los trabajadores en las organizaciones puedan desarrollar sus funciones de manera eficiente y efectiva. La capacitación ayuda a los trabajadores en su labor diaria, y los beneficios pueden estar presentes durante toda su vida profesional en responsabilidades futuras (López, 2011).

Este es otro aspecto a considerar en relación a los recursos humanos involucrados en el servicio farmacéutico de consulta externa. Independientemente de la capacitación inicial que pueda presentar el personal cuando se inicia en estas labores, toda farmacia debe mantener programas de capacitación continua para sus recursos humanos, tanto para los auxiliares como para los farmacéuticos.

Para el personal auxiliar los cursos de capacitación deben incluir los siguientes temas:

- Organización y estructura del servicio farmacéutico.
- Objetivos del servicio de farmacia.
- Funciones del farmacéutico y del personal auxiliar.
- Aspectos básicos sobre los medicamentos (cuadro básico institucional, denominación de los medicamentos).
- Normas y procedimientos para uso de recetario.
- Área de empaque y reenvasado de medicamentos y dispensación del medicamento.
- Registros y normas de almacenamiento de los medicamentos.

4.3. Conceptualización

Atkinson (1964), uno de los principales representantes del estudio de las motivaciones humanas, afirma que el estudio de la motivación se refiere al análisis de los diversos factores que incitan y dirigen las acciones de los individuos. Heckhausen y Weiner (1972), en su reciente revisión sobre el tema, señalan que la mayoría de los conceptos teóricos utilizados por los diferentes científicos se emplean para explicar la iniciación, dirección y persistencia de la conducta.

El concepto de motivación, seguimos a Reeve (1994), se remonta a los antiguos griegos: Sócrates, Platón y Aristóteles. Platón (discípulo de Sócrates) creía en un alma organizada de forma jerárquica con elementos nutritivos, sensitivos y racionales. Aristóteles -discípulo de Platón durante 20 años- conservó el concepto del alma jerárquica, aunque empleando terminología ligeramente distinta. Las partes nutritivas y sensitivas estaban relacionadas con el cuerpo y eran de naturaleza motivacional, aportando los motivos de crecimiento corporal y de quietud (nutritivos) y experiencias sensoriales como placer y dolor (sensitivos). Juntas, estas dos partes formaban las bases de la fuerza motivacional irracional e impulsiva. La parte racional contenía todos los aspectos intelectivos del alma; estaba relacionada con las ideas, era intelectual por naturaleza e incluía “la voluntad”. Al postular la existencia de un alma tripartita y jerárquica, los antiguos

griegos presentaron la primera explicación teórica de la actividad motivada: los deseos del cuerpo, los placeres y sufrimientos de los sentidos y los esfuerzos de la voluntad.

4.3.1. Motivación intrínseca

La motivación intrínseca se define como el interés y el disfrute en una actividad por sí misma. Las sensaciones de dominio, eficacia y autonomía son inherentes al interés intrínseco en la tarea. El constructor de motivación intrínseca describe la tendencia a la maestría, el interés espontáneo y la exploración que es esencial al desarrollo cognitivo y social, y representa la principal fuente de gozo y vitalidad a lo largo de la vida (Ryan y Deci, 2000). Muchas de las acciones del individuo que son controladas inicialmente por eventos externos, posteriormente pasan a ser reguladas por eventos internos a través de un proceso de internalización que ocurre generalmente en varias etapas (Deci y Ryan, 1985, Ryan y Deci, 2000).

La teoría de la autodeterminación (Deci y Ryan, 1985) sostiene que los sentimientos de competencia, autoeficacia durante la acción, incrementarán la motivación intrínseca solamente si son acompañados por un sentido de autonomía, es decir, de autodeterminación. Por lo tanto, para que un individuo tenga un alto nivel de motivación intrínseca debe experimentar la satisfacción de sus necesidades tanto de competencia como de autonomía.

La evaluación de la competencia, es decir, el grado en que la persona se esmera por realizar bien la actividad, también se ha considerado como un mediador importante de la motivación intrínseca (Reeve y Deci, 1996, Epstein y Harackiewicz, 1992). Otra variable que se ha relacionado con el interés intrínseco es el valor de la tarea. En un estudio realizado con estudiantes universitarios se midieron varias variables motivacionales y cognoscitivas mediante un cuestionario aplicado al principio y al final de un periodo semestral. Pintrich y García (1991) encontraron que las puntuaciones de valor correlacionaron con las de orientación intrínseca: 0.28 y 0.47 en las 2 ocasiones. Asimismo, encontraron que las puntuaciones de autoeficacia correlacionaron con las de orientación intrínseca: 0.22 y 0.36, respectivamente.

El complejo constructo de motivación de logro descrito por McClelland, Atkinson, Clark y Lowell (1953) incluye 2 comportamientos relevantes para el logro de metas de largo alcance: la tendencia a fijarse metas altas y el empeño en alcanzarlas.

La certeza vocacional, es decir, la seguridad que el estudiante tiene en la carrera que ha elegido, se ha relacionado positivamente con una medida de motivación de logro en un estudio realizado con estudiantes de bachillerato (Aguilar, Valencia y Martínez, 1998). Es razonable suponer que la indecisión respecto a la elección de una tarea afectará negativamente el valor que se le asigna y, consecuentemente, disminuirá el interés en ella. A partir de ello se planteó la hipótesis acerca de la influencia positiva de la certeza vocacional sobre la motivación intrínseca.

4.3.2. Motivación extrínseca

Deci y Kasser y Ryan (2004, p. 39) definen la motivación extrínseca como “cualquier situación en la que la razón para la actuación es alguna consecuencia separable de ella, ya sea dispensada por otros o autoadministrada”. En la actualidad, se considera multidimensional. Así, Deci y Ryan (2000), Ryan, Connell y Grolnick (1992) o Ryan y Deci (2000, 2002) proponen cuatro tipos de motivación extrínseca:

- **Regulación externa:** Es la modalidad que representa la forma menos autónoma de motivación extrínseca. Las conductoras reguladas externamente se realizan para satisfacer una demanda exterior o para obtener un premio. Es la conducta que, en los experimentos clásicos, se contrapone a la motivación intrínseca. Un ejemplo sería: “Estudio para el examen de mañana porque, si no lo hago, mis padres me riñen”. Los estudiantes necesitan, para su motivación, a padres y profesores, y éstos los consideran poco independientes, escasamente motivados y necesitados de mucha atención: estos estudiantes perciben el entorno escolar como controlador; se consideran a sí mismos poco autónomos y con escaso

control interno sobre los resultados escolares; y tienen bajas percepciones de confianza, competencia y autoestima.

- Regulación introyectada: Ocurre cuando las acciones se llevan a cabo bajo un sentimiento de presión, con el fin de evitar la sensación de culpa o ansiedad o para favorecer la autoestima. Sin embargo, la conducta no se experimenta como parte de las cogniciones y motivaciones que constituyen el yo ni es auto determinada. A pesar de su mantenimiento a lo largo del tiempo, todavía es una forma de autorregulación inestable. Serían indicios de regulación introyectada afirmaciones como “Estudio esta materia porque es mi obligación hacerlo”. Entre los estudiantes, son motivadores frecuentes estos objetivos: conseguir aprobación, evitar sentimientos negativos, experimentar valía personal o demostrar capacidad para suscitar alabanzas. Padres y profesores los consideran poco independientes.
- Regulación identificada. La identificación es el proceso a través del cual la persona reconoce y acepta el valor implícito de una conducta, por lo que la ejecuta libremente incluso aunque no le resulte agradable ni placentera. Se considera extrínseca porque la conducta sigue siendo un medio y no es realizada por el disfrute y la satisfacción que produce. La siguiente aseveración puede considerarse un ejemplo de regulación identificada: “Aumentar mis conocimientos de informática me permitirá encontrar un trabajo que me guste; por tanto, empezaré a estudiarla en serio”. Suele estar asociada a un elevado sentimiento de competencia y autoestima, a una gran confianza en las propias posibilidades y al afrontamiento positivo del fracaso (“La próxima vez lo haré mejor”).
- Regulación integrada. Se produce cuando la identificación se ha asimilado dentro del propio yo, estableciendo relaciones coherentes, armoniosas y jerárquicas entre esa conducta y otros valores, necesidades o metas personales. Esta forma de motivación, aunque comparte ciertas cualidades con la motivación intrínseca (por ejemplo, la autonomía), todavía se considera extrínseca porque la conducta se lleva a cabo por su valor instrumental respecto a un resultado que es distinto de ella, aunque querido y valorado por sí mismos. Un ejemplo sería el de un estudiante que rechaza salir con sus amistades porque tiene que preparar el examen del día siguiente.

4.3.3. Motivación trascendente

La motivación trascendente abre un nuevo panorama al estudio de la motivación. Supone tener en cuenta que el ser humano actúa en relación con las personas con las que se rodea y que esa actuación puede estar fundamentada en el deseo de ayudar a otras personas. Leonardo Polo (1997).

Según Chinchilla, la unidad de la organización “dependerá, por un lado, de la calidad de los objetivos de la organización para satisfacer necesidades de terceros, y, por otro, de la calidad motivacional de sus miembros, que es la que determina su capacidad para ser movidos por necesidades ajenas”. De ahí la importancia de desarrollar el motivo trascendente entre los colaboradores y en los directivos. Sin esta condición, las múltiples diversidades acabarán siendo una realidad inmanejable.

Por tanto, el cuarto principio de la gestión de la diversidad es que para lograr la unidad en una organización diversa es necesario que los colaboradores se muevan por motivos trascendentes y no sólo por motivos extrínsecos e intrínsecos.

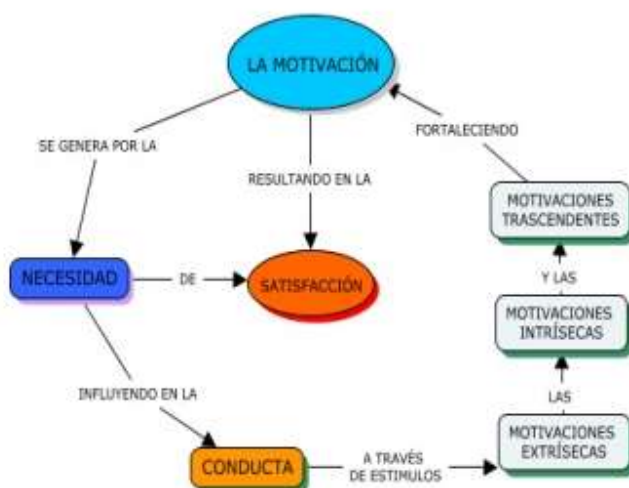


Figura 4.4 Motivaciones Trascendentes 1

Fuente: Boquera Pérez, 2011.

V. METODOLOGÍA

El término metodología hace referencia al modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas. Implica la reflexión sobre cómo obtener conocimiento, qué se debe hacer y cómo realizarlo. Los propósitos, supuestos e intereses determinan la metodología a seguir en una investigación. En Ciencias Sociales han prevalecido hasta hace unos años dos perspectivas teóricas principales (Bruyn, 1966; Deutcher, 1973).

5.1. Enfoque y Métodos

5.1.1. Enfoque

Para Cameron (2009), la investigación con métodos mixtos ha ido generando cambios metodológicos entre los investigadores y académicos en una variedad de áreas disciplinarias. Creswell y Plano (2007), citados por Cameron (2009), definieron cuatro etapas en la evolución histórica de las investigaciones mixtas, a saber: período formativo (años de los 50 a los 80), período del debate paradigmático (de los años 70 a los 90 tardíos), período del desarrollo procedimental (del año 80 tardíos al 2000), y la advocacy como un periodo separado del diseño (del 2000 en adelante).

Las investigaciones con complementación metodológica de enfoques cualitativos y cuantitativos fueron evolucionando hasta llegar a conceptualizarlas en función de diseños denominados como de modelo y método mixto.

Para Driessnack, Sousa y Costa (2007): “(...) los métodos mixtos se refieren a un único estudio que utiliza estrategias múltiples o mixtas para responder a las preguntas de investigación y/o comprobar hipótesis”.

El uso de métodos mixtos provee la oportunidad de presentar una gran diversidad de puntos de vistas divergentes y nos lleva a ver no solo puntos de complementariedad, sino también puntos contradictorios, diversos en coexistencia. Estos hallazgos e inferencias son valiosos ya que reflejan diferentes voces y perspectivas. Creswell y Plano Clark (2007) postulan que la implantación de ambas metodologías de investigación permite entender múltiples realidades y perspectivas que diferentes grupos de personas le ofrecen a una misma situación o experiencia. Dada la oportunidad de analizar fenómenos complejos, como lo es la temática de la construcción social de los géneros, y la de presentar voces y perspectivas diversas, muchas veces invisibilizadas, considera que el método mixto desde un diseño de transformación es el más adecuado para realizar una investigación.

5.1.2. Alcance

La investigación descriptiva consiste en la recopilación de datos que describen los acontecimientos y luego organiza, tabula, representa y describe la recopilación de datos (Glass & Hopkins, 1984). A menudo utiliza ayudas visuales tales como gráficos y tablas para ayudar en la comprensión de la distribución de los datos. Debido a que la mente humana no puede extraer el significado completo de una gran masa de datos en bruto, las estadísticas descriptivas son muy importantes en la síntesis de los datos de una forma más manejable. Cuando en profundidad, las descripciones narrativas de un pequeño número de casos están involucradas, la investigación utiliza a la descripción como una herramienta para organizar los datos en patrones que surgen durante el análisis. Esos patrones ayudan a la mente en la comprensión del estudio cualitativo y sus implicaciones.

Los estudios descriptivos reportan datos resumidos, tales como las medidas de tendencia central que incluyen la media, mediana, moda, desviación de la media, variación, porcentaje, y la correlación entre las variables. Las encuestas comúnmente incluyen ese tipo de medida, pero a menudo va más allá de la estadística descriptiva con el fin de sacar conclusiones.

La investigación descriptiva es excepcional en el número de variables estudiadas. Al igual que otros tipos de investigación, la investigación descriptiva puede incluir múltiples variables para el análisis, sin embargo, a diferencia de otros métodos, requiere de una sola variable (Borg & Gall, 1989). Por ejemplo, un estudio descriptivo podría emplear métodos de análisis de las correlaciones entre las variables mediante el uso de varias pruebas como el producto del momento de Pearson, de correlación, regresión o análisis de regresión múltiple. Por otro lado, la investigación descriptiva simplemente podría informar del porcentaje resumen en una sola variable.

Para efectos de esta investigación. Se utilizará el alcance descriptivo, que tiene como finalidad describir y analizar el nivel de motivación y el grado de compromiso organizacional en los colaboradores de las farmacias en Tegucigalpa.

5.1.3. Diseño

Según Hernández et al, (2003), el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee.

Para Sampieri (2003), el diseño no experimental se divide tomando en cuenta el tiempo durante se recolectan los datos, estos son: diseño Transversal, donde se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado, y el diseño Longitudinal, donde se recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y sus consecuencias.

Para fines de estudio se ocupará el diseño no experimental transversal, debido a que se recolectarán datos un tiempo determinado sin intervenir en el ambiente en que se desarrollan la motivación laboral en las farmacias en Tegucigalpa por lo que no habrá manipulación de variables.



Figura 5.1: Etapas de Investigación I

Fuente: Elaboración propia, (2021).

5.1.4. Métodos

Congruencia Metodológica

Tabla 5.1: Congruencia Metodológica 1

Título de la investigación	Objetivo General de la Investigación	Objetivos Específicos de la investigación	Preguntas de Investigación	Variable
El alcance de los métodos de motivación a nivel de farmacias en Tegucigalpa	Analizar el Alcance de los Métodos de Motivación a Nivel de Farmacias en Tegucigalpa, mediante la consideración de motivación laboral en relación con la rotación de personal, el alcance de objetivos en el sentido de pertenencia, desarrollo de carrera, integración y fidelización de los colaboradores, satisfacción laboral, productividad y calidad en el trabajo.	1. Relacionar la motivación laboral con la rotación del personal.	1. ¿Cómo se relaciona la motivación laboral con la rotación del personal?	Rotación de personal.
		2. Relacionar la motivación laboral con el alcance de objetivos en el sentido de pertenencia.	2. ¿Cómo se relaciona la motivación laboral con el alcance de objetivos en el sentido de pertenencia?	Sentido de pertenencia.
		3. Relacionar la motivación laboral con el desarrollo de carrera.	3. ¿Cómo se relaciona la motivación laboral con el desarrollo de carrera?	Desarrollo de carrera.
		4. Relacionar la motivación laboral con la integración y fidelización de los colaboradores.	4. ¿Cómo se relaciona la motivación laboral con la integración y fidelización de los colaboradores?	Fidelización de los colaboradores.
		5. Relacionar la motivación laboral con la satisfacción laboral.	5. ¿Cómo se relaciona la motivación laboral con la satisfacción laboral?	Satisfacción laboral.
		6. Relacionar la motivación laboral con la productividad.	6. ¿Cómo se relaciona la motivación laboral con la productividad?	Productividad.
		7. Relacionar la motivación laboral con la calidad en el trabajo.	7. ¿Cómo se relaciona la motivación laboral con la calidad en el trabajo?	Calidad en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia, (2021).

5.1.5. La Operacionalización de Variables

Según Cazau (2006) las variables se refieren a atributos, propiedades o características de las unidades de estudio, que pueden adoptar distintos valores o categorías. Por su parte para Briones (1996) las variables son propiedades, características o atributos que se dan en grados o modalidades diferentes en las unidades de análisis y, por derivación de ellas, en grupos o categorías de las mismas. En este sentido, presenta como variables, la edad, el ingreso, la educación, el sexo, la ocupación, etc.

Tabla 5.2. Operacionalización de Variables 1

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítem
Rotación de personal.	La rotación de personal, es la consecuencia de ciertos factores internos o externos en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal.	Dentro de los factores externos podemos citar la situación de oferta y demanda de Recursos Humanos, y uno de los factores internos que ocurren en la organización podemos mencionar es la política salarial de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de desempeño al personal. • Índice de rotación. • Índice de ausentismo. 	Cuestionario Pregunta de 1 a 4 Entrevista Pregunta 6
Sentido de pertenencia.	Una manera de generar sentido de pertenencia en los empleados de una organización es por medio de la motivación, la cual puede ser promovida desde la cultura empresarial con los valores, misión y visión demostrando que más que la retribución económica por la realización de un trabajo.	Es necesario su estudio sistemático; para ello es importante las definiciones operacionales y el diseño de instrumentos e indicadores para medir el fenómeno y evaluar sus intervenciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo del personal. • Promoción de carrera. 	Cuestionario Pregunta de 5 a 7 Entrevista Pregunta 1

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítem
Desarrollo de carrera.	El desarrollo de carrera se puede definir como el proceso de mejorar las habilidades de una persona en previsión de oportunidades futuras para lograr los objetivos profesionales.	El desarrollo de carrera es un enfoque a largo plazo que no solo tiene el objetivo de incrementar el desempeño de la empresa, sino también mejorar la satisfacción de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de capacitaciones. • Índice de logro académico. 	Cuestionario Pregunta de 8 a 10 Entrevista Pregunta 3
Fidelización de los colaboradores.	Es el método que implica comprometer a los colaboradores de una empresa. Se hace a través de técnicas de motivación y retención de talento humano.	Considerada como las acciones encaminadas a obtener trabajadores con mayor capacidad productiva y con un buen rendimiento. Ello será evaluado a través de cuatro indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de Eficacia. • Indicadores de Eficiencia. 	Cuestionario Pregunta de 11 a 13 Entrevista Pregunta 2
Satisfacción laboral.	Es el grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo. Es una cuestión muy importante, ya que está directamente relacionada con la buena marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad.	Operacionalmente se determina como el puntaje general obtenido de la medición del estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de las personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador de resultados individuales. • Indicador global único. 	Cuestionario Pregunta de 14 a 16 Entrevista Pregunta 6

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Indicadores	Ítem
Productividad.	Es una medida de eficiencia en el trabajo. La cual mide la eficiencia de una persona, de un equipo, o una maquinaria, en la conversión de insumos en productos útiles.	Conjunto de habilidades cognitivas, procedimentales y actitudinales por ello se considera que están concatenados y se analiza a través de las dimensiones Factores de la Productividad; Desarrollo de la Productividad y Desempeño de la Productividad	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador de resultados. • Indicador Smart. 	Cuestionario Pregunta de 17 a 19 Entrevista Pregunta 4
Calidad en el trabajo.	Se define como la satisfacción de las necesidades clave para los trabajadores. Se refiere a los recursos, actividades y resultados derivados de la participación de las personas en el lugar de trabajo.	Desarrollar las actividades de la organización de tal forma que se traduzcan en los mejores resultados técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Indicador de Gestión. • Indicador KPI. 	Cuestionario Pregunta de 20 a 22 Entrevista Pregunta 5

Fuente: Elaboración propia, (2021).

5.2. Población y Muestra

La población y la muestra se definen por los sujetos de personas, organizaciones, hechos, etc., sobre los cuales recae el estudio. Cuando en la investigación se requiere toda la población se denomina censo, pero cuando solo se recurre a una parte de ella, se denomina tamaño muestral. (Bernal, 2010, p. 14).

5.2.1. Población

Ander-Egg (1983) define por población a “la totalidad de un conjunto de elementos, seres u objetos que se desea investigar y de la cual se estudiará una fracción que se pretende que reúna las mismas características y en igual proporción.” (p.179).

Para delimitar la población, se debe tener en cuenta algunas implicancias, por ello se recurre a lo dicho por Hernández et al. (2010): Una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Una deficiencia que se presenta en algunos trabajos de investigación es que no describen lo suficiente las características de la población o consideran que la muestra la representa de manera automática (p. 174).

Según la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa en la ciudad se cuenta con una red de farmacias las cuales se clasifican en cadenas y farmacias independientes, siendo una población total de 30 entidades, de la cuales 6 son cadenas de farmacias y 24 pertenecen a farmacias independientes. (noviembre, 2021).

5.2.2. Marco muestral

Consiste en descripciones disponibles con anterioridad del material en forma de mapas, listas, directorios, etc., a partir de los cuales las unidades de la muestra se pueden construir y se puede seleccionar un conjunto de unidades. Kish, L. (1975).

Estas estrategias se definen bajo el supuesto de accesibilidad de las unidades muestrales. Sin embargo, podemos repensar estas estrategias en función de las características específicas de la unidad de análisis. Por ejemplo, en el caso de las poblaciones ocultas donde no existe un marco muestral definido que permita extraer muestras aleatorias (Brackertz, 2007), la estrategia

metodológica comúnmente adoptada es la aplicación de metodología cualitativa en pequeños grupos reclutados mediante técnicas de rastreo por bola de nieve (detección de unidades muestrales a través de redes directas e indirectas del investigador y el objeto de estudio). Esto genera un nuevo interrogante relacionado a las posibilidades de aplicar diseños mixtos en los estudios con poblaciones con barreras de accesibilidad.

5.2.3. Justificación método muestral

Es la totalidad de unidades de muestreo en el cual se identifica a todos los elementos de una población objetivo y que permite seleccionar una muestra de la misma con fines de estimación estadística. Kish, L. (1975).

Según Hernández et al. (2010): Los tipos de muestras que suelen utilizarse en las investigaciones (cualitativas) son las no probabilísticas o dirigidas, cuya finalidad no es la generalización en términos de probabilidad. También se les conoce como “guiadas por uno o varios propósitos”, pues la elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación. Veamos estas clases de muestras, pero cabe destacar que no son privativas de los estudios cualitativos, también llegan a utilizarse en investigaciones cuantitativas, pero se asocian más con los primeros (p. 396).

5.2.4. Muestra

La muestra según Pérez (2002) “es una proporción, un subconjunto de la población que selecciona el investigador de las unidades en estudio, con la finalidad de obtener información confiable y representativa” (p.65).

Hernández et al. Da una definición de muestra: “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido

en sus características al que llamamos población” (2010, p. 175). Al momento de determinar la población se delimitaron las características necesarias de las personas que podrían estar en el grupo necesario para la presente investigación, es así que la muestra es un grupo más pequeño que cumple con dichas especificaciones, sin embargo, para escoger el tamaño de la muestra (que puede no ser tan exacta en las investigaciones con enfoque metodológico cualitativo) se debe seguir con una técnica y procedimiento, a su vez, se aclara que no se busca “añadir” nuevas características a esta muestra, sólo se hizo uso de aquellas que se especificaron en la población.

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

- n = Tamaño de muestra
 N = Tamaño de la población
 Z = coeficiente de confianza
 p = Probabilidad de éxito
 q = Probabilidad de fracaso
 e = Error máximo aceptado

N=	30
Z=	2.33
p=	50.0%
q=	50.0%
e=	1.0%

Tasa tolerable 5%

n= 30

% Cubierto 100%

Coeficientes de confianza:						
	99%	98%	96%	95%	90%	80%
Nivel de confianza	99%	98%	96%	95%	90%	80%
Coficiente aplicable	2.58	2.33	2.05	1.96	1.645	1.28

$$n = \frac{30 \cdot (2.33)^2 \cdot (0.5 \cdot 0.5)}{(1)^2 \cdot (30-1) + (2.33)^2 \cdot (0.5 \cdot 0.5)}$$

$$n = \frac{40.71675}{1.360125}$$

$$n = 30$$

5.3. Unidad de Análisis y Respuesta

La unidad de muestreo es el tipo de caso que se escoge para estudiar. Normalmente es la misma que la unidad de análisis, pero en ocasiones es distinta (Thompson, 2012; Lepkowski, 2008a; y Selltiz et al., 1980).

Según Sabino (1996), una variable es "cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores, pudiendo las variaciones producirse tanto para un mismo objeto como para diferentes objetos considerados." (pp.48).

La unidad de análisis se determina por la cantidad de cadenas de farmacias e independientes en Tegucigalpa, la cual se aplicó a gerentes, encargados y expertos de dichas organizaciones, considerados como parte de la muestra a los profesionales del rubro.

5.3.1. Unidad de respuesta

La teoría estadística establece que la mejor manera de obtener una muestra representativa es aplicando los principios de aleatoriedad en todas las etapas del muestreo (Kish 1965; Sudnan 1983) y, una vez seleccionada la muestra, realizando las entrevistas sin aplicar sustituciones y obteniendo una tasa de respuesta tan elevada como sea posible. (Bradburn 1985).

La unidad de respuesta debe estar claramente definida en un protocolo de investigación a desarrollar en las cadenas de farmacias e independientes y como investigador se debe obtener la información a partir de los instrumentos que hayan sido definidos como tal.

5.4. Técnicas e Instrumentos Aplicados

5.4.1. Instrumentos

Con la finalidad de llevar a cabo la recolección de datos se elaboró un cuestionario y entrevistas para los gerentes, encargados y expertos de las cadenas de farmacias e independientes, a partir de las variables, objetivos específicos y preguntas de investigación.

5.4.2. Cuestionario

El cuestionario es un procedimiento considerado clásico en las ciencias sociales para la obtención y registro de datos. Su versatilidad permite utilizarlo como instrumento de investigación y como instrumento de evaluación de personas, procesos y programas de formación. Es una técnica de evaluación que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos. Su característica singular radica en que, para registrar la información solicitada a los mismos sujetos, ésta tiene lugar de una forma menos profunda e impersonal, que el "cara a cara" de la entrevista. Al mismo tiempo, permite consultar a una población amplia de una manera rápida y económica. (Pérez Juste, R. 1991).

Para efectos de esta investigación se ha diseñado un cuestionario con escalas de Likert; así como, preguntas cerradas y abiertas, el cual se estará aplicando a gerentes, encargados y expertos en cadenas de farmacias e independientes de Tegucigalpa.

5.4.3. Entrevista

Taylor y Bogan (1986) entienden la entrevista como un conjunto de reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y sus informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que los informantes tienen respecto a sus vidas, experiencias o situaciones.

Para efectos de esta investigación se ha diseñado una entrevista aplicada a tres expertos en el tema el alcance de los métodos de motivación a nivel de farmacias en Tegucigalpa.

5.5. Fuentes de Información

5.5.1. Fuentes primarias

Son aquellas que contienen información original. Esta tipología está integrada por: publicaciones periódicas, revistas, publicaciones oficiales, literatura gris.

Para la recolección de datos se utilizarán:

- Encuestas aplicadas a gerentes, encargados y expertos en cadenas de farmacias e independientes de Tegucigalpa.
- Entrevistas aplicadas a tres expertos en el tema el alcance de los métodos de motivación a nivel de farmacias en Tegucigalpa.

5.5.2. Fuentes secundarias

Contienen datos organizados de acuerdo a determinados esquemas referentes a documentos primarios. Son el resultado del análisis de las fuentes primarias: bibliografías, boletines de índices, citas, etc.

Se utilizaron fuentes secundarias como:

- Libros
- Revistas
- Diarios oficiales
- Artículos PDF
- Documentos de sitios Web
- Entre otros con respaldo bibliográficos

5.6. Cronograma de Trabajo

Tabla 5.3. Cronograma de Trabajo 1

Actividades	Meses	oct-21			nov-21				dic-21		
	Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Formación del grupo		■									
Presentación de Idea Tesis		■									
Planteamiento del Problema			■								
Objetivos				■	■						
Marco Teórico					■						
Metodología						■	■				
Recopilación de Información								■			
Aplicación del cuestionario									■	■	
Análisis y Resultados									■	■	
Conclusiones										■	
Recomendaciones										■	
Bibliografía		■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Anexos									■	■	■
Presentación Final											■

Fuente: Elaboración Propia, 2021.

VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS

La recolección de datos es en principio de cualquier instrumento que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información valiosa. De este modo el instrumento sintetiza en si toda la labor previa de la investigación, en los cuales se resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a las variables, objetivos y preguntas de investigación.

Los instrumentos utilizados fueron la entrevista y el cuestionario, los cuales fueron aplicados a los gerentes o encargados de tiendas de cadenas de farmacias y/o de farmacias

independientes, en el caso de la entrevista fue aplicada a expertos en el rubro de distintas organizaciones en la ciudad de Tegucigalpa.

En las siguientes tablas y gráficos se muestran los resultados de los instrumentos aplicados a las cadenas de farmacias e independientes.

6.1. Rotación de Personal.

Tabla 6.1: Resultados de pregunta 1 1

Cuestionario cadena de farmacias / farmacias independientes

Escala	Respuestas Obtenidas	Porcentaje
Muy fuerte	11	37%
Fuerte	18	60%
Débil	1	3%
Muy débil	0	0%
Total	30	100%

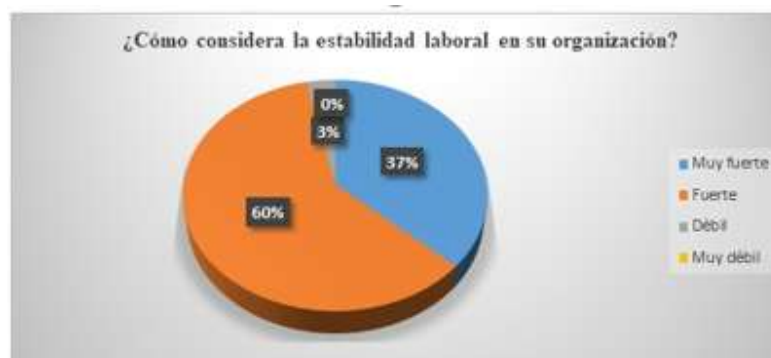


Gráfico 6.1: Estabilidad laboral 1

En las respuestas obtenidas de los encuestados se reflejan datos donde un 37% considera que la estabilidad laboral es muy fuerte, un 60% hace énfasis que es fuerte y un 3% representa que es débil. Obteniendo representativamente el análisis de los encuestados se denota que la estabilidad

laboral es fuerte, en ese sentido, se analiza la estabilidad como derecho de los colaboradores que le garantiza su permanencia en el empleo.

Tabla 6.2: Resultados de pregunta 2 1

Cuestionario cadena de farmacias / farmacias independientes

Escala	Respuestas Obtenidas	Porcentaje
Rutina laboral	11	20%
Exceso de trabajo	10	18%
Salarios	17	30%
Falta de crecimiento laboral	17	30%
La rotacion es anual a todo el personal	1	2%
Total	56	100%



Gráfico 6.2: Influencia de motivación 1

Siendo una pregunta donde los encuestados podían seleccionar varias opciones sobre la falta de motivación, se representa que un 30% está desmotivado por un bajo salario y por falta de crecimiento laboral, siendo estos los resultados que más influyen en la falta de motivación, el 40% restante se refleja en rutina laboral y exceso de trabajo.

Tabla 6.3: Resultados de pregunta 3 1

Cuestionario cadena de farmacias / farmacias independientes

Escala	Respuestas Obtenidas	Porcentaje
Personal relativamente nuevo	15	50%
Personal relativamente antiguo	3	10%
Independientemente de su antigüedad	12	40%
Total	30	100%

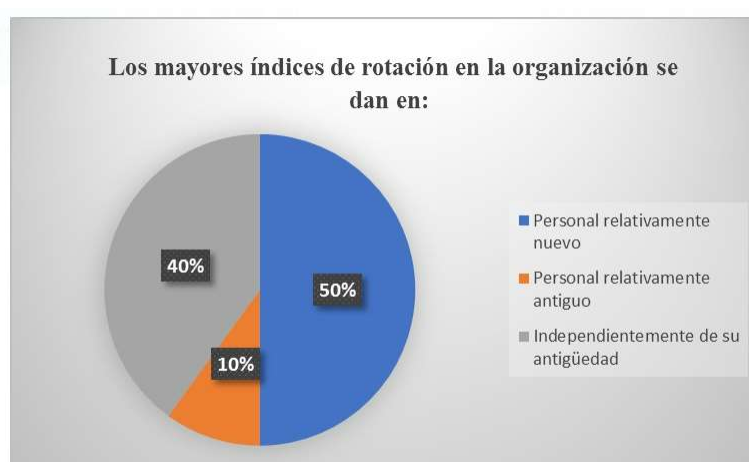


Gráfico 6.3: Índices de Rotación 1

Según los resultados nos indica que el mayor índice de rotación se relaciona con el personal relativamente nuevo con un 50% donde este índice muestra que las organizaciones trabajan constantemente en el movimiento laboral, además la insatisfacción laboral puede ser el causante que provoca el ausentismo, rotación de personal poco a nula actividad de producción, al igual el 10% y 40% se puede ver afectado independientemente de su antigüedad.

Tabla 6.4: Resultados de pregunta 4 1

Cuestionario cadena de farmacias / farmacias independientes

Respuestas Obtenidas (Encuesta)							Equivalente en porcentaje						
Escala	1	2	3	4	5	Total	Escala	1	2	3	4	5	Total
Incentivos	11	3	7	3	6	30	Incentivos	37%	10%	23%	10%	20%	100%
Estabilidad económica	1	6	10	4	9	30	Estabilidad económica	3%	20%	33%	13%	30%	100%
Reconocimientos de logro	9	6	6	6	3	30	Reconocimientos de logro	30%	20%	20%	20%	10%	100%
Bonificaciones	10	5	5	5	5	30	Bonificaciones	33%	17%	17%	17%	17%	100%
Flexibilidad de horarios	8	5	7	6	4	30	Flexibilidad de horarios	27%	17%	23%	20%	13%	100%
Tiempo compensatorio	6	8	4	6	6	30	Tiempo compensatorio	20%	27%	13%	20%	20%	100%

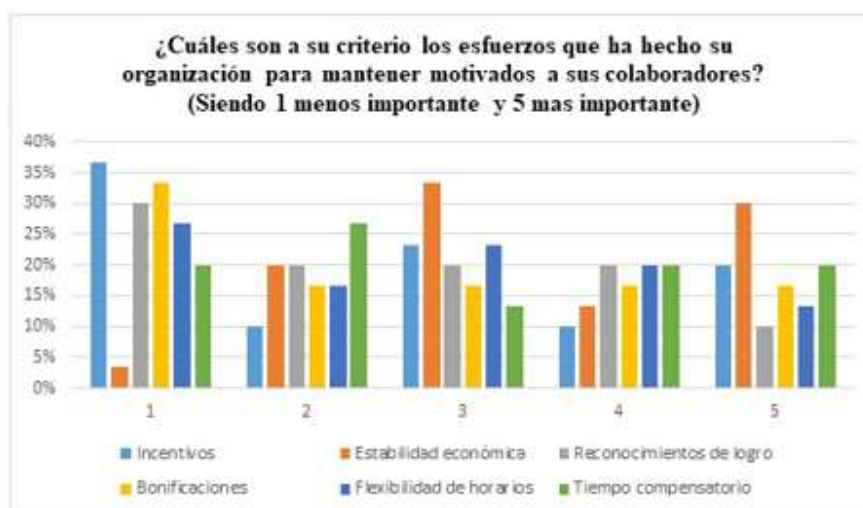


Gráfico 6.4: Esfuerzos de motivación 1

Según los resultados que la grafica representa, se puede denotar que las organizaciones mantienen motivados a sus colaboradores en el factor de estabilidad economica en un 30%, con el resto de criterios se denota que hay variabilidad porcentual de esfuerzos que realiza la organización.

6.2. Sentido de pertenencia.

Tabla 6.5: Resultados de pregunta 5 1

Cuestionario cadena de farmacias / farmacias independientes

Escala	Respuestas Obtenidas	Porcentaje
Muy de acuerdo	13	43%
De acuerdo	15	50%
Indiferente	1	3%
En desacuerdo	1	3%
Muy en desacuerdo	0	0%
Total	30	100%



Gráfico 6.5: Sentido de pertenencia 1

Los resultados nos indican que los encuestados entre un 44% y 50% contestaron que están motivados al ver los productos de la organización destacan como líderes en el mercado ya que esto brinda mayor margen de ganancias a la organización teniendo en cuenta la competitividad en el rubro, también refleja un mínimo porcentaje que están en desacuerdo e indiferente.

Tabla 6.6: Resultados de pregunta 6 1

Cuestionario cadena de farmacias / farmacias independientes

Escala	Respuestas Obtenidas	Porcentaje
Siempre	14	47%
Generalmente	11	37%
Ocasionalmente	4	13%
Nunca	1	3%
Total	30	100%

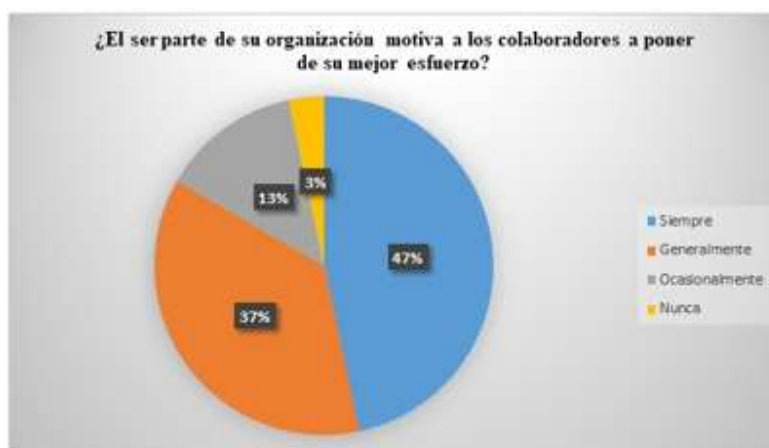


Gráfico 6.6: Redimiendo de esfuerzo 1

El 47% de los resultados obtenidos reflejan que los colaboradores se motivan y dan el todo para que la empresa pueda cumplir sus metas y objetivos, sin embargo, un 37% sigue siendo un indicador muy positivo para que la empresa pueda fijarse objetivos a corto y mediano plazo.

Tabla 6.7: Resultados de pregunta 7 1

Cuestionario cadena de farmacias / farmacias independientes

Escala	Respuestas Obtenidas	Porcentaje
Siempre	4	13%
Generalmente	11	37%
Ocasionalmente	12	40%
Nunca	3	10%
Total	30	100%

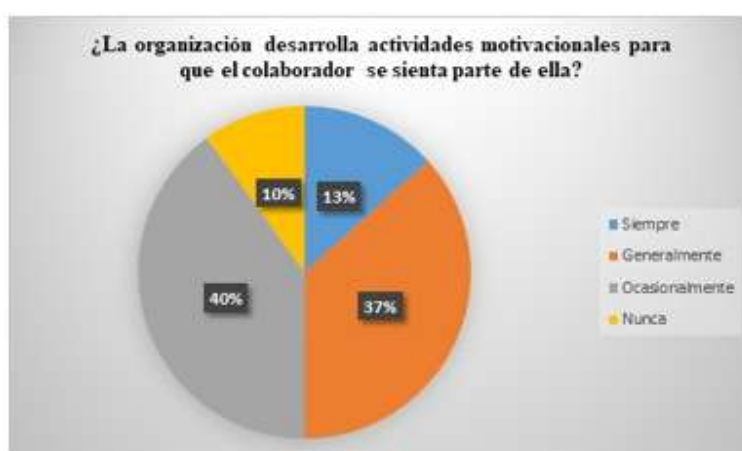


Gráfico 6.7: Actividad motivacional 1

En cuanto a los datos de esta gráfica, muestra que en un 40% de los encuestados consideran que la organización desarrolla actividades necesarias para delegar funciones al colaborador donde este se relacione con el empoderamiento tomando buenas decisiones en los criterios que corresponda dentro de su alcance, sintiéndose parte de la organización.

6.3. Desarrollo de carrera.

Tabla 6.8: Resultados de pregunta 8 1

Cuestionario cadena de farmacias / farmacias independientes

Escala	Respuestas Obtenidas	Porcentaje
Si	23	77%
No ¿Porqué?	0	0%
Estan trabajando en el plan	1	3%
No ha habido	1	3%
No se preocupa por el desarrollo profesional de la persona	1	3%
No hay ascensos en todas las areas	1	3%
No hay desarrollo de carrera porque no hay promoción de ascender a otro puesto	1	3%
Falta oportunidades de estudios dirigidas por los supervisores de area	1	3%
No hay plan de desarrollo	1	3%
Total	30	100%

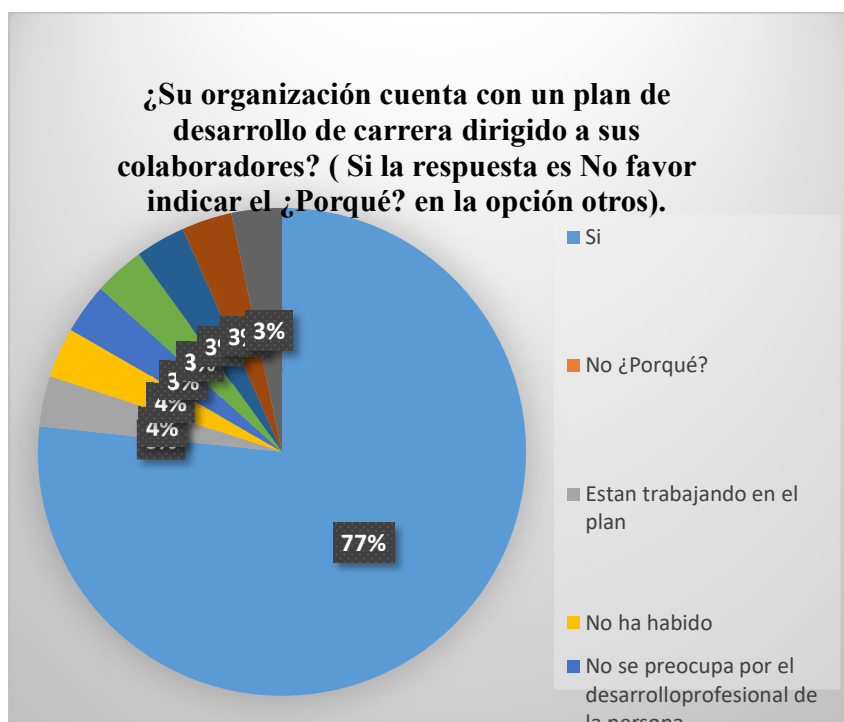


Gráfico 6.8: Plan de desarrollo 1

De acuerdo a la información obtenida en esta grafica los gerentes o encargados de farmacias consideran un Si obteniendo un porcentaje del 77% donde la organización si cuenta con un plan de desarrollo dirigido a sus colaboradores, en la respuesta No ¿Por qué? se consideran los demás criterios, reflejándose en mínimos porcentajes.

Tabla 6.9: Resultados de pregunta 9 1

Cuestionario cadena de farmacias / farmacias independientes

Escala	Respuestas Obtenidas	Porcentaje
Habilidades de enseñanza y formación	17	22%
Motivación laboral	24	32%
Comunicación asertiva	7	9%
Trabajo en equipo	11	14%
Incentivos	17	22%
Total	76	100%

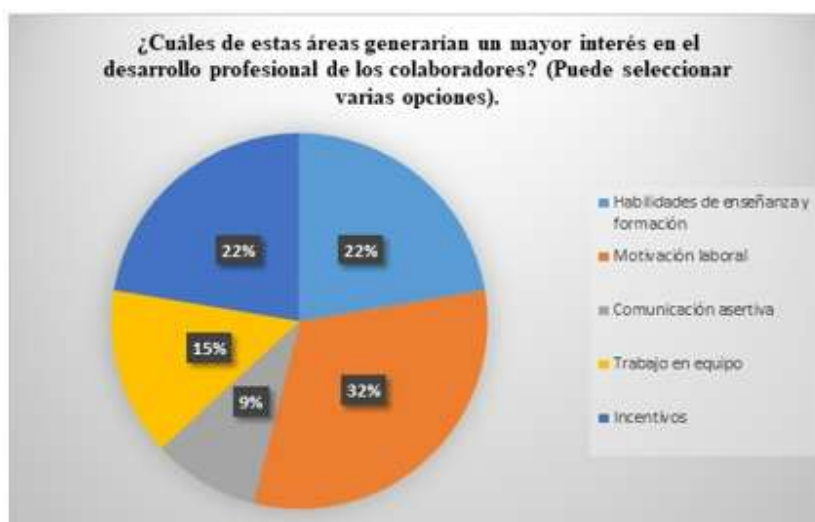


Gráfico 6.9: Desarrollo profesional 1

El análisis de los datos obtenidos se marca con una gran brecha del 32% donde los encuestados expresan que los colaboradores si tienen el interés para el desarrollo profesional en el área de motivación laboral, también se considera que un 22% para las áreas de habilidades de enseñanza e incentivos la organización debe poner un interés en el desarrollo profesional de sus colaboradores.

Tabla 6.10: Resultados de pregunta 10 1

Cuestionario cadena de farmacias / farmacias independientes

Escala	Respuestas Obtenidas	Porcentaje
Si	26	87%
No ¿Porqué?	0	0%
No existe esta parte en la empresa	1	3%
No están enfocados en el crecimiento laboral, muy falta de organización	1	3%
Conformidad	1	3%
No hay capacitaciones	1	3%
Total	30	100%

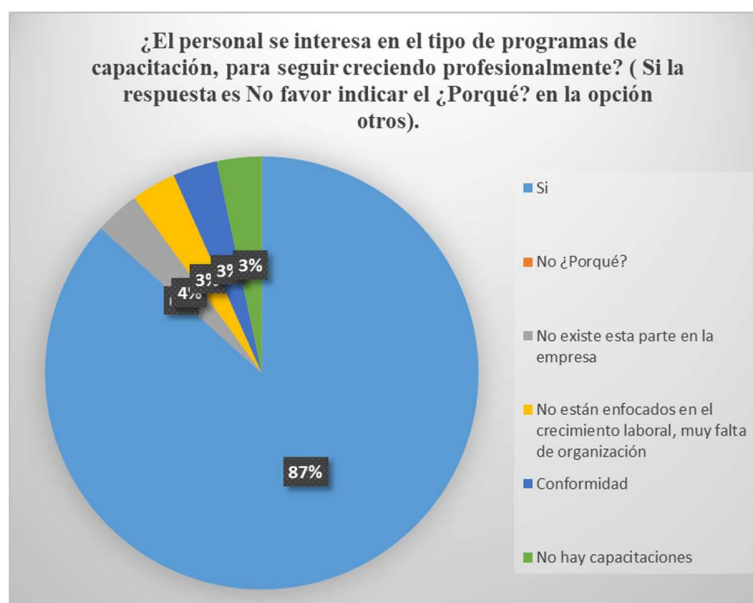


Gráfico 6.10: Programas de capacitación 1

En esta grafica se observa que el 87% del personal se interesa en formar parte de los programas de capacitación que le ayudan al crecimiento profesional, lo que en principio puede tener un impacto sobre el desarrollo de la motivación laboral en la organización, sin embargo, los encuestados que indicaron en su respuesta No ¿Por qué? es probable que se sientan abrumados por la cantidad de contenido que tienen que procesar o porque no están conformes con las capacitaciones.

6.4. Fidelización de los colaboradores.

Tabla 6.11: Resultados de pregunta 11 1

Cuestionario cadena de farmacias / farmacias independientes

Escala	Respuestas Obtenidas	Porcentaje
Siempre	5	17%
Generalmente	10	33%
Ocasionalmente	12	40%
Nunca	3	10%
Total	30	100%

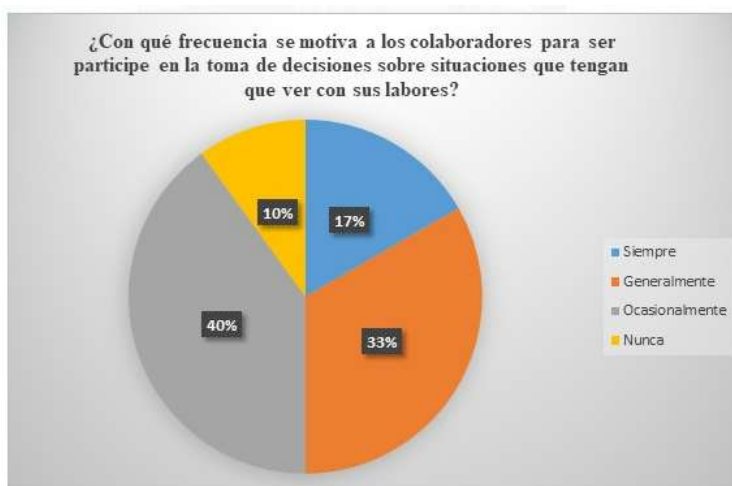


Gráfico 6.11: Fidelización colaboradores 1

Según la frecuencia que motiva a los colaboradores para ser participe en la toma de decisiones y las respuestas obtenidas por los encuestados es “ocasionalmente” con un 40%, “generalmente” está muy cerca con un 33%, en cuanto al resto están representados por el 10% y 17%, con todo esto se puede decir que los colaboradores si son considerados en la toma de decisiones esto permite que aumente la autoestima y mejora las relaciones interpersonales dentro de la organización.

Tabla 6.12: Resultados de pregunta 12 1

Cuestionario cadena de farmacias / farmacias independientes

Escala	Respuestas Obtenidas	Porcentaje
Siempre	10	33%
Generalmente	9	30%
Ocasionalmente	9	30%
Nunca	2	7%
Total	30	100%

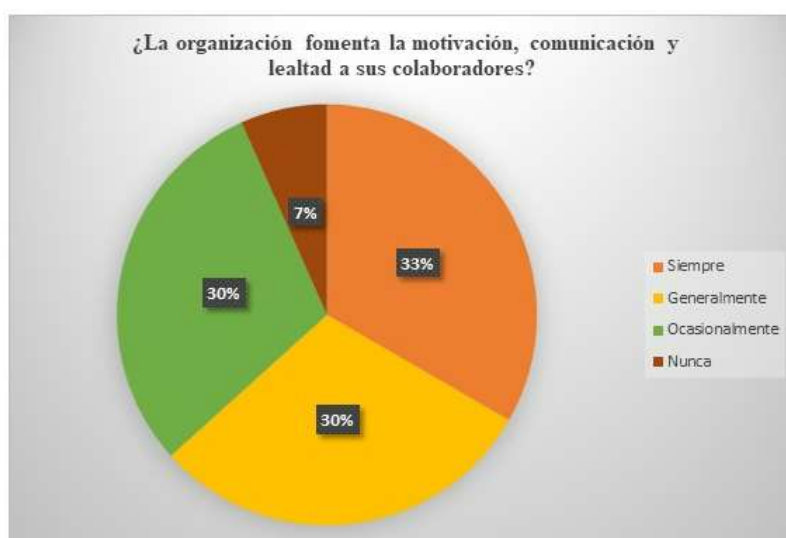


Gráfico 6.12: Comunicación y lealtad 1

Según los resultados de esta gráfica, el 33% muestra siempre y un 30% indica general y ocasionalmente, que la organización controla la motivación y la comunicación de los miembros a través de lineamientos donde fomenta a los colaboradores que ejecuten las acciones necesarias para obtener un alto nivel de lealtad y así participen en todas las actividades de la organización.

Tabla 6.13: Resultados de pregunta 13 1

Cuestionario cadena de farmacias / farmacias independientes

Escala	Respuestas Obtenidas	Porcentaje
Si	28	93%
No ¿Porqué?	0	0%
No interesa	1	3%
No hay confidencialidad	1	3%
Total	30	100%

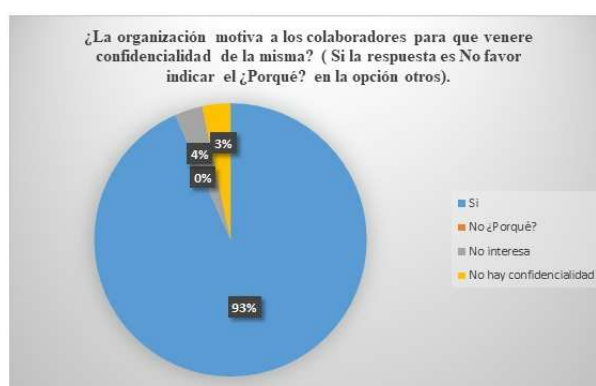


Gráfico 6.13: Confidencialidad 1

Según los resultados de esta grafica el 93% indica que la organización motiva a los colaboradores para generar confidencialidad, esto garantiza que la información será protegida y que no sea divulgada sin consentimiento de la organización, por otro lado, tenemos un mínimo porcentaje donde indican que no les interesa y que no hay confidencialidad.

6.5. Satisfacción Laboral.

Tabla 6.14: Resultados de pregunta 14 1

Cuestionario cadena de farmacias / farmacias independientes

Escala	Respuestas Obtenidas	Porcentaje
Siempre	5	17%
Generalmente	14	47%
Ocasionalmente	9	30%
Nunca	2	7%
Total	30	100%

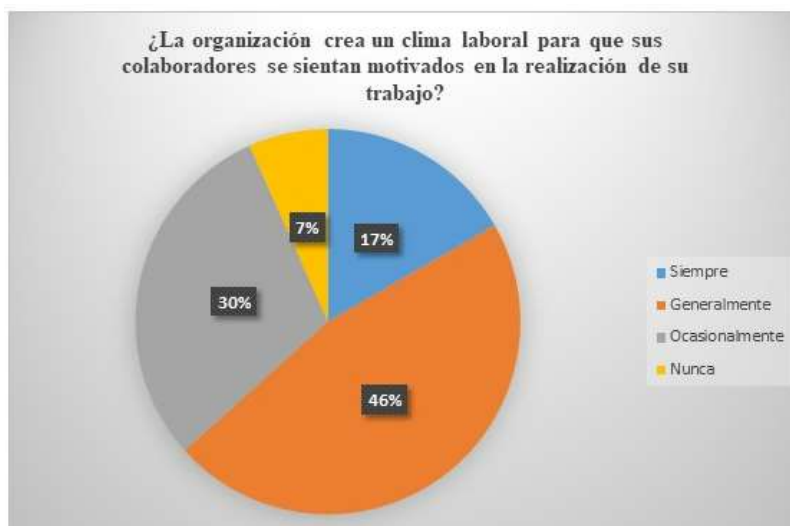


Gráfico 6.14: Clima laboral 1

Como se puede observar gráficamente un 46% forma gran parte de los colaboradores que se sienten motivados con un buen clima laboral, destacando también un 30% en ocasionalmente; el clima laboral asegura la sostenibilidad de la organización y cada colaborador debe garantizar un ambiente laboral positivo de esta manera se dará un mejor rendimiento en sus actividades a desarrollar, ya que esto es clave para el éxito de la compañía a corto y mediano plazo.

Tabla 6.15: Resultados de pregunta 15 1

Cuestionario cadena de farmacias / farmacias independientes

¿Qué elementos o acciones de la organización generan la motivación de los colaboradores en el desempeño de sus labores?	
Incremento de sueldo	Reconocer el valor de su recurso humano, felicitándolo por sus logros alcanzados
Ninguno ya que no hay	Bonos
La verdad que más motivación que nos da la oportunidad de trabajar y ganar un sueldo que no está mal.	Educación
Reconocer esfuerzo del trabajo de los colaboradores	Incentivos y crecimiento laboral
Sentir y Formar parte de la empresa.	Gerente
Reconocimientos	Remuneración monetaria
Bono, Capacitación mensual, apoyo con horario a los que estudian	Capacitaciones
Malo	Tienen que incentivar económicamente
Incentivos	Sueldo base más comisión por cumplimientos de meta, y otros
Incentivos y reconocimiento	Buen ambiente laboral
Motivación económica	Reconocimiento
Tener un reconocimiento por el trabajo realizado	Tener un reconocimiento por el trabajo realizado
Estabilidad laboral	Incentivos
Salario puntual	Incentivos
Cursos enfocados en el desarrollo profesional.	Ninguna

A continuación, se puede observar en la tabla de resumen las acciones de los encuestados donde los términos son muy importantes para que los colaboradores puedan sentirse motivados y podemos mencionar que los incentivos y reconocimientos son los que más destacan para el desempeño de sus labores.

Tabla 6.16: Resultados de pregunta 16 1

Cuestionario cadena de farmacias / farmacias independientes

Escala	Respuestas Obtenidas	Porcentaje
Si	25	83%
No ¿Porqué?	0	0%
La organización no le interesa esas cosas	1	3%
No hay motivacion	1	3%
No tiene ningún programa de motivación	1	3%
Se necesita más motivación laboral	1	3%
Falta motivación	1	3%
Total	30	100%

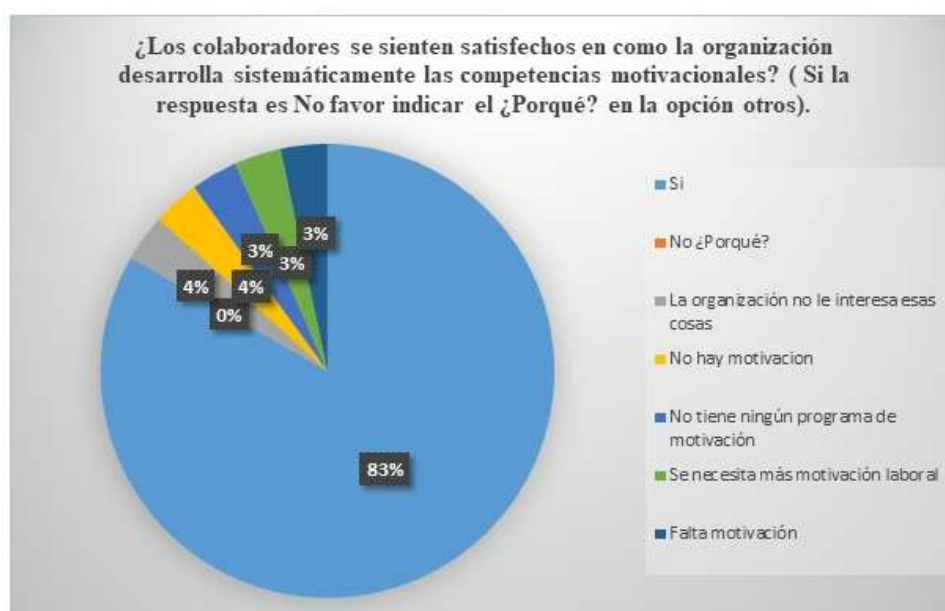


Gráfico 6.15: Competencia motivacional 1

Mediante los resultados obtenidos del cuestionario se observa que un 83% de los colaboradores se sienten satisfechos en como la organización desarrolla las competencias motivacionales, el porcentaje restante se representa por la falta de motivación, este análisis es clave y son directamente observables por lo que se podrían detectar a través de comportamientos en los puestos de trabajo.

6.6. Productividad.

Tabla 6.17: Resultados de pregunta 17 1

Cuestionario cadena de farmacias / farmacias independientes

Escala	Respuestas Obtenidas	Porcentaje
Si	29	97%
No ¿Porqué?	0	0%
Los buenos empleados sienten la necesidad de hacer bien el trabajo con el pago único de su salario	1	3%
Total	30	100%

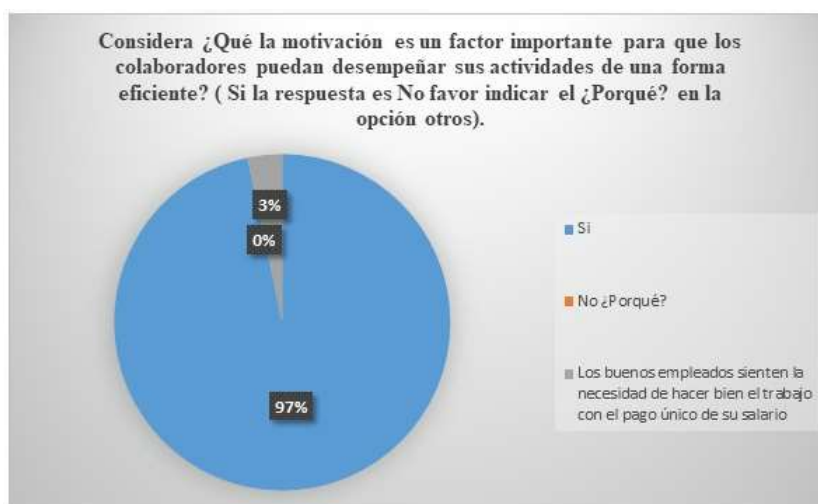


Gráfico 6.16: Factor de desempeño 1

En análisis de los datos obtenidos y representados gráficamente el 97% de los encuestados, confirman que la motivación es un factor importante para que los colaboradores puedan desempeñar sus funciones asignadas, es por esto que gran parte de la organización evalúa el desempeño para medir el grado de eficacia y eficiencia con la que realizan sus actividades, por ende, la satisfacción laboral no se puede ver afectada en el rendimiento de los colaboradores y la productividad de la empresa.

Tabla 6.18: Resultados de pregunta 18 1

Cuestionario cadena de farmacias / farmacias independientes

Escala	Respuestas Obtenidas	Porcentaje
Siempre	9	30%
Generalmente	10	33%
Ocasionalmente	9	30%
Nunca	2	7%
Total	30	100%



Gráfico 6.17: Habilidad y competencia 1

Según estos resultados expresados gráficamente se puede observar que hay tres ítems relativamente con los mismos porcentajes donde la organización se ve involucrada en el desarrollo de los colaboradores, en referencia a las competencias laborales en la organización son indispensable para alcanzar el éxito a corto y mediano plazo también las habilidades y conocimientos, siempre son considerados para los planes de la organización y los objetivos individuales de cada uno de ellos.

Tabla 6.19: Resultados de pregunta 19 1

Cuestionario cadena de farmacias / farmacias independientes

Escala	Respuestas Obtenidas	Porcentaje
Si	28	93%
No ¿Porqué?	0	0%
Aun esta en desarrollo los planes	1	3%
No hay programa	1	3%
Total	30	100%



Gráfico 6.18: Estrategias 1

Claramente se observa que un 93% la organización si apoya impulsando a un mejor rendimiento laboral alineado y orientado a lograr las estrategias que la organización se pueda plantear para mantener motivado al colaborador a mayor bienestar mayor productividad.

6.7. Calidad en el trabajo.

Tabla 6.20: Resultados de pregunta 20 1

Cuestionario cadena de farmacias / farmacias independientes

Escala	Respuestas Obtenidas	Porcentaje
Siempre	7	23%
Generalmente	16	54%
Ocasionalmente	6	20%
Nunca	1	3%
Total	30	100%



Gráfico 6.19: Calidad en el trabajo 1

Según la gráfica muestra que un 54% de los encuestados opinan que la motivación está relacionada con la calidad de trabajo, por otro lado, se destacan dos grupos, “Siempre” y “ocasionalmente”, en conjunto estos factores indican que, si hay una buena relación en la necesidad de generar un clima de trabajo agradable y de favorecer la comunicación y la cooperación entre los colaboradores, esto conseguirá también aumentar la calidad de vida personal en todo el equipo de trabajo.

Tabla 6.21: Resultados de pregunta 21 1

Cuestionario cadena de farmacias / farmacias independientes

Escala	Respuestas Obtenidas	Porcentaje
Si	24	80%
No ¿Porqué?	0	0%
No hay incentivo	1	3%
No hay evaluaciones	1	3%
Realmente no todos tienen el mismo desempeño	1	3%
Porque no hay recompensa al mejor desempeño	1	3%
Evaluación monóloga	1	3%
No hay evaluación	1	3%
Total	30	100%

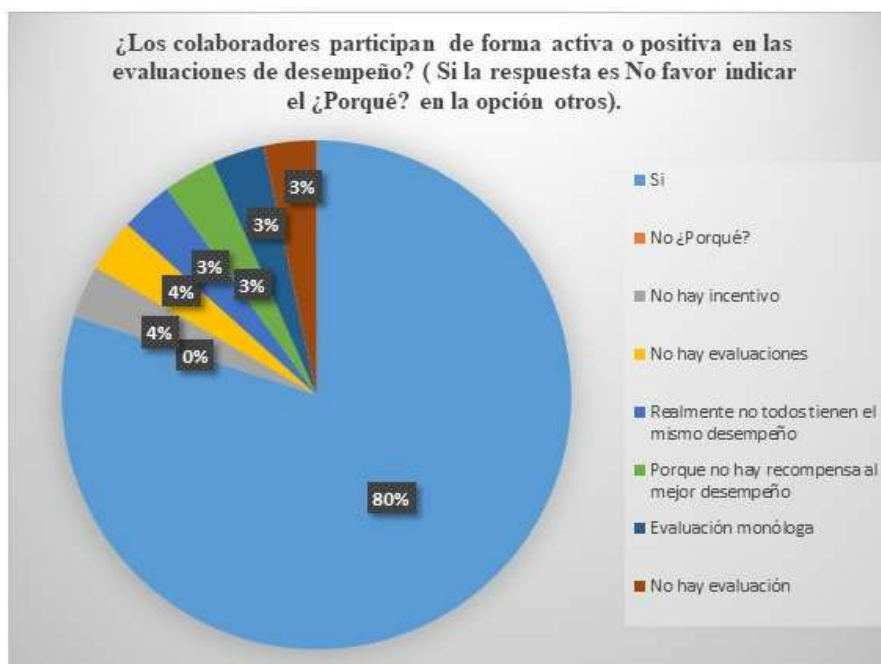


Gráfico 6.20: Evaluación de desempeño 1

El análisis de los datos obtenidos indica que un 80% de los colaboradores participan de manera positiva en las evaluaciones de desempeño, por otro lado, tenemos un mínimo porcentaje donde se muestra que no hay evaluación, los participantes se expresan de forma positiva con libertad en todo aquello que le enriquece u obstaculiza en el proceso y todo aquello que ha podido aprender y cuanto le falta por adquirir para desenvolverse.

Tabla 6.22: Resultados de pregunta 22 1

Cuestionario cadena de farmacias / farmacias independientes

Escala	Respuestas Obtenidas	Porcentaje
Si	29	97%
No ¿Porqué?	0	0%
El trabajo no es es nada desgastante	1	3%
Total	30	100%

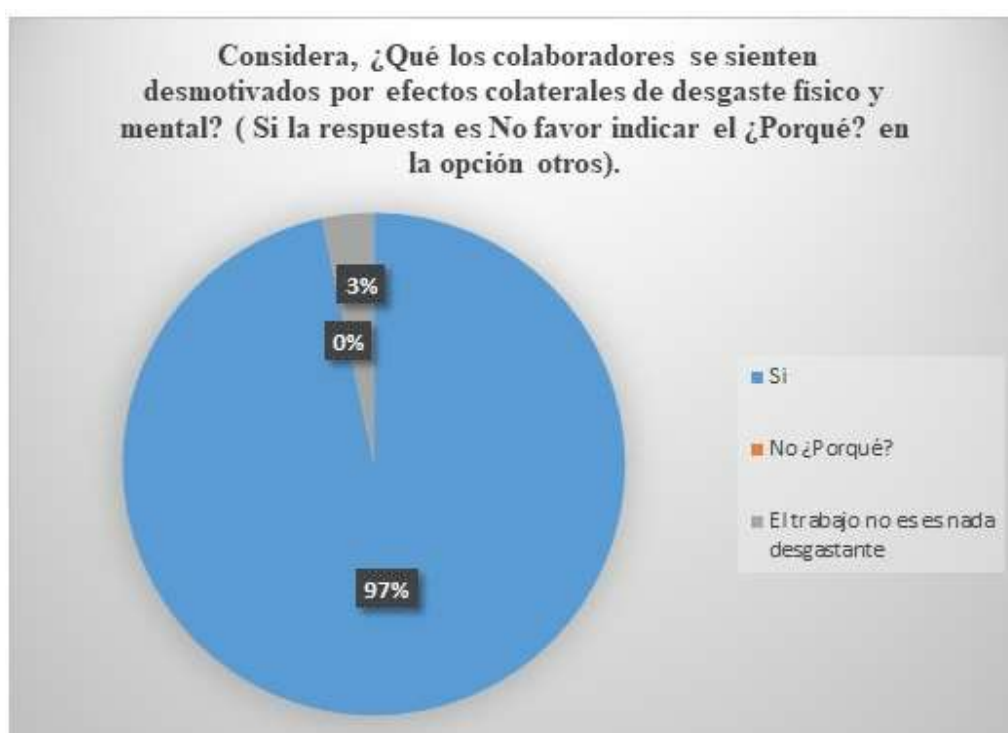


Gráfico 6.21: Efectos colaterales 1

Analizando la gráfica se observa que el 97% de los encuestados consideran que los colaboradores se sienten desmotivados por los efectos colaterales del desgaste físico y mental, esto se presenta como resultado de exigencias agobiantes, estrés crónico o insatisfacción laboral por tener una carga de trabajo muy elevada o trabajar muchas horas.

6.8. Datos demográficos.

Tabla 6.23: Resultados de pregunta 23 1

Cuestionario cadena de farmacias / farmacias independientes

Escala	Respuestas Obtenidas	Porcentaje
Femenino	22	73%
Masculino	8	27%
Total	30	100%

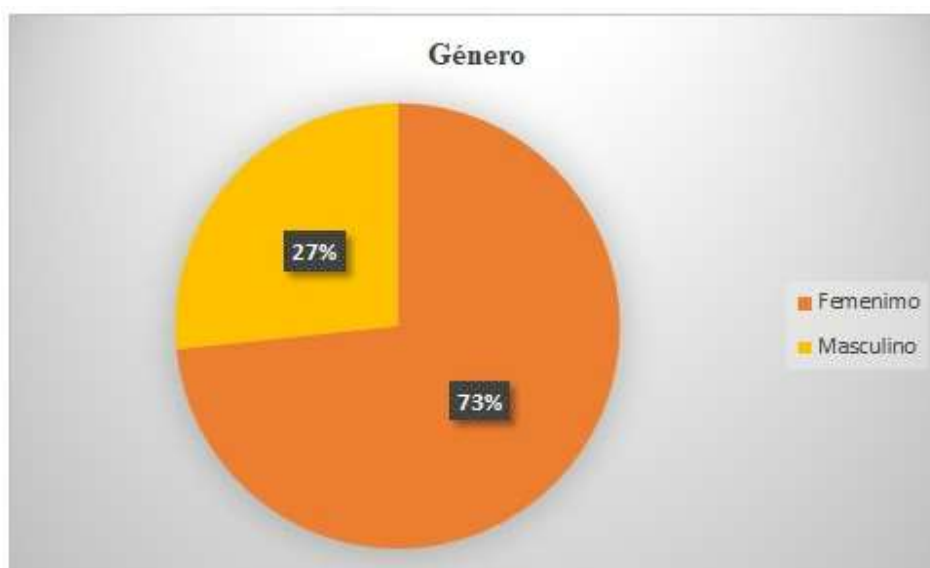


Gráfico 6.22: Género 1

Se representa gráficamente que un 73% de los encuestados son del género femenino y el 27% son masculinos.

Tabla 6.24: Resultados de pregunta 24 1

Cuestionario cadena de farmacias / farmacias independientes

Escala	Respuestas Obtenidas	Porcentaje
Diurna	19	63%
Nocturna	4	13%
Mixta	7	23%
Total	30	100%

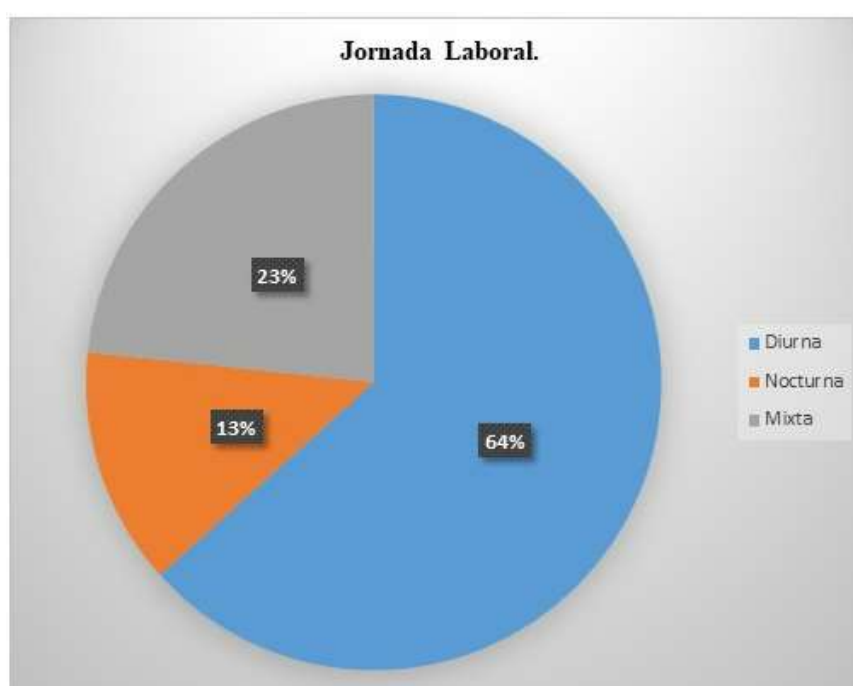


Gráfico 6.23: Jornada laboral 1

Se destaca que las personas encuestadas en las organizaciones la mayoría tiene un 64% en la jornada laboral diurna, el 23% mixta y un 13% en la jornada nocturna.

Tabla 6.25: Resultados de pregunta 25 1

Cuestionario cadena de farmacias / farmacias independientes

Respuestas Obtenidas	Antigüedad de operación
1	1 año
1	10 años
3	15 años
1	19 años
4	2 años
5	3 años
1	30 años
1	33 años
1	35 años
2	4 años
1	50 año
6	6 años
1	62 años
1	7 años
1	1.5 años
Total	30

Antigüedad de operación de la organización.

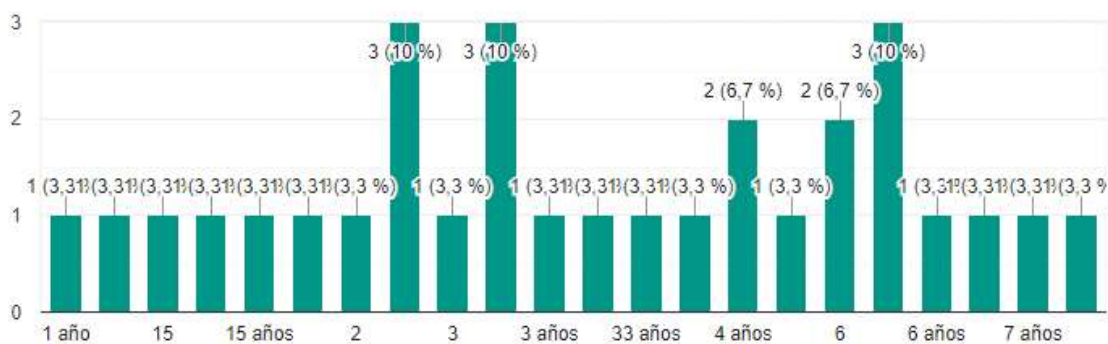


Gráfico 6.24: Antigüedad de operación 1

Se denota gráficamente que las organizaciones según los datos obtenidos andan en un rango de antigüedad de operación en el mercado de 1 hasta 62 años.

Tabla 6.26: Resultados de pregunta 26 1

Cuestionario cadena de farmacias / farmacias independientes

Escala	Respuestas Obtenidas	Porcentaje
Gerencia General	4	13%
Gerencia de RRHH	1	3%
Gerencia de Operaciones	6	20%
Gerencia de Mercadeo	1	3%
Gerencia Administrativa	14	47%
Gerencia Comercial	1	3%
Gerencia de ventas	3	10%
Total	30	100%



Gráfico 6.25: Área a la que pertenece 1

En esta grafica se representa una mayor participación de los encuestados en la Gerencia Administrativa con un 47%, seguido con 20% la Gerencia de Operaciones, un 14% la Gerencia General y no menos importante las demás gerencias con un mínimo porcentaje de participación.

Tabla 6.27: Resultados de pregunta 27 1

Cuestionario cadena de farmacias / farmacias independientes

Escala	Respuestas Obtenidas	Porcentaje
Farmacia Independiente	24	80%
Cadena de Farmacias	6	20%
Total	30	100%



Gráfico 6.26: Tipo de organización 1

Evidenciado gráficamente el cuestionario fue aplicado a los dos rubros donde el mayor fue 80% para las farmacias independientes y el 20% para las cadenas de farmacias.

6.9. Resultados de Entrevista

Se consultó mediante una entrevista a un experto en el tema de motivación.

Nombre del entrevistado: Lic. Suyapa Ávila

Empresa en la que labora: FARINTER

Cargo o puesto actual: Jefe de Formación y Desarrollo RRHH

1. Desde su experiencia, ¿Cuáles son los factores que influyen más en la motivación de los colaboradores?

Existen varios puntos, nosotros les vendemos la idea de que la empresa es estable, los colaboradores cuentan con todos sus derechos y beneficios, gran parte de la motivación es que nunca les falta su salario, en pandemia nunca hubo suspensión de salario pese a la situación.

2. ¿Qué factores cree Usted que fidelizan a un colaborador?

La seguridad que se le brinda al colaborador, que le permita crecer dentro de la compañía, así como una persona puede empezar como un cajero en la farmacias puede subir a un encargado de turno, jefe de farmacia, luego a un supervisor de zona y si es posible a un puesto administrativo dentro del grupo Farinter en otra empresa, este es el caso de dos compañeras que vienen de farmacia que ahora una es la jefe de formación de todo kielsa a nivel nacional y la otra es la oficial de formación este es el hecho de que pueden crecer dentro de la compañía, también premiamos la antigüedad laboral dentro de la organización, este es otro incentivo que se les otorga se les premia por 5, 10, 15, 20 y 25 años dentro de la empresa, así mismo se les premia con 3 días de vacaciones adicionales a los que ya cuentan como premio que pueden gozar, una universidad de manera virtual la universidad kielsa que es una área de formación en varios temas que están de acorde a su trabajo.

3. ¿De acuerdo a la respuesta anterior, qué otro factor considera que mantienen más satisfechos a sus colaboradores cuando habla de reconocimientos, la motivación en la parte económica?

Creo que una de las partes importantes es el hecho de crecer dentro de la compañía, es uno de los beneficios atractivos que los colaboradores tienen, tenemos un nivel de exigencia que es la parte de Universidad Kielsa, aquí todo colaborador de las farmacias tiene que completar cierta cantidad de horas de formación, las cuales son de carácter obligatorio o sea que no son negociables.

- a. ¿Cuándo se va a ascender de puesto dentro de la organización se toma en cuenta algún indicador?

Sí, se toma en cuenta la trayectoria del colaborador en primera, sus habilidades las competencias que esté desarrollando todo eso se va tomando en cuenta su actitud, porque también es necesario ver la actitud que el colaborador tiene en los diferentes cambios y eso es como nuestro indicador el jefe que está encargado propone a su colaborador como una persona en vez de buscar fuera pues yo tengo a mi candidato que cumple con los requisitos.

4. En la empresa ¿Existe algún programa formal de desarrollo de motivación para los colaboradores?

Sí, tenemos un programa en este momento que se llama competencias comerciales, es un programa que ha sido diseñado especialmente para los equipos de farmacias y los equipos de producción de la compañía, la empresa se divide en seis grupos que son planta de producción donde salen los productos que normalmente usted va a encontrar en la farmacia como ser el gel de manos, alcohol clínico, etc., así como nuestros colaboradores dentro de la farmacia que tienen que hacer esa parte de las competencias comerciales, entonces ya está destinado un programa de formación para el desarrollo tanto en producción como las farmacias.

5. ¿Las condiciones del ambiente del entorno laboral influyen de manera positiva o negativa en la motivación de los colaboradores?

Siempre hay casos que vamos a encontrar o alguna otra razón por la que el colaborador quizá no se sienta satisfecho, pero en general se mantienen, tenemos empleados muy antiguos dentro de las compañías, dentro de nuestras tiendas y bueno estamos dando un referente de que estamos en el camino correcto y estamos obviamente haciendo cambios dentro de todo este recorrido que se solicitan que podamos solucionar en corto plazo.

6. ¿Considera que la calidad de trabajo en su organización se encuentra directamente relacionado con el nivel de motivación de los colaboradores?

Si, también influyen varios factores, la motivación obviamente es parte importante, la motivación de un colaborador nos da el hecho de que tenga sentido de pertenencia a la compañía, si yo estoy motivado, si yo me siento bien, si yo estoy tranquilo dentro de la empresa en mi ambiente laboral, mi trabajo obviamente se va a ver reflejado en los resultados.

7. En su experiencia el nivel motivacional de los colaboradores tiene alguna relación o impacto positivo o negativo en los índices o niveles de satisfacción / rotación de personal.

Si, tiene que ver bastante, es uno de los factores importantes, si mis colaboradores están motivados significa que la compañía como tal está siendo aprobada por él, siempre va a existir alguien que no esté totalmente conforme o alguien que obviamente quiere crecer o mejorar en otros aspectos o que este solamente en este trabajo esperando cambiar a otra área o a otro empleo.

Se consultó mediante una entrevista a un experto en el tema de motivación.

Nombre del entrevistado: Dra. Nancy Osorto

Empresa en la que labora: Luveck Medical Corp.

Cargo o puesto actual: Gerente de Ventas y Promoción

1. Desde su experiencia, ¿Cuáles son los factores que influyen más en la motivación de los colaboradores que les haga sentirse parte de su organización?

Probablemente el factor principal de la motivación que el personal puede tener es la parte salarial, eso es lo principal que puede mover a un colaborador y en muchos sentidos no, aparte de eso también está el tema del reconocimiento donde el colaborador se siente motivado ya sea públicamente o en una evaluación de desempeño para poderle hablar acerca de su desarrollo en lo que está haciendo en su trabajo actualmente.

2. ¿Qué factores cree Usted que fidelizan a un colaborador?

Uno de los principales factores es la confianza yo pienso que la confianza es bien importante que uno puede ejercer un colaborador porque le permite a él que haga su trabajo con libertad, que confíe en uno como líder de las acciones que se le estás dando y que es capaz de venir a desarrollar sin necesidad de que se le esté presionando.

3. En la empresa ¿Existe algún programa formal de desarrollo de motivación para los colaboradores?

Formal no, en la empresa por el momento es más que todo informar, nosotros vamos evaluando al colaborador uno por uno y vamos viendo las capacidades y habilidades que puedan tener y la oportunidad de crecimiento incluso que puedan tener y es ahí donde entra el proceso de formación

donde de repente se decide apoyarlo para una maestría o algún diplomado donde pueda desarrollar todas esas habilidades que la empresa requiere.

4. ¿Las condiciones del ambiente del entorno laboral influyen de manera positiva o negativa en la motivación de los colaboradores?

Positiva, porque las condiciones que se le ofrecen al colaborador para que ellos puedan desarrollar su labor del día a día es súper importante para ellos, donde no sientan que tienen esa debilidad, que no tienen las herramientas o los recursos, sino que se sientan acompañados de parte de la empresa.

5. ¿Qué pasaría si uno de los colaboradores cae en una condición negativa, tienen algún plan de motivación para que vuelva a retomar el nivel?

Claro, la evaluación de desempeño es uno de los principales factores o herramientas con las que nosotros contamos para detectar esa parte negativa o esa debilidad que pueda tener el colaborador y a raíz de eso empezamos el camino juntos porque de repente la persona puede tener un desconocimiento de técnicas en ventas, comunicación asertiva y si es necesario enfocarse en apoyarlo con una capacitación sabiendo que la persona tiene la mejor actitud se procede con esa persona para ver cómo va evolucionando en la evaluación de desempeño en el tiempo.

6. ¿Considera que la calidad de trabajo en su organización se encuentra directamente relacionado con el nivel de motivación de los colaboradores?

En general sí, porque si ellos tienen una motivación alta, la calidad del trabajo se va a notar.

7. En su experiencia el nivel motivacional de los colaboradores tiene alguna relación o impacto positivo o negativo en los índices o niveles de satisfacción / rotación de personal.

Si tiene relación, también va de la mano con la pregunta anterior porque definitivamente si por lo menos el colaborador no se siente satisfecho tal vez no monetariamente pero sí hay palabras de aliento y acompañamiento, hay herramientas para que desarrolle su tarea definitivamente el colaborador se siente motivado y se levanta cada día con ganas de hacer la labor respectiva y sin necesidad de estar presionando ni utilizar otro tipo de herramientas que no son necesarias.

Se consultó mediante una entrevista a un experto en el tema de motivación.

Nombre del entrevistado: Lic. Alejandro Caparroz

Empresa en la que labora: DROMEINTER

Cargo o puesto actual: Gerente Comercial del Canal Medicamentos

1. Desde su experiencia, ¿Cuáles son los factores que influyen más en la motivación de los colaboradores que les haga sentirse parte de su organización?

Hay varios factores en realidad, uno es el compromiso que tienen obviamente por la empresa los empleados en el caso la mayoría de los empleados aquí tienen una trayectoria muy amplia dentro de la empresa algunos cuentan con más de 10 o 12 años de trabajar, obviamente está el factor económico que siempre es muy importante que el equipo esté motivado que sientan el apoyo de sus superiores, otro punto a mi manera de verlo por lo menos que a mí me ha funcionado mucho fuera de lo que es la parte económica es involucrar a los colaboradores con los temas de la organización.

2. ¿Qué factores cree Usted que fidelizan a un colaborador?

Los factores motivacionales, por ejemplo que la información que se da en la empresa sea coherente entre las áreas, que se envíen felicitaciones para un grupo de colaboradores que hayan cumplido bien sus metas y objetivos, que se haga saber esto a todos los colaboradores este tipo de acciones generan un buen clima laboral, motivan al crecimiento y fidelizan, pero puedo observar desde mi experiencia que son cuestiones que tienen que ver con la valoración que se le da al colaborador y cómo él se siente dentro de la organización.

3. En la empresa ¿Existe algún programa formal de desarrollo de motivación para los colaboradores?

Si, recientemente el departamento de recursos humanos se modificó todo, como parte de los hallazgos que genera el proceso de certificación del sistema de calidad y pasó de ser recursos humanos a ser talento humano, hay programas de capacitación en distintas áreas muy interesantes todas orientadas a la calidad del servicio al cliente, formación de equipos de alto rendimiento, motivación personal, técnicas de venta y de mercadeo entre varias otras y constantemente están coordinando otras capacitaciones para todas las áreas y no se utilizan programas, son consultores externos o llámese personas profesionales obviamente implica una inversión muy fuerte y eso es lo que más motiva a los empleados porque ven que la empresa está haciendo un esfuerzo.

4. ¿Las condiciones del ambiente del entorno laboral influyen de manera positiva o negativa en la motivación de los colaboradores?

Existe buena relación entre todos los departamentos, todos dependen uno del otro, hay muy buen ambiente laboral interno mientras uno haga su trabajo bien, mientras se logren las metas, objetivos

y no exista ninguna queja de algunos clientes ya sea interno o externo el ambiente laboral muy flexible.

5. ¿Considera que la calidad de trabajo en su organización se encuentra directamente relacionado con el nivel de motivación de los colaboradores?

Si, justamente se está trabajando en la reestructuración de varios departamentos en varias divisiones unas de ellas es medicamentos que es la que yo manejo, no podemos tampoco obviar el hecho de que trabajamos para poder ganarnos la vida.

6. En su experiencia el nivel motivacional de los colaboradores tiene alguna relación o impacto positivo o negativo en los índices o niveles de satisfacción / rotación de personal.

Si, en el desempeño mismo ya que los resultados indican que en general existe en los trabajadores de la organización hay un nivel alto de satisfacción laboral, donde se destacan indicadores como la seguridad en el trabajo, salario y el compromiso con la organización, en relación con la rotación se puede decir que es estable y que a medida se permita los directivos proveerán los ascensos a los colaboradores considerando la actitud de estos y evaluaciones periódicas que muestren un buen desempeño.

VII. CONCLUSIONES

Rotación de Personal

La rotación de personal forma parte de la dinámica de las organizaciones, sin embargo, en aquellas que muestran elevados niveles de rotación genera el estancamiento de estas y de sus colaboradores así como elevados costos en el reclutamiento, capacitación, entrenamiento de los nuevos elementos por tanto la investigación realizada indica que en un 50% la rotación del personal está influenciada por la motivación y la satisfacción laboral; esto implica la salida de los trabajadores en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante estudios de fluctuación ya que si se pueden detectar, se puede reducir la rotación.

Sentido de Pertenencia

Debido a los resultados obtenidos en el instrumento se concluye que sí existe un sentido de pertenencia hacia la organización el estudio demuestra que el grado de sentido de pertenencia de los trabajadores está relacionado en un 50% lo que indica que un empleado con mayor sentido de pertenencia hacia la organización manifiesta un nivel medio de motivación. Esto repercute en el alcance de objetivos relacionado con el comportamiento motivacional para alcanzar resultados positivos como crecimiento, persistencia, compromiso y logro.

Desarrollo de Carrera

Desde la perspectiva organizacional, la información obtenida del instrumento fue del 77% donde la organización si cuenta con un plan de desarrollo de carrera, dirigido a sus colaboradores siendo este un punto fuerte y fundamental para la gestión del talento humano, considerando una estrategia de ayuda a la eficiente asignación de los colaboradores en futuros puestos de trabajo, planificando el orden y los movimientos de los individuos en la organización.

Fidelización de los Colaboradores

Con los datos obtenidos en el instrumento indica que en un 40% de los colaboradores son considerados en la toma de decisiones de la organización buscando un entorno laboral incluyente, donde su trabajo sea valorado y reconocido, con posibilidades de desarrollo personal y profesional; estos factores posibilitan la fidelización de los colaboradores con las organizaciones; sin embargo, antes de diseñar e implementar estrategias en este sentido, es imprescindible realizar un diagnóstico previo, donde se incluyan las necesidades y expectativas del personal objetivo.

Satisfacción Laboral

En conclusión, existe un nivel medio de satisfacción laboral de los colaboradores en las organizaciones quienes consideran que son reconocidos por su desempeño, donde un 46%, están motivados con un buen clima laboral también la relación laboral adecuada con sus jefes; la empresa desarrolla sistemáticamente las competencias motivacionales para realicen su trabajo y existe satisfacción respecto a sus remuneraciones en relación a las responsabilidades encomendadas.

Productividad

La organización se basa en sus estrategias de motivación en un 93%, para obtener mejor rendimiento de sus colaboradores buscando una productividad eficaz y eficiente, además, se requiere de un factor muy importante que es la motivación para que el colaborador pueda desempeñar sus actividades asignadas. Luego de haber analizado la información obtenida del instrumento, se puede relacionar que la motivación laboral es una herramienta efectiva para el incremento de la productividad en la organización.

Calidad en el Trabajo

En conclusión, la ausencia de la conciliación entre la calidad en el trabajo y personal se ve representada en los resultados obtenidos donde un 97% de los encuestados señalan que, si se sienten desmotivados por los efectos colaterales del desgaste físico y mental, esto no genera un clima de trabajo agradable ni favorece la comunicación y la cooperación dentro de la organización.

Como conclusión general para alcanzar los objetivos las organizaciones deben tomar decisiones acertadas, pero nunca hacerlas por impulso porque así por lo general lo que causaría sería un fracaso para la organización, todos los colaboradores necesitan estímulos y en un ámbito laboral es muy necesario para que el empleado se pueda desempeñar mejor y dar lo mejor de sí, un empleado motivado es alguien comprometido con la organización siendo la satisfacción laboral mejor cuando los empleados están motivados porque hay mayor comunicación y no hay presiones que los fatiguen.

Tabla No.7.1: Porcentajes de preguntas 1

Cuestionario aplicado a las cadenas de farmacias / farmacias independientes.

Variables	Cantidad	Preguntas	Indicador	Porcentaje	Escala (Likert)
Rotación de personal	1	¿Cómo considera la estabilidad laboral en su organización?	Estabilidad laboral	60%	Fuerte
	2	Consideraría usted que la rotación del personal en su organización se podría ver influenciada por falta de motivación en aspectos como:	Influencia de motivación	30%	Salarios
	3	Los mayores índices de rotación en la organización se dan en:	Índices de Rotación	50%	Personal relativamente nuevo
	4	¿Cuáles son a su criterio los esfuerzos que ha hecho su organización para mantener motivados a sus colaboradores?	Esfuerzos de motivación	37%	Incentivos
Sentido de pertenencia	5	¿Se siente motivado al pertenecer a su organización y ver los productos de la misma como líderes en el mercado?	Sentido de pertenencia	50%	De acuerdo
	6	¿El ser parte de su organización motiva a los colaboradores a poner de su mejor esfuerzo?	Redimiendo de esfuerzo	47%	Siempre
	7	¿La organización desarrolla actividades motivacionales para que el colaborador se sienta parte de ella?	Actividad motivacional	40%	Ocasionalmente

Variables	Cantidad	Preguntas	Indicador	Porcentaje	Escala (Likert)
Desarrollo de carrera	8	¿Su organización cuenta con un plan de desarrollo de carrera dirigido a sus colaboradores? (Si la respuesta es No favor indicar el ¿Porqué? en la opción otros)	Plan de desarrollo	77%	Si
	9	¿Cuáles de estas áreas generarían un mayor interés en el desarrollo profesional de los colaboradores?	Desarrollo profesional	32%	Motivacion laboral
	10	¿El personal se interesa en el tipo de programas de capacitación, para seguir creciendo profesionalmente? (Si la respuesta es No favor indicar el ¿Porqué? en la opción otros)	Programas de capacitación	87%	Si
Fidelización de los colaboradores	11	¿Con qué frecuencia se motiva a los colaboradores para ser participe en la toma de decisiones sobre situaciones que tengan que ver con sus labores?	Fidelización colaborador es	40%	Ocasionalmente
	12	¿La organización fomenta la motivación, comunicación y lealtad a sus colaboradores?	Comunicación y lealtad	33%	Siempre
	13	¿La organización motiva a los colaboradores para que venere confidencialidad de la misma? (Si la respuesta es No favor indicar el ¿Porqué? en la opción otros)	Confidencialidad	93%	Si
Satisfacción laboral	14	¿La organización crea un clima laboral para que sus colaboradores se sientan motivados en la realización de su trabajo?	Clima laboral	46%	Generalmente
	15	¿Qué elementos o acciones de la organización generan la motivación de los colaboradores en el desempeño de sus labores?	-	-	-
	16	¿Los colaboradores se sienten satisfechos en como la organización desarrolla sistemáticamente las competencias motivacionales? (Si la respuesta es No favor indicar el ¿Porqué? en la opción otros)	Competencia motivacional	83%	Si
Productividad	17	Considera ¿Qué la motivación es un factor importante para que los colaboradores puedan desempeñar sus actividades de una forma eficiente? (Si la respuesta es No favor indicar el ¿Porqué? en la opción otros)	Factor de desempeño	97%	Si
	18	¿La organización motiva al desarrollo de las habilidades o competencias de los colaboradores?	Habilidad y competencia	33%	Generalmente
	19	¿La organización se apoya en sus estrategias de motivación para impulsar un mejor rendimiento laboral? (Si la respuesta es No favor indicar el ¿Porqué? en la opción otros)	Estrategias	93%	Si
Calidad en el trabajo	20	Considera ¿Qué el nivel de motivación de los colaboradores está directamente relacionado con la calidad de su trabajo?	Calidad en el trabajo	54%	Generalmente
	21	¿Los colaboradores participan de forma activa o positiva en las evaluaciones de desempeño? (Si la respuesta es No favor indicar el ¿Porqué? en la opción otros)	Evaluación de desempeño	80%	Si
	22	Considera ¿Qué los colaboradores se sienten desmotivados por efectos colaterales de desgaste físico y mental? (Si la respuesta es No favor indicar el ¿Porqué? en la opción otros)	Efectos colaterales	97%	Si

VIII. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la organización que realice programas de motivación y satisfacción laboral como: programas de inducción, cursos de habilidades blandas, taller de relaciones interpersonales, para que los colaboradores se sientan motivados y esto sea un punto fuerte en la retención de personal, reduciendo el porcentaje de rotación detectado en el instrumento, en la organización debe existir una igualdad en oportunidades, esto para que cuenten con crecimiento laboral dentro de la empresa, implementando actualizaciones de conocimiento dentro de su área, para que las personas no interpreten que los movimientos que ocurren a lo interno de la organización son por falta de estabilidad laboral.

Se recomienda a la organización incrementar el sentido de pertenencia motivando a los colaboradores para que se sientan parte de la organización, fomentando actividades de jornadas de capacitación de equipos motivados y sentido de pertenencia, comunicación interna y promover confianza asignando responsabilidad de actividades que causen a la organización incentivar al personal para alcanzar resultados positivos de crecimiento.

Se recomienda implementar estrategias para incrementar el desarrollo de carrera y lograr alcanzar que los colaboradores lleguen a un óptimo crecimiento profesional, esto con la inversión que la empresa pueda realizar hacia su capital humano en las capacitaciones, para promover y establecer altas expectativas de crecimiento mediante instituciones como la Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa, INFOP y el Colegio Químico Farmacéutico, fomentando el desarrollo de nuevas competencias a nivel profesional y personal.

Se recomienda implementar estrategias que mejoren la fidelización de los colaboradores en la organización, promoviendo que la misión y la visión sean claras, creando diálogos abiertos, reuniones periódicas para aumentar su involucramiento y participación dentro de las decisiones de la organización siempre que sea posible, estableciendo un buen ambiente laboral favoreciendo la

comunicación, la confianza y la empatía con el propósito de fortalecer las capacidades intelectuales y emocionales reforzando los puntos débiles donde un colaborador pueda fallar.

Se recomienda a la organización incrementar los niveles de satisfacción laboral incluyendo estrategias como: talleres de integración para mejorar el relacionamiento entre los jefes y colaboradores, capacitación para potencializar las habilidades del talento humano, reconocimientos de logros, estabilidad laboral, establecer un plan de mecanismos de incentivos por cumplimiento de metas, considerando también las condiciones del lugar de trabajo, supervisando periódicamente el clima laboral de la organización para lograr que se ajuste a los requerimientos y actividades de estos, con el fin de mantener satisfecho al colaborador.

Se recomienda mantener las estrategias de motivación, a través de una eficiente planificación de metas y objetivos bajo metodologías enfocadas en resultados y trabajo en equipo desempeñando sus actividades asignadas de manera que se pueda alcanzar el rendimiento de los colaboradores, implementando puntos claves para la productividad como: innovación constante, formación continua, buena planificación y mejoras del ambiente laboral que propicien un adecuado manejo de procesos en función de su productividad.

Se recomienda a la organización adoptar el modelo de calidad en el trabajo donde se realice una compensación justa, se genere condiciones de seguridad, salud óptima, comunicación y cooperación enfocadas en el recurso humano, creando la oportunidad de desarrollo personal e integración social, se fomente la motivación en la organización y la conciliación entre vida personal y trabajo.

Se recomienda cumplir con la comunicación efectiva estableciendo lazos de visitas seguidas de los supervisores a las farmacias teniendo un contacto directo con los gerentes que aclare los objetivos a cada uno de los componentes dentro de la organización por medio del lenguaje adecuado, con la finalidad de transmitir las ideas concretas resultante del proceso de toma de decisiones por parte de los directivos, realizando reuniones periódicas donde se manifieste;

rendimientos, productividad, sentido de pertenencia, calidad en el trabajo, cambios actuales y futuros que busquen el logro de las metas, los objetivos empresariales deben ser claros para que infunda eficacia en el desempeño de los colaboradores, realizando controles del cumplimiento de los estándares, retroalimentando en busca de procesos perfectibles de forma constante.

IX. BIBLIOGRAFÍAS

- Robbins, S. (2004): Comportamiento Organizacional. 10ª edición. San Diego State University. Pearson.
- Peiró, J. (1990): Psicología de la organización. Vol 1, 5ª edición. España.
- Naranjo, P. (2009): Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Educación* 2009. 33(2).
- Reeve, J. (2003): Motivación y emoción. *Persona*, nº6. 227-229.
- Marín, J. Melgar, A. Castaño, C. (1990). “Teoría y técnicas de desarrollo organizacional. Proyecto Subregional de Desarrollo de la Capacidad Gerencial de los Servicios de Salud. Guatemala, Guatemala.
- Deci, E. y Ryan, R. (1990). A Motivational Approach to Self: Integration in Personality. En R. Dienstbier (ed). *Nebraska Symposium on Motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Manzoni, J. y Barsoux, J. (1998). “The Set-Up To-Fail Síndrome”. En: *Havard Business Review*. Ramírez, Á. F., & Domínguez, L. R. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta. *Investigación Administrativa*(109), 21- 30.
- Pérez, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 21(2), 231-248.
- Comisión Local de Ciencia Política. (2014). *Administración Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional Autónoma de México*. *Estudios Políticos*, 153-192.
- Moreno Brid, J. C. (2013). *Política Macroeconómica para el Desarrollo*. Economíaunam, 20-30.
- de Tecnología, D. E. D. G. (2021, 16 agosto). Banco Mundial recomienda a Honduras impulsar la competitividad en el desarrollo económico rural y fortalecer la protección social. presencia.unah.edu.hn. Recuperado 6 de noviembre de 2021, de <https://presencia.unah.edu.hn/noticias/recesion-mundial-profunda-en-medio-de-la-pandemia-prolongada-podria-debilitar-la-recuperacion-economica/>
- Davila, A. (2019, 3 julio). «Honduras enfrenta una de las crisis más profundas de su historia».

- CLACSO. <https://www.clacso.org/honduras-enfrenta-una-de-las-crisis-mas-profundas-de-su-historia/>
- Delgado Márquez, B. L., Delgado Márquez, L., & Hurtado Torres, N. E. (2013). Emprendimiento corporativo y capital social: Un análisis de empresas intensivas en tecnología. *Venezolana de Gerencia*, 62-85.
- OECD 2019, *How's Life in the Digital Age? Opportunities and Risks of the Digital transformation for People's Well-being*, Paris.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 25-40.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutierrez, A. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ucooperativasp/reader.action?docID=3173508&query=La+elaboraci%C3%B3n+del+plan+estrat%C3%A9gico+y+su+implantaci%C3%B3n+a+trav%C3%A9s+del+cuadro+de+mando+integral.>
- QUICKMBA. (2014). QuickMBA. Strategic Management. Obtenido de <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>
- International Organization for Standardization & International Accreditation Forum. (ISO & IAF 2016). ISO 9001 Auditing Practices Group Guidance on Adding Value. Obtenido de <https://committee.iso.org/home/tc176/iso-9001-auditing-practices-group.html>
- THOMPSON, Arthur A, STRICKLAND, A. (2001). *Administración estratégica, conceptos y casos* (11a ed). México: McGraw-Hill
- PORTER, Michael. (1995). *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- NICHOLSON, Walter. (1997) *Teoría macroeconómica. Principios básicos y aplicaciones*. (6a ed). España.
- HITT Michael A. DUANE IRELAND R. y HOSKISSON Robert E. (2003) *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*. (5a ed). México: International Thomson Editores.
- Baeda, E. J., & Montoya, O. (2003). El Entorno Empresarial y la Teoría de las Cinco Fuerzas de Competitivas. *Scientia et Technica*, 9(23).
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y*

- de la competencia. México, D.F.: Compañía Editorial S.A. de C.V.
- Restrepo, L. F., & Rivera, H. A. (2008). Análisis estructural de sectores estratégicos. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Peral, J. (2020, 25 octubre). Aplicación del modelo de las 5 fuerzas en la industria farmacéutica. LinkedIn. Recuperado 10 de noviembre de 2021, de <https://es.linkedin.com/pulse/aplicaci%C3%B3n-del-modelo-de-las-5-fuerzas-en-la-industria-jesus-peral-1e>
- McClelland, D. C. The achieving society. Princeton: Van Nostrand Reinhold, 1961.
- Naranjo, M. “Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo”. Revista Educación 33 (2).2009: 153-170.
- Santrock, J. Psicología de la educación. México: McGraw-Hill, 2002.
- Daft, L. Administración. Sexta edición. Thompson, 2004.
- Maslow, A. H. “A theory of human motivation”.Psychological Review 50. 1943: 370-396.
- Herzberg, F; Mausner, B & Snyderman, B: The motivation to work. John Wiley. United States.
- Kreitner y Kinicki, A. (1997): Comportamiento de las organizaciones. McGraw-Hill. Madrid.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. Administración. Octava edición. Pearson Prentice Hall, 2005
- Robbins, S. (2004): Comportamiento Organizacional. 10ª edición. San Diego State University. Pearson.
- Certo, S. C. Administración moderna. Octava edición. Colombia: Pearson Education, 2001
- Wahba, M. A. y Bridwell, L. G. “Maslow reconsidered: a review of research on the need hierarchy theory”. Organizational Behavior and Human Performance 15 (2). 1976: 212-240.
- ATKINSON, J. A.: An introduction to motivation. Nueva York: Van Nostrand, 1964
- Ili (KHAUSEN, H. y WEINER, B.: The emergence of a cognitive psychology of motivation. En Dodwell, P. C. (ed), New Horizons in Psychology 2, Harmondswotrth: Penguin Books, 1372, 126-147
- R.M. Ryan, E.L. Deci Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being American Psychologist, 55 (1) (2000), pp. 68-78
- E.L. Deci, R.M. Ryan The gGeneral Causality Orientations Scale: Self-determination in personality Journal of Research in Personality, 19 (2) (1985), pp. 109-134
- J. Reeve, E. Deci Elements of the competitive situation that affect intrinsic motivation Personality

- and *Social Psychology Bulletin*, 22 (1996), pp. 24-33
- J. Epstein, J. Harackiewicz Winning is not enough: The effects of competition and achievement orientation on intrinsic interest *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18 (1992), pp. 128-138
- P. Pintrich, T. García Student goal orientation and self-regulation in the college classroom M. Maehr, P. Pintrich (Eds.), *Advances in motivation and achievement*, Office of Educational Research and Improvement (ED), Washington, DC (1991), p. 7
- D. McClelland, J. Atkinson, R. Clark, E. Lowell The achievement motive *Appleton-Century-Crofts*, New York (1953)
- J. Aguilar, A. Valencia, M. Martínez Relaciones entre escalas de indecisión vocacional, medidas de meta, género y aprovechamiento escolar *Integración: Educación y Desarrollo Psicológico*, 10 (1998), pp. 51-58
- REEVE, J. (1994): *Motivación y emoción*. Madrid: Mc Graw-Hill, pp. 2-235.
- Deci, E. L., Kasser, T. y Ryan, R. M. (2004). Self-determined teaching: opportunities and obstacles. En J. L. Bess (ed.), *Teaching well and liking it. Motivating faculty to teach effectively*. London: Johns Hopkins Up.
- Deci, E. L. y Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4) 227-268.
- Polo, L. (1997). *Ética. Hacia una versión moderna de los tenU/s clásicos* (2da ed.). Madrid: Unión Editorial
- Chinchilla, Nuria y Pérez López, Juan Antonio (1990), “¿Empresa o negocio?: Distintos enfoques para la dirección de personas en las organizaciones”, Nota técnica FHN-216 de IESE Business School, Sept. 1990 (última edición 7/3/05).
- Carvajal, R. A. (2014). *Violence in Honduras*. Naval Postgraduate School.
- Archbold, R. (2 de August de 2014). Hope dwindles for hondurans living in peril. Obtenido de New York Times : <http://www.nytimes.com/2014/08/03/world/americas/hopedwindles-for-hondurans-living-in-peril.html>
- Park, H. (October de 2014). *Children at the Border*. Obtenido de New York Times <http://www.nytimes.com/interactive/2014/07/15/us/questions-about-the-borderkids.html>
- O'Boyle, M. (2014). Honduras president blames U.S. drug policy for migrant surge - paper.

- Obtenido de Reuters : <http://uk.reuters.com/article/2014/07/14/uk-usa-immigrationhonduras-idUKKBN0FJ20R20140714>
- https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_755523.pdf
- Secretaría de Salud. Plan Nacional De Salud 2010-2014. Tegucigalpa :Secretaría de Salud, 2010.
- Bermúdez-Madriz JL, Sáenz MR, Muiser J, Acosta M (2011) Sistema de salud de Honduras. *Salud Pública Mex* 53: S209-S219.
- Gobierno de la Republica de Honduras, SESAL (2014) Plan Nacional De Salud 2014-2018. Tegucigalpa, Honduras.
- Morales V, Leitzelar G, Salinas R (2014) Primer informe de la comisión interventora del instituto hondureño de seguridad social (IHSS).
- Secretaria de Salud (SESAL) (2005) Plan Nacional de salud 2021. Tegucigalpa, Honduras.
- Rodríguez J. Calidad de Vida Laboral en Profesionales de la Salud. *Revista de Calidad Asistencial* 2010;25(6):318-20.
- Suasnavas Cevallos, A. (2011). Variables causantes del fenómeno subempleo en Ecuador, durante el período 2007-2010 (Bachelor's thesis, QUITO/PUCE/2011)
- Herzberg, F. (1969). Una vez más ¿cómo motivar a sus empleados? *Harvard Business Review*.
- Fleitman, J. (2013). Importancia de la capacitación para la competitividad. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-capacitacion-para-la-competitividad>.
- Lopez, J. (2011). El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 12, 1-18.
- Banco Mundial (2015) Informe del Grupo Banco Mundial Perspectivas Económicas Mundiales (GEP). Washington: BM.
- Irías, Olga y Guerrero, Liliana (2001), Constitución y Operación de una Empresa: Procedimientos y Requisitos para el Sector Comercial y el Sector Industrial, Mimeo No. 1, PROMYPE/GTZ, Tegucigalpa.
- FALCK, Mayra. 2007. Problemas Ambientales Clave: República de Honduras (Documento conceptual para el Banco Mundial).
- La Huella Ecológica para Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y Panamá es de 2.52, 1.99, 1.78, 1.56 y 2.97 respectivamente. 58 <http://epi.yale.edu/epi2012/rankings>

- Bruyn, S. T. H. (1966). *The human perspective in sociology: The methodology of participant observation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hal
- Deutscher, I. (1973). *What we say/what we do: Sentiments & acts. Designing social inquiry: Scientific inference in qualitative research*. Princeton University Press.
- Cameron, R. (2009). The use of mixed methods in VET research. [El uso de métodos mixtos en la investigación en educación vocacional]. Recuperado de <http://www.avetra.org.au/papers-2009/papers/12.00.pdf>
- Creswell, J. (2008, febrero). *Mixed Methods Research: State of the Art*. [Power Point Presentation]. University of Michigan. Recuperado de sitemaker.umich.edu/creswell.workshop/files/creswell_lecture_slides.ppt
- Driessnack, M., Sousa, V. y Costa, I. (setiembre-octubre, 2007). Revisión de los diseños de investigación relevantes para la enfermería: parte 3: métodos mixtos y múltiples. *Revista Latinoamericana de Enfermagem*, 15(5), 179-182. Recuperado de http://www.scielo.br/pdf/rlae/v15n5/es_v15n5a24.pdf
- Glass, Gene V; y Hopkins, Kenneth D. 1984. *Statistical methods in education and psychology*. Prentice-Hall (Englewood Cliffs, N.J.)
- Borg, W. R., & Gall, M. D. (1989). *Educational Research: An Introduction* (Fifth ed.). New York: Longman.
- Cazau, Pablo. 2006. *Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales*. Tercera Edición. Buenos Aires, Marzo 2006. Módulo 404 Red de Psicología online – www.galeon.com/pcazau
- Briones, Guillermo. 1996. *Metodología de la investigación, Constructos, Variables e Hipótesis*. Modulo de Investigación Social. ICFES.
- Ander-Egg, E. (1983). *Técnicas de Investigación Social*. Argentina. Editorial Hvmanitas.
- Pérez, A. (2002). *Guía Metodológica para Anteproyectos de Investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial: FEDUPEL
- Kish, L. (1975). *Muestreo de encuestas* (Ricardo Vinós Cruz López, trad). México: Editorial Trillas (Obra original publicada en 1965)
- BRACKERTZ, N. (2007). *How hard is to reach?*. ISR Working Paper. Disponible online en: www.sisr.net/publications/0701brackertz.pdf.
- Sabino, C. (1996) *El proceso de investigación*. Cap. 5: El llamado marco teórico. Buenos Aires: LumenHvmanitas.

Pérez Juste, R. (1991): Pedagogía Experimental. La Medida en Educación. Curso de Adaptación.
Une

X. ANEXOS

10.1 Cuestionario



Encuesta de, El Alcance de los Métodos de Motivación a Nivel de Farmacia en Tegucigalpa.

Somos estudiantes de la carrera, Licenciatura en Administración de Empresas de CEUTEC, aplicando la siguiente encuesta, que tiene como finalidad determinar “El Alcance de los Métodos de Motivación a Nivel de Farmacia en Tegucigalpa”, para efecto de nuestro proyecto de graduación.

Rotación del Personal

1. ¿Cómo considera la estabilidad laboral en su organización?
 - Muy fuerte
 - Fuerte
 - Débil
 - Muy débil

2. Consideraría usted que la rotación del personal en su organización se podría ver influenciada por falta de motivación en aspectos como:
 - Rutina Laboral
 - Exceso de Trabajo
 - Salarios
 - Falta de Crecimiento Laboral

- Otros
3. Los mayores índices de rotación en la organización se dan en:
- Personal Relativamente Nuevo
 - Personal Relativamente Antiguo
 - Independientemente de su antigüedad
4. ¿Cuáles son a su criterio los esfuerzos que ha hecho su organización para mantener motivados a sus colaboradores?
- Incentivos
 - Estabilidad Económica
 - Reconocimientos de Logro
 - Bonificaciones
 - Flexibilidad de Horarios
 - Tiempo Compensatorio
 - Otros

Sentido de Pertenencia

5. ¿Se siente motivado al pertenecer a su organización y ver los productos de la misma como líderes en el mercado?
- Muy de acuerdo
 - De acuerdo
 - Indiferente
 - En desacuerdo
 - Muy en desacuerdo
6. ¿El ser parte de su organización motiva a los colaboradores a poner de su mejor esfuerzo?
- Siempre

- Generalmente
 - Ocasionalmente
 - Nunca
7. ¿La organización desarrolla actividades motivacionales para que el colaborador se sienta parte de ella?
- Siempre
 - Generalmente
 - Ocasionalmente
 - Nunca

Desarrollo de Carrea

8. ¿Su organización cuenta con un plan de desarrollo de carrera dirigido a sus colaboradores?
(Si la respuesta es No favor indicar el ¿Por qué? en la opción otros)
- Si
 - No ¿Por qué?
9. ¿Cuáles de estas áreas generarían un mayor interés en el desarrollo profesional de los colaboradores?
- Habilidades de Enseñanza y Formación
 - Motivación Laboral
 - Comunicación Asertiva
 - Trabajo en Equipo
 - Incentivos
 - Otro (por favor, especifique)
10. ¿El personal se interesa en el tipo de programas de capacitación, para seguir creciendo profesionalmente? (Si la respuesta es No favor indicar el ¿Por qué? en la opción otros)

- Si
- No ¿Por qué?

Fidelización de los Colaboradores

11. ¿Con qué frecuencia se motiva a los colaboradores para ser participe en la toma de decisiones sobre situaciones que tengan que ver con sus labores?

- Siempre
- Generalmente
- Ocasionalmente
- Nunca

12. ¿La organización fomenta la motivación, comunicación y lealtad a sus colaboradores?

- Siempre
- Generalmente
- A veces
- Nunca

13. ¿La organización motiva a los colaboradores para que venere confidencialidad de la misma?

(Si la respuesta es No favor indicar el ¿Por qué? en la opción otros)

- Si
- No ¿Por qué?

Satisfacción Laboral

14. ¿La organización crea un clima laboral para que sus colaboradores se sientan motivados en la realización de su trabajo?

- Siempre

- En ocasiones
- A veces
- Nunca

15. ¿Qué elementos o acciones de la organización generan la motivación de los colaboradores en el desempeño de sus labores?

16. ¿Los colaboradores se sienten satisfechos en como la organización desarrolla sistemáticamente las competencias motivacionales? (Si la respuesta es No favor indicar el ¿Por qué? en la opción otros)

- Si
- No ¿Por qué?

Productividad

17. Considera ¿Qué la motivación es un factor importante para que los colaboradores puedan desempeñar sus actividades de una forma eficiente? (Si la respuesta es No favor indicar el ¿Por qué? en la opción otros)

- Si
- No ¿Por qué?

18. ¿La organización motiva al desarrollo de las habilidades o competencias de los colaboradores?

- Siempre
- Generalmente
- Ocasionalmente
- Nunca

19. ¿La organización se apoya en sus estrategias de motivación para impulsar un mejor rendimiento laboral? (Si la respuesta es No favor indicar el ¿Por qué? en la opción otros)

- Si
- No ¿Por qué?

Calidad en el Trabajo

20. Considera ¿Qué el nivel de motivación de los colaboradores está directamente relacionado con la calidad de su trabajo?

- Siempre
- Generalmente
- Ocasionalmente
- Nunca

21. ¿Los colaboradores participan de forma activa o positiva en las evaluaciones de desempeño? (Si la respuesta es No favor indicar el ¿Por qué? en la opción otros)

- Si
- No ¿Por qué?

22. Considera ¿Qué los colaboradores se sienten desmotivados por efectos colaterales de desgaste físico y mental? (Si la respuesta es No favor indicar el ¿Por qué? en la opción otros)

- Si
- No ¿Por qué?

Demográficos

23. Género

- Femenino

- Masculino

24. Jornada Laboral

- Diurna
- Nocturna
- Mixto

25. Antigüedad de operación de la organización

Años _____

26. Área Gerencial a la que pertenece

- Gerencia General
- Gerencia de RRHH
- Gerencia de Operaciones
- Gerencia de Mercadeo
- Gerencia Administrativa
- Gerencia Comercial
- Otros

27. Su organización pertenece a:

- Cadena de Farmacias
- Farmacia Independiente



10.2 Entrevista

Centro Universitario Tecnológico (CEUTEC) Licenciatura en Administración de Empresas Proyecto de Graduación

Se consultó mediante una entrevista a un experto en el tema de motivación.

Nombre del entrevistado: Lic. Suyapa Ávila

Empresa en la que labora: FARINTER

Cargo o puesto actual: Jefe de Formación y Desarrollo RRHH

8. Desde su experiencia, ¿Cuáles son los factores que influyen más en la motivación de los colaboradores?

Existen varios puntos, nosotros les vendemos la idea de que la empresa es estable, los colaboradores cuentan con todos sus derechos y beneficios, gran parte de la motivación es que nunca les falta su salario, en pandemia nunca hubo suspensión de salario pese a la situación.

9. ¿Qué factores cree Usted que fidelizan a un colaborador?

La seguridad que se le brinda al colaborador, que le permita crecer dentro de la compañía, así como una persona puede empezar como un cajero en la farmacias puede subir a un encargado de turno, jefe de farmacia, luego a un supervisor de zona y si es posible a un puesto administrativo dentro

del grupo Farinter en otra empresa, este es el caso de dos compañeras que vienen de farmacia que ahora una es la jefa de formación de todo kielsa a nivel nacional y la otra es la oficial de formación este es el hecho de que pueden crecer dentro de la compañía, también premiamos la antigüedad laboral dentro de la organización, este es otro incentivo que se les otorga se les premia por 5, 10, 15, 20 y 25 años dentro de la empresa, así mismo se les premia con 3 días de vacaciones adicionales a los que ya cuentan como premio que pueden gozar, una universidad de manera virtual la universidad kielsa que es una área de formación en varios temas que están de acorde a su trabajo.

10. ¿De acuerdo a la respuesta anterior, qué otro factor considera que mantienen más satisfechos a sus colaboradores cuando habla de reconocimientos, la motivación en la parte económica?

Creo que una de las partes importantes es el hecho de crecer dentro de la compañía, es uno de los beneficios atractivos que los colaboradores tienen, tenemos un nivel de exigencia que es la parte de Universidad Kielsa, aquí todo colaborador de las farmacias tiene que completar cierta cantidad de horas de formación, las cuales son de carácter obligatorio o sea que no son negociables.

a. ¿Cuándo se va a ascender de puesto dentro de la organización se toma en cuenta algún indicador?

Si, se toma en cuenta la trayectoria del colaborador en primera, sus habilidades las competencias que esté desarrollando todo eso se va tomando en cuenta su actitud, porque también es necesario ver la actitud que el colaborador tiene en los diferentes cambios y eso es como nuestro indicador el jefe que está encargado propone a su colaborador como una persona en vez de buscar fuera pues yo tengo a mi candidato que cumple con los requisitos.

11. En la empresa ¿Existe algún programa formal de desarrollo de motivación para los colaboradores?

Sí, tenemos un programa en este momento que se llama competencias comerciales, es un programa que ha sido diseñado especialmente para los equipos de farmacias y los equipos de producción de la compañía, la empresa se divide en seis grupos que son planta de producción donde salen los productos que normalmente usted va a encontrar en la farmacia como ser el gel de manos, alcohol clínico, etc., así como nuestros colaboradores dentro de la farmacia que tienen que hacer esa parte de las competencias comerciales, entonces ya está destinado un programa de formación para el desarrollo tanto en producción como las farmacias.

12. ¿Las condiciones del ambiente del entorno laboral influyen de manera positiva o negativa en la motivación de los colaboradores?

Siempre hay casos que vamos a encontrar o alguna otra razón por la que el colaborador quizá no se sienta satisfecho, pero en general se mantienen, tenemos empleados muy antiguos dentro de las compañías, dentro de nuestras tiendas y bueno estamos dando un referente de que estamos en el camino correcto y estamos obviamente haciendo cambios dentro de todo este recorrido que se solicitan que podamos solucionar en corto plazo.

13. ¿Considera que la calidad de trabajo en su organización se encuentra directamente relacionado con el nivel de motivación de los colaboradores?

Si, también influyen varios factores, la motivación obviamente es parte importante, la motivación de un colaborador nos da el hecho de que tenga sentido de pertenencia a la compañía, si yo estoy motivado, si yo me siento bien, si yo estoy tranquilo dentro de la empresa en mi ambiente laboral, mi trabajo obviamente se va a ver reflejado en los resultados.

14. En su experiencia el nivel motivacional de los colaboradores tiene alguna relación o impacto positivo o negativo en los índices o niveles de satisfacción / rotación de personal.

Si, tiene que ver bastante, es uno de los factores importantes, si mis colaboradores están motivados significa que la compañía como tal está siendo aprobada por él, siempre va a existir alguien que no esté totalmente conforme o alguien que obviamente quiere crecer o mejorar en otros aspectos o que este solamente en este trabajo esperando cambiar a otra área o a otro empleo.

Se consultó mediante una entrevista a un experto en el tema de motivación.

Nombre del entrevistado: Dra. Nancy Osorto

Empresa en la que labora: Luveck Medical Corp.

Cargo o puesto actual: Gerente de Ventas y Promoción

8. Desde su experiencia, ¿Cuáles son los factores que influyen más en la motivación de los colaboradores que les haga sentirse parte de su organización?

Probablemente el factor principal de la motivación que el personal puede tener es la parte salarial, eso es lo principal que puede mover a un colaborador y en muchos sentidos no, aparte de eso también está el tema del reconocimiento donde el colaborador se siente motivado ya sea públicamente o en una evaluación de desempeño para poderle hablar acerca de su desarrollo en lo que está haciendo en su trabajo actualmente.

9. ¿Qué factores cree Usted que fidelizan a un colaborador?

Uno de los principales factores es la confianza yo pienso que la confianza es bien importante que uno puede ejercer un colaborador porque le permite a él que haga su trabajo con libertad, que

confíe en uno como líder de las acciones que se le están dando y que es capaz de venir a desarrollar sin necesidad de que se le esté presionando.

10. En la empresa ¿Existe algún programa formal de desarrollo de motivación para los colaboradores?

Formal no, en la empresa por el momento es más que todo informar, nosotros vamos evaluando al colaborador uno por uno y vamos viendo las capacidades y habilidades que puedan tener y la oportunidad de crecimiento incluso que puedan tener y es ahí donde entra el proceso de formación donde de repente se decide apoyarlo para una maestría o algún diplomado donde pueda desarrollar todas esas habilidades que la empresa requiere.

11. ¿Las condiciones del ambiente del entorno laboral influyen de manera positiva o negativa en la motivación de los colaboradores?

Positiva, porque las condiciones que se le ofrecen al colaborador para que ellos puedan desarrollar su labor del día a día es súper importante para ellos, donde no sientan que tienen esa debilidad, que no tienen las herramientas o los recursos, sino que se sientan acompañados de parte de la empresa.

12. ¿Qué pasaría si uno de los colaboradores cae en una condición negativa, tienen algún plan de motivación para que vuelva a retomar el nivel?

Claro, la evaluación de desempeño es uno de los principales factores o herramientas con las que nosotros contamos para detectar esa parte negativa o esa debilidad que pueda tener el colaborador y a raíz de eso empezamos el camino juntos porque de repente la persona puede tener un desconocimiento de técnicas en ventas, comunicación asertiva y si es necesario enfocarse en apoyarlo con una capacitación sabiendo que la persona tiene la mejor actitud se procede con esa persona para ver cómo va evolucionando en la evaluación de desempeño en el tiempo.

13. ¿Considera que la calidad de trabajo en su organización se encuentra directamente relacionado con el nivel de motivación de los colaboradores?

En general sí, porque si ellos tienen una motivación alta, la calidad del trabajo se va a notar.

14. En su experiencia el nivel motivacional de los colaboradores tiene alguna relación o impacto positivo o negativo en los índices o niveles de satisfacción / rotación de personal.

Si tiene relación, también va de la mano con la pregunta anterior porque definitivamente si por lo menos el colaborador no se siente satisfecho tal vez no monetariamente pero sí hay palabras de aliento y acompañamiento, hay herramientas para que desarrolle su tarea definitivamente el colaborador se siente motivado y se levanta cada día con ganas de hacer la labor respectiva y sin necesidad de estar presionando ni utilizar otro tipo de herramientas que no son necesarias.

Se consultó mediante una entrevista a un experto en el tema de motivación.

Nombre del entrevistado: Lic. Alejandro Caparroz

Empresa en la que labora: DROMEINTER

Cargo o puesto actual: Gerente Comercial del Canal Medicamentos

7. Desde su experiencia, ¿Cuáles son los factores que influyen más en la motivación de los colaboradores que les haga sentirse parte de su organización?

Hay varios factores en realidad, uno es el compromiso que tienen obviamente por la empresa los empleados en el caso la mayoría de los empleados aquí tienen una trayectoria muy amplia dentro

de la empresa algunos cuentan con más de 10 o 12 años de trabajar, obviamente está el factor económico que siempre es muy importante que el equipo esté motivado que sientan el apoyo de sus superiores, otro punto a mi manera de verlo por lo menos que a mí me ha funcionado mucho fuera de lo que es la parte económica es involucrar a los colaboradores con los temas de la organización.

8. ¿Qué factores cree Usted que fidelizan a un colaborador?

Los factores motivacionales, por ejemplo que la información que se da en la empresa sea coherente entre las áreas, que se envíen felicitaciones para un grupo de colaboradores que hayan cumplido bien sus metas y objetivos, que se haga saber esto a todos los colaboradores este tipo de acciones generan un buen clima laboral, motivan al crecimiento y fidelizan, pero puedo observar desde mi experiencia que son cuestiones que tienen que ver con la valoración que se le da al colaborador y cómo él se siente dentro de la organización.

9. En la empresa ¿Existe algún programa formal de desarrollo de motivación para los colaboradores?

Si, recientemente el departamento de recursos humanos se modificó todo, como parte de los hallazgos que genera el proceso de certificación del sistema de calidad y pasó de ser recursos humanos a ser talento humano, hay programas de capacitación en distintas áreas muy interesantes todas orientadas a la calidad del servicio al cliente, formación de equipos de alto rendimiento, motivación personal, técnicas de venta y de mercadeo entre varias otras y constantemente están coordinando otras capacitaciones para todas las áreas y no se utilizan programas, son consultores externos o llámese personas profesionales obviamente implica una inversión muy fuerte y eso es lo que más motiva a los empleados porque ven que la empresa está haciendo un esfuerzo.

10. ¿Las condiciones del ambiente del entorno laboral influyen de manera positiva o negativa en la motivación de los colaboradores?

Existe buena relación entre todos los departamentos, todos dependen uno del otro, hay muy buen ambiente laboral interno mientras uno haga su trabajo bien, mientras se logren las metas, objetivos y no exista ninguna queja de algunos clientes ya sea interno o externo el ambiente laboral muy flexible.

11. ¿Considera que la calidad de trabajo en su organización se encuentra directamente relacionado con el nivel de motivación de los colaboradores?

Si, justamente se está trabajando en la reestructuración de varios departamentos en varias divisiones unas de ellas es medicamentos que es la que yo manejo, no podemos tampoco obviar el hecho de que trabajamos para poder ganarnos la vida.

12. En su experiencia el nivel motivacional de los colaboradores tiene alguna relación o impacto positivo o negativo en los índices o niveles de satisfacción / rotación de personal.

Si, en el desempeño mismo ya que los resultados indican que en general existe en los trabajadores de la organización hay un nivel alto de satisfacción laboral, donde se destacan indicadores como la seguridad en el trabajo, salario y el compromiso con la organización, en relación con la rotación se puede decir que es estable y que a medida se permita los directivos proveerán los ascensos a los colaboradores considerando la actitud de estos y evaluaciones periódicas que muestren un buen desempeño.