



**FACULTAD DE POSTGRADO
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN**

**PROPUESTA DE REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN DE
PERSONAL EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA EN
HONDURAS, C.A.**

SUSTENTADO POR:

**HÉCTOR FERNANDO ZELAYA BANEGAS
GIANELLA MARIBEL ACOSTA VARELA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

AGOSTO, 2024

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETALLY VARGAS

**PROPUESTA DE REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN EN UNA
CADENA DE FARMACIAS EN HONDURAS**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

MÁSTER EN

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ASESOR METODOLÓGICO

PATRICIA VILLALTA

COMISIÓN EVALUADORA:

HENRY OSORTO

MARIO GALLO

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2024

Héctor Fernando Zelaya Banegas

Gianella Maribel Acosta Varela

Todos los derechos son reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA DE REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA EN HONDURAS, C.A.

HÉCTOR FERNANDO ZELAYA BANEGAS
GIANELLA MARIBEL ACOSTA VARELA

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo desarrollar una propuesta de mejora del clima organizacional en una empresa farmacéutica en Honduras, dirigida a reducir los índices de rotación de personal. La investigación se llevó a cabo en base a una metodología aplicada con un enfoque descriptivo y mixto. Para evaluar el clima organizacional actual, se utilizó un cuestionario y entrevista como instrumentos principales para recopilar datos relevantes. Los resultados revelaron que el clima organizacional estaba caracterizado por desafíos significativos que afectaban la retención del personal. Como resultado, se propuso un plan integral de mejoras que incluyó iniciativas como beneficios adicionales, programas de reconocimiento, fortalecimiento de la comunicación interna, actualización de reglamentos internos, y oportunidades mejoradas de desarrollo profesional y crecimiento. Además, se desarrolló un cronograma detallado y se asignó un presupuesto para la implementación efectiva de estas actividades. Esta propuesta no solo buscó abordar las deficiencias identificadas en el clima organizacional, sino también promover un ambiente de trabajo más saludable y satisfactorio para todos los empleados, contribuyendo así a la estabilidad y productividad a largo plazo de la empresa.

Palabras claves: (Clima organizacional, Desarrollo Profesional, Retención, Rotación de personal y Satisfacción)



GRADUATE SCHOOL

PROPUESTA DE REDUCCIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA FARMACÉUTICA EN HONDURAS, C.A.

HÉCTOR FERNANDO ZELAYA BANEGAS
GIANELLA MARIBEL ACOSTA VARELA

ABSTRACT

The objective of this study was to develop a proposal to improve the organizational climate in a pharmaceutical company in Honduras, aimed at reducing personnel turnover rates. The research was carried out based on a methodology applied with a descriptive and mixed approach. To evaluate the current organizational climate, a questionnaire and interview were used as main instruments to collect relevant data. The results revealed that the organizational climate was characterized by significant challenges that affected staff retention. As a result, a comprehensive improvement plan was proposed that included initiatives such as additional benefits, recognition programs, strengthening internal communication, updating internal regulations, and improved opportunities for professional development and growth. Additionally, a detailed schedule was developed, and a budget was allocated for the effective implementation of these activities. This proposal not only sought to address the deficiencies identified in the organizational climate, but also to promote a healthier and more satisfactory work environment for all employees, thus contributing to the long-term stability and productivity of the company

Key Words: (Job Satisfaction, Organizational Climate, Personnel Turnover, Professional Development, Retention)

DEDICATORIA

Con profunda gratitud a Dios por su amor, fidelidad, brindarme sabiduría y fuerzas para culminar esta gran meta. Agradecida con mis padres por brindarme siempre su apoyo incondicional y amor; ustedes son mi inspiración y motor para seguir adelante. Gracias al apoyo de mi familia y amistades por siempre darme una palabra de aliento, motivarme a ser mejor y salir adelante.

Gianella Maribel Acosta Varela

Agradezco a Dios por guiarme siempre, a mis padres, por su amor incondicional y apoyo constante, a mis hermanos, por ser mi roca en cada desafío y a mi amada novia, mi mayor inspiración y compañera de vida. Con ustedes a mi lado, cada logro es más significativo y cada desafío más superable. Les agradezco profundamente por ser mi familia y por ser la fuente inagotable de fortaleza que impulsa mis sueños.

Héctor Fernando Zelaya Banegas

AGRADECIMIENTO

Damos gracias a Dios por permitirnos terminar una nueva etapa profesional y llegar a esta meta tan anhelada. Agradecemos profundamente a nuestros padres por su apoyo incondicional, por ser nuestro pilar en los momentos más difíciles, por su amor, comprensión y sacrificio que nos han permitido avanzar y perseverar. A nuestros hermanos, por su compañía y ánimo constante que nos han motivado a seguir adelante.

Extendemos nuestro agradecimiento a nuestros catedráticos, quienes con sus enseñanzas, paciencia y perseverancia han contribuido de manera significativa a nuestra formación académica y personal. Especialmente, queremos expresar nuestra gratitud a nuestra asesora metodológica, Patricia Villalta, por su inigualable orientación, dedicación y enseñanzas a lo largo de este proceso.

Finalmente, agradecemos a la empresa por brindarnos el espacio y los recursos necesarios para desarrollar esta investigación. A los que creyeron en nosotros y nos impulsaron a alcanzar nuestras metas, les dedicamos este logro con el corazón lleno de gratitud.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTO	viii
ÍNDICE DE CONTENIDO	ix
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.1 INTRODUCCIÓN	16
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	17
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	18
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	19
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	20
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	20
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	20
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	22
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	22
2.1.1 ANÁLISIS INTERNACIONAL.....	22
2.1.2 ANÁLISIS NACIONAL	25
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	25
2.2.1 ROTACIÓN DE PERSONAL	25
2.2.2 SATISFACCIÓN	26

2.2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL	27
2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO	27
2.3.1 BASES TEÓRICAS	27
2.3.1.1 TEORÍA SOBRE LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL.....	28
A. JERARQUÍA DE NECESIDADES	28
Figura 1. Pirámide de Jerarquía de necesidad de Abram Maslow	28
2.3.1.2 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES	30
2.3.1.3 TEORÍA DE LA EQUIDAD	31
2.3.1.4 TEORÍA DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL	32
B. MODELO DE PRICE Y MUELLER.....	32
C. MODELO DE HOM Y GRIFFETH.....	33
2.3.1.5 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	34
2.3.1.6 TEORÍA DEL AJUSTE PERSONA-ORGANIZACIÓN.....	36
2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS.....	37
2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS.....	39
2.4 MARCO LEGAL	40
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	41
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA	41
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA	41
Tabla 1. Matriz de congruencia metodológica	41
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO	42

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	42
Tabla 2. Matriz de operacionalización de las variables	42
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	43
3.2.1 ENFOQUE	43
3.2.2 ALCANCE	43
3.2.3 DISEÑO	43
3.2.4 MÉTODOS.....	44
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	44
3.3.1 POBLACIÓN	44
3.3.2 MUESTRA.....	44
3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO	45
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS	46
3.4.1 TÉCNICAS	46
3.4.2 INSTRUMENTOS	46
3.4.3 PROCEDIMIENTOS	46
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	47
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	47
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS	47
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	48
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	48
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS.....	48

4.2.1 ANÁLISIS DEL CÁLCULO DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DEL 2023.....	48
Gráfico 1: Cálculo del Índice de Rotación de Personal 2023.....	49
Gráfico Linear 2: IRP de enero a diciembre 2023.....	50
Gráfico 3: Reporte de Altas 2023.....	51
Gráfico 4: Reporte de Despidos 2023	52
Gráfico 5: Reporte de Renuncias 2023.....	53
Gráfico 6: Reporte de Total de Bajas 2023	54
Gráfico 7: Cálculo del Índice de Rotación de Personal 2024.....	55
Gráfico 8: Índice de Rotación enero 2024.....	56
Gráfico 9: Índice de Rotación febrero 2024	56
Gráfico 10: Índice de Rotación marzo 2024	57
Gráfico 11: Índice de Rotación abril 2024	58
Gráfico 12: Índice de Rotación mayo 2024.....	59
4.2.3 ANÁLISIS DEL CÁLCULO DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE ENERO A MAYO DEL 2024.....	60
Gráfico Linear 13: IRP de enero a mayo 2024.....	60
4.2.4 ANÁLISIS COMPARATIVO DEL IRP ENTRE EL 2023 Y 2024.....	61
4.2.5 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL	62
.....	62
Gráfico 1. Rangos de Edad por Género.....	62
Gráfico 2. Estado Civil.....	63

Gráfico 3. Satisfacción en el entorno laboral actual.....	64
Gráfico 4. Relación y comunicación con sus compañeros y jefe directo.....	65
Gráfico 5. Ambiente laboral.....	66
Gráfico 6. Plan de Beneficios.....	67
Gráfico 7. Oportunidades de Crecimiento dentro de la empresa	68
Gráfico 8. Funciones que desempeña.....	69
Gráfico 9. Salario acorde con las funciones del puesto.....	70
Gráfico 10. Beneficios que la empresa ofrece.....	71
4.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS ENCONTRADOS CON OTRAS TÉCNICAS	76
4.3.1. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS ENCONTRADOS CON LA ENTREVISTA APLICADA A LA GERENTE DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA	76
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
5.1 CONCLUSIONES	79
5.2 RECOMENDACIONES.....	80
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD.....	82
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA	82
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	82
6.2 ALCANCE DE LA PROPUESTA	82
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA.....	83
6.4.1 DESCRIPCIÓN.....	83
6.4.2 DESARROLLO	84

Tabla 1. Plan de Mejora: Diseño de Estrategias.....	84
Procedimiento para el Desarrollo de los Programas:	85
-Comprensión de las Necesidades de los Empleados.....	91
-Desarrollo de Política de Horarios Ajustables	91
-Comunicación de las Nuevas Políticas	91
-Evaluación de la Efectividad de las Políticas.....	91
Procedimiento para el Plan de Reconocimiento y Recompensas:	97
-Identificación y Definición de Criterios	97
-Establecimiento de Niveles y Tipos de Recompensas.....	97
-Capacitación de Gerentes y Supervisores.....	97
-Monitoreo y Evaluación Continua.....	97
5. Monitoreo y Evaluación Continua	100
Procedimiento para la Mejora de la Comunicación Interna:	102
-Definición de Agendas Claras y Objetivos para Reuniones	102
-Capacitación y Promoción del Uso de Herramientas Digitales.....	102
-Creación de Canales Formales y Accesibles para Retroalimentación.....	102
-Comunicación Clara y Regular de los Objetivos Estratégicos	102
-Promoción de un Ambiente Abierto para Comentarios.....	102
Cronograma de Implementación	104
Tabla 2. Ejecución de Estrategias.....	104
Tabla 3. Capacitación y Soporte a Líderes.....	105
Tabla 4. Evaluación y Ajustes.....	106

6.5 MEDIDAS DE CONTROL	107
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO	108
Tabla 5. Cronograma de Actividades con Fechas Específicas (Agosto a Diciembre 2024)	108
Tabla 6. Detalles del Presupuesto.....	113
6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA...	115
Tabla 8. Concordancia de segmentos de la tesis con la propuesta	115
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	117
ANEXOS	122
ANEXO 1. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL	122
ANEXO 2. ENTREVISTA GERENTE DE TALENTO HUMANO	129

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

En este estudio se presenta el índice de rotación de personal en la Empresa Farmacéutica, en la cual sus oficinas principales se encuentran en Tegucigalpa. Sin embargo, la muestra fue tomada de los colaboradores de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés. Este tema es una preocupación para la organización, que ha desarrollado un plan para fortalecer el ambiente actual dentro de la misma.

En el ámbito empresarial, la gestión efectiva del talento humano se erige como un pilar fundamental para asegurar la estabilidad organizacional y promover el crecimiento sostenible. En el contexto específico de la empresa Farmacéutica durante el primer trimestre de 2024, se ha identificado un aumento en los niveles de rotación de personal, especialmente entre los empleados recién ingresados.

Entre los factores más recurrentes que inciden en la alta rotación se encuentran los horarios extendidos, la insuficiente capacitación para el desempeño efectivo de las funciones, las dificultades para la adaptación al puesto de trabajo y las demandas laborales que exceden las capacidades individuales de los empleados. Específicamente, la carencia de hasta dos o tres Regentes Farmacéuticos ha exacerbado estos problemas, generando retrasos operativos y aumentando la presión sobre el personal restante, lo cual agudiza los índices de rotación y el desgaste laboral.

Para sustentar el presente estudio, se ha investigado y analizado tanto el macroentorno como el microentorno en relación con el índice de rotación de personal, identificando factores predominantes que lo afectan. Además, se han revisado diversas teorías sobre la rotación, satisfacción, motivación laboral, teorías de la equidad y los aspectos que pueden mejorarlo destacando los elementos que diferencian el tipo satisfacción laboral independientemente de su tamaño, sector o cultura.

Por otra parte, para evaluar la satisfacción laboral, se aplicó una encuesta a todos los colaboradores de San Pedro Sula, obteniendo un 95% de respuestas. Los resultados indican que la satisfacción laboral requiere mejoras que deben ser abordadas con prontitud. Según lo mencionado, se examinaron todas las variables que influyen en la satisfacción laboral. Como resultado, se elaboró un plan de mejora que incorpora diversas actividades a ser implementadas por el equipo de recursos humanos. Estas iniciativas están dirigidas a producir un impacto favorable en la satisfacción y ayudar a mejorar la retención del personal.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

De acuerdo con el estudio Preparándose para el despegue (2022), la cifra de rotación de personal a nivel mundial aumentó 23% entre el 2013 y el presente año. Una de las soluciones de mayor impacto es la mejora continua del clima laboral en las empresas. Según la publicación realizada por el Banco de la Reserva Federal detalló que existe más de 3,977 millones de empleados que han roto su relación laboral con su empresa en los Estados Unidos, ello resulta de ser alarmante, ya que ha supuesto un récord en las rotaciones laborales de ese país, pues ha ocasionado grandes afecciones así al desempeño y productividad de las empresas (Nieves, 2021).

Es fundamental que las empresas se centren en mejorar el clima laboral, esto incluye fomentar un ambiente de trabajo positivo, ofrecer oportunidades de desarrollo profesional y reconocer y recompensar adecuadamente el desempeño de los empleados. Al hacerlo, las empresas pueden no solo reducir la rotación de personal, sino también mejorar la satisfacción y el compromiso de sus empleados,

Para Márquez et al., (2021) la rotación de personal ha sido un tema para considerar en las empresas desde hace mucho tiempo porque representa costos de capital, este problema genera inestabilidad para los trabajadores, desmotivación e insatisfacción laboral. Todos estos causales pueden producir altos niveles de rotación de personal lo cual es contraproducente y reduce los niveles de productividad.

La rotación de personal es contraproducente por varias razones. Primero, los costos directos asociados con la rotación incluyen gastos en procesos de selección, contratación y capacitación de nuevos empleados. Además, hay costos indirectos, como la pérdida de conocimiento y experiencia acumulada, que afectan la eficiencia operativa y la calidad del trabajo. La rotación frecuente también puede desestabilizar los equipos de trabajo, reduciendo la cohesión y la colaboración, lo que repercute negativamente en la moral de los empleados que permanecen en la empresa.

Asimismo, la alta rotación disminuye los niveles de productividad. Los empleados nuevos necesitan tiempo para adaptarse y alcanzar el nivel de rendimiento de los trabajadores experimentados. Este periodo de adaptación puede reducir la capacidad de la empresa para cumplir con sus objetivos y plazos de manera eficiente.

La Empresa Farmacéutica pertenece a un conglomerado de empresas con intereses diversos sectores, incluyendo farmacia, distribución de artículos de consumo masivo, construcción, agricultura y educación. La empresa donde se está llevando a cabo la investigación, cuenta con 111 sucursales distribuidas en 17 departamentos a nivel nacional. Sin embargo, enfrenta desafíos en su parte operativa, donde puestos como Asistente Administrativo, Asistente de Ventas y Regente Farmacéutico se han visto afectados por el nivel de rotación.

La rotación de personal en la parte operativa de las farmacias ha surgido como un problema significativo que afecta a las cadenas farmacéuticas. La rotación constante de empleados en roles operativos, como farmacéuticos, asistentes administrativos y asistentes de ventas representa un desafío significativo para la eficiencia operativa, la calidad del servicio al cliente y la rentabilidad de las empresas en este sector altamente competitivo.

Es de interés de la empresa que el empleado se encuentre satisfecho en su área de trabajo, es por esto por lo que debe interesarse en ¿qué es lo que impulsa al empleado a asistir a sus labores? y ¿cuáles son sus expectativas? entre otras cosas que permiten que el empleado pueda ser eficiente, pues un empleado que se encuentra insatisfecho presentará una conducta negativa, lo cual puede contaminar el entorno laboral (Torres & Cantú, 2020).

Esto implica entender qué motiva a los empleados a asistir a sus labores y conocer sus expectativas. Factores como el ambiente laboral, línea de carrera y reconocimiento son esenciales para fomentar la eficiencia.

1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Durante el primer trimestre de 2024, se ha observado un incremento notable en los índices de rotación de personal en la empresa farmacéutica, particularmente entre los empleados recién ingresados. Este fenómeno, evidenciado a través de las encuestas de salida realizadas entre enero y abril de 2024, revela una serie de factores subyacentes que contribuyen a esta alta rotación (Empresa Farmacéutica 2024).

Entre las causas más frecuentes se destacan los horarios extendidos, la falta de una capacitación adecuada, las dificultades para adaptarse al puesto y las exigencias laborales que superan las

capacidades individuales de los empleados. La ausencia de hasta dos o tres Regentes Farmacéuticos está teniendo un impacto negativo en la operatividad de la farmacia, afectando la eficiencia y productividad del establecimiento. Esta carencia no solo genera retrasos en los procesos internos, sino que también intensifica la presión sobre el personal restante, exacerbando los problemas de rotación y desgaste laboral.

Además, se han identificado otros factores que influyen en el ambiente laboral, como los conflictos entre compañeros y con las autoridades, y la competencia excesiva por cumplir las metas mensuales. Estos elementos generan tensiones y rivalidades que deterioran el clima laboral y afectan la colaboración necesaria para el buen funcionamiento de la empresa, en lugar de impulsar la productividad.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Debido a la rotación del personal operativo de la organización y con base a las encuestas de salidas sobre la insatisfacción de los colaboradores, el desarrollo de cada uno se vuelve más importante y minucioso. Esto implica abordar problemas como la falta de desarrollo profesional, comunicación deficiente, carga laboral excesiva, equilibrio

trabajo-vida, reconocimiento y recompensas, y la evaluación regular del clima laboral. A continuación, se plantea la siguiente pregunta que será la guía central de la investigación, ya que determinará el enfoque y la dirección de todo el proceso investigativo, asegurando que se mantenga coherente y orientado hacia la resolución del problema identificado:

¿Cómo puede la empresa Farmacéutica ajustar sus políticas de Talento Humano para mejorar el índice de rotación de personal, manteniendo la satisfacción laboral de los empleados?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son las causas de la rotación de personal en la productividad operativa y la satisfacción laboral en la empresa?

2. ¿Cuáles son las estrategias más efectivas para reducir la rotación de personal y mejorar la satisfacción laboral en la empresa?

3. ¿Cómo puede la empresa implementar estrategias efectivas de recursos humanos para reducir la rotación de personal y mejorar la satisfacción laboral?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan integral para fortalecer la gestión de Talento Humano en la empresa Farmacéutica, mediante el análisis de las causas de la rotación del personal en sus operaciones, con el fin de identificar y aplicar estrategias efectivas que reduzcan el índice de rotación y mejoren la estabilidad laboral.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar las causas específicas que contribuyen a la rotación de personal en la empresa, evaluando su impacto tanto en la productividad operativa como en la satisfacción laboral de los empleados.

2. Identificar y examinar las estrategias de Talento Humano utilizadas para fomentar la retención del personal y mejorar la satisfacción laboral en una empresa.

3. Proponer un plan integral de retención de personal en la empresa, basado en la evaluación de las mejores estrategias y practicas identificadas para reducir la rotación de personal.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La alta rotación de personal representa un desafío significativo para la empresa, ya que conlleva costos directos e indirectos, como reclutamiento y entrenamiento de nuevos empleados, disminución de la productividad y afectación del clima laboral. Además, la rotación puede afectar la calidad del servicio al cliente y comprometer la reputación de la empresa en el mercado. Por lo tanto, es crucial investigar y comprender las causas subyacentes de este fenómeno, así como identificar estrategias efectivas para reducirla.

Al abordar esta problemática, no solo se favorece a empresa en términos económicos y financieros, sino que también se puede mejorar el bienestar de los colaboradores, fortalecer la estabilidad laboral y poder promover un entorno laboral más saludable y productivo. Con este estudio

se busca comprender la magnitud del problema y analizar las opciones de solución que contribuyan al desarrollo sostenible de la empresa y al bienestar de sus empleados, y servir de base para futuros estudios de gestión de recursos humanos en el sector farmacéutico. El nivel de exigencia es bastante fuerte, no solo en lo complejo de sus procesos, ventas, calidad de productos y los tiempos de respuestas hacia sus clientes, por lo tanto, se requiere que el colaborador adopte la cultura organizacional de una manera rápida y efectiva.

Es fundamental reconocer que, dada la naturaleza exigente de los procesos, ventas y calidad de productos de la empresa, así como los tiempos de respuesta hacia los clientes, se requiere que el colaborador se integre rápidamente a la cultura organizacional de manera efectiva. Esta demanda refuerza la necesidad de implementar estrategias de incorporación y retención del personal que se alineen con los valores y objetivos de la empresa, contribuyendo así al desarrollo sostenible de la misma y al bienestar integral de sus empleados. Este estudio podía analizar diferentes opciones de solución ante la situación actual de la empresa y tomar decisiones en beneficio de esta que ayudaran a mejorar todos sus procesos. Además, también sirvió como base para futuros estudios en gestión de recursos humanos dentro del sector farmacéutico, consolidando así el compromiso de la empresa con su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El objetivo de este capítulo es realizar una revisión de otros trabajos realizados por expertos sobre la rotación de personal en empresas farmacéuticas, partiendo de lo general a lo particular y que sirvan de soporte para diseñar la mejor respuesta a la presente investigación.

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1.1 ANÁLISIS INTERNACIONAL

ECUADOR

Según Cadena 2024, en su trabajo de investigación con el objetivo de diseñar un plan de identificación, en su trabajo publicado en el 2024 identificó estrategias para tratar la reducción de las causas de rotación de personal, se enfocó primeramente en definir una metodología basada en un enfoque mixto, debido al tipo de información a recolectar para realizar un análisis de calidad sobre este tema, utilizando un corte transversal de tipo explicativa y aplicada, algunas de sus técnicas implementadas fueron la encuesta y el grupo focal, con esto obtuvo resultados que le permitieron estructurar tácticas que le permitieron reducir la rotación de personal, concluyendo que esta investigación resaló las causas principales y al mismo tiempo proporcionó un análisis preciso de como estas impactan negativamente en los empleados y así abandonar su trabajo, al mismo tiempo propuso medidas efectivas para la retención del personal.

PERÚ

Calderón Ormeño & Franco Cesar realizaron una investigación que tuvo como objetivo principal examinar la relación entre el liderazgo gerencial y la rotación de personal en el área comercial de una empresa farmacéutica en Lima durante el año 2022. El propósito fue identificar el grado de asociación entre estos dos elementos. Este estudio, de naturaleza descriptiva correlacional y no experimental, incluyó a una muestra completa de 49 empleados del área comercial. Para la recolección de datos se utilizaron cuestionarios, que fueron diseñados para evaluar dos aspectos: liderazgo gerencial, con 31 ítems, y rotación de personal, con 12 ítems. Estos cuestionarios fueron validados por tres expertos en administración. La prueba no paramétrica de Spearman se aplicó para el análisis de los datos, arrojando un valor $p = 0.000$ (menor que 0.05) y un coeficiente Rho de 0.480, lo que indica una relación positiva moderada entre el liderazgo gerencial y la rotación de personal. En términos

descriptivos, se encontró que el liderazgo gerencial presentó un nivel regular (57%), mientras que la rotación de personal mostró un nivel alto (45%).

COSTA RICA

Dicha investigación fue titulada "Correlación entre la Rotación de Personal y el Síndrome de Burnout y su Prevalencia en los Nuevos Empleados del Centro de Servicios Compartidos de Bayer - Costa Rica para el Departamento de Operaciones de Recursos Humanos durante el Período 2019 – 2020", es investigar la relación entre el síndrome de Burnout y la rotación de personal desde la perspectiva de los empleados recién incorporados al Departamento de Operaciones de Recursos Humanos en el Centro de Servicios Compartidos de Bayer. La muestra está compuesta por 57 empleados de ambos géneros que comenzaron a trabajar en Bayer en 2019.

El estudio emplea una metodología cualitativa-correlacional y se clasifica como correlativo-asociativo y cuantitativo-descriptivo, con un diseño no experimental-transversal. Los hallazgos revelan que, en términos de la variable de cansancio emocional, medida mediante las preguntas 1, 2, 3, 4 y 6, se observa un nivel medio (19,47). Para la variable de despersonalización, evaluada con las preguntas 8, 9, 13, 14 y 15, el nivel es medio alto (9,43). En cuanto a la realización profesional, basada en las respuestas a las preguntas 5, 7, 10, 11, 12 y 16, se presenta un nivel bajo (29,30). Concluyendo que la correlación entre el Síndrome de Burnout (en términos generales) y la antigüedad muestra un valor de 0.0579, lo que indica una relación positiva pero débil. Esto sugiere que no hay una influencia significativa de la antigüedad en la decisión de los empleados de abandonar sus trabajos anteriores debido a los síntomas del Síndrome de Burnout.

GUATEMALA

Según (Búcaro, 2019) en su estudio sobre la rotación de personal, para una empresa en la ciudad de Guatemala, que presentaba este tipo de problemas, con la finalidad de definir algunos factores influyentes para que los colaboradores tengan una satisfacción laboral alta en su trabajo y así evitar la rotación de los mismos, primeramente se definió el problemas y revisaron sus antecedentes, definiendo el tipo de investigación como descriptiva, integrando a esta un enfoque cuantitativo, de esta forma se permitió realizar el diseño de un cuestionario que fue aplicado a su personal que labora directamente en esta institución, descargando dicha información y generando los gráficos y análisis descriptivos del

problema, para así presentar las estrategias a implementar para aumentar la efectividad de estas, sobre la rotación de personal.

EL SALVADOR

El entorno laboral reflejó la interacción entre las características personales y organizacionales dentro de la entidad. Evaluar el clima organizacional resultó fundamental para las organizaciones que buscaban establecer un ambiente de trabajo que influyera positivamente en sus empleados. El objetivo de este estudio fue examinar el clima organizacional y su impacto en el desempeño laboral, así como identificar las causas que afectaron negativamente el rendimiento de los empleados en la entidad analizada. El propósito de la investigación fue realizar un diagnóstico del clima laboral, analizando los factores que influían en el desempeño de los empleados y proporcionando una guía para evaluar el ambiente de trabajo en la empresa Farmavalue. Esta guía estaba destinada a mejorar la satisfacción y el bienestar de los empleados.

En la primera fase del estudio, se recopiló información bibliográfica y datos esenciales sobre la organización. Se aplicó el método científico, utilizando técnicas e instrumentos para identificar las causas subyacentes del problema. Además, se emplearon métodos auxiliares como el análisis y la síntesis: el análisis permitió descomponer la información para entender las causas del problema, mientras que la síntesis integró los elementos relevantes. Se llevaron a cabo encuestas y entrevistas, utilizando cuestionarios y guías de preguntas como herramientas de recolección de datos. La información recopilada fue tabulada y analizada para identificar deficiencias y necesidades, las cuales sirvieron como base para desarrollar la propuesta.

La investigación contó con la colaboración de la gerente de la sucursal de Farmavalue y de 25 empleados de diversas áreas. El diagnóstico reveló deficiencias en aspectos como recompensas, condiciones físicas de trabajo y manejo de conflictos, que debían ser abordadas para mejorar el clima laboral. Entre las principales conclusiones, se destacó que la organización no había realizado evaluaciones previas del clima laboral, lo que impedía tomar decisiones fundamentadas para mejorar el ambiente de trabajo. Se encontró que algunos empleados no estaban al tanto de los beneficios disponibles y estaban insatisfechos con sus salarios. También se identificaron problemas con la iluminación, aunque el trabajo en equipo era positivo debido al respeto mutuo entre compañeros, lo cual favorecía el cumplimiento de objetivos y metas.

Se recomendó implementar la guía de evaluación del clima organizacional propuesta. Esta guía proporcionaba directrices prácticas para estudiar y mejorar el ambiente laboral, abordando las debilidades identificadas. Se sugirió mejorar los incentivos, fomentar la convivencia y fortalecer las relaciones interpersonales entre los empleados, así como realizar revisiones periódicas para identificar las verdaderas necesidades de capacitación y aplicarlas en las áreas prioritarias.

2.1.2 ANÁLISIS NACIONAL HONDURAS

En su estudio para el análisis predictivo sobre la rotación de personal, (Cruz, K. & Osorto S. 2024) una vez planteando el problema que ha tenido Los Pinos, Apparel, han identificado primeramente las variables que han influido en este fenómeno, para lo cual fue necesario preparar un diagnóstico científico, partiendo de un enfoque cuantitativo ya que se definió la necesidad de medir datos de manera estadística, y así establecer pautas de comportamiento y realizar pruebas teóricas, utilizando un diseño no experimental para no manipular directamente las variables, para ver su efecto sobre las demás, utilizando como instrumento las bases de datos que tiene la empresa, e implementando como técnica los modelos predictivos, y así definiendo un plan institucional que ayude a reforzar las técnicas de retención de personal.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

2.2.1 ROTACIÓN DE PERSONAL

El concepto rotación de personal ha evolucionado a través del tiempo, durante décadas, varios teóricos han investigado el fenómeno. La rotación de personal está presente desde hace mucho tiempo en las empresas de acuerdo con Caldera et al., (2019) citaron que sus orígenes vienen dados desde el año 1910 en Norteamérica, cuando las empresas denotaron que el despedir personal generaba una pérdida de recursos. Esta percepción surgió en un contexto industrial donde la eficiencia y la optimización de recursos eran cruciales para la competitividad. En los primeros años del siglo XX, las industrias enfrentaban desafíos significativos relacionados con la retención de empleados. La alta rotación era costosa por varios factores, como los gastos en reclutamiento, selección, capacitación de empleados, y la disminución de la productividad durante el tiempo de adaptación y aprendizaje de los

trabajadores. Además, la pérdida de personal experimentado afectaba la moral y la cohesión del equipo, lo que podía tener un impacto negativo en la eficiencia operativa.

2.2.2 SATISFACCIÓN

Desde los inicios del concepto de rotación de personal, pioneros como Elton Mayo, destacó la importancia de los factores sociales y psicológicos en la productividad y la satisfacción laboral. Aunque Mayo no se enfocó específicamente en la rotación de personal, su trabajo sentó las bases para comprender mejor las motivaciones y necesidades de los empleados en el lugar de trabajo.

A finales de la década de los 40, Simón introdujo el concepto de "satisfacción suficiente", sugiriendo que las personas tienden a tomar decisiones que satisfacen sus necesidades mínimas en lugar de maximizar sus ganancias. Este concepto es relevante para comprender por qué los empleados pueden optar por abandonar una organización incluso si están satisfechos en cierta medida.

El análisis de la rotación de personal se ha vuelto una herramienta invaluable para comprender la dinámica compleja del empleo. Con la capacidad de identificar áreas de oportunidad y promover el desarrollo del talento humano, este enfoque se ha convertido en una estrategia esencial para diseñar un entorno laboral más estable y productivo en un mercado laboral que está en constante cambio.

El concepto de rotación de personal, gracias a un arduo trabajo a lo largo del tiempo influenciado por los estudios de destacados autores, desde una perspectiva más amplia, su desarrollo coincide con la idea defendida por algunos científicos sobre la importancia entre las personas, la organización y su entorno. McGregor desarrolló la teoría X e Y, donde describe dos enfoques opuestos sobre la naturaleza humana y la gestión. La teoría X sugiere que los empleados son perezosos y necesitan ser controlados y dirigidos, mientras que la teoría Y sostiene que los empleados son esencialmente motivados y buscan la autorrealización en el trabajo. Esta última perspectiva puede ayudar a comprender las razones detrás de la rotación de personal, especialmente en términos de satisfacción y motivación laboral.

A la llegada de la década de los 50, Herzberg propuso la teoría de los dos factores, que distingue entre los factores motivadores (como el reconocimiento, el logro y el avance) y los factores higiénicos (como el salario, las condiciones de trabajo y las políticas de la empresa). Según esta teoría, los factores motivadores son los principales impulsores de la satisfacción laboral y la retención del personal,

mientras que los factores higiénicos solo previenen la insatisfacción. Esta perspectiva ha influido en la comprensión de cómo los factores internos y externos pueden afectar la rotación de personal.

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow es relevante para entender la rotación de personal en el contexto de la satisfacción laboral y la motivación de los empleados. Los empleados buscarán satisfacer estas necesidades en su entorno laboral, cuando estas necesidades no se cumplen adecuadamente, puede surgir insatisfacción y desmotivación, lo que puede llevar a la rotación de personal.

2.2.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

La rotación de personal puede tener efectos significativos en el clima laboral, un alto índice de rotación puede generar inestabilidad dentro de la organización, afectar negativamente la moral de los empleados que permanecen y disminuir la cohesión del equipo. Además, la pérdida de empleados clave puede resultar en la fuga de conocimientos y habilidades críticas, lo que afecta la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. La rotación de personal está profundamente relacionada con el ambiente de trabajo y la gestión organizacional. Un entorno laboral negativo, caracterizado por la falta de apoyo de los superiores, comunicación deficiente y relaciones interpersonales conflictivas, puede llevar a los empleados a sentirse desmotivados y desvalorizados.

Según Tagiuri y Litwin (2012), el clima organizacional es una característica duradera del entorno interno de una organización que es vivida por sus miembros. Esta característica afecta su comportamiento y puede ser descrita basándose en ciertos valores, características y actitudes específicas dentro de la organización. (p. 308).

En cuanto a precursores, la definición actual sobre rotación de personal se atribuye al escritor Chiavenato (2011), según este autor con la expresión “rotación de personal” se define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. (p. 116).

2.3 TEORÍAS DE SUSTENTO

2.3.1 BASES TEÓRICAS

2.3.1.1 TEORÍA SOBRE LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN LABORAL

En este grupo de teorías se incluirán tres. La primera es la jerarquía de Necesidades propuesta por Abram Maslow, la cual permite entender cómo se puede satisfacer las necesidades de los empleados y, por lo tanto, aumentar su satisfacción y retención. La segunda es la teoría de los dos factores, que analiza los factores de higiene y motivacionales que influyen en la satisfacción y la rotación del personal. Y, por último, se incluye la teoría de la equidad, que aborda como la percepción de justicia y equidad en el trabajo afecta la satisfacción labora y la retención.

A. JERARQUÍA DE NECESIDADES

La Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow es uno de los modelos más conocidos en el ámbito de la psicología y la gestión organizacional. Propuesta por primera vez en 1943, esta teoría postula que las necesidades humanas se estructuran en una jerarquía de cinco niveles, que van desde las necesidades básicas hasta las más complejas (Cloninger, 2002). Comprender esta teoría es fundamental para analizar cómo se pueden satisfacer las necesidades de los empleados y, por ende, aumentar su satisfacción y retención laboral. La figura 1 ilustra la pirámide de jerarquía de Maslow.

Figura 1. Pirámide de Jerarquía de necesidad de Abram Maslow



Fuente: (Elaboración propia, 2024)

El primer nivel de la pirámide de Maslow corresponde a las Necesidades Fisiológicas. Estas son las necesidades más básicas y primarias que los seres humanos deben satisfacer para sobrevivir, como la alimentación, el agua, el refugio y el sueño (Cloninger, 2002). En el contexto laboral, esto se traduce en salarios adecuados, condiciones de trabajo seguras y acceso a instalaciones básicas. Satisfacer estas necesidades es crucial para la supervivencia de los empleados y para que puedan desempeñar sus tareas de manera efectiva.

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas, las personas buscan Necesidades de Seguridad, el segundo nivel de la pirámide. Estas necesidades incluyen la seguridad física, la estabilidad en el empleo y un entorno de trabajo seguro (Cloninger, 2002). En el ámbito laboral, los empleados necesitan sentirse protegidos contra riesgos y peligros, tanto físicos como psicológicos. La estabilidad laboral y un ambiente seguro son esenciales para el desarrollo y bienestar a largo plazo de los empleados.

El tercer nivel en la jerarquía es el de las Necesidades Sociales. Estas necesidades abarcan el sentido de pertenencia, el amor y el afecto (Cloninger, 2002). En el trabajo, esto se manifiesta en las relaciones interpersonales, el compañerismo y el trabajo en equipo. Un entorno laboral que fomente la colaboración y el apoyo mutuo puede satisfacer estas necesidades y contribuir a un mayor sentido de comunidad y pertenencia. Estas interacciones sociales no solo mejoran la moral de los empleados, sino que también impulsan su desarrollo interpersonal.

Las Necesidades de Estima ocupan el cuarto nivel de la jerarquía de Maslow. Estas necesidades incluyen el reconocimiento y respeto por parte de otros, así como el sentido de competencia y logro personal (Cloninger, 2002). En el contexto laboral, esto puede implicar el reconocimiento del desempeño, oportunidades de desarrollo profesional y la posibilidad de asumir responsabilidades y retos. Los empleados que sienten que su trabajo es valorado y que tienen oportunidades para crecer profesionalmente tienden a estar más satisfechos y comprometidos, lo que es esencial tanto para su desarrollo personal como para el éxito de la organización.

Finalmente, el nivel más alto en la jerarquía de Maslow es el de las Necesidades de Autorrealización. Este nivel se refiere a la realización personal y el cumplimiento del potencial propio (Cloninger, 2002). En el ámbito laboral, esto puede traducirse en trabajos que permiten a los empleados

utilizar plenamente sus habilidades y talentos, la oportunidad de trabajar en proyectos significativos y la posibilidad de innovar y ser creativos. La autorrealización es fundamental para la satisfacción a largo plazo y la retención de empleados, ya que permite que estos se sientan realizados y plenos en su trabajo.

En relación a la teoría de Abraham Maslow sobre las necesidades humanas, López (2001) destaca que es ampliamente aplicada en el ámbito de la gestión de personal. Esto se debe a que ofrece una comprensión profunda de las razones que impulsan a una persona a trabajar y a invertir su tiempo en una organización. La teoría de Maslow desglosa estas motivaciones en distintos niveles, desde las necesidades básicas hasta la autorrealización, proporcionando una guía para identificar y satisfacer las diferentes necesidades de los empleados, lo cual es crucial para fomentar su compromiso y productividad.

Por lo tanto, la aplicación de la teoría de Maslow en el entorno laboral proporciona una estructura clara para entender y abordar las necesidades de los empleados, lo que es crucial para su satisfacción y retención. Al satisfacer estas necesidades de manera integral, las organizaciones pueden asegurar tanto la supervivencia como el desarrollo continuo de sus empleados, creando un ambiente de trabajo que favorezca el crecimiento personal y profesional.

2.3.1.2 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES

La comprensión de los factores que influyen en la satisfacción y la rotación del personal es crucial para cualquier organización que busque mantener un ambiente laboral productivo y estable. Frederick Herzberg (1959), en su estudio pionero sobre la motivación en el trabajo, identificó dos categorías principales de factores que juegan un papel fundamental en la experiencia laboral de los empleados. Estos factores no solo afectan la satisfacción en el trabajo, sino que también tienen un impacto significativo en la retención del personal.

Por un lado, los factores de higiene se refieren a las condiciones externas del entorno laboral, como las condiciones físicas del lugar de trabajo, las políticas organizacionales y las relaciones interpersonales (Hellriegel & Slocum, 2009). Aunque Herzberg (1959) destacó que estos factores no generan satisfacción por sí mismos, su ausencia o insuficiencia puede provocar insatisfacción entre los empleados. Martínez (2013) complementa este punto señalando que mejorar los factores de higiene

puede reducir temporalmente la insatisfacción al mantener un ambiente de trabajo aceptable y mitigar la ansiedad percibida por los empleados cuando estos factores no cumplen con sus expectativas.

Por otro lado, los factores motivacionales están directamente relacionados con el contenido del trabajo en sí mismo. Incluyen elementos como el reconocimiento, el logro personal, la responsabilidad y las oportunidades de desarrollo profesional (Hellriegel & Slocum, 2009). Según Herzberg (1959), son estos factores los que verdaderamente impulsan la satisfacción laboral a largo plazo, al satisfacer las necesidades intrínsecas de los empleados y fomentar un compromiso más profundo con sus roles.

La Teoría de los Dos Factores de Herzberg proporciona un marco analítico valioso permitiendo identificar y mejorar tanto los factores de higiene como los motivacionales en las organizaciones. Al hacerlo, no solo se crea un entorno laboral más satisfactorio, sino que también se reduce la probabilidad de rotación del personal. Este enfoque integral no solo aborda las causas de la insatisfacción laboral, sino que también promueve condiciones que pueden fortalecer la retención del talento y el compromiso sostenido de los empleados.

2.3.1.3 TEORÍA DE LA EQUIDAD

En el estudio de la dinámica laboral dentro de las organizaciones, la percepción de justicia y equidad en el entorno de trabajo juega un papel crucial en la satisfacción de los empleados y en la retención del personal. Esta percepción no solo afecta cómo los individuos se sienten respecto a sus condiciones laborales, sino también su compromiso con la organización y su disposición a permanecer en ella a largo plazo. La Teoría de la Equidad, formulada por John Stacy Adams en 1963, ofrece un marco teórico significativo para comprender cómo las percepciones de equidad impactan estos aspectos clave del comportamiento organizacional.

Según Adams (1963), la Teoría de la Equidad postula que los empleados comparan continuamente la relación entre sus esfuerzos y las recompensas recibidas con las de sus colegas en la organización. Cuando perciben que la relación es justa y equitativa, es decir, que sus esfuerzos son recompensados adecuadamente en comparación con otros, experimentan satisfacción en el trabajo (Osorio, 2016). Por otro lado, la percepción de inequidad, ya sea recibir menos o más de lo que consideran justo en relación con sus pares, puede generar insatisfacción y potencialmente conducir a la rotación del personal (Osorio, 2016).

Esta teoría distingue entre dos formas de inequidad: la inequidad de bajo nivel, cuando los empleados sienten que reciben menos de lo que merecen en comparación con otros, y la inequidad de alto nivel, cuando perciben que reciben más de lo que merecen, lo que puede generar conflictos internos y afectar negativamente su bienestar emocional (Adams, 1963; Osorio, 2016).

La relevancia de la Teoría de la Equidad en el contexto organizacional radica en su capacidad para explicar cómo las percepciones subjetivas de justicia influyen en la satisfacción laboral y la estabilidad del personal (Osorio 2016). Esta comprensión permite a las organizaciones diseñar estrategias efectivas para gestionar las expectativas de sus empleados y promover un entorno de trabajo donde se valore y fomente la equidad en la distribución de recompensas y reconocimientos. Al hacerlo, no solo mejoran la satisfacción y el compromiso laboral, sino que también reducen la probabilidad de rotación del personal, fortaleciendo así su capacidad para retener talento clave y mantener un equipo motivado y productivo.

2.3.1.4 TEORÍA DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

En este apartado sobre las teorías de rotación de personal, se han considerado agregar dos, el modelo propuesto por Hom y Griffeth, y el modelo de Price y Muller. A rasgos generales, el primero enfatiza factores individuales y organizacionales que influyen en la decisión de los empleados de abandonar la empresa. Mientras que el segundo modelo, proporciona un marco para entender las causas de la rotación del personal y su relación con la satisfacción laboral y el desempeño organizacional.

B. MODELO DE PRICE Y MUELLER

El Modelo de Price y Mueller proporciona un marco teórico integral para comprender las causas de la rotación del personal y su relación con la satisfacción laboral y el desempeño organizacional. Este modelo, desarrollado por Price y Mueller (1981), destaca la importancia de los factores organizacionales y personales en la toma de decisiones de los empleados respecto a permanecer o dejar una organización (Chavez et al., 2013).

En términos organizacionales, el modelo enfatiza que políticas de recursos humanos, el clima laboral, las oportunidades de desarrollo y la cultura organizacional son elementos cruciales que influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, políticas de compensación inadecuadas o la falta de

oportunidades de crecimiento pueden contribuir a niveles elevados de rotación del personal (Chavez et al., 2013).

Además, el modelo reconoce la relevancia de factores personales como las expectativas individuales, las necesidades profesionales y personales, y la percepción de equidad en el trato recibido. Estos factores personales pueden influir significativamente en cómo los empleados experimentan su trabajo y en su decisión de permanecer en la organización.

La interacción dinámica entre estos factores organizacionales y personales configura la relación compleja entre la satisfacción laboral y la rotación del personal (Aranibar Gutiérrez et al., 2017). La satisfacción laboral actúa como un mediador crucial: cuando los empleados se sienten satisfechos con su trabajo y perciben que sus necesidades están siendo cumplidas, es más probable que decidan permanecer en la organización, contribuyendo así a un ambiente laboral estable y al desempeño organizacional positivo por (Price & Mueller, 1981).

En consecuencia, el Modelo de Price y Mueller ofrece a las organizaciones un marco analítico robusto para identificar y abordar las causas subyacentes de la rotación del personal. Al gestionar efectivamente los factores que afectan la satisfacción laboral, las organizaciones pueden mejorar la retención de talento clave, promover un ambiente laboral más favorable y, en última instancia, optimizar su desempeño organizacional.

C. MODELO DE HOM Y GRIFFETH

El Modelo de Hom y Griffeth proporciona un marco teórico robusto para comprender los factores individuales y organizacionales que influyen en la decisión de los empleados de abandonar una organización, un fenómeno conocido como rotación del personal. Este enfoque teórico, propuesto por Paul E. Hom y Thomas W. Griffeth destaca la interacción dinámica entre variables personales y organizacionales que impactan significativamente en la estabilidad laboral y el rendimiento organizacional (Hom & Griffieth, 1991).

A nivel individual, el modelo enfatiza la importancia de características como las expectativas profesionales, la satisfacción laboral, los valores personales y las metas de carrera (Hom & Griffieth, 1991). Estos factores personales influyen directamente en cómo los empleados perciben su trabajo y en su disposición para permanecer en la organización (Hom & Griffieth, 1991). Por ejemplo, la

percepción de oportunidades limitadas de desarrollo o la falta de alineación con los valores organizacionales pueden motivar a los empleados a buscar nuevas oportunidades laborales.

Por otro lado, a nivel organizacional, el modelo considera que políticas de recursos humanos, prácticas de gestión, clima laboral, cultura organizacional y calidad de la supervisión son cruciales para la retención del personal (Hom & Griffieth, 1991). Un ambiente de trabajo positivo, oportunidades claras de crecimiento profesional, y un liderazgo efectivo son elementos que pueden fortalecer el compromiso y la lealtad de los empleados hacia la organización (Hom & Griffieth, 1991).

La interacción dinámica entre estos factores individuales y organizacionales configura la decisión final de los empleados de quedarse o dejar la organización. Al comprender esta compleja interrelación, las organizaciones pueden implementar estrategias efectivas para gestionar la rotación del personal, promoviendo así un ambiente laboral satisfactorio y estable que contribuya al éxito organizacional (Chavez et al., 2013).

Por lo tanto, los postulados propuestos por de Hom y Griffieth no solo ofrece una perspectiva integral para entender la rotación del personal, sino que también proporciona orientación práctica para desarrollar políticas y prácticas de recursos humanos que fomenten la retención del talento y el compromiso de los empleados dentro de la organización.

2.3.1.5 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Aquí se agregan teorías sobre el comportamiento organizacional, específicamente se agrega la teoría del compromiso organizacional, ya que analiza como el compromiso afectivo, normativo y de continuidad impacta en la retención del personal. Asimismo, la teoría del ajuste persona-organización, que explora como la compatibilidad entre el empleado y la organización puede influir en la retención del personal.

La Teoría del Compromiso Organizacional, propuesta por John P. Meyer, Natalie J. Allen, la cual proporciona un marco conceptual esencial para comprender cómo diferentes formas de compromiso de los empleados afectan la retención del personal dentro de las organizaciones. Este enfoque teórico distingue tres componentes principales del compromiso organizacional: compromiso afectivo, normativo y de continuidad (Meyer & Allen, 1991).

El compromiso afectivo se caracteriza por el fuerte apego emocional y la identificación positiva que los empleados sienten hacia la organización. Surge cuando los empleados comparten y se identifican con los valores, metas y cultura de la empresa, lo que promueve un sentido de pertenencia y satisfacción laboral (Meyer & Allen, 1991). Este tipo de compromiso está estrechamente relacionado con una menor intención de abandonar la organización y una mayor estabilidad laboral.

El compromiso normativo, por otro lado, se basa en un sentido de obligación moral o deber hacia la organización. Los empleados con alto compromiso normativo sienten la obligación de permanecer en la empresa debido a normas sociales, expectativas externas o valores personales arraigados. Este componente del compromiso puede surgir, por ejemplo, debido a la inversión significativa que la organización ha realizado en la formación o desarrollo profesional del empleado (Meyer & Allen, 1991).

El compromiso de continuidad refleja la percepción de los empleados sobre los costos asociados con la salida de la organización. Incluye factores como la pérdida de beneficios económicos, la inversión de tiempo y esfuerzo dedicados a la empresa, y la falta de alternativas atractivas en el mercado laboral (Meyer & Allen, 1991). Este tipo de compromiso aumenta el costo percibido de dejar la organización, disuadiendo a los empleados de buscar otras oportunidades laborales.

La Teoría del Compromiso Organizacional sugiere que los empleados con altos niveles de compromiso afectivo, normativo y de continuidad tienen una mayor probabilidad de permanecer en la organización a largo plazo (Meyer & Allen, 1991). El compromiso afectivo está estrechamente asociado con una mayor satisfacción laboral y motivación intrínseca, lo que reduce la intención de abandonar la organización. El compromiso normativo actúa como un mecanismo de retención al mantener a los empleados vinculados a la organización por obligaciones morales o éticas. El compromiso de continuidad, al aumentar los costos percibidos de dejar la organización, también contribuye a la retención del personal al disuadir a los empleados de buscar alternativas laborales.

En resumen, la Teoría del Compromiso Organizacional proporciona una perspectiva integral para entender cómo los diferentes tipos de compromiso de los empleados afectan su retención en la organización. Al reconocer y fomentar estos componentes del compromiso, las organizaciones pueden desarrollar estrategias efectivas para mejorar la retención del personal, promover un ambiente laboral más comprometido y aumentar el desempeño organizacional a largo plazo.

2.3.1.6 TEORÍA DEL AJUSTE PERSONA-ORGANIZACIÓN

La Teoría del Ajuste Persona-Organización (APO) proporciona un marco conceptual para entender cómo la compatibilidad entre las características individuales de los empleados y los atributos organizacionales influye en la satisfacción laboral y la retención del personal (Kristof, 1996). Según esta teoría, el ajuste adecuado entre las personas y la organización es crucial para predecir resultados positivos tanto para los individuos como para las entidades organizacionales (Ximénez, 1999). El ajuste persona-organización se conceptualiza a través de dos dimensiones principales:

Ajuste de personalidad-organización: Esta dimensión se centra en la concordancia entre los rasgos de personalidad de los individuos y las exigencias del puesto de trabajo, así como con la cultura y los valores de la organización (Kristof, 1996). Por ejemplo, empleados extrovertidos pueden ajustarse mejor a entornos de trabajo que requieren interacción social intensa, mientras que individuos más introvertidos podrían preferir roles que permitan mayor autonomía y trabajo independiente.

Ajuste de necesidades-organización: Esta dimensión evalúa la correspondencia entre las necesidades individuales de los empleados y las oportunidades y recompensas ofrecidas por la organización (Kristof, 1996). Por ejemplo, un empleado que valore el desarrollo profesional y encuentre oportunidades significativas de crecimiento dentro de la empresa experimentará un ajuste positivo. En contraste, discrepancias significativas entre las expectativas de desarrollo personal y las políticas de desarrollo organizacional pueden resultar en niveles más bajos de satisfacción y en una mayor rotación del personal.

La Teoría del Ajuste Persona-Organización proporciona una perspectiva integral para entender cómo la alineación entre los empleados y la organización puede influir significativamente en la satisfacción laboral y la retención del personal (Cavazos-Arroyo & Guaderrama, 2023). Este marco teórico es crucial para desarrollar estrategias efectivas de gestión de recursos humanos que promuevan un ambiente laboral más satisfactorio, aumenten el compromiso organizacional y reduzcan la probabilidad de rotación del personal, aspectos esenciales para el éxito y la estabilidad organizacional a largo plazo.

2.3.2 METODOLOGÍAS DESARROLLADAS POR OTROS INVESTIGADORES O EXPERTOS

La problemática abordada en esta investigación requiere un conocimiento detallado de las metodologías orientada a potenciar la satisfacción laboral, los cuales han demostrado resultados positivos. Estos estudios respaldan el desarrollo de la metodología apropiada para el plan de mejora de la satisfacción laboral. A continuación, se detallan algunas de las metodologías aplicadas, basadas en las teorías previamente mencionadas.

Según E. J. G. Ruiz, la satisfacción laboral podría ser considerada como una de las formas más comunes y antiguas de medir la felicidad en el entorno laboral. (Wright y Bonett, 2007), las organizaciones han existido a lo largo de la historia, aunque han ido evolucionando debido a que a nivel mundial se han generado cambios de distintos tipos: social, económico, político, cultural, tecnológico, entre otros (Werther y Davis, 2008). Durante el siglo XX el interés de las organizaciones estuvo centrado en torno a cómo incrementar la productividad de la organización. Procurando el bienestar del individuo (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001). Como señala Alas (2007), las organizaciones son mucho más que únicamente medios para proveer de bienes y servicios a la sociedad. De hecho, muchos individuos pasan gran parte de su vida en la organización, la cual tiene profunda influencia en su comportamiento.

Por otra parte, el individuo que acude a una organización lo hace porque tiene una serie de expectativas. Que espera cumplir a través de esta (Morgan, 1997). Algunas organizaciones se han preocupado por mantener a sus individuos, pues reconocen las contribuciones que estos hacen (Lee y Chang, 2008). Una forma de lograrlo es procurando que los individuos se sientan contentos, aunque como señalan Moynihan y Pandey (2007), no resulta fácil.

Determinantes de la satisfacción laboral, existe una serie de factores, determinantes o características que pueden hacer o no sentir satisfecho a un individuo (Galup, Klein y Jiang, 2008). En psicología organizacional, el estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo, se denomina «Satisfacción laboral» (Locke, 1976 en Mason y Griffin, 2002; Hancer y George, 2003; Wright y Davis, 2003; Lapierre y Hackett, 2007; Moynihan y Pandey, 2007). Mason y Griffin (2002: 283) indican que tres son los elementos que están contenidos en esta definición:

- La referencia al constructo de satisfacción laboral como un estado emocional implica que contiene un componente afectivo.
- La referencia acerca de que es un proceso resultante implica que hay un componente cognitivo o evaluativo en el constructo.
- El enfocar el constructo en el trabajo y sus experiencias y diferenciarlo de otras formas de satisfacción.

Muchos autores se han abocado al estudio de la satisfacción laboral, proponiendo distintas determinantes. Es por ello que el objetivo de este trabajo fue el de describir distintas determinantes de la satisfacción laboral propuestas en algunos artículos de investigación recientes.

Santamaria, A. (2017) en su artículo publicado en la revista Endomarketing: una herramienta de integración del cliente interno con la estrategia organizacional, la comunicación dentro de la empresa utiliza herramientas como la intranet, carteleras informativas, revistas corporativas y reuniones para mantener a los colaboradores (clientes internos) al tanto de los aspectos importantes de la empresa. Esto les ayuda a estar informados sobre temas relevantes para su desarrollo profesional y su vínculo con la compañía. La integración se refiere al reconocimiento de que cada colaborador es un componente esencial en la evolución de la empresa. Cada miembro del equipo contribuye significativamente al crecimiento y éxito de la organización.

La motivación se centra en comprender los intereses y aspectos personales que impulsan a cada colaborador, con el objetivo de desarrollar estrategias que apoyen sus expectativas y aspiraciones profesionales. El Endomarketing promueve la realización de actividades en las que los colaboradores puedan interactuar y compartir entre sí, e incluso involucrar a sus familias, con el fin de crear experiencias positivas que fortalezcan el vínculo emocional con la empresa. Este vínculo emocional, aunque difícil de medir, es crucial para estimular la motivación y el compromiso de los empleados.

El éxito del Endomarketing depende en gran medida de su correcta implementación, gestión, aplicación y evaluación. Estos factores son clave para fomentar un sentido de compromiso y pertenencia entre los colaboradores. A mayor satisfacción con la calidad de vida laboral, mayor será el compromiso del empleado con sus funciones, lo que se reflejará positivamente en la satisfacción del cliente externo y, en consecuencia, en los resultados económicos de la organización.

El Assessment Center (A.C.) es una de las metodologías más completas y minuciosas para la evaluación de competencias dentro de las organizaciones. Esta técnica brinda a los participantes la oportunidad de exhibir sus habilidades a través de una amplia gama de escenarios (Pereda y Berrocal). En la actualidad, muchas organizaciones emplean esta herramienta de evaluación, pero frecuentemente no aplican de manera adecuada las recomendaciones metodológicas esenciales para lograr resultados óptimos. Estas directrices están definidas en las guías internacionales para la implementación del Assessment Center. Estas guías están diseñadas para el personal de recursos humanos y los gerentes encargados de administrar un A.C.

2.3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

En el siguiente apartado se detallan los instrumentos empleados en los estudios previamente mencionados sobre la rotación de personal y satisfacción laboral. Se utilizó el cuestionario y la entrevista y fue diseñado por los maestrantes. También se explican las teorías aplicadas en los métodos de medición para recopilar la información de las distintas investigaciones.

Las escalas de medición de actitudes son un instrumento de medición que permite acercarse a la variabilidad afectiva de las personas respecto a cualquier sujeto, objeto o proceso. La metodología de medición de la actitud es: Un conjunto de respuestas es utilizado como indicador de una variable subyacente (interviniente): la actitud. La actitud constituye una predisposición organizada, para, pensar, sentir, percibir, y, comportarse ante un sujeto, objeto o proceso. Una escala de actitudes es algo hipotético, que señala la intensidad y dirección de la opinión. La actitud (su componente afectivo) es una variable unidimensional que se representa en un continuum, que puede ir desde “muy de acuerdo” hasta muy en desacuerdo”. Medir una actitud es hacer un ordenamiento de todos los individuos según sean más o menos favorables a un cierto objeto. o. más generalmente, que presenten en mayor o menor grado una cierta tendencia. Elejabarrieta, F., & Iñiguez, L. (2008)

Cuando se emplea la observación en la investigación cuantitativa, es necesario emplear una herramienta que posibilite la captura de detalles significativos que podrían pasar desapercibidos para el investigador a simple vista. Las escalas son un ejemplo de instrumento que puede utilizarse con este fin, ya que permiten evaluar las actitudes de las personas hacia otras personas, situaciones u objetos, entre otros aspectos (Barrantes, R. 2014).

Una actitud puede ser comprendida como “una predisposición aprendida para responder coherentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto, ser vivo, actitud, concepto, persona o símbolos” (Fishbein y Ajzen, 1975; Haddock y Maio, 2007; y Oskamp y Schultz, 2009, citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 244). Según explican Hernández, Fernández y Baptista (2010) una de las formas más conocidas para medir por escalas las variables que constituyen las actitudes son: la escala tipo Likert, la escala de Guttman, entre otros.

2.4 MARCO LEGAL

Las empresas están sujeta a una base legal que establece los requisitos para su constitución y funcionamiento (La Gaceta, 2013).

El propósito fundamental de esta legislación es establecer los procedimientos, políticas y requisitos administrativos necesarios para el funcionamiento adecuado de las empresas, así como cualquier otra disposición relevante para regular su actividad. Esta regulación busca garantizar la transparencia, la legalidad y el cumplimiento de los objetivos sociales de estas organizaciones, asegurando que contribuyan de manera efectiva al desarrollo y bienestar de la sociedad.

El código establece una serie de deberes y derechos tanto para los colaboradores como para el empleador. (Código de Trabajo, 1996)

Esto incluye aspectos como: la relación laboral y el contrato de trabajo, promociones y capacitaciones, jornadas laborales, descansos, permisos, vacaciones, sueldos y salarios, derechos laborales, higiene y seguridad, y riesgos profesionales.

Estas disposiciones legales son cruciales para el buen funcionamiento de todas las organizaciones y el bienestar de sus trabajadores. Impactan significativamente en la satisfacción laboral, ya que cada individuo aspira a un empleo que garantice una compensación justa, beneficios adecuados y condiciones laborales flexibles. También se ve influenciada por el cumplimiento de estas normativas, ya que cuando los colaboradores perciben que se respetan sus derechos y reciben una remuneración justa, se sienten motivados y comprometidos con su trabajo.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

En ese capítulo se detalló la metodología empleada para el trabajo de campo. Se explicaron los métodos, técnicas, análisis y procedimientos utilizados en la investigación, así como el alcance, enfoque y diseño de esta. Además, se estableció la población que fue el objeto de estudio para la recolección de datos.

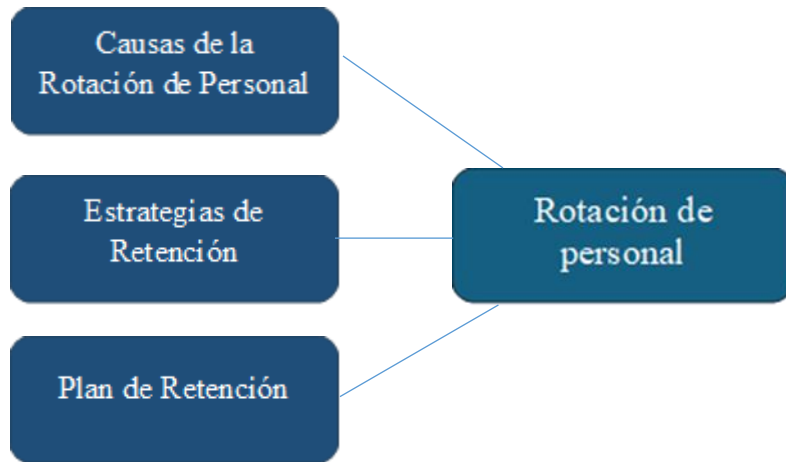
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 1. Matriz de congruencia metodológica

Título de investigación	Objetivos de Investigación		Variables	Dimensiones	Ítems
	General	Específicos			
Propuesta de Reducción de la Rotación de Personal en una empresa Farmacéutica en Honduras, C.A.	Proponer un plan integral para fortalecer la gestión de Talento Humano en la empresa Farmacéutica, mediante el análisis de las causas de la rotación del personal en sus operaciones, con el fin de identificar y aplicar estrategias efectivas que reduzcan el índice de rotación y mejoren la estabilidad laboral.	Analizar las causas específicas que contribuyen a la rotación de personal en la empresa, evaluando su impacto tanto en la productividad operativa como en la satisfacción laboral de los empleados.	Causas de Rotación de personal	Insatisfacción laboral	Oportunidades de desarrollo
				Compensación y beneficios	Ambiente de trabajo
		Identificar y examinar las estrategias de Talento Humano utilizadas para fomentar la retención del personal y mejorar la satisfacción laboral en una empresa.	Estrategias de Retención	Equilibrio entre vida laboral y personal	Flexibilidad de horarios
				Oportunidades de participación y retroalimentación	Encuestas de Satisfacción
		Proponer un plan integral de retención de personal en la empresa, basado en la evaluación de las mejores estrategias y practicas identificadas para reducir la rotación de personal.	Plan de retención	Reconocimiento y apreciación	Tipos de reconocimiento
				Gestión del desempeño y retroalimentación	Apoyo durante las evaluaciones

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO



Fuente: (Elaboración propia, 2024)

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 2. Matriz de operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Ítems
Causas de Rotación de personal	Las causas de rotación de personal son los factores que contribuyen a la salida de empleados de una organización.	Identificar y categorizar los factores que influyen en la decisión de un empleado de dejar la organización mediante encuestas de salida, análisis de datos de recursos humanos y entrevistas con empleados y líderes	Insatisfacción laboral	Oportunidades de desarrollo
			Compensación y beneficios	Ambiente de trabajo
Estrategias de Retención	Son acciones planificadas para mantener a los empleados en una organización y reducir la rotación de personal.	Desarrollar e implementar programas y políticas específicas de desarrollo profesional, reconocimiento y	Equilibrio entre vida laboral y personal	Flexibilidad de horarios

		beneficios, para aumentar la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados.	Oportunidades de participación y retroalimentación	Encuestas de Satisfacción
Plan de retención	Es un conjunto de acciones diseñadas para mantener a los empleados en una organización y reducir la rotación de personal.	implementación de medidas concretas, como programas de desarrollo profesional, reconocimiento y beneficios, dirigidos a mejorar la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados, con el objetivo de minimizar la rotación de personal.	Reconocimiento y apreciación	Tipos de reconocimiento
			Oportunidades de participación y retroalimentación	Encuestas de Satisfacción

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

3.2.1 ENFOQUE

La investigación adoptó un enfoque mixto, ya que se centró en la recopilación y análisis de datos numéricos relacionados con los índices de rotación de personal de la empresa Farmacéutica en Honduras. Este enfoque proporcionó una visión cuantitativa precisa de la magnitud y tendencias de la rotación del personal en la organización, así como su impacto en la eficiencia operativa y la estabilidad laboral.

3.2.2 ALCANCE

La investigación contiene un alcance descriptivo con un enfoque mixto dado que su objetivo es entender la rotación de personal y satisfacción laboral que prevalece en la empresa Farmacéutica, así como reconocer los modelos apropiados que faciliten la propuesta de un plan de mejora adecuado para fortalecer el clima organizacional.

3.2.3 DISEÑO

El presente estudio tuvo un diseño longitudinal que permitió examinar las tendencias y los cambios en los índices de rotación de personal y otros factores importantes a lo largo del tiempo.

Asimismo, tuvo un diseño correlacional que permitió explorar las diferentes variables (índices de rotación, incentivos, motivación, satisfacción laboral y oportunidades de desarrollo profesional), lo que ayudó a identificar posibles factores predictivos de la rotación del personal y a comprender mejor cómo se relacionaban esas variables entre sí.

3.2.4 MÉTODOS

El método utilizado en esta investigación fue analítico, dado que se examinaron las variables basándose en los resultados numéricos obtenidos a partir de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

3.3.1 POBLACIÓN

Para esta investigación, se seleccionó una muestra de 248 empleados de una empresa farmacéutica conformada por 1944 trabajadores distribuidos en diversas áreas a nivel nacional en Honduras. El estudio se enfocó específicamente en la población residente en la ciudad de San Pedro Sula, Cortés.

La sede principal de la empresa está en Tegucigalpa, en la entrada de la Colonia Las Torres. Actualmente, la empresa cuenta con 111 sucursales a lo largo del país, excluyendo el departamento de Gracias a Dios. La muestra incluyó personal administrativo, fuerza de ventas, gerentes de farmacia y regentes farmacéuticos.

3.3.2 MUESTRA

El personal operativo de la empresa ubicada en la ciudad de San Pedro Sula consta de 248 empleados, de los cuales se seleccionaron 151 colaboradores para recabar la información correspondiente a la investigación.

En este estudio se llevó a cabo un muestreo probabilístico en poblaciones finitas, dado que todos los empleados pueden ser seleccionados como muestra. Se utilizó la siguiente fórmula:

Tamaño de la Población (N): La población total consta de 248 empleados.

Tamaño de la Muestra (n): Consta de una muestra de 151 empleados.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1-p)}{(N-1) * E^2 + Z^2 * p * (1-p)}$$

Donde:

- N es el tamaño de la población (248 empleados).
- Z es el valor z correspondiente al nivel de confianza del 95%, Z sería 1.96.
- p es la proporción estimada en la población (0.5, para maximizar el tamaño de la muestra)
- E es el margen de error (0.05).

Sustituyendo estos valores en la fórmula:

$$n = \frac{248 * 1.96^2 * 0.5 * (1-0.5)}{(248-1) * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * (1-0.5)}$$

$$n = \frac{248 * 3.8416 * 0.25}{(248-1) * 0.0025 + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{248 * 0.9604}{247 * 0.0025 + 0.9604}$$

$$n = \frac{238.0992}{0.6175 + 0.9604}$$

$$n = \frac{238.0992}{1.5779}$$

$$n \approx 151$$

Por razones prácticas y para asegurar una adecuada representatividad y gestión de los recursos, se trabajó con una muestra de 151 personas.

3.3.3 TÉCNICAS DE MUESTREO

Para evaluar la satisfacción de los empleados en ventas de la empresa farmacéutica, se utilizó usar la técnica de muestreo aleatorio simple para seleccionar a los participantes de la encuesta. Este

método garantiza que cada colaborador tenga la misma probabilidad de ser elegido, asegurando una muestra representativa y libre de sesgos.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

3.4.1 TÉCNICAS

En este estudio se empleó la encuesta como técnica para recopilar información, para analizar datos obtenidos. Se recurrió además a la entrevista con la Gerente de Talento Humano, cuya experiencia de 12 años en la empresa y se erige como experta en la materia. La encuesta se dirigió a la fuerza de ventas de la empresa Farmacéutica y se llevó a cabo durante los días 23, 24 y 25 de mayo de 2024, utilizando un cuestionario y se envió por correo a los colaboradores.

3.4.2 INSTRUMENTOS

Para la investigación, se utilizaron dos instrumentos: una entrevista realizada a la Gerente de Talento Humano, que constaba de ocho preguntas abiertas y un cuestionario administrado mediante la técnica de encuesta. Este consistía en 22 preguntas cerradas, siguiendo la escala de Likert donde 1 representa "totalmente en desacuerdo", 2 "en desacuerdo", 3 "ni de acuerdo ni en desacuerdo", 4 "de acuerdo" y 5 representa "totalmente de acuerdo", según corresponda. Esta metodología permitió obtener información detallada y cuantitativa sobre los colaboradores de la empresa. (Ver Anexo #1).

3.4.3 PROCEDIMIENTOS

El 24 de mayo de 2024, en San Pedro Sula, se enviaron las encuestas a través del correo electrónico a los colaboradores seleccionados para la recopilación de datos. Se implementó un seguimiento meticuloso para asegurar que todos los empleados completaran la encuesta dentro del plazo establecido. Los datos recopilados fueron sometidos a un proceso de codificación y depuración para garantizar su precisión y coherencia.

Posteriormente, se efectuó un análisis estadístico exhaustivo para evaluar las diversas variables que posibilitan la identificación de las causas o factores predictivos asociados a la rotación de personal en la empresa. La confidencialidad de los datos se resguardó estrictamente y se emplearon exclusivamente para investigación. Los resultados se presentaron de forma agregada, preservando el anonimato de los involucrados para salvaguardar su privacidad.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

La recolección primordial de datos para este estudio se llevó a cabo mediante una encuesta dirigida a los participantes asociados de la empresa Farmacéutica, cuya sede principal está ubicada en Tegucigalpa. Además, se realizó una entrevista con la Gerente de Talento Humano para obtener su perspectiva sobre la rotación, satisfacción y experiencia dentro de la empresa.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes de información empleadas abarcan una amplia variedad de recursos que van desde bases de datos hasta manuales y tesis especializadas. Las bases de datos constituyen una fuente fundamental al proporcionar datos estructurados y confiables sobre una diversidad de temas, desde índices de rotación empresarial hasta detalles específicos sobre el clima organizacional en diferentes sectores. Además, se consultaron artículos y revistas científicas especializadas que ofrecen análisis detallados, estudios de casos y enfoques teóricos que enriquecen la comprensión del tema en estudio, abarcando desde la gestión de recursos humanos hasta la satisfacción laboral.

Los manuales también desempeñan un papel crucial al ofrecer orientación práctica y metodológica sobre cómo abordar diferentes aspectos de la investigación y la gestión de recursos humanos, desde el diseño de estudios científicos hasta estrategias para optimizar el rendimiento y la retención del personal. Entre los textos de consulta se encuentran el "Manual de Metodología de la Investigación", que brinda una guía detallada sobre métodos y técnicas de investigación, así como manuales específicos sobre Gestión de Recursos Humanos. Además, se accedió a recursos específicos como la base de datos sobre el índice de rotación de la empresa farmacéutica y tesis dedicadas al análisis del clima organizacional. Estos materiales proporcionan una sólida base de conocimientos para comprender y abordar los desafíos relacionados con la gestión de recursos humanos y el desarrollo organizacional.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En este capítulo se exponen los resultados de la encuesta administrada a los empleados de la empresa, basada en una muestra tomada de las 19 farmacias ubicadas en San Pedro Sula. El cuestionario constaba de 22 preguntas cerradas, diseñadas para evaluar la percepción de los empleados respecto a la satisfacción laboral. Adicionalmente, se llevó a cabo una entrevista con la Gerente de Talento Humano con el objetivo de obtener su perspectiva sobre la rotación de personal en la empresa.

Se analizaron las bajas y renunciaciones en relación con la rotación debido al impacto significativo de este fenómeno en diferentes aspectos de la organización. A su vez se comprendió las diferentes razones existentes detrás de las renunciaciones y esto permitió a la empresa identificar áreas de mejora dentro de la misma y desarrollar estrategias efectivas para mejorar la retención de talento.

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recopilación de la información, la empresa proporcionó los datos del índice de rotación de personal de los años 2023 hasta mayo del 2024. Se elaboró el cuestionario con 22 preguntas cerradas para medir la satisfacción laboral de los colaboradores. El cuestionario se envió mediante el correo electrónico de los colaboradores el 24 de mayo y se dejó habilitado hasta el 28 de mayo de 2024, finalizando la encuesta a las 7:00 pm. La encuesta se aplicó a 180 colaboradores de San Pedro Sula, logrando una tasa de respuesta del 95% del total de los encuestados. Después, los datos se organizaron en Microsoft Excel con tablas dinámicas, relacionando las variables principales con la información poblacional para analizar y presentar.

Para comprender mejor a la población encuestada, se incluyeron datos demográficos detallados, con gráficas adicionales que mostraron resultados significativos para el estudio de la rotación de personal en la empresa (Ver Anexo 1).

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

4.2.1 ANÁLISIS DEL CÁLCULO DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DEL
2023

Este análisis se elaboró a partir de los datos obtenidos de la base de datos de la empresa, implementada en 2023. Dicha base de datos proporciona información detallada y precisa sobre la rotación de personal a lo largo del año, permitiendo a la empresa evaluar y comprender mejor las tendencias y factores que influyeron en estos movimientos.

CALCULO DEL INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL 2023									
AÑO 2023	Altas	Despido	Renuncia	Total Bajas	Numero de trabajo Inicio de periodo	Numero de trabajo Final del periodo	IRP	IRP SUGERIDO	
enero	54	73	33	106	1782	1730	4.56%	1%	4%
febrero	64	14	24	38	1730	1756	2.93%	1%	4%
marzo	38	23	17	40	1756	1754	2.22%	1%	4%
abril	33	22	17	39	1754	1748	2.06%	1%	4%
mayo	70	19	15	34	1748	1784	2.94%	1%	4%
junio	42	10	22	32	1784	1794	2.07%	1%	4%
julio	74	22	28	50	1794	1818	3.43%	1%	4%
agosto	61	20	35	55	1818	1824	3.19%	1%	4%
septiembre	49	18	16	34	1824	1839	2.27%	1%	4%
octubre	62	22	24	46	1839	1855	2.92%	1%	4%
noviembre	67	13	23	36	1855	1886	2.75%	1%	4%
diciembre	22	14	15	29	1886	1879	1.35%	1%	4%

Gráfico 1: Cálculo del Índice de Rotación de Personal 2023

Fuente: (Empresa Farmacéutica, 2023)

El análisis del Índice de Rotación de Personal (IRP) para el año 2023 proporciona una visión detallada y comprensiva de la dinámica laboral dentro de la organización a lo largo del año. En enero, se observó un notable aumento de la rotación con 54 altas y 106 bajas, desglosadas en 73 despidos y 33 renunciaciones, resultando en un IRP de 4.56%. Este valor supera significativamente el rango sugerido de 1% a 4%, indicando una alta inestabilidad laboral al inicio del año.

En febrero, la situación mejora sustancialmente con 64 altas y 38 bajas (14 despidos y 24 renunciaciones), reduciendo el IRP a 2.93%, dentro del rango aceptable. Esta tendencia continúa en marzo, donde se registran 38 altas y 40 bajas (23 despidos y 17 renunciaciones), resultando en un IRP de 2.22%. En abril, con 33 altas y 39 bajas (22 despidos y 17 renunciaciones), el IRP se mantiene en 2.06%,

Mayo presenta una situación de equilibrio con 70 altas y 34 bajas (19 despidos y 15 renunciaciones), alcanzando un IRP de 2.94%. Junio mantiene esta tendencia con 42 altas y 32 bajas (10 despidos y 22

renuncias), resultando en un IRP de 2.07%. En julio, la rotación se incrementa levemente con 74 altas y 50 bajas (22 despidos y 28 renunciaciones), elevando el IRP a 3.43%, aunque aún dentro del rango sugerido.

Agosto experimenta una subida notable con 61 altas y 55 bajas (20 despidos y 35 renunciaciones), resultando en un IRP de 3.19%. Septiembre y octubre muestran una ligera mejora, con IRP de 2.27% y 2.92%, respectivamente. En estos meses, las altas y bajas se equilibran (49 y 343 bajas en septiembre, 62 y 46 bajas en octubre). En noviembre, se registran 67 altas y 36 bajas (13 despidos y 23 renunciaciones), con un IRP de 2.75%. Finalmente, diciembre muestra la rotación más baja del año, con 22 altas y 29 bajas (14 despidos y 15 renunciaciones), alcanzando un IRP de 1.35%, el más cercano al límite inferior del rango sugerido.

A lo largo del año, se observó una tendencia general de estabilización en la rotación de personal, aunque con variaciones mensuales significativas. La alta rotación en enero destaca como un área crítica que requiere atención, posiblemente señalando problemas de adaptación o insatisfacción laboral. Los meses subsiguientes demostraron una capacidad de ajuste y gestión de la fuerza laboral más efectiva. Es relevante destacar que la fluctuación del IRP a lo largo del año también pudo estar influenciada por factores externos, como cambios en el mercado laboral, condiciones económicas y políticas gubernamentales que afecten la empleabilidad y las condiciones laborales. Además, factores internos como la cultura organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional y la satisfacción laboral desempeñan un papel crucial en la retención de empleados.

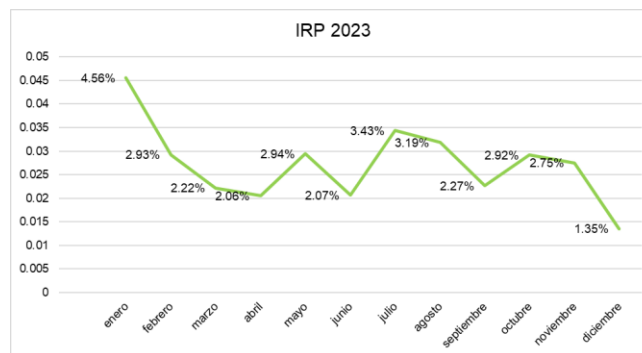


Gráfico Linear 2: IRP de enero a diciembre 2023

Fuente: (Elaboración Propia, 2024)

El gráfico muestra el Índice de Rotación de Personal para el año 2023, con valores mensuales expresados en porcentaje. A lo largo del año, se observó una tendencia general decreciente, comenzando con un punto alto en enero (4.56%) y terminando en diciembre en su punto más bajo (1.35%). Durante los primeros meses del año, se registró una notable disminución, con febrero marcando 2.93% y continuando la caída en marzo (2.22%) y abril (2.06%). Mayo muestra una ligera recuperación a 2.94%, pero en junio vuelve a bajar a 2.07%. En julio, hubo un repunte significativo a 3.43%, seguido de una ligera disminución en agosto a 3.19%. Los valores continúan fluctuando en septiembre (2.27%), octubre (2.92%) y noviembre (2.75%), para finalmente alcanzar el punto más bajo del año en diciembre con 1.35%.

Estos datos revelaron una variabilidad considerable en el rendimiento de producción a lo largo del año, con picos notables en enero y julio, y mínimos destacados en abril, junio y diciembre. Las fluctuaciones mensuales sugerían la influencia de factores estacionales, cambios en la demanda y posibles problemas de producción. El decrecimiento constante hacia fin de año podría estar relacionado con factores estacionales como el cierre del año fiscal o una menor demanda durante las festividades. Este análisis del IRP 2023 proporcionó una visión integral de los patrones de rendimiento a lo largo del año, destacando las variaciones y sus posibles implicaciones para futuras investigaciones y planificación estratégica.

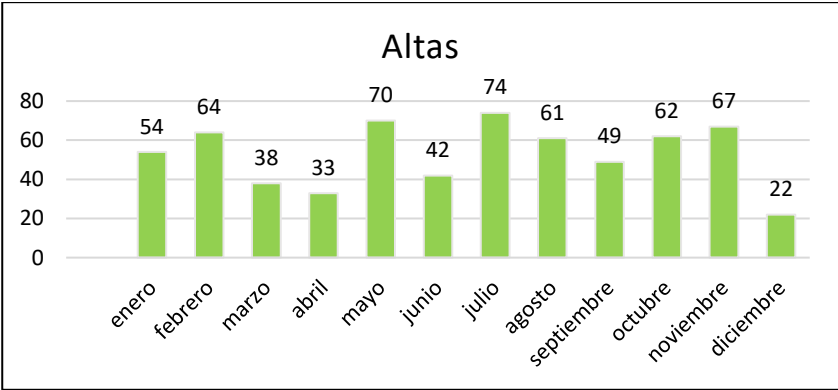


Gráfico 3: Reporte de Altas 2023

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

El gráfico de reporte de altas 2023 mostró el número de altas mensuales en el año 2023. A continuación, se detalló el análisis del comportamiento de las altas a lo largo del año.

En enero, el número de altas fue de 54, seguido por un aumento en febrero, alcanzando las 64 altas. Sin embargo, en marzo y abril, se observó una disminución significativa, con 38 y 33 altas respectivamente. A partir de mayo, el número de altas comenzó a recuperarse ligeramente con 42 altas. Junio mostró un notable incremento, alcanzando 70 altas, y julio registró el pico más alto del año con 74 altas. Después de julio, hubo una ligera disminución en agosto con 61 altas, y una mayor caída en septiembre, con solo 49 altas. En octubre, el número de altas volvió a aumentar a 62, seguido de un incremento adicional en noviembre con 67 altas. Finalmente, diciembre presentó una notable disminución, con solo 22 altas.

En resumen, el año 2023 mostró una variabilidad considerable en el número de altas, con un notable incremento en los meses de junio y julio y una disminución significativa hacia el final del año en diciembre. Este patrón pudo haber estado influenciado por diversos factores estacionales o administrativos que afectaron la cantidad de altas en diferentes meses.

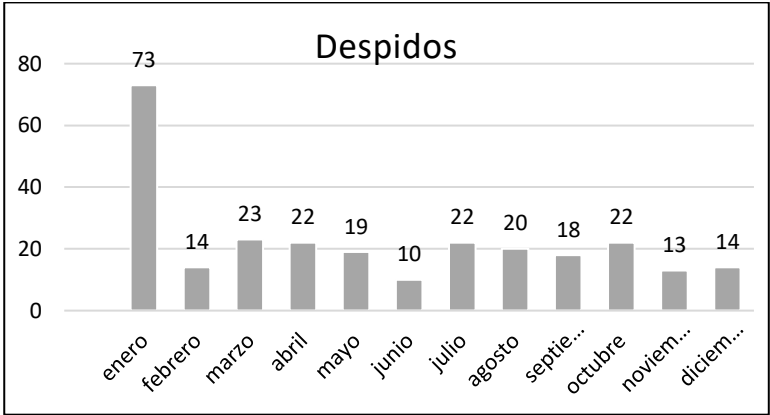


Gráfico 4: Reporte de Despidos 2023

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

El gráfico de reporte de despidos presentaba una distribución mensual de los despidos ocurridos a lo largo del año 2023. En enero se registró el mayor número de despidos, con 73 casos. A partir de febrero, el número de despidos mostró una notable disminución, registrando solo 14 casos. En marzo y abril, los despidos aumentaron ligeramente a 23 y 22 casos respectivamente. Mayo presentó una pequeña reducción con 19, seguido de junio con 10, el valor más bajo después de febrero.

Durante los meses de julio a noviembre, la cantidad de despidos se mantuvo relativamente estable, con cifras que oscilaron entre 18 y 22 despidos mensuales. En detalle, julio tuvo 22 despidos, agosto 20, septiembre y noviembre 22, y octubre 18. Finalmente, en diciembre, los despidos se situaron nuevamente en 14, igualando la cifra de febrero. En resumen, el análisis de este gráfico mostró que el inicio del año 2023 estuvo marcado por un pico significativo en los despidos durante enero, seguido de una estabilización en los meses subsecuentes, con fluctuaciones menores en el rango de 10 a 23 despidos mensuales.

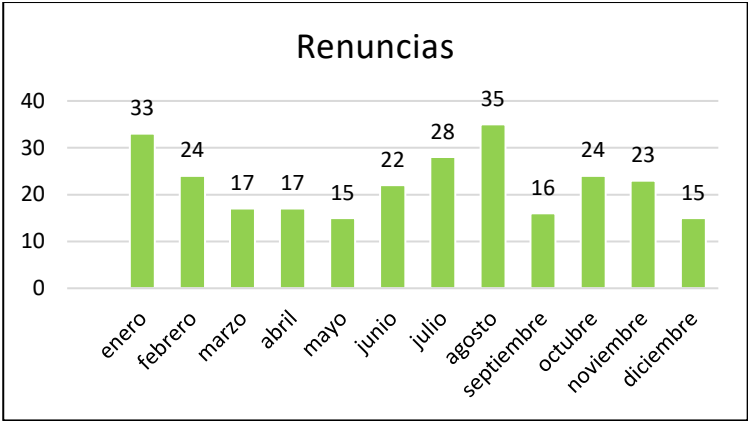


Gráfico 5: Reporte de Renuncias 2023

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

El gráfico de reporte de renuncias muestra el número de renuncias mensuales en la empresa durante el año 2023. En enero, se registró el mayor número de renuncias, con un total de 33, seguido de una disminución en febrero, con 24 renuncias. Los meses de marzo y abril tuvieron una tendencia a la baja, con 17 y 15 renuncias, respectivamente. Mayo mostró un ligero aumento a 15 renuncias, mientras que en junio se observó un incremento más notable, llegando a 22 renuncias.

En julio, el número de renuncias continuó aumentando hasta alcanzar las 28, y en agosto se registró el pico más alto del año con 35 renuncias. Sin embargo, en septiembre hubo una caída significativa a 16 renuncias. Octubre mostró una recuperación con 24 renuncias, y en noviembre se mantuvo en un nivel similar con 23 renuncias. Finalmente, en diciembre, el número de renuncias volvió a disminuir a 15. En resumen, el análisis de las renuncias mensuales de 2023 revela fluctuaciones notables, con picos importantes en enero y agosto, y una tendencia a la baja en los meses intermedios y finales del año.

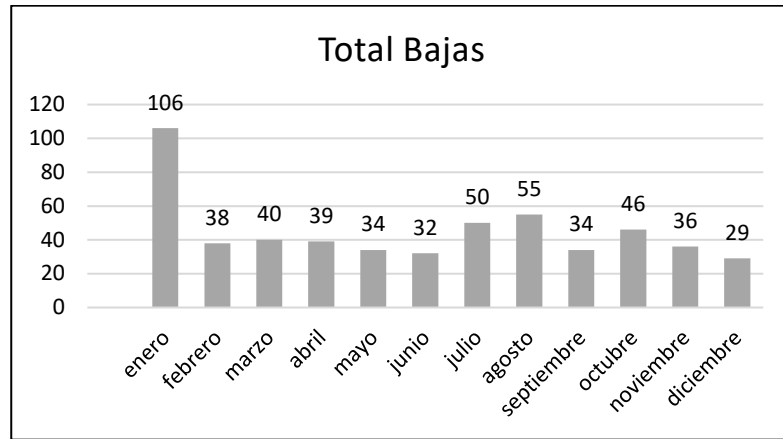


Gráfico 6: Reporte de Total de Bajas 2023

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

El gráfico de total de bajas muestra el total de bajas mensuales en la empresa durante el año 2023. En enero se registró el mayor número de bajas, con un total de 106, lo que representó un pico significativo en comparación con los demás meses. En febrero, el número de bajas disminuyó considerablemente a 38. Los meses de marzo y abril mantuvieron cifras similares, con 40 y 39 bajas respectivamente.

En mayo, el número de bajas fue de 34, seguido de una ligera disminución en junio, con 32 bajas. Julio presentó un incremento notable, alcanzando las 50 bajas, y en agosto se observó un nuevo aumento a 55 bajas. Sin embargo, en septiembre, el número de bajas descendió a 34. Octubre mostró un leve incremento a 46 bajas, mientras que en noviembre se registraron 36 bajas. Finalmente, en diciembre, el número de bajas fue de 29, el valor más bajo del semestre. En resumen, el análisis de las bajas mensuales de 2023 revela un inicio de año con un pico excepcional en enero, seguido de fluctuaciones moderadas y un comportamiento relativamente estable en los meses restantes, con ciertos aumentos notables en julio y agosto.

4.2.2 ANÁLISIS DEL CÁLCULO DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE ENERO A MAYO DEL 2024

Este análisis se elaboró a partir de los datos obtenidos de la base de datos de la empresa, implementada en enero a mayo del 2024. Dicha base de datos proporciona información detallada y

precisa sobre la rotación de personal en el primer semestre del año, permitiendo a la empresa evaluar y comprender mejor las tendencias y factores que influyeron en estos movimientos.

CALCULO DEL INDICE DE ROTACION DE PERSONAL 2024									
AÑO 2024	Altas	Despido	Renuncia	Total Bajas	Numero de trabajo Inicio de periodo	Numero de trabajo Final del periodo	IRP	IRP SUGERIDO	
enero	49	33	25	58	1879	1870	2.85%	1%	4%
febrero	89	50	27	77	1870	1882	4.42%	1%	4%
marzo	60	23	16	39	1882	1903	2.62%	1%	4%
abril	100	35	16	51	1903	1952	3.92%	1%	4%
mayo	56	29	23	52	1952	1937	2.78%	1%	4%

Gráfico 7: Cálculo del Índice de Rotación de Personal 2024

Fuente: (Empresa Farmacéutica, 2024)

Durante el periodo observado, según el gráfico 3, la tasa de rotación de personal (IRP) del 2024 presentó variaciones mensuales notables, lo que indicaba fluctuaciones en la eficiencia de la gestión del personal en el tiempo. El análisis mensual reveló patrones interesantes: en enero, el IRP fue del 2.85%, una cifra moderada que sugería una rotación saludable del personal. Sin embargo, este equilibrio aumentó en febrero con un IRP al 4.42%, indicando una rápida rotación del personal durante ese mes, posiblemente impulsada por factores estacionales.

El mes siguiente, marzo, experimentó una ligera disminución en el IRP, cayendo al 2.62%, lo que podría interpretarse como una estabilización después del pico observado en febrero. Sin embargo, abril mostró un repunte en el IRP hasta alcanzar el 3.92%, sugiriendo nuevamente una mayor rotación de personal durante ese período. En mayo se obtuvo un 2.78%, el más bajo que en febrero y abril, pero ligeramente superior a marzo. Esto podría indicar cierta estabilidad en la rotación de personal en comparación con los meses anteriores, mostrando una gestión efectiva de la retención y reemplazo de empleados.

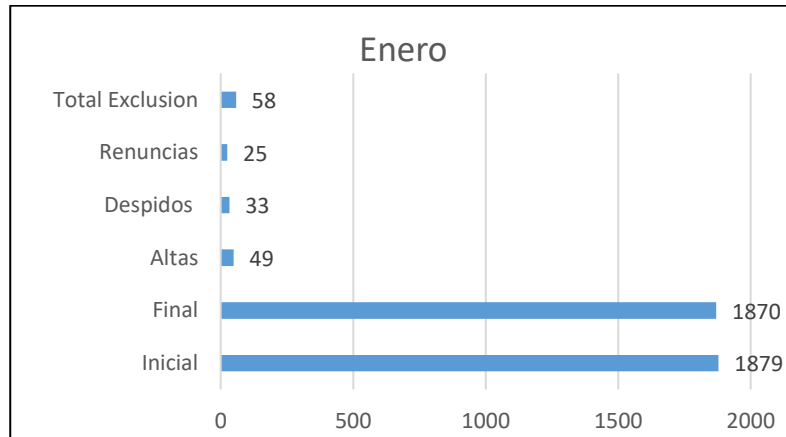


Gráfico 8: Índice de Rotación enero 2024

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

En el gráfico 8 se presentó una evaluación detallada del IRP para enero. En este mes, la empresa comenzó con 1879 empleados y terminó con 1870, reflejando un leve decremento en el número total de empleados. A lo largo del mes, se realizaron 49 altas, lo que indicaba un esfuerzo significativo en la contratación de nuevos empleados. Este esfuerzo parecía haberse contrarrestado por varias bajas, con 33 despidos y 25 renuncias, sumando 58 bajas.

Las encuestas de salida y entrevistas con empleados que renunciaron podían proporcionar valiosos datos sobre áreas de mejora en la gestión del talento. Si bien un IRP del 2.85% podía parecer elevado, era posible que fuera una tendencia común en la industria farmacéutica o en el mercado laboral de Honduras. Comprender cómo se posicionaba la empresa en relación con sus competidores podía ayudar a delinear estrategias más efectivas para mejorar la retención de personal.

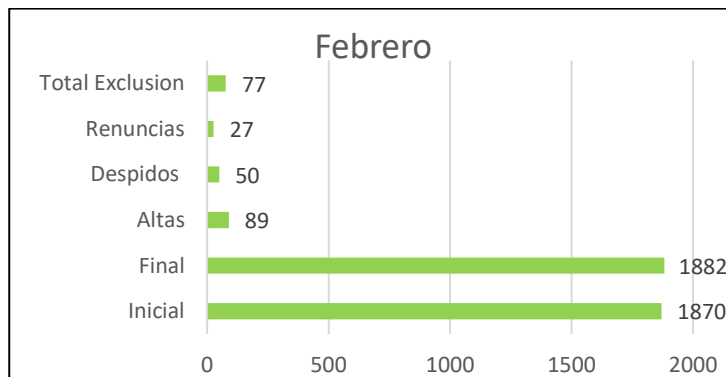


Gráfico 9: Índice de Rotación febrero 2024

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

En el grafico 9, se mostró que, en febrero, la empresa comenzó con 1870 empleados y finalizó con 1882, lo que reflejó un incremento neto de 12 empleados. Durante ese período, se realizaron 89 nuevas contrataciones, mientras que se registraron 77 exclusiones, distribuidas entre 50 despidos y 27 renunciaciones. Esta dinámica resultó en una tasa de rotación del 4.42%, un indicador relevante para evaluar la estabilidad laboral dentro de la empresa.

El análisis de estos datos reveló que, a pesar del incremento neto en el personal, la empresa enfrentaba un reto significativo en términos de estabilidad laboral, dado que una tasa de rotación del 4.42% en un solo mes era alta. Este índice indicaba problemas internos como insatisfacción laboral, condiciones laborales poco favorables o una inadecuada adaptación de los empleados a la cultura organizacional. Tales factores podrían haber estado influyendo negativamente en la retención de personal, incrementando los costos asociados a la rotación y afectando potencialmente la productividad general de la empresa.

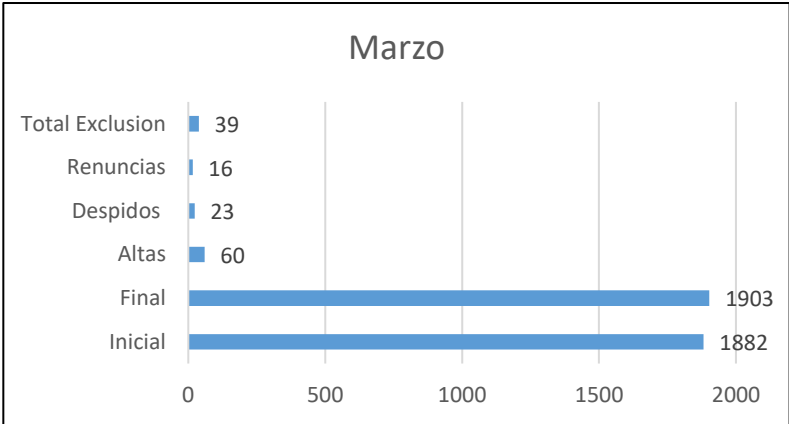


Gráfico 10: Índice de Rotación marzo 2024

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

En el grafico 10, se mostró que, en marzo, hubo un comportamiento positivo en cuanto al crecimiento de personal, comenzando con 1882 empleados y finalizando con 1903, lo que reflejó un incremento neto de 21 empleados. Durante ese período se registraron 60 nuevas contrataciones, mientras que las exclusiones sumaron 39, distribuidas entre 23 despidos y 16 renunciaciones. Estos movimientos resultaron en una tasa de rotación del 2.62%, significativamente menor en comparación con el mes anterior.

El análisis de estos datos mostró una mejor estabilidad laboral en ese mes. La tasa de rotación indicaba una disminución en la frecuencia de bajas, lo que podía estar asociado a una mejor gestión de personal, posibles mejoras en las condiciones de trabajo y una mejor alineación de los nuevos empleados con la cultura organizacional. Haber implementado estrategias proactivas de retención no solo redujo la rotación, sino que también mejoró la percepción de la empresa como un empleador comprometido con el bienestar de su personal.

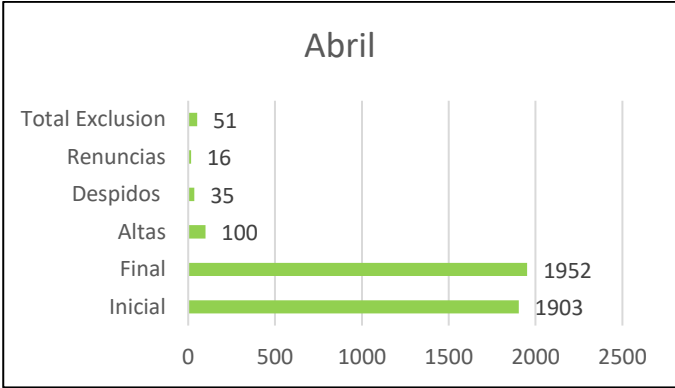


Gráfico 11: Índice de Rotación abril 2024

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

En el gráfico 11, muestra que, en abril de 2024, la empresa experimentó un crecimiento significativo de nuevos colaboradores, comenzando el mes con 1,903 empleados y finalizando con 1,952, lo que representó un incremento neto de 49 empleados. Durante ese periodo, se registraron 100 nuevas contrataciones, evidenciando un esfuerzo considerable en la incorporación de nuevo talento. Sin embargo, también se observaron 51 bajas, distribuidas entre 35 despidos y 16 renunciaciones. Estos movimientos resultaron en una tasa de rotación del 3.92%, que, aunque fue menor que la tasa observada en febrero (4.42%), seguía siendo superior a la del mes de marzo (2.62%).

El análisis de estos datos reveló varios puntos clave sobre la dinámica laboral de la empresa en abril. La alta cantidad de contrataciones podría haber indicado una fase de expansión o un intento de la empresa por reforzar su equipo para afrontar nuevos proyectos o desafíos operativos. No obstante, la persistencia de una tasa de rotación elevada indicaba que aún existían áreas problemáticas que necesitaban ser abordadas. Los 35 despidos registrados podrían haber reflejado mejoras en el rendimiento o haberse adaptado a cambios estratégicos, mientras que las 16 renunciaciones indicaban que algunos empleados continuaban dejando la empresa voluntariamente. La tasa de rotación del 3.92%

era un factor para tener en cuenta, ya que implicaba un flujo significativo de empleados que entraban y salían de la empresa, y esa inestabilidad podía generar costos adicionales relacionados con el reclutamiento y la capacitación de nuevos empleados.

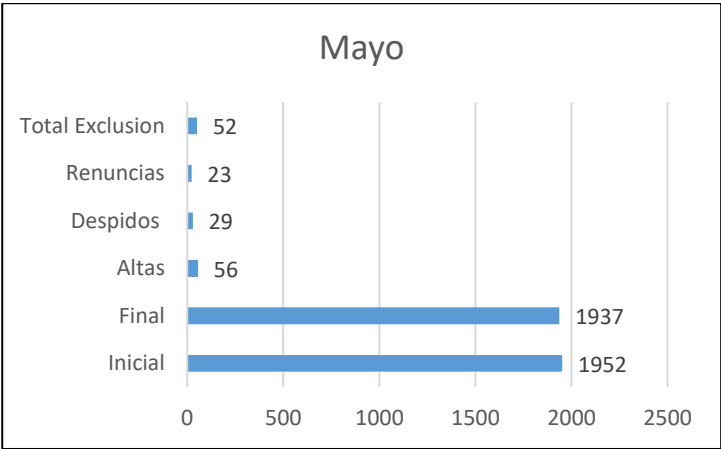


Gráfico 12: Índice de Rotación mayo 2024

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

En mayo del 2024, la empresa experimentó diversas dinámicas en sus contrataciones. Iniciaron el mes con 1952 empleados y, a pesar de haber contratado a 56 nuevos trabajadores, el número final de empleados fue de 1937. Esto implica una reducción neta de 15 empleados al final del mes. Analizando las bajas, se observó que la empresa tuvo 29 despidos y 23 renunciaciones, sumando un total de 52 salidas. Esta cifra incluye tanto las desvinculaciones voluntarias como las involuntarias. La cantidad de renunciaciones indica una rotación voluntaria significativa, lo que indica varios factores internos a abordar, como la satisfacción laboral, las condiciones de trabajo, las oportunidades de crecimiento y el ambiente laboral.

La tasa de rotación del 2.78% es un dato crucial que permite a la empresa evaluar la estabilidad de su fuerza laboral. Una tasa de rotación baja puede indicar estabilidad y satisfacción laboral, mientras que una tasa elevada puede reflejar problemas subyacentes como descontento, baja moral, o condiciones laborales adversas.

4.2.3 ANÁLISIS DEL CÁLCULO DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE ENERO A MAYO DEL 2024

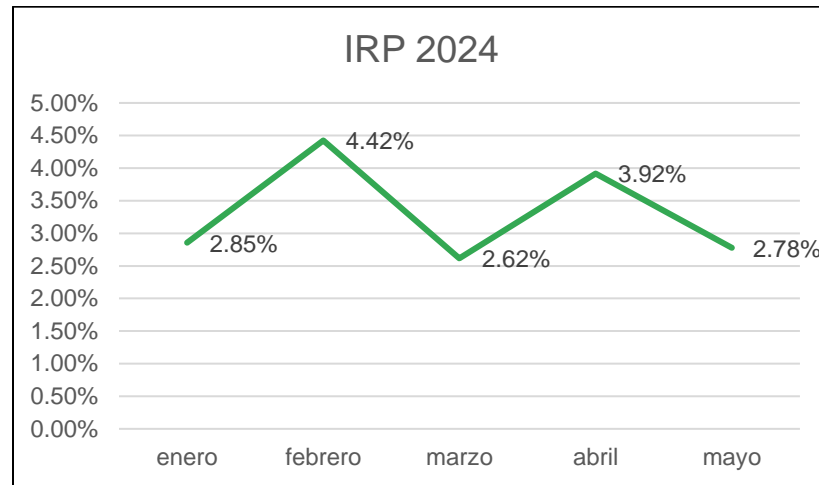


Gráfico Lineal 13: IRP de enero a mayo 2024

Fuente: (Elaboración Propia, 2024)

En el presente estudio, se realizó un análisis comparativo del índice de rotación de personal (IRP) durante los primeros cinco meses del año 2024, utilizando datos detallados sobre las altas, despidos, renunciaciones, y el número de trabajadores al inicio y al final de cada mes. En enero de 2024, se registraron 49 altas y 58 bajas (33 despidos y 25 renunciaciones), resultando en un IRP de 2.85%, situándose dentro del rango sugerido de 1% a 4%. En febrero, se observó un incremento notable tanto en las altas (89) como en las bajas (77), con un IRP que ascendió a 4.42%, superando el límite superior del rango recomendado. Este aumento sugirió eventos específicos o problemas internos que requirieron una investigación más profunda para identificar las causas subyacentes.

En marzo, el número de altas fue de 60, mientras que las bajas disminuyeron a 39, lo que resultó en un IRP de 2.62%, el más bajo registrado en el periodo analizado, indicando una mayor estabilidad laboral. En abril, se registró el mayor número de altas (100) y un total de 51 bajas, lo que llevó a un IRP de 3.92%, nuevamente dentro del rango sugerido, pero cerca de su límite superior. Por último, en mayo, se reportaron 56 altas y 52 bajas, con un IRP de 2.78%, manteniéndose también dentro del rango sugerido.

A lo largo de estos cinco meses, se observó una tendencia general de incremento en la fuerza laboral, con el número de trabajadores pasando de 1879 al inicio de enero a 1937 al final de mayo. Este crecimiento neto fue indicativo de una política de contratación activa, superando consistentemente el número de bajas en cada mes. Sin embargo, la variabilidad en el IRP, especialmente el pico observado en febrero destacó la necesidad de implementar estrategias efectivas de retención de personal y de investigar los factores que contribuyeron a las fluctuaciones en el índice de rotación.

4.2.4 ANÁLISIS COMPARATIVO DEL IRP ENTRE EL 2023 Y 2024

Comparando ambos años, se puede observar que el IRP más alto en 2023 fue en enero (4.56%), mientras que, en 2024, el IRP más alto se registró en febrero (4.42%). Sin embargo, el promedio mensual del IRP en 2023 mostró una tendencia más estable y con menor variabilidad, indicando una cierta consistencia en los índices de rotación a lo largo del año. En contraste, en 2024, aunque los índices de rotación fueron generalmente más bajos en los primeros cinco meses comparados con los picos altos de 2023, se observó una mayor variabilidad mensual, con fluctuaciones más marcadas entre los meses.

Es relevante señalar que los valores del IRP en ambos años exceden el IRP sugerido de 1% ideal y 4% máximo, con algunas excepciones. En 2023, tres meses (abril, junio y diciembre) mantuvieron el IRP por debajo del 2%, acercándose al valor sugerido. En contraste, 2024 tuvo dos meses (marzo y mayo) con IRP por debajo del 3%, mostrando una ligera mejora en comparación con los meses de pico.

4.2.5 RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

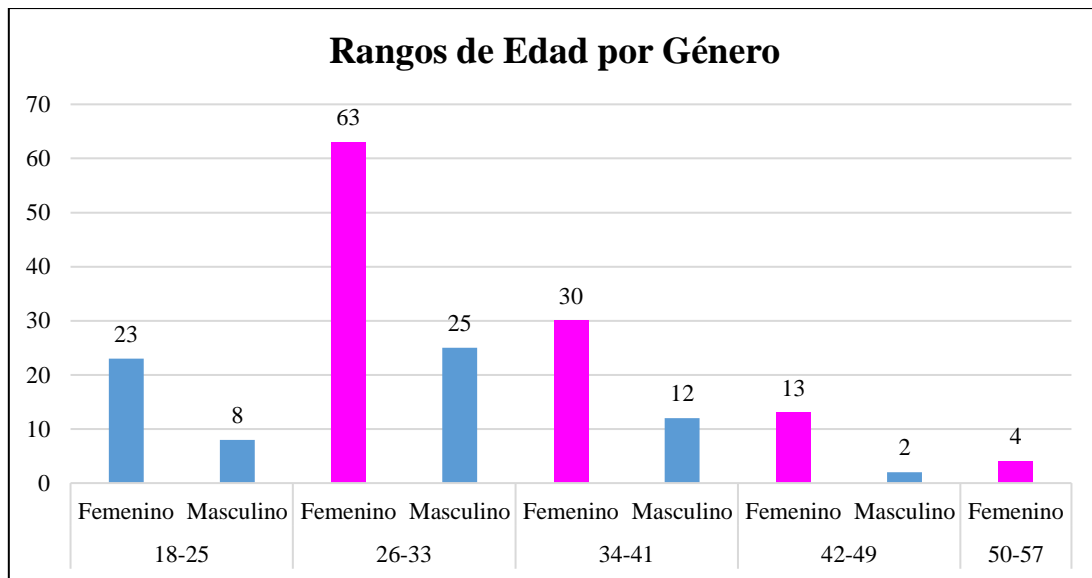


Gráfico 1. Rangos de Edad por Género

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

El análisis de los datos revela que, en casi todos los rangos de edad estudiados, la participación femenina supera a la masculina. Esta diferencia es especialmente notable en el grupo de 26 a 33 años, donde las mujeres son más del doble que los hombres. En el grupo de 42 a 49 años, ambos géneros están igualmente representados. Además, se observa una menor participación en el grupo de 50 a 57 años, especialmente entre los hombres.

Estos resultados son relevantes para la empresa en términos de rotación de personal. La alta participación femenina, especialmente en los rangos de edad más jóvenes y productivamente activos, podría indicar una mayor atracción, retención o motivación de las mujeres en comparación con los hombres. Por otro lado, la menor participación de hombres en los grupos de mayor edad podría implicar posibles desafíos en la retención o motivación de este segmento de empleados más experimentados.

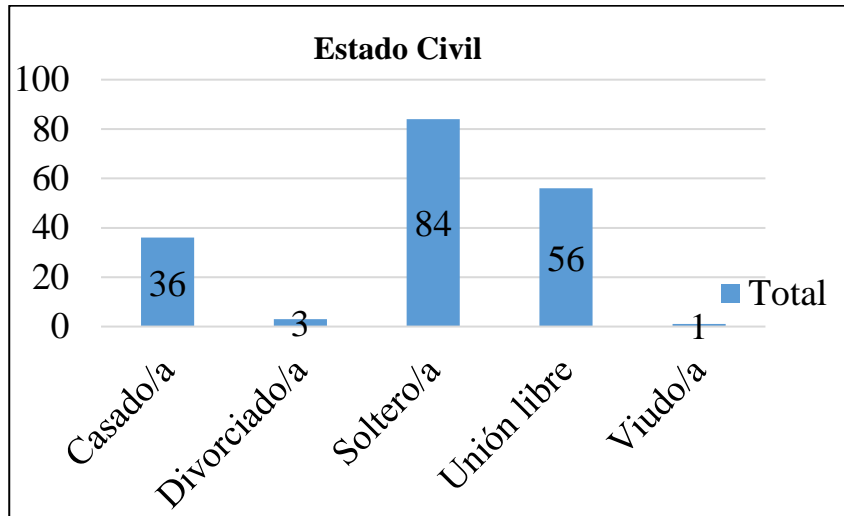


Gráfico 2. Estado Civil

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

El gráfico presentado ilustra la distribución de individuos según su estado civil. La alta proporción de empleados solteros y en unión libre podría haber implicado a la empresa en cuanto a rotación de personal. Generalmente, los empleados solteros podían tener una mayor movilidad y disposición para cambiar de empleo o ubicación, lo que podría haberse traducido en una rotación más alta. Por otro lado, aquellos en unión libre, aunque menos móviles que los solteros, también podían haber mostrado una mayor flexibilidad comparado con los casados, quienes suelen buscar más estabilidad laboral debido a responsabilidades familiares.

Además, la baja representación de empleados casados, divorciados y viudos sugería que estos grupos, que a menudo buscaban estabilidad y beneficios a largo plazo, eran minoritarios. Esto podía haber indicado que la empresa debía enfocarse en estrategias de retención que atrajeran y retuvieran a estos grupos, ofreciendo beneficios que les brindaran la estabilidad que buscaban.

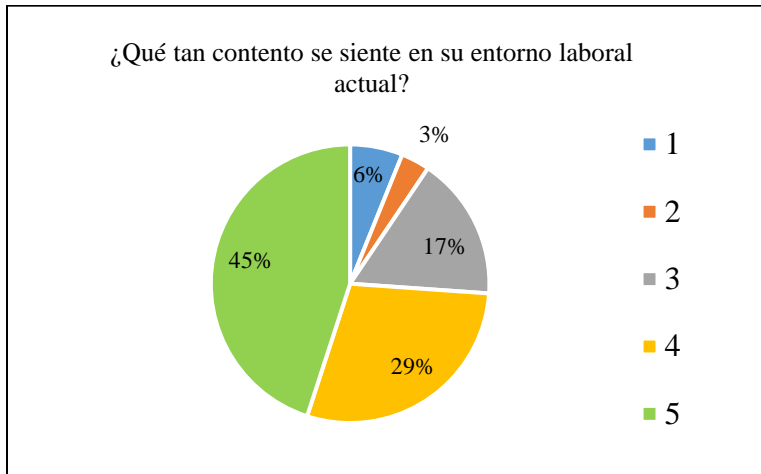


Gráfico 3. Satisfacción en el entorno laboral actual

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

El gráfico presentado proporcionó una visión clara y concisa del nivel de satisfacción de los empleados con su entorno laboral actual, basado en una encuesta con una escala de cinco puntos. Los resultados indicaron que una mayoría significativa, el 45% de los participantes, reportó una alta satisfacción, mientras que un 29% calificó su satisfacción como alta. Esto sugirió que el 74% de los encuestados se sintió considerablemente satisfecho con su entorno laboral.

En contraste, solo un 6% de los encuestados mostró un nivel muy bajo de satisfacción, y un 3% expresó una satisfacción baja. Un 17% de los empleados otorgó una calificación media, indicando una satisfacción moderada. Estos datos fueron cruciales para identificar áreas de mejora y para implementar estrategias que fortalecieran el ambiente laboral, potenciando así la retención y el bienestar de los empleados. Este análisis indicó que la mayoría de los empleados percibieron positivamente su entorno laboral, aunque existió una minoría que expresó insatisfacción, lo cual mereció atención para garantizar un ambiente de trabajo equilibrado y motivador.

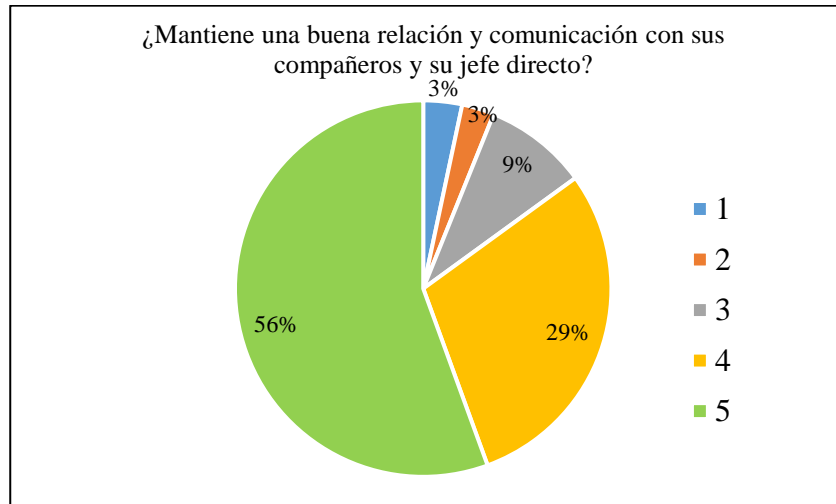


Gráfico 4. Relación y comunicación con sus compañeros y jefe directo

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

El gráfico evaluó la calidad de las relaciones y la comunicación entre los empleados, sus compañeros y su jefe directo. Las respuestas estaban categorizadas en una escala de cinco niveles, donde 1 representaba una relación y comunicación muy deficientes y 5 una relación y comunicación excelentes.

Los resultados indicaron que una mayoría significativa, el 56% de los participantes, percibió que mantenía una excelente relación y comunicación. Además, un 29% de los encuestados calificó esta relación y comunicación como muy buena. En conjunto, esto indicó que el 85% de los empleados consideró positiva la dinámica relacional y comunicativa en su entorno laboral. Por otro lado, solo un 3% de los encuestados reportó una relación y comunicación muy deficientes, y un 3% expresó una relación y comunicación deficiente. Un 9% de los empleados asignó una calificación media (3), indicando una percepción moderada en cuanto a estos aspectos.

Estos datos fueron cruciales para entender el clima laboral y las interacciones en el lugar de trabajo. La alta proporción de respuestas positivas sugirió un entorno laboral saludable en términos de relaciones y comunicación. No obstante, la existencia de una minoría que percibió deficiencias en estas áreas indicó la necesidad de intervenciones específicas para mejorar la cohesión y la comunicación dentro del equipo.

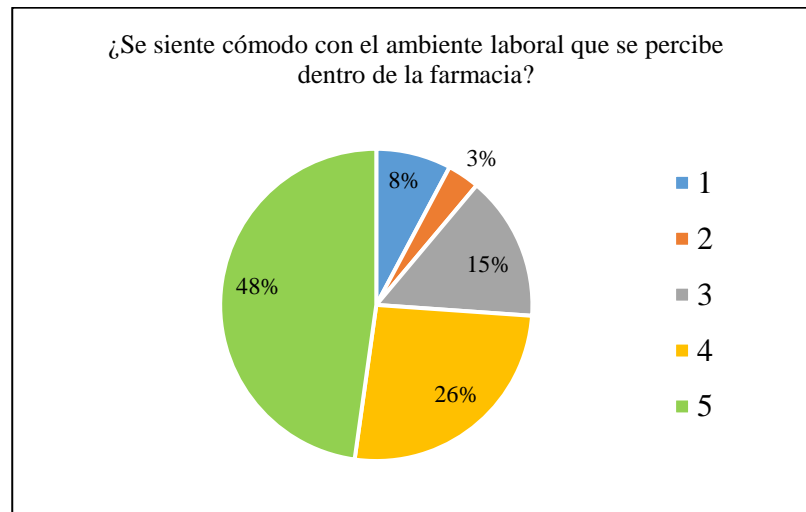


Gráfico 5. Ambiente laboral

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

El gráfico proporcionó una visión detallada sobre la percepción de comodidad de los empleados respecto al ambiente laboral dentro de la farmacia, basado en una encuesta con una escala de cinco puntos. Los resultados indicaron que una mayoría significativa, el 48% de los participantes, reportó un alto nivel de comodidad con el ambiente laboral. Además, un 26% de los encuestados calificó su comodidad como alta, lo que sugirió que el 74% de los empleados se sentía cómodo con el entorno laboral en la farmacia. En contraste, un 8% de los encuestados expresó un nivel muy bajo de comodidad, y un 3% reportó una comodidad baja. Un 15% de los empleados otorgó una calificación media, indicando una comodidad moderada.

La mayoría de las respuestas positivas sugerían un entorno laboral agradable y confortable para la mayoría de los empleados. Sin embargo, la presencia de una minoría que reportó niveles bajos de comodidad destacó la importancia de identificar y abordar los factores que podrían haber contribuido a esa insatisfacción. Esto resaltó la importancia de mantener y mejorar continuamente el ambiente laboral para asegurar que todos los empleados se sintieran cómodos y satisfechos en su lugar de trabajo, lo cual era crucial para el bienestar y la eficiencia operativa.

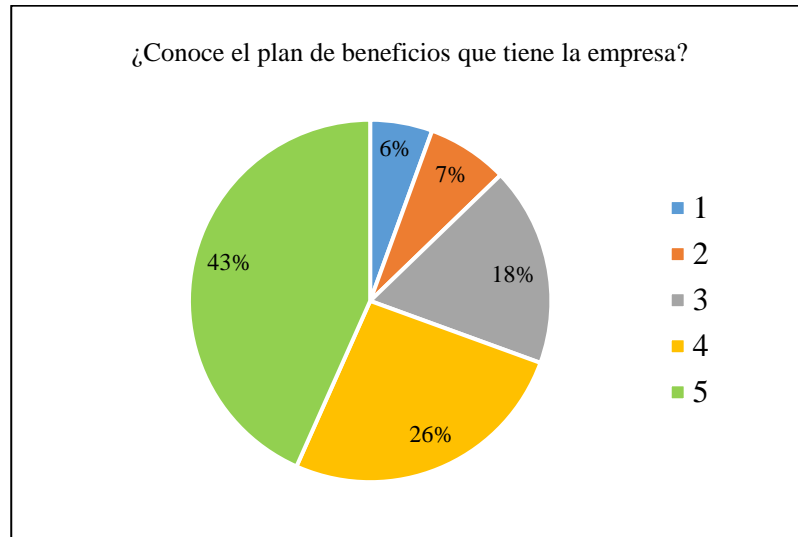


Gráfico 6. Plan de Beneficios

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

El gráfico indicó que los empleados afirmaron conocer el plan de beneficios de la empresa, lo que reflejó una comunicación interna eficaz y transparente respecto a los beneficios ofrecidos. Este alto porcentaje sugirió que las estrategias actuales de comunicación y divulgación de información sobre los beneficios alcanzaron a la mayoría de los empleados de manera efectiva. Esta transparencia fue fundamental para fomentar un entorno de confianza y compromiso dentro de la organización. Sin embargo, el 18% de los empleados se mostró neutral, lo que sugirió una variabilidad en el nivel de conocimiento y comprensión de los beneficios. Esta neutralidad pudo deberse a diversos factores, como una falta de interés personal en los detalles del plan de beneficios, una comunicación que no fue lo suficientemente clara o accesible, o simplemente una falta de oportunidad para familiarizarse con la información relevante. Es posible que estos empleados no recibieran la información de manera que les resultara comprensible o accesible.

Además, el 13% de los empleados reportó un bajo conocimiento del plan de beneficios (6% muy en desacuerdo y 7% en desacuerdo), lo cual fue una señal de alerta. Este grupo, aunque minoritario, representó un área crítica de oportunidad para la empresa.

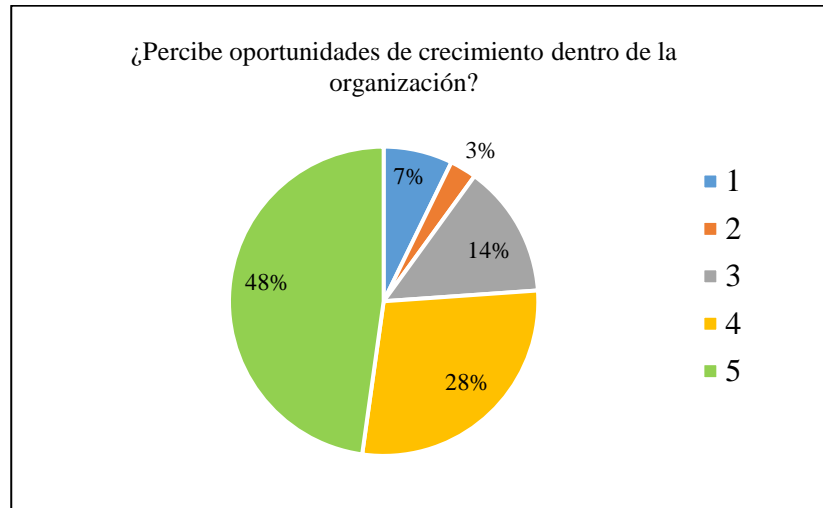


Gráfico 7. Oportunidades de Crecimiento dentro de la empresa

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

El gráfico mostró que un 48% de los encuestados indicó el nivel más alto, mientras que un 28% seleccionó un nivel menos, lo que implicó que un 76% de los empleados percibió positivamente estas oportunidades. En contraste, solo un 3% y un 7% de los empleados se situaron en los niveles más bajos, reflejando una percepción negativa minoritaria del 10%. Un 14% eligió un valor intermedio (3), indicando una percepción neutra.

La mayoría de los empleados consideró que existían políticas y programas efectivos que facilitaban su desarrollo profesional y movilidad interna dentro de la organización. Sin embargo, la presencia de respuestas negativas, aunque minoritaria, señaló la necesidad de identificar y abordar posibles barreras que impidieran a algunos empleados percibir estas oportunidades de crecimiento. Además, mantener una comunicación clara y continua sobre las oportunidades de desarrollo profesional pudo reforzar las percepciones positivas y mejorar las negativas.

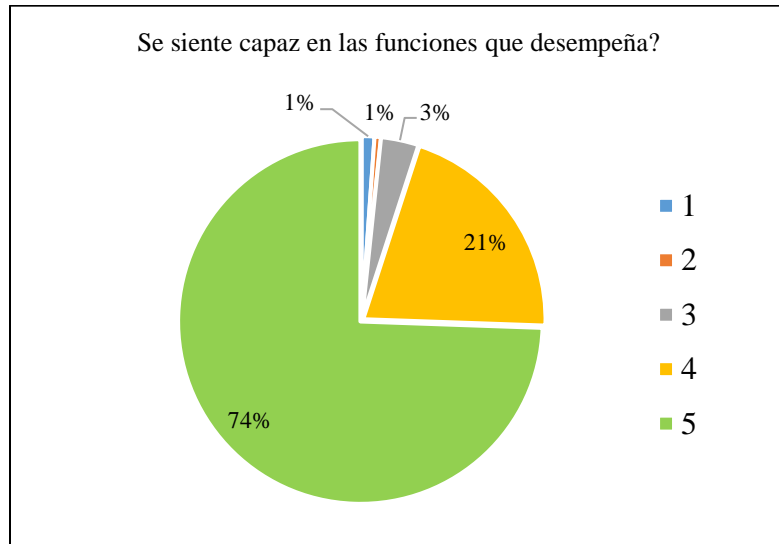


Gráfico 8. Funciones que desempeña

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

En el pasado, el gráfico mostraba que el 74% de los empleados había seleccionado el nivel más alto, mientras que el 21% optó por el nivel 4, lo que indicaba que un 95% de los encuestados se sentía confiado y competente en su rol entonces. Solo un 1% de los empleados se ubicó en los niveles más bajos (1 y 2), y un 3% en el nivel intermedio, reflejando una percepción negativa y neutra muy minoritaria.

Estos resultados sugerían que la mayoría de los empleados podían realizar sus tareas, lo cual indicaba una adecuada selección de personal y programas efectivos de formación y desarrollo de competencias en la organización. La baja proporción de respuestas negativas y neutras señalaba que había pocos casos en los que los empleados no se sentían plenamente capacitados, destacando la necesidad de intervenciones específicas para estos individuos.

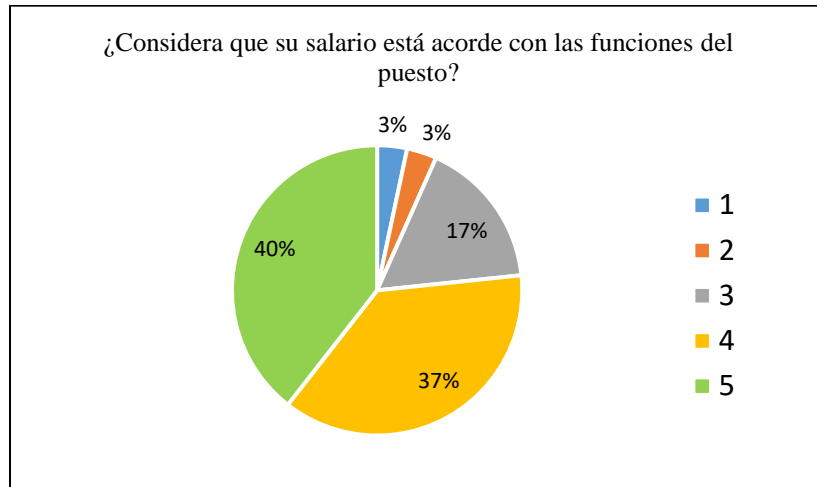


Gráfico 9. Salario acorde con las funciones del puesto

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

En el pasado, el gráfico mostraba una notable división en la percepción de los empleados. El 3% de los encuestados había indicado estar totalmente en desacuerdo, mientras que otro 3% también había manifestado desacuerdo. Una porción del 17% había mantenido una postura neutral. Sin embargo, era importante destacar que el 37% de los encuestados había expresado acuerdo y un 40% había expresado su acuerdo total. Estos datos sugerían que, aunque existía una diversidad de opiniones, la mayoría (77%) de los participantes había percibido su salario como adecuado en alguna medida. Este resultado podría interpretarse como una indicación positiva de la satisfacción salarial entre los empleados, aunque la percepción de adecuación salarial no había sido unánime.

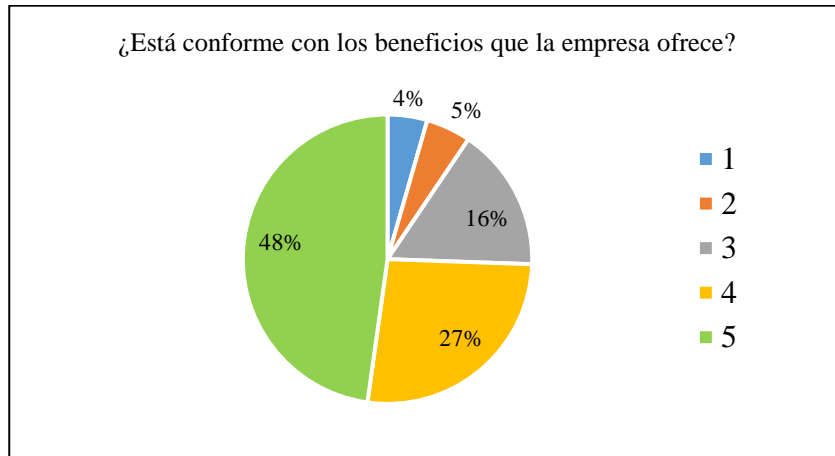
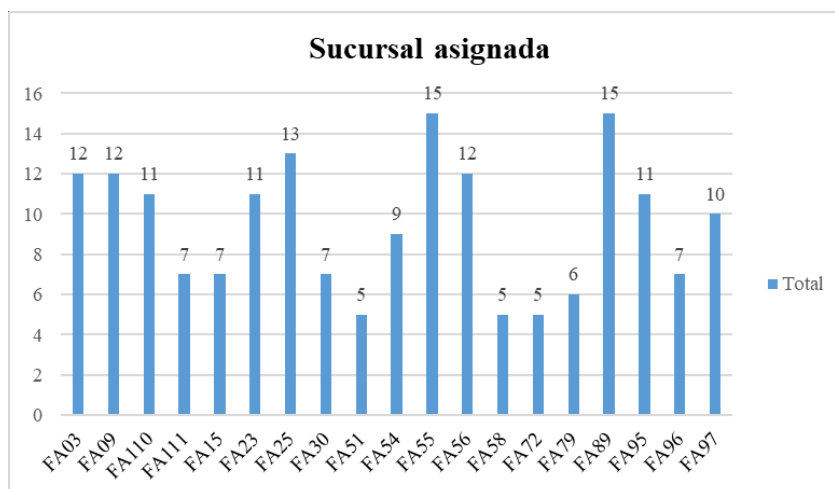


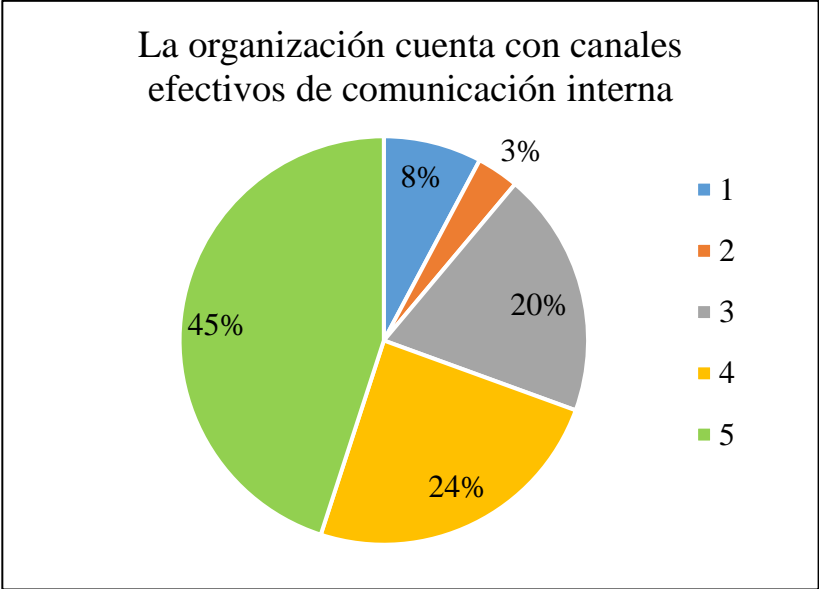
Gráfico 10. Beneficios que la empresa ofrece

Fuente: (Elaboración propia, 2024)

El análisis de la percepción de los empleados respecto a los beneficios ofrecidos por la empresa, representado en el gráfico de distribución de frecuencias, mostró una predominante satisfacción. Un 4 % de los encuestados manifestó su total desacuerdo y un 5 % un desacuerdo. El 16 % de los participantes mantuvo una postura neutral. Fue destacable que un 27 % de los empleados estuvo de acuerdo y un 48 % estuvo totalmente de acuerdo con los beneficios proporcionados por la empresa. En conjunto, el 75 % de los empleados percibió favorablemente los beneficios, lo que indicó una satisfacción general en este aspecto. Estos resultados reflejaron una respuesta positiva hacia las políticas de beneficios de la empresa, indicando un posible impacto positivo en la motivación y retención del personal.



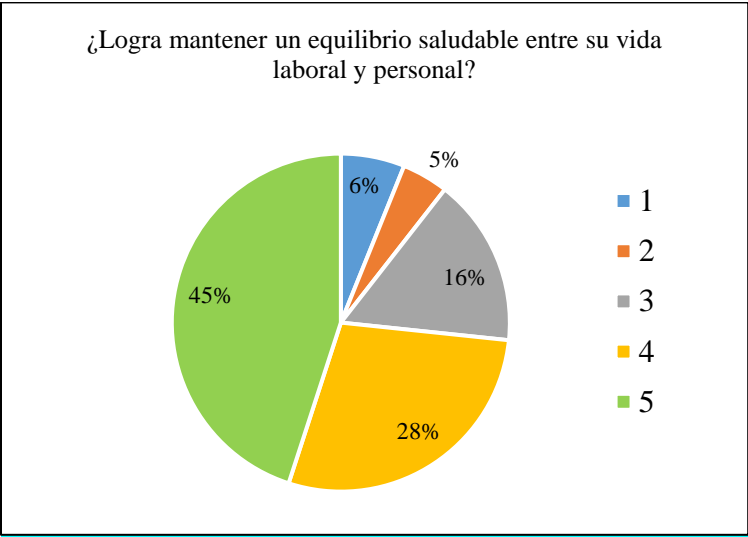
El gráfico analizó la distribución de asignaciones en diversas sucursales, identificadas por los códigos FA03 a FA97. Se observó una distribución heterogénea, donde las sucursales FA55 y FA89 tenían la mayor carga de asignaciones, alcanzando un total de 15 cada una. Este hallazgo podría haber indicado una alta demanda o una mayor capacidad operativa en esas ubicaciones. En contraste, las sucursales FA54 y FA79 mostraron el menor número de asignaciones, con solo 5 cada una, lo que podría haber señalado áreas con menor actividad o posibles ineficiencias en la asignación de recursos. La notable variabilidad en las asignaciones sugirió la necesidad de un análisis detallado de los factores determinantes de esa distribución, tales como la demanda regional, la capacidad de las sucursales y las políticas de asignación vigentes. Comprender esos aspectos era crucial para optimizar la distribución de recursos y mejorar la eficiencia operativa de la organización.



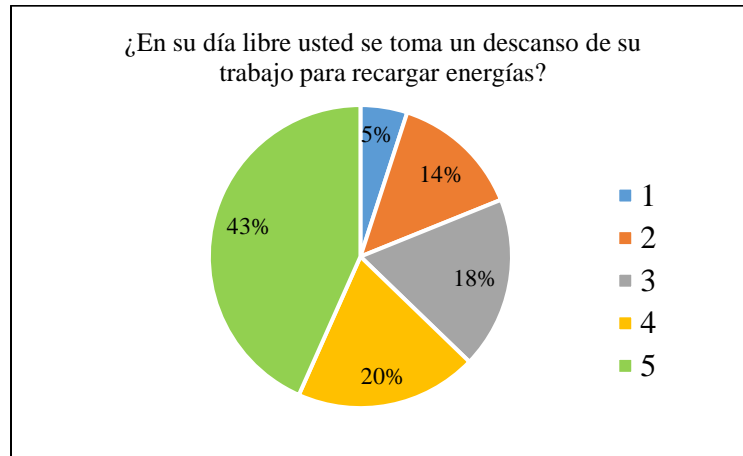
El gráfico mostraba la percepción de los empleados respecto a la efectividad de los canales de comunicación interna en la organización, utilizando una escala del 1 al 5. Se observó que el 45% de los encuestados consideraba los canales de comunicación como muy efectivos (5), y un 24% adicional los valoraba como efectivos (4). Esto indicaba que un 69% de los empleados tenía una percepción positiva de los mecanismos de comunicación interna.

Sin embargo, un 20% de los encuestados había otorgado una valoración de 3, lo cual sugería que existía un grupo considerable que percibía los canales como moderadamente efectivos, indicando potenciales áreas de mejora. Las valoraciones más bajas, 2 y 1, representaron el 8% y 3% respectivamente, evidenciando que una minoría significativa de empleados consideraba la comunicación interna deficiente.

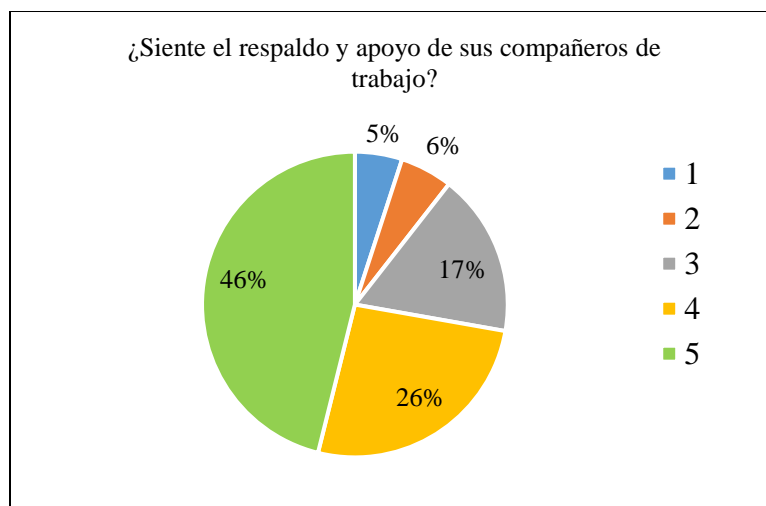
Los hallazgos indicaron una evaluación mayormente favorable de la comunicación interna, sin embargo, también destacaron la importancia de mantener una evaluación periódica y la implementación de mejoras específicas.



El gráfico circular analizaba la percepción de los empleados sobre su capacidad para mantener un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal, utilizando una escala de 1 a 5. Estos resultados indicaron una percepción mayoritariamente positiva del equilibrio entre vida laboral y personal. Sin embargo, la presencia de evaluaciones medias y bajas subrayó la necesidad de revisar las políticas actuales e implementar estrategias específicas para mejorar el balance vida-trabajo. Investigar las causas subyacentes de las percepciones negativas fue crucial para desarrollar iniciativas que pudieran mejorar el bienestar y la productividad de los empleados.

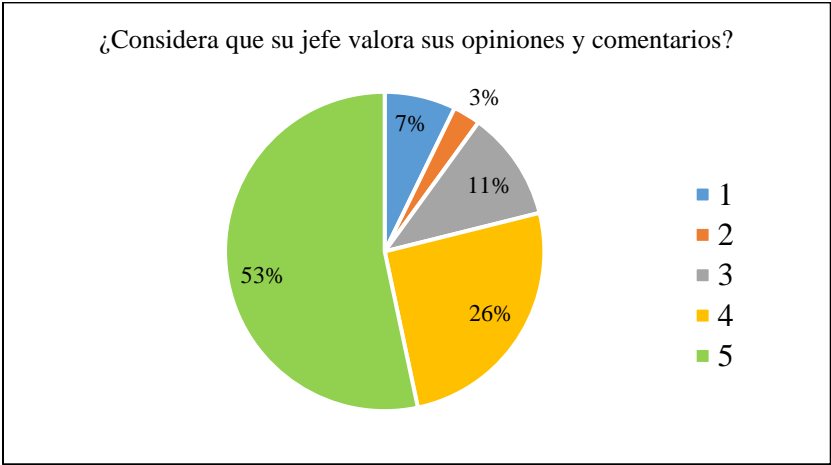


El gráfico revelaba que el 63% de los encuestados adoptaba la práctica de tomar descansos en su día libre para recargar energías, evidenciando una significativa conciencia sobre el autocuidado y la gestión del estrés. Sin embargo, un 18% se mostraba neutral y un 19% no practicaba descansos adecuados. Aunque una mayoría significativa de empleados reconocía la importancia de tomar descansos para recargar energías, existía un grupo considerable que no lo hacía. Las organizaciones tenían la oportunidad de intervenir y promover una cultura de bienestar que enfatizara la importancia del descanso, a través de estrategias como la educación sobre la importancia del descanso y la implementación de políticas de bienestar. Esto no solo mejoraría la salud y el bienestar de los empleados, sino que también potenciaría su productividad y compromiso.

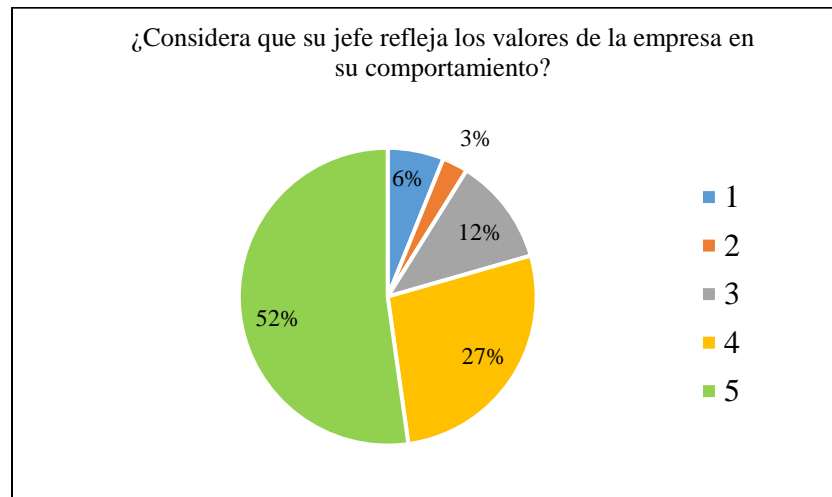


Los resultados del gráfico indicaban que un 72% de los encuestados se sentía respaldado por sus colegas, desglosado en un 26% que estaba de acuerdo y un 46% que estaba muy de acuerdo. Esta mayoría significativa sugería una cultura organizacional robusta en colaboración y apoyo mutuo, aspectos fundamentales para el compromiso y desempeño laboral.

Por otro lado, un 17% de los encuestados mantenía una postura neutral respecto a la percepción de apoyo. Esta neutralidad podía reflejar una variabilidad en las experiencias individuales, posiblemente debido a diferencias en la interacción entre equipos o departamentos, o una falta de oportunidades para desarrollar relaciones de apoyo significativas en el lugar de trabajo.



El gráfico mostraba que un 53% de los encuestados indicaba el nivel más alto, mientras que un 26% seleccionaba el nivel 4, lo que indicaba que la mayoría (79%) percibía positivamente esta valoración. En contraste, solo un 10% de los empleados se situaba en los niveles más bajos, reflejando una percepción negativa menor. Un 11% eligió un valor intermedio, indicando una percepción neutra. Estos resultados sugerían una cultura organizacional que en general fomentaba la comunicación y participación de los empleados en la toma de decisiones. Sin embargo, la presencia de respuestas negativas, aunque minoritaria, señalaba áreas potenciales de mejora en la comunicación y valoración de la retroalimentación de los empleados por parte de los jefes.



El gráfico mostraba una tendencia mayoritaria hacia la percepción positiva. Solo el 3% de los empleados manifestó estar totalmente en desacuerdo y un 6% expresó desacuerdo. Un 12% mantuvo una postura neutral. Sin embargo, un 27% de los encuestados estaba de acuerdo y un significativo 52% estaba totalmente de acuerdo con la afirmación. En total, el 79% de los empleados consideraba que su jefe reflejaba adecuadamente los valores de la empresa en su comportamiento. Este resultado sugería una fuerte alineación entre el liderazgo y los valores corporativos percibidos, lo cual podría tener un impacto positivo en la cohesión del equipo y en la cultura organizacional.

4.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS ENCONTRADOS CON OTRAS TÉCNICAS

4.3.1. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LOS DATOS ENCONTRADOS CON LA ENTREVISTA APLICADA A LA GERENTE DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA

La entrevista se realizó a la Gerente de Talento Humano, que hace 13 años pertenece a la empresa, que de acuerdo con su experiencia ofrece una visión detallada sobre su rol en la gestión del talento, los desafíos de la rotación de personal y las estrategias implementadas para mejorar la retención. La entrevista se llevó a cabo tras identificar la necesidad de profundizar en las causas y soluciones para la rotación de personal observada en los informes de 2023 y 2024. La solicitud formal se envió y, tras la confirmación de una fecha y hora adecuadas, se prepararon preguntas abiertas y específicas. La entrevista se realizó en la oficina de la gerente, donde se permitió que ella expusiera

sus opiniones y experiencias libremente. Se registraron notas detalladas y al finalizar, se agradeció a la gerente y se discutieron los próximos pasos, incluyendo cómo se utilizaría la información obtenida.

La gerente desempeña un papel crucial en la planificación y dirección estratégica de la gestión del talento humano. Con una larga trayectoria en el cargo, posee una comprensión profunda de las dinámicas internas de la empresa y los cambios en el entorno laboral. Esta experiencia le permite identificar con precisión los desafíos y oportunidades en la atracción y retención de talento.

La percepción de la gerente sobre la rotación de personal está influenciada por cambios generacionales y sociales. Los candidatos actuales a menudo carecen de claridad sobre sus objetivos profesionales y tienen dificultades para adaptarse debido a la falta de estructuras familiares tradicionales. Además, se identifica un seguimiento insuficiente después de la inducción inicial como un factor clave que contribuye a la rotación. Esto resalta la necesidad de un enfoque más continuo y personalizado en el desarrollo profesional de los empleados.

El entorno laboral es otro aspecto crítico que afecta la retención de empleados. La gerente subraya la importancia de mejorar los canales de comunicación, fomentar relaciones interpersonales saludables y ofrecer beneficios emocionales significativos. Estos elementos son esenciales para crear un ambiente de trabajo positivo y motivador, que es fundamental para mantener a los empleados comprometidos y satisfechos. Para abordar la rotación de personal, la empresa ha implementado varias estrategias. Estas incluyen la mejora de las encuestas de salida para identificar las razones de renuncia, la revisión y modificación del proceso de inducción y seguimiento, y la optimización de tareas para hacer el trabajo diario más eficiente. Estas medidas reflejan un enfoque proactivo para entender y resolver los problemas de retención.

La alta rotación de personal tiene un impacto negativo significativo en el desempeño de la empresa y la calidad del servicio al cliente. La constante necesidad de capacitar a nuevos empleados genera desconfianza entre los clientes y afecta la fidelización. En una industria de atención directa al cliente, la estabilidad del personal es crucial para mantener una relación de confianza y calidad con los clientes.

Las estrategias implementadas están dirigidas a mejorar la identificación de problemas y la creación de un entorno laboral más positivo. Sin embargo, es esencial continuar invirtiendo en el desarrollo profesional y la capacitación continua para adaptarse a los cambios y mejorar la eficiencia.

La creación de un ambiente de trabajo saludable y bien comunicado es fundamental para reducir la rotación y mejorar la estabilidad y satisfacción de los empleados.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo, se detallan las conclusiones y recomendaciones que la empresa Farmacéutica tiene en cuenta para la implementación del plan propuesto.

5.1 CONCLUSIONES

1. Se concluyó con los resultados de la encuesta indicaron que la mayoría de las áreas evaluadas resultaron satisfactorias; sin embargo, se identificaron aspectos que requieren mejoras. La mayoría de los empleados se mostró competente en sus funciones, con un 95% indicando un alto nivel de confianza en sus roles. La satisfacción con el entorno laboral y la comodidad fue alta, con un 74% de los empleados reportando una percepción positiva en ambos aspectos. No obstante, surgieron áreas críticas que necesitan atención. A pesar de una percepción mayoritariamente positiva sobre el salario y los beneficios, un 13% de los empleados reportó bajo conocimiento de los beneficios, y un 10% expresó insatisfacción con la compensación. Asimismo, aunque la comunicación interna fue valorada favorablemente por un 69% de los encuestados, un 20% la consideró solo moderadamente efectiva. Abordar estas deficiencias en capacitación, condiciones laborales, política de compensación y comunicación interna es crucial para reducir la rotación de personal y fortalecer un entorno de trabajo estable y eficiente.

2. La evaluación de las estrategias de talento humano reveló aspectos positivos significativos en la empresa. Un 74% de los empleados reportó una alta satisfacción con el entorno laboral, y un 56% valoró positivamente la relación y comunicación con sus compañeros y superiores, lo que evidenció una base sólida en términos de ambiente laboral y cohesión del equipo. No obstante, se identificaron áreas críticas que requirieron atención. Un 11% de los encuestados expresó insatisfacción con la falta de horarios estables y días libres regulares, afectando negativamente el equilibrio trabajo-vida. Además, aunque un 48% percibió buenas oportunidades de crecimiento profesional, un 10% tuvo una percepción negativa al respecto. La rotación entre sucursales también presentó desafíos, con una asignación desigual que impactó la estabilidad y cohesión de los equipos. Estos hallazgos indicaron la necesidad de revisar y fortalecer las estrategias de talento humano, enfocándose en la mejora de horarios, oportunidades de desarrollo y una distribución equitativa de recursos para lograr un entorno laboral más estable y satisfactorio.

3. Finalmente, existió la necesidad de proponer un plan integral de retención de personal, se evidenció la necesidad crucial de mejorar las estrategias y políticas de Talento Humano para reducir significativamente la rotación de personal en la empresa. Además, se destacó la importancia de revisar y ajustar las políticas de compensación y beneficios, así como la implementación de un sistema efectivo de reconocimiento y recompensas para valorar el desempeño excepcional. Estas medidas fueron fundamentales para estabilizar el flujo de entradas y salidas de empleados y para mejorar las condiciones laborales, culminando en un gran incremento de la eficiencia operativa de la empresa.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Fortalecer los programas de capacitación mediante iniciativas continuas y robustas que mejoren las habilidades técnicas y las competencias blandas de los empleados, reduciendo así los errores operativos y aumentando la eficiencia general. Optimizar las condiciones laborales para garantizar un entorno seguro y saludable, equilibrando la carga laboral con el bienestar personal de los trabajadores. Revisar y ajustar las políticas de compensación y beneficios, asegurándose de que sean competitivas y atractivas para retener talento, incluyendo salarios competitivos, beneficios adicionales y sistemas de incentivos por desempeño. Fomentar un ambiente laboral estable a través de programas de mentoría, oportunidades claras de crecimiento profesional y una comunicación abierta y efectiva entre empleados y líderes para mejorar la cohesión y reducir la percepción de inseguridad laboral.

2. Implementar mejoras en el clima organizacional para la eficiencia operativa con estrategias que ayuden a establecer de manera crucial horarios laborales estables y predecibles, junto con la definición de días libres, para mejorar significativamente el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados. Además, ofrecer programas continuos de desarrollo profesional que brinden a los empleados las habilidades necesarias para avanzar en sus carreras dentro de la organización, lo cual ayudará a reducir la rotación y fortalecer la lealtad de los empleados. Además, recomendar revisar las métricas de rendimiento para asegurar que sean alcanzables y realistas, lo cual será fundamental para reducir la presión laboral y promover un ambiente más motivador. Finalmente, establecer estrategias para minimizar la rotación entre sucursales, asegurando la estabilidad y continuidad en las asignaciones de los empleados, fortaleciendo así el sentido de pertenencia y estabilidad dentro de la

organización. Con la implementación del diseño de estas medidas, buscar abordar las áreas críticas identificadas y mejorar tanto el bienestar de los empleados como la eficiencia operativa de la empresa a largo plazo.

3. Desarrollar programas continuos de capacitación y oportunidades de crecimiento profesional para fortalecer el compromiso y la satisfacción laboral. Además, revisar y ajustar las políticas de compensación y beneficios para garantizar equidad y competitividad, así como establecer un sistema efectivo de reconocimiento que valore el desempeño sobresaliente. Estas medidas demostrarán ser cruciales para estabilizar la fuerza laboral, mejorar las condiciones laborales y optimizar la eficiencia operativa de la empresa a largo plazo.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Propuesta de Reducción de la Rotación de Personal en una Empresa Farmacéutica en Honduras, C.A.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

El plan de mejora elaborado para la Empresa Farmacéutica tiene como objetivo proporcionar una serie de herramientas y actividades con diversos beneficios, a la vez factibles para que los directivos logren su implementación y se conviertan en un aliado para el departamento de Talento Humano. Este plan busca disminuir los índices de rotación de personal que actualmente predomina en la organización (gráfico 1 y 7), fomentando la toma de decisiones en equipo y considerando las opiniones y sugerencias de los colaboradores. Al implementar este plan, se espera motivar a los empleados, promover un mejor ambiente laboral, impulsar el desarrollo profesional y aumentar la satisfacción laboral. Estos esfuerzos son especialmente importantes para reducir los índices de rotación de personal, asegurando así la estabilidad y el crecimiento sostenido de la compañía.

La alta rotación de personal en la empresa genera costos elevados de reclutamiento y capacitación, así como pérdida de conocimiento organizacional y disminución de la moral del equipo. Estos factores impactan negativamente tanto la eficiencia operativa como la satisfacción laboral de los empleados. Para abordar estas problemáticas, se propone implementar un plan integral de gestión del talento humano. Este plan está diseñado para mejorar la retención del personal, aumentar la satisfacción laboral y la productividad, y fortalecer la comunicación interna y el clima organizacional. Además, se incluye un plan de reconocimiento y políticas de equilibrio trabajo-vida para fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. En conjunto, estas medidas son esenciales para mejorar la competitividad y sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

6.2 ALCANCE DE LA PROPUESTA

La propuesta se aplicará al personal operativo de la empresa en la ciudad de San Pedro Sula y abarca varias áreas clave para abordar las causas de la rotación de personal. Se centra en el desarrollo profesional, implementando programas de capacitación y mentoría para mejorar habilidades y competencias. Además, promueve el equilibrio trabajo-vida mediante políticas flexibles, como

horarios ajustables y opciones de trabajo remoto. También se introduce un sistema estructurado de reconocimiento y recompensas para valorar el desempeño y el compromiso de los empleados. La mejora de la comunicación interna es otro aspecto crucial, con reuniones regulares y plataformas digitales para fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Este enfoque integral asegura una cobertura completa y efectiva en todas las áreas operativas de la empresa.

La implementación del plan de mejora para reducir los índices de rotación de la empresa farmacéutica busca alcanzar los siguientes objetivos:

- Implementar actividades motivacionales, de socialización e intercambio que beneficien el clima organizacional actual, con el fin de reducir los índices de rotación de personal en un 20% a finales de diciembre 2024.
- Mejorar la satisfacción laboral de los empleados mediante la implementación de estrategias de desarrollo profesional, reconocimiento y equilibrio trabajo-vida.
- Proveer al área de Talento Humano un detalle de reconocimientos e incentivos otorgados por el logro de metas, así como difundir claramente los beneficios actuales para fomentar la retención de empleados.
- Fomentar el desarrollo y crecimiento de talentos potenciales, así como implementar acciones que faciliten la comunicación y seguridad interna, contribuyendo a la satisfacción laboral y disminución de la rotación de personal.
- Mejorar el modelo de administración de recursos humanos, permitiendo al área de Talento Humano optimizar los procesos internos de personal y así minimizar la rotación de empleados.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO A DETALLE DE LA PROPUESTA

6.4.1 DESCRIPCIÓN

La presente propuesta de solución se centrará en la implementación de un plan integral de gestión del talento humano en una Empresa Farmacéutica de Honduras. Este plan abarcará desde programas específicos de desarrollo profesional y políticas de equilibrio trabajo-vida, hasta la introducción de un sistema estructurado de reconocimiento y mejora continua de la comunicación

interna. La ejecución de estas estrategias se llevará a cabo de manera progresiva y sistemática, asegurando una cobertura completa a todas las áreas operativas. El enfoque incluirá una supervisión continua y ajustes ágiles basados en indicadores clave de desempeño, con el objetivo de mejorar la retención del personal, aumentar la satisfacción laboral y fortalecer la competitividad organizacional.

6.4.2 DESARROLLO

Tabla 1. Plan de Mejora: Diseño de Estrategias

Área de Mejora	Objetivos	Acciones Planificadas	Resultados Esperados	Cronograma
Programas de Desarrollo Profesional	Mejorar las habilidades y competencias del personal mediante programas de desarrollo profesional.	<p>Desarrollo de programas de capacitación específicos: ventas farmacéuticas, regulaciones sanitarias, gestión de inventarios, atención a la cliente especializada.</p> <p>Talleres de liderazgo, gestión del cambio y resolución de problemas.</p> <p>Oportunidades de mentoría para desarrollo personalizado.</p>	Se espera un aumento en la efectividad y productividad del equipo que, mediante una capacitación adecuada y continua, el personal adquiera las habilidades y competencias necesarias para desempeñarse mejor en sus roles, contribuyendo así al éxito general de la empresa.	Agosto - Septiembre

Procedimiento para el Desarrollo de los Programas:

Primero, se colaborará con expertos tanto internos como externos para diseñar contenido educativo que aborde las necesidades identificadas. Estos expertos incluirán personal con experiencia en áreas clave dentro de la empresa y consultores externos especializados en liderazgo y atención al cliente. Las reuniones iniciales con estos expertos se centrarán en discutir los objetivos del programa y las necesidades específicas de capacitación, asegurando que el contenido educativo esté alineado con las metas estratégicas de la empresa.

Una vez definidos los objetivos, se elaborará un plan de estudios detallado que combine teoría con aplicaciones prácticas relevantes al entorno laboral. Cada programa de capacitación tendrá un plan de estudios específico que incluirá módulos teóricos y prácticos, como estudios de caso y simulaciones de situaciones reales. Este plan será revisado y ajustado en función de la retroalimentación inicial recibido de los expertos y del personal.

Posteriormente, se desarrollarán materiales educativos como presentaciones dinámicas, manuales detallados y estudios de caso basados en situaciones reales de la empresa. Estos materiales serán revisados y probados con un grupo pequeño de empleados para garantizar su precisión y claridad antes de ser implementados a mayor escala.

La programación de las sesiones de capacitación se realizará considerando la disponibilidad del personal. Se creará un cronograma detallado que distribuya las sesiones de manera que no interfieran con las operaciones diarias de la empresa. Además, se notificará a los empleados con suficiente anticipación sobre las fechas y horarios de las sesiones, y se coordinará con los facilitadores para asegurar su disponibilidad y preparación. La logística necesaria para cada sesión, como la reserva de espacios y la preparación de equipos, también será asegurada.

Para medir el progreso y la efectividad de los programas de capacitación, se realizarán evaluaciones periódicas. Estas evaluaciones incluirán encuestas y pruebas diseñadas para medir el aprendizaje y la aplicación de los conocimientos adquiridos. Al final de cada módulo, se realizarán sesiones de retroalimentación con los empleados y se analizarán los resultados para identificar áreas de mejora. Este análisis permitirá ajustar los programas de capacitación según sea necesario, asegurando un aprendizaje continuo y efectivo.

Plan de Capacitación: Personal Operativo, Gerentes y Supervisores**1. Información General**

Nombre del Programa: Capacitación Integral para Personal Operativo, Gerentes y Supervisores

Objetivo General: Desarrollar las habilidades y competencias del personal operativo y de los líderes mediante programas específicos de capacitación en áreas clave.

Duración del Programa: 2 meses (Agosto - Septiembre 2024)

Fecha de Inicio: 1 de agosto de 2024

Fecha de Finalización: 30 de septiembre de 2024

Ubicación: Sala de Capacitación, Oficina Central

2. Objetivos de Aprendizaje

Personal Operativo:

- Mejorar técnicas de venta y conocimiento de productos.
- Conocer y aplicar regulaciones sanitarias específicas del sector farmacéutico.
- Optimizar la gestión de inventarios y reducción de errores.
- Brindar atención de calidad y resolver problemas específicos de los clientes.

Jefes y Autoridades:

- Desarrollar habilidades de liderazgo efectivo y motivación de equipos.
- Gestionar cambios organizacionales de manera efectiva.
- Mejorar las capacidades para resolver problemas y tomar decisiones.
- Ofrecer oportunidades para el desarrollo personalizado y mentoría.

3. Público Objetivo

Personal Operativo: 30 empleados

Jefes y Autoridades: 10 líderes

Plan de Capacitación: Personal Operativo, Gerentes y Supervisores

1. Información General

Nombre del Programa: Capacitación Integral para Personal Operativo, Gerentes y Supervisores

Objetivo General: Desarrollar las habilidades y competencias del personal operativo y de los líderes mediante programas específicos de capacitación en áreas clave.

Duración del Programa: 2 meses (Agosto - Septiembre 2024)

Fecha de Inicio: 1 de agosto de 2024

Fecha de Finalización: 30 de septiembre de 2024

Ubicación: Sala de Capacitación, Oficina Central

2. Objetivos de Aprendizaje

Personal Operativo:

- Mejorar técnicas de venta y conocimiento de productos.
- Conocer y aplicar regulaciones sanitarias específicas del sector farmacéutico.
- Optimizar la gestión de inventarios y reducción de errores.
- Brindar atención de calidad y resolver problemas específicos de los clientes.

Jefes y Autoridades:

-Desarrollar habilidades de liderazgo efectivo y motivación de equipos.

-Gestionar cambios organizacionales de manera efectiva.

-Mejorar las capacidades para resolver problemas y tomar decisiones.

-Ofrecer oportunidades para el desarrollo personalizado y mentoría.

3. Público Objetivo

Personal Operativo: 30 empleados

Jefes y Autoridades: 10 líderes

Contenido del Programa						
Público objetivo	Módulos	Duración	Contenido	Método	Metodología	Evaluación
Capacitación para Personal Operativo	Módulo 1: Ventas Farmacéuticas	Del 1 al 7 de agosto de 2024 (1 semana)	Técnicas avanzadas de ventas, manejo de objeciones, estrategias de cierre.	Taller práctico, estudios de caso, role-playing.	Clases magistrales y presentaciones. Talleres, simulaciones, role-playing.	Encuestas de satisfacción, cuestionarios, evaluaciones prácticas
	Módulo 2: Regulaciones Sanitarias	Del 8 al 14 de agosto de 2024 (1 semana)	Normativas sanitarias, cumplimiento de regulaciones, procedimientos internos.	Seminarios, guías prácticas, casos de estudio.		
	Módulo 3: Gestión de Inventarios	Del 15 al 21 de agosto de 2024 (1 semana)	Técnicas de gestión de inventarios, uso de software, optimización de procesos.	Taller interactivo, simulaciones, ejercicios prácticos.		
	Módulo 4: Atención al Cliente Especializada	Del 22 al 31 de agosto de 2024 (1 semana)	Estrategias de atención al cliente, resolución de conflictos, técnicas de comunicación.	Talleres, role-playing, análisis de casos		

Contenido del Programa						
Público objetivo	Módulos	Duración	Contenido	Método	Metodología	Evaluación

Capacitación para Gerentes y Supervisores	Módulo 1: Talleres de Liderazgo	Del 01 al 07 de septiembre de 2024 (1 semana)	Estilos de liderazgo, motivación de equipos, comunicación efectiva.	Talleres interactivos, ejercicios de grupo, estudios de caso.	Clases magistrales y presentaciones . Talleres, simulaciones, role-playing.	Encuestas de satisfacción, cuestionarios , evaluaciones prácticas. Examen práctico y teórico al final de cada módulo.
	Módulo 2: Gestión del Cambio	Del 08 al 14 de septiembre de 2024 (1 semana)	Estrategias para gestionar el cambio, manejo de resistencia, implementación de procesos.	Talleres, simulaciones , análisis de casos reales.		
	Módulo 3: Resolución de Problemas	Del 15 al 21 de septiembre de 2024 (1 semana)	Técnicas de resolución de problemas, toma de decisiones, análisis de causas raíz.	Talleres, ejercicios prácticos, estudios de caso.		
	Módulo 4: Oportunidad de Mentoría Personalizada	Del 22 al 30 de septiembre de 2024 (1 semana)	Sesiones individuales de mentoría, desarrollo de planes personalizados, retroalimentación .	Reuniones individuales, sesiones de coaching, planificación de desarrollo.		

6. Recursos Necesarios

- Materiales (Presentaciones, manuales, guías, equipos audiovisuales).
- Equipo (Proyectores, computadoras, material de oficina).
- Espacios (Sala de capacitación equipada para talleres y sesiones individuales).

7. Equipo de Capacitación

Facilitadores Principales:

Personal Operativo: Especialistas en ventas farmacéuticas, regulaciones sanitarias, gestión de inventarios, y atención al cliente. (ARSA, Colegio Químico Farmacéutico e INFOP).

Gerentes y Supervisores: Expertos en liderazgo, gestión del cambio, resolución de problemas, y coaches de mentoría. (CRECERH y CADERH)

Responsabilidades: Conducir las sesiones, proporcionar materiales, evaluar el progreso de los participantes.

8. Evaluación y Seguimiento

Evaluación del Programa:

- Métodos: Encuestas de satisfacción, pruebas de conocimientos, retroalimentación durante y después de los módulos.
- Responsable: Coordinador de Capacitación.

-Seguimiento Post-Capacitación:

-Actividades: Reuniones de seguimiento, sesiones de refuerzo si es necesario.

-Frecuencia: Mensual durante 3 meses posteriores a la finalización del programa.

9. Cronograma

Actividad	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Responsable
Capacitación para Personal Operativo			
Módulo 1: Ventas Farmacéuticas	1 de agosto 2024	7 de agosto 2024	Facilitador Especialista
Módulo 2: Regulaciones Sanitarias	8 de agosto 2024	14 de agosto 2024	Facilitador Especialista
Módulo 3: Gestión de Inventarios	15 de agosto 2024	21 de agosto 2024	Facilitador Especialista
Módulo 4: Atención al Cliente Especializada	22 de agosto 2024	31 de agosto 2024	Facilitador Especialista
Capacitación para Gerentes y Supervisores			
Módulo 1: Talleres de Liderazgo	1 de septiembre 2024	7 de septiembre 2024	Facilitador Especialista
Módulo 2: Gestión del Cambio	8 de septiembre 2024	14 de septiembre 2024	Facilitador Especialista
Módulo 3: Resolución de Problemas	15 de septiembre 2024	21 de septiembre 2024	Facilitador Especialista
Módulo 4: Oportunidades de Mentoría Personalizada	22 de septiembre 2024	30 de septiembre 2024	Mentor Personalizado

10. Documentación Adicional

Manual del Participante: Incluye detalles del contenido del curso, recursos adicionales y ejercicios prácticos.

Evaluaciones: Resultados de cuestionarios y exámenes finales.

Certificados: Certificados de finalización para los participantes que cumplan con los requisitos del programa.

11. Notas Adicionales

Los participantes deben asistir a todas las sesiones para aprovechar al máximo el programa. Se fomentará la participación activa y el intercambio de experiencias durante las sesiones.

Políticas de Equilibrio Trabajo-Vida	Promover un equilibrio saludable entre vida personal y laboral con políticas flexibles.	Implementación de políticas flexibles: horarios ajustables.	Mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, creando un entorno de trabajo más flexible y equilibrado. Con una implementación cuidadosa y un monitoreo continuo, se espera que estas políticas beneficien tanto a los	Septiembre - Octubre
---	---	---	--	----------------------

			empleados como a la empresa.	
--	--	--	------------------------------	--

El proceso para implementar estas políticas se desarrollará en varias etapas clave:

-Comprensión de las Necesidades de los Empleados

En primer lugar, la empresa realizará encuestas y entrevistas con los empleados para comprender sus necesidades y preferencias en cuanto a la flexibilidad laboral. Las encuestas estarán diseñadas para abordar aspectos clave, como los horarios de inicio y fin de la jornada laboral, además de otras preferencias personales relacionadas con la flexibilidad. Además, se llevarán a cabo entrevistas individuales y grupales para obtener una comprensión más profunda de las expectativas y necesidades de los empleados. Los datos recogidos serán analizados para identificar las áreas en las que las políticas de horarios ajustables podrían tener un mayor impacto positivo.

-Desarrollo de Política de Horarios Ajustables

Basándose en los resultados de las encuestas y entrevistas, la empresa desarrollará políticas que permitirán a los empleados ajustar sus horas de trabajo dentro de ciertos límites, asegurando el cumplimiento de las regulaciones laborales y las normativas de la empresa. Para esto, colaborará estrechamente con el departamento de Talento Humano y el departamento Legal para garantizar que las nuevas políticas sean viables y cumplan con todas las regulaciones pertinentes. Se definirán los límites dentro de los cuales los empleados podrán ajustar sus horarios, asegurando que las operaciones diarias de la empresa no se vean afectadas. Las políticas serán documentadas de manera clara y detallada para que todos los empleados las comprendan y puedan acceder a ellas fácilmente.

-Comunicación de las Nuevas Políticas

Una vez desarrolladas las políticas, la empresa informará a todos los empleados sobre los nuevos horarios ajustables a través de varios canales de comunicación. Se preparará un plan de comunicación que incluirá correos electrónicos, reuniones informativas y boletines internos. Los mensajes serán claros y concisos, explicando los beneficios de las nuevas políticas y cómo los empleados podrán utilizarlas. Se organizarán sesiones informativas donde los empleados podrán hacer preguntas y recibir aclaraciones sobre las nuevas políticas. De esta manera, se asegurará que todos los empleados estén bien informados y comprendan cómo beneficiarse de las nuevas políticas de horarios ajustables.

-Evaluación de la Efectividad de las Políticas

Para evaluar la efectividad de las nuevas políticas, la empresa implementará un sistema de seguimiento. Se desarrollarán indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el impacto de las políticas en la satisfacción laboral, la retención de empleados y la productividad. Además, se realizarán encuestas periódicas para obtener la retroalimentación de los empleados sobre su experiencia con las nuevas políticas. Los datos recogidos serán analizados para identificar áreas de mejora y ajustar las políticas según sea necesario. Se establecerá un sistema de monitoreo continuo para recopilar y analizar datos relevantes, y se programarán reuniones regulares

con los líderes de equipo y el departamento de Recursos Humanos para revisar los resultados y planificar ajustes.

Política de Horarios Ajustables

Objetivo:

Promover un equilibrio saludable entre la vida personal y profesional de los empleados mediante la implementación de horarios ajustables. Esta política tiene como objetivo mejorar la satisfacción y el compromiso laboral al permitir que los empleados ajusten su jornada de trabajo, siempre que se mantengan los estándares operativos y de cobertura necesarios.

Alcance:

Esta política aplica a todos los empleados de la Empresa Farmacéutica en posiciones que son elegibles para horarios ajustables, siempre que las responsabilidades del puesto y las necesidades operativas lo permitan.

Directrices:

Flexibilidad en los Horarios:

Los empleados tienen la opción de ajustar sus horas de inicio y fin de jornada laboral dentro de un rango definido por la empresa. Este rango será establecido para garantizar que las necesidades operativas se cumplan y se mantenga el nivel adecuado de cobertura.

La flexibilidad está sujeta a la aprobación del supervisor directo, quien evaluará cómo el ajuste de horario afectará las operaciones y la cobertura del equipo. El objetivo es equilibrar la flexibilidad con las necesidades operativas para no comprometer la eficiencia y productividad del equipo.

Límites de Flexibilidad:

Horarios Permitidos: Los empleados pueden comenzar su jornada laboral entre las 7:00 a.m. y las 10:00 a.m., y finalizar entre las 3:00 p.m. y las 6:00 p.m. Estos rangos están diseñados para alinearse con los horarios operativos estándar y garantizar que haya cobertura suficiente durante las horas clave.

Solicitudes Especiales: Cualquier variación fuera de estos horarios deberá ser solicitada con al menos 48 horas de antelación. Las solicitudes especiales serán evaluadas caso por caso, considerando las circunstancias individuales y el impacto en las operaciones.

Solicitud y Aprobación:

Proceso de Solicitud: Los empleados deberán presentar su solicitud de horario ajustable utilizando el sistema de gestión de tiempos de la empresa o directamente a su supervisor. La solicitud debe incluir las razones para el ajuste propuesto, el horario deseado, y cualquier otra información relevante que pueda apoyar la solicitud.

Proceso de Aprobación: Las solicitudes serán revisadas por los supervisores directos en función de las necesidades del equipo y la carga de trabajo. Se considerarán factores como la disponibilidad de otros miembros del equipo y las implicaciones para los proyectos y las tareas en curso.

Registros y Seguimiento:

Registro de Horas: Los empleados deberán registrar sus horas de trabajo en el sistema de gestión de tiempos de la empresa, asegurando que las horas ajustadas sean reflejadas con precisión. Este registro es crucial para el seguimiento del cumplimiento y para garantizar la transparencia.

Revisión de Registros: Los supervisores revisarán y aprobarán los registros de tiempo de los empleados para verificar que se cumplan los requisitos de asistencia y cobertura. Los registros deben reflejar las horas trabajadas de acuerdo con el horario aprobado y cualquier ajuste realizado.

Comunicación y Capacitación:

Comunicación: Informar a todos los empleados sobre la nueva política a través de correos electrónicos, reuniones informativas, y boletines internos. Explicar claramente cómo solicitar ajustes de horario, y qué aspectos deben considerar.

Capacitación: Ofrecer sesiones de capacitación para supervisores y empleados sobre la implementación de la política, el uso del sistema de gestión de tiempos y el proceso de solicitud y aprobación.

Monitoreo y Ajuste:

Evaluación Continua: Monitorear la implementación de la política mediante encuestas periódicas y revisiones de registros de tiempo. Analizar el impacto en la satisfacción laboral y la eficiencia operativa.

Ajustes: Revisar y ajustar la política según sea necesario basándose en la retroalimentación de los empleados y la evaluación de su impacto en las operaciones.

Términos Legales**Cumplimiento Normativo:**

Esta política cumple con las regulaciones laborales vigentes y está diseñada para ofrecer flexibilidad a los empleados sin comprometer el cumplimiento de las leyes laborales aplicables. La empresa se compromete a garantizar que todas las prácticas relacionadas con los horarios ajustables estén en conformidad con las normativas laborales locales y nacionales.

Derechos y Obligaciones:

Los empleados tienen el derecho de solicitar ajustes a sus horarios de trabajo, pero estas solicitudes están sujetas a la aprobación y las necesidades operativas de la empresa. La empresa se reserva el derecho de rechazar solicitudes que no cumplan con los requisitos operativos o que afecten negativamente la cobertura del equipo.

Modificaciones y Revisión:

La empresa se reserva el derecho de modificar esta política en cualquier momento, de acuerdo con las necesidades operativas y cambios en las regulaciones laborales. Cualquier cambio en la política será comunicado a los empleados con la debida antelación.

Formato: Proceso de Solicitud y Aprobación de Horarios Ajustables

SOLICITUD DE HORARIO AJUSTABLE	
Campo	Detalle
A. Datos del Empleado	
Nombre	[Nombre del Empleado]
Departamento	[Departamento]
Posición	[Posición]
Supervisor	[Nombre del Supervisor]
B. Detalles de la Solicitud	
Horario Actual	[Horario de Inicio y Fin Actual]
Horario Propuesto	[Horario de Inicio y Fin Propuesto]
Fecha de Inicio del Horario Ajustable	[Fecha]
Razones para el Ajuste	[Descripción]
C. Información Adicional	
Impacto en las Operaciones	[Descripción del impacto en el trabajo y cobertura del equipo]
Documentación Adjunta	[Cualquier documento relevante, como acuerdos previos o informes]
PROCESO DE APROBACIÓN	
Campo	Detalle
A. Revisión del Supervisor	
Fecha de Recepción de la Solicitud	[Fecha]

Evaluación del Impacto	[Descripción del impacto en el equipo y operaciones]	
Aprobación/Rechazo	[Aprobado/Rechazado]	
Comentarios del Supervisor	[Comentarios adicionales]	
B. Registro de Horario Ajustable		
Fecha de Aprobación	[Fecha]	
Horario Ajustable Aprobado	[Horario de Inicio y Fin Aprobado]	
Fecha de Implementación	[Fecha]	
Notas Adicionales	[Cualquier nota relevante]	
C. Confirmación al Empleado		
Fecha de Comunicación al Empleado	[Fecha]	
Método de Comunicación	[Correo Electrónico/Reunión]	
SEGUIMIENTO Y REVISIÓN		
Campo	Detalle	
A. Registro de Horas		
Fecha de Inicio del Ajuste	[Fecha]	
Horas Registradas	[Horas Trabajadas Según el Horario Ajustable]	
B. Evaluación Continua		
Fecha de Revisión de Horarios	[Fecha]	
Comentarios del Supervisor	[Comentarios sobre el desempeño y ajuste]	
C. Modificaciones		
Cambios en el Horario	[Descripción de cambios, si los hay]	
Fecha de Modificación	[Fecha]	
Aprobación de Cambios	[Aprobado/Rechazado]	

<p>Plan de Reconocimiento y Recompensa</p>	<p>Reconocer y premiar el desempeño excepcional de manera justa y transparente.</p>	<p>Establecimiento de un plan estructurado de reconocimiento.</p> <p>Definición de criterios equitativos y transparentes para recompensas.</p>	<p>Aumentar la retención de talento y motivar a los empleados a alcanzar un rendimiento excepcional. Se espera que, al reconocer y recompensar el buen desempeño de manera justa y transparente, se fomente un ambiente de trabajo positivo y se impulse la productividad y el compromiso de los empleados.</p>	<p>A partir de Noviembre</p>
---	---	--	---	------------------------------

Procedimiento para el Plan de Reconocimiento y Recompensas:

-Identificación y Definición de Criterios

La empresa identificará y definirá criterios claros y objetivos para reconocer el desempeño excepcional. Estos criterios incluirán indicadores de rendimiento, logros individuales o de equipo, innovación y contribuciones significativas. Al establecer estos criterios, se asegurará que sean equitativos y transparentes, de manera que todos los empleados tengan una comprensión clara de lo que se necesita para ser reconocidos.

-Establecimiento de Niveles y Tipos de Recompensas

Una vez definidos los criterios, la empresa establecerá niveles de reconocimiento y tipos de recompensas. Los niveles de reconocimiento podrán variar desde el reconocimiento informal hasta el formal. Los tipos de recompensas incluirán bonificaciones monetarias, certificados de reconocimiento, días libres adicionales, premios tangibles como dispositivos electrónicos, cenas pagadas, y oportunidades de desarrollo profesional como cursos de capacitación avanzada.

-Capacitación de Gerentes y Supervisores

Para asegurar la aplicación justa y consistente de los criterios de reconocimiento, la empresa capacitará a los gerentes y supervisores. Esta capacitación incluirá cómo identificar y evaluar el desempeño excepcional de acuerdo con los criterios establecidos, así como cómo comunicar y otorgar las recompensas de manera justa y transparente.

-Monitoreo y Evaluación Continua

La empresa implementará un sistema de monitoreo continuo para asegurar el cumplimiento de los criterios de reconocimiento y la equidad en la distribución de recompensas. Se realizarán evaluaciones periódicas para revisar la efectividad del plan de reconocimiento y hacer ajustes según sea necesario. Además, se recogerá retroalimentación de los empleados para identificar áreas de mejora y asegurar que el plan sigue siendo relevante y motivador.

Guía de Capacitación: Implementación del Plan de Reconocimiento y Recompensa

1. Introducción al Plan de Reconocimiento y Recompensa

Objetivo del Plan

- Promover el desempeño excepcional mediante reconocimiento justo y transparente.
- Aumentar la retención de talento y motivar a los empleados a alcanzar un rendimiento superior.

Beneficios del Plan

- Mejora de la satisfacción y el compromiso de los empleados.
- Creación de un ambiente de trabajo positivo y productivo.

2. Definición de Criterios de Reconocimiento

-Criterios de Desempeño

-Indicadores de Rendimiento: Logros en metas de ventas, cumplimiento de objetivos.

Logros Individuales o de Equipo: Proyectos exitosos, contribuciones innovadoras.

-Innovación: Nuevas ideas que aporten valor a la empresa.

-Contribuciones Significativas: Impacto positivo en la organización, liderazgo en iniciativas.

Cómo Evaluar Desempeño:

-Uso de métricas específicas para medir el rendimiento.

-Evaluación regular y objetiva basada en los criterios establecidos.

3. Establecimiento de Niveles y Tipos de Recompensas

-Niveles de Reconocimiento

-Reconocimiento Informal: Agradecimientos en reuniones, menciones en comunicaciones internas.

-Reconocimiento Formal: Certificados, premios, menciones en boletines.

Tipos de Recompensas

-Bonificaciones Monetarias: Incentivos financieros basados en el rendimiento.

-Certificados de Reconocimiento: Documentos formales que acrediten el desempeño destacado.

-Días Libres Adicionales: Tiempo libre adicional como recompensa.

-Premios Tangibles: Dispositivos electrónicos, cenas, etc.

-Oportunidades de Desarrollo Profesional: Cursos de capacitación avanzada, conferencias.

Proceso para Otorgar Recompensas

-Cómo documentar y comunicar el reconocimiento y las recompensas.

-Procedimiento para la entrega de premios y bonificaciones.

4. Capacitación para Gerentes y Supervisores

-Contenido de la Capacitación

-Identificación de Desempeño Excepcional: Cómo reconocer y documentar el buen desempeño.

-Aplicación de Criterios: Uso práctico de los criterios definidos.

-Comunicación de Recompensas: Técnicas para entregar reconocimientos y recompensas de manera efectiva.

-Manejo de Situaciones Especiales: Cómo tratar con situaciones excepcionales y disputas.

Métodos de Capacitación

-Sesiones Presenciales: Talleres interactivos, discusiones de casos.

-Materiales de Capacitación: Manuales, guías rápidas, presentaciones.

-Simulaciones y Role-Playing: Ejercicios prácticos para aplicar los conceptos aprendidos.

Evaluación de la Capacitación

-Encuestas de Retroalimentación: Recolectar opiniones sobre la efectividad de la capacitación.

-Pruebas de Conocimiento: Evaluaciones para medir la comprensión de los contenidos.

Cronograma para Capacitación de Gerentes y Supervisores

1. Preparación de Contenidos y Materiales

Duración Total: 4 días

- Día 1-2: Desarrollo de contenido para Identificación de Desempeño Excepcional y Aplicación de Criterios.
- Día 3: Desarrollo de contenido para Comunicación de Recompensas.
- Día 4: Desarrollo de contenido para Manejo de Situaciones Especiales y revisión general de materiales.

2. Implementación de la Capacitación

Duración Total: 5 días

- Día 1: Sesión 1: Identificación de Desempeño Excepcional
 - ✓ Horario: 9:00 a.m. - 12:00 p.m.
 - ✓ Actividades: Taller interactivo, discusión de casos.
- Día 2: Sesión 2: Aplicación de Criterios
 - ✓ Horario: 9:00 a.m. - 12:00 p.m.
 - ✓ Actividades: Taller interactivo, uso práctico de criterios.
- Día 3: Sesión 3: Comunicación de Recompensas

✓ Horario: 9:00 a.m. - 12:00 p.m.
✓ Actividades: Técnicas de entrega de recompensas, role-playing.
• Día 4: Sesión 4: Manejo de Situaciones Especiales
✓ Horario: 9:00 a.m. - 12:00 p.m.
✓ Actividades: Ejercicios prácticos y discusión de casos.
• Día 5: Simulaciones y Role-Playing Integrados
✓ Horario: 9:00 a.m. - 1:00 p.m.
✓ Actividades: Ejercicios prácticos para aplicar los conceptos aprendidos, revisiones y feedback.
3. Evaluación de la Capacitación
Duración Total: 2 días
• Día 1: Encuestas de Retroalimentación
○ Horario: 9:00 a.m. - 11:00 a.m.
○ Actividades: Distribución y recolección de encuestas de retroalimentación.
• Día 2: Pruebas de Conocimiento y Análisis
○ Horario: 9:00 a.m. - 12:00 p.m.
○ Actividades: Aplicación de pruebas de conocimiento, análisis de resultados.
4. Ajustes y Mejoras
Duración Total: 1 día
• Día 1: Implementación de Mejoras
○ Horario: 9:00 a.m. - 12:00 p.m.
○ Actividades: Revisión de retroalimentación, ajustes necesarios en el contenido y métodos de capacitación.
5. Monitoreo y Evaluación Continua
Sistema de Monitoreo

-Registro de Reconocimientos: Mantener un registro detallado de los reconocimientos y recompensas otorgadas.

-Revisión Periódica: Evaluar la implementación del plan y la efectividad de los criterios.

Evaluación del Plan

-Análisis de Impacto: Evaluar cómo el plan está afectando la satisfacción y el rendimiento de los empleados.

-Ajustes Necesarios: Realizar modificaciones en el plan basado en la retroalimentación y análisis.

Recogida de Retroalimentación

-Encuestas a Empleados: Obtener opiniones sobre el plan de reconocimiento y recompensa.

-Reuniones de Revisión: Realizar reuniones para discutir el impacto del plan y posibles mejoras.

Contactos para Consultas

-Equipo de Recursos Humanos: Para consultas sobre el plan y resolución de dudas.

-Facilitadores de Capacitación: Contactos para soporte adicional durante la implementación.

<p>Mejora de la Comunicación Interna</p>	<p>Fortalecer la comunicación interna para un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente.</p>	<p>Fortalecimiento de la comunicación interna: reuniones regulares, plataformas digitales, canales abiertos de retroalimentación.</p>	<p>Mayor alineación con los objetivos estratégicos de la empresa. Se espera que, al fortalecer la comunicación interna, se cree un ambiente de trabajo más colaborativo y eficiente, donde todos los empleados se sientan informados y comprometidos con los objetivos de la empresa.</p>	<p>Durante todo el periodo de implementación</p>
---	---	---	---	--

Procedimiento para la Mejora de la Comunicación Interna:

-Definición de Agendas Claras y Objetivos para Reuniones

La empresa definirá agendas claras y objetivos específicos para cada reunión, fomentando la colaboración y el intercambio efectivo de información. Las reuniones regulares incluirán actualizaciones de proyectos, discusión de problemas y soluciones, y planificación de actividades futuras. Esto permitirá que todos los miembros del equipo estén alineados y puedan contribuir de manera efectiva a los objetivos comunes.

-Capacitación y Promoción del Uso de Herramientas Digitales

Para mejorar la comunicación interna, se capacitará al personal en el uso efectivo de plataformas digitales como software de gestión de proyectos, herramientas de mensajería instantánea y sistemas de videoconferencia. Se promoverá la adopción de estas herramientas a través de sesiones de formación y demostraciones prácticas. El uso adecuado de estas tecnologías facilitará una comunicación más rápida y eficiente entre los empleados.

-Creación de Canales Formales y Accesibles para Retroalimentación

La empresa creará canales formales y accesibles para la retroalimentación bidireccional entre empleados y gerencia. Estos canales incluirán buzones de sugerencias, encuestas anónimas y reuniones de feedback regulares. El objetivo será fomentar un ambiente donde los empleados se sientan cómodos proporcionando comentarios constructivos y sugerencias para mejorar los procesos y el entorno laboral.

-Comunicación Clara y Regular de los Objetivos Estratégicos

Para asegurar que todos los empleados comprendan y se comprometan con los objetivos estratégicos de la empresa, se comunicará de manera clara y regular estos objetivos a todos los niveles organizativos. Se utilizarán boletines internos, reuniones generales y actualizaciones periódicas para mantener a todos informados sobre la dirección estratégica de la empresa. Además, se vincularán las actividades diarias y los proyectos con estos objetivos estratégicos para mejorar la comprensión y el compromiso de los empleados.

-Promoción de un Ambiente Abierto para Comentarios

La empresa fomentará un ambiente donde los empleados se sientan cómodos proporcionando comentarios constructivos y sugerencias. Se realizarán sesiones de retroalimentación abiertas y se incentivará a los empleados a participar activamente en la mejora continua de los procesos. Este enfoque promoverá una cultura de transparencia y colaboración dentro de la organización.

Plan Detallado para Mejorar la Comunicación Interna

Objetivo: Fortalecer la comunicación interna de la empresa para promover un entorno de trabajo colaborativo y eficiente mediante la implementación de reuniones regulares, plataformas digitales adecuadas y métodos efectivos de retroalimentación.

1. Frecuencia de Reuniones

Objetivo: Garantizar que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos de la empresa y fomenten la colaboración efectiva.

Tipo de Reuniones:

- **Reuniones de Equipo Semanales:**
 - ✓ Frecuencia: Semanal (Lunes a las 10:00 a.m.)
 - ✓ Participantes: Todos los miembros del equipo.
 - ✓ Objetivo: Revisar el progreso de las tareas, resolver problemas y alinear prioridades.
 - ✓ Duración: 1 hora.
 - ✓ Formato: Reunión presencial o virtual (según la ubicación del equipo).
- **Reuniones de Departamento Mensuales:**
 - ✓ Frecuencia: Mensual (Primer miércoles de cada mes a las 2:00 p.m.)
 - ✓ Participantes: Miembros del departamento, liderado por el gerente de departamento.
 - ✓ Objetivo: Revisar el rendimiento del departamento, discutir estrategias y planificar próximas actividades.
 - ✓ Duración: 1-2 horas.
 - ✓ Formato: Presencial o virtual.
- **Reuniones de la Junta Directiva Trimestrales:**
 - ✓ Frecuencia: Trimestral (Último viernes del trimestre a las 3:00 p.m.)
 - ✓ Participantes: Miembros de la junta directiva y directores de departamentos.
 - ✓ Objetivo: Discutir resultados financieros, estrategias a largo plazo y cambios organizacionales.
 - ✓ Duración: 2 horas.
 - ✓ Formato: Presencial.

2. Selección de Plataformas Digitales

Objetivo: Facilitar la comunicación eficiente y la colaboración entre los empleados utilizando herramientas digitales adecuadas.

Plataformas Seleccionadas:

- **Plataforma de Mensajería Instantánea:**
 - ✓ Ejemplo: Slack, Microsoft Teams.
 - ✓ Uso: Comunicación rápida y colaboración en proyectos mediante canales temáticos.
 - ✓ Funcionalidades: Mensajes directos, canales de grupo, integración con otras herramientas.
- **Plataforma de Gestión de Proyectos:**
 - ✓ Ejemplo: Asana, Trello.
 - ✓ Uso: Planificación y seguimiento de proyectos y tareas.
 - ✓ Funcionalidades: Tableros de tareas, asignación de tareas, seguimiento de progreso.
- **Plataforma de Videoconferencia:**
 - ✓ Ejemplo: Zoom, Microsoft Teams.
 - ✓ Uso: Reuniones virtuales y seminarios en línea.
 - ✓ Funcionalidades: Videollamadas, grabación de sesiones, compartición de pantalla.
- **Intranet Corporativa:**
 - ✓ Ejemplo: SharePoint, Confluence.
 - ✓ Uso: Compartición de documentos y recursos internos.
 - ✓ Funcionalidades: Páginas de noticias, repositorios de documentos, foros de discusión.

3. Métodos de Retroalimentación

Objetivo: Crear canales abiertos para recibir y actuar sobre el feedback de los empleados, mejorando la comunicación y el ambiente de trabajo.

Métodos de Retroalimentación:

- **Encuestas Anuales de Clima Laboral:**
 - ✓ Frecuencia: Anual (Enero)
 - ✓ Objetivo: Evaluar la satisfacción de los empleados y detectar áreas de mejora.
 - ✓ Formato: Encuestas anónimas distribuidas a través de la intranet.
- **Encuestas de Retroalimentación de Reuniones:**
 - ✓ Frecuencia: Mensual (Después de las reuniones de departamento)
 - ✓ Objetivo: Obtener comentarios sobre la eficacia y relevancia de las reuniones.
 - ✓ Formato: Encuestas breves distribuidas por correo electrónico.
- **Buzón de Sugerencias Digital:**

- ✓ Frecuencia: Continuo.
- ✓ Objetivo: Permitir a los empleados enviar sugerencias y preocupaciones de forma anónima.
- ✓ Formato: Plataforma digital accesible a través de la intranet.
- **Sesiones de Retroalimentación en Reuniones de Equipo:**
 - ✓ Frecuencia: Durante las reuniones semanales.
 - ✓ Objetivo: Discutir y abordar preocupaciones y sugerencias directamente.
 - ✓ Formato: Espacio reservado para comentarios y discusión en las reuniones de equipo.

Cronograma de Implementación

Actividad	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Responsable
Evaluación de la Situación Actual	1 de noviembre 2024	5 de noviembre 2024	Departamento de Comunicación Interna
Diseño del Plan de Comunicación	6 de noviembre 2024	10 de noviembre 2024	Departamento de Comunicación Interna
Implementación de Reuniones Regulares	11 de noviembre 2024	15 de noviembre 2024	Gerentes de Departamento
Configuración de Plataformas Digitales	16 de noviembre 2024	20 de noviembre 2024	TI y Comunicación Interna
Establecimiento de Canales de Retroalimentación	21 de noviembre 2024	25 de noviembre 2024	Recursos Humanos
Capacitación sobre Nuevas Herramientas	26 de noviembre 2024	30 de noviembre 2024	Departamento de Comunicación Interna
Monitoreo y Evaluación Continua	1 de diciembre 2024	31 de diciembre 2024	Departamento de Comunicación Interna

Tabla 2. Ejecución de Estrategias

Área de Ejecución	Acciones Planificadas
Asignación de Recursos y Planificación Detallada	Asignación de recursos humanos y materiales adecuados para cada iniciativa. Designación de equipos específicos responsables de la implementación.
Designación de Responsabilidades Claras	Definición de roles claros desde la alta dirección hasta supervisores para asegurar compromiso y claridad en las responsabilidades.
Supervisión Continua y Ajustes Ágiles	Realización de reuniones periódicas para revisar el avance de las iniciativas. Identificación de desviaciones y ajuste ágil de estrategias según sea necesario para mantener el curso hacia los objetivos.
Comunicación Transparente y Retroalimentación Constante	Establecimiento de canales abiertos de comunicación para informar progresos y cambios relevantes. Fomento de una cultura organizacional que valore la retroalimentación constructiva y la participación en la mejora continua.
Integración con la Cultura Organizacional	Consideración y refuerzo de la cultura organizacional existente durante la implementación de las estrategias para asegurar una mayor aceptación y éxito de las iniciativas.

Este cuadro detalla las acciones específicas planeadas para la ejecución efectiva de las estrategias propuestas, asegurando que cada aspecto crítico sea abordado de manera estructurada y enfocada en el éxito organizacional.

Tabla 3. Capacitación y Soporte a Líderes

Área de Capacitación	Acciones Planificadas
Desarrollo de Habilidades Gerenciales	<p>Ofrecer una variedad de cursos en liderazgo, diseñados para fortalecer las habilidades de gestión de aquellos que buscan guiar con eficacia. Su formación en gestión del cambio está orientada a preparar a los líderes para enfrentar y manejar las transiciones organizacionales con éxito.</p> <p>Además, brindar un entrenamiento en resolución de conflictos, equipando a los colaboradores con técnicas y estrategias para abordar y resolver disputas de manera constructiva.</p> <p>Por último, la capacitación de motivación de equipos se enfoca en inspirar y alentar a diversos grupos, promoviendo un entorno de trabajo dinámico y colaborativo.</p>
Apoyo en la Implementación de Estrategias	<p>Proporcionar una guía práctica para implementar nuevas políticas, asegurando que los procedimientos sean claros y efectivos. Además, se especializan en la comunicación efectiva de cambios organizacionales, lo que garantiza que todos los miembros de la organización comprendan y apoyen las nuevas directrices.</p> <p>Asimismo, facilitan la adopción de nuevas estrategias, ofreciendo el apoyo y las herramientas necesarias para integrar y aplicar con éxito estas innovaciones en el entorno laboral.</p>
Fomento de un Ambiente de Trabajo Positivo	<p>Promueven la comunicación abierta y honesta dentro de la organización, lo que fomenta una cultura de transparencia y entendimiento mutuo.</p> <p>Trabajan en la creación de un ambiente de confianza y colaboración, donde cada miembro se sienta valorado y apoyado.</p> <p>Dedicar al reconocimiento del desempeño y los logros del equipo, destacando el esfuerzo y las contribuciones individuales para fortalecer la moral y motivación de todos.</p>

Evaluación y Retroalimentación Continua	<p>Implementan mecanismos de evaluación regular para asegurar un seguimiento constante del desempeño organizacional. A través de estos procesos, identifican áreas de mejora y oportunidades de crecimiento, permitiendo una evolución continua.</p> <p>Además, ajustan de manera constante sus estrategias y prácticas para adaptarse a las necesidades cambiantes y mejorar la eficiencia y efectividad de la organización.</p>
Integración de la Cultura Organizacional	<p>Alinean las prácticas de liderazgo con los valores organizacionales, asegurando que cada acción y decisión refleje los principios fundamentales de la organización.</p> <p>Refuerzan estos principios en la toma de decisiones y en las acciones diarias, promoviendo una cultura coherente y ética en todos los niveles de la empresa.</p>

Este cuadro detalla las actividades planeadas para fortalecer las habilidades de liderazgo y apoyar a los líderes en la implementación efectiva de estrategias, asegurando que la cultura organizacional sea un pilar fundamental para el éxito y la cohesión dentro de la empresa.

Tabla 4. Evaluación y Ajustes

Acciones Planificadas	
Monitoreo Continuo de Indicadores Clave de Desempeño (KPI)	<p>Establecimiento de KPI específicos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tasa de retención de personal ✓ Satisfacción laboral ✓ Productividad por empleado
Herramientas de Monitoreo y Evaluación	<p>Uso de:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Encuestas de satisfacción ✓ Análisis de datos de recursos humanos ✓ Evaluaciones de desempeño para recopilar datos precisos
Análisis de Resultados y Reportes	<p>Análisis exhaustivo para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar áreas de éxito ✓ Identificar oportunidades de mejora
Reuniones de Retroalimentación y Reflexión	<p>Programación de reuniones periódicas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipos clave ✓ Gerentes de departamentos para discutir resultados y compartir mejores prácticas
Ajustes Oportunos y Mejoras Continuas	<p>Basado en resultados y retroalimentación:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar ajustes para la optimización de políticas y prácticas
Ciclo de Mejora Continua	Enfoque en: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejora continua donde cada ciclo informa el siguiente para adaptarse a cambios y necesidades emergentes
Transparencia y Comunicación Abierta	Mantenimiento de una comunicación: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Transparente a todos los niveles de la organización sobre resultados, planes de acción y expectativas futuras.

Este detalla las acciones específicas planificadas para evaluar y ajustar continuamente las estrategias implementadas en el plan integral de gestión del talento humano. Este enfoque estructurado garantizará que la empresa farmacéutica en Honduras mejore la retención del personal, la satisfacción laboral y fortalezca su competitividad a través de prácticas organizacionales efectivas y adaptativas.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL

Para asegurar la efectividad y el cumplimiento de los objetivos del plan integral de gestión del talento humano implementado en la empresa, se establecerán medidas rigurosas de control y seguimiento. Se definirán y monitorizarán indicadores clave de desempeño (KPI) específicos relacionados con la retención de personal, la satisfacción laboral, la productividad y la eficiencia operativa, proporcionando métricas claras y objetivas para evaluar el progreso hacia los objetivos establecidos.

La empresa implementará un sistema riguroso de métricas para evaluar la efectividad y el cumplimiento de los objetivos en su plan integral de gestión del talento humano. Se establecerán indicadores clave de desempeño (KPI) específicos para medir la retención de personal, la satisfacción laboral, la productividad y la eficiencia operativa. Estas métricas proporcionarán una medida clara y objetiva del progreso hacia los objetivos estratégicos establecidos.

Para evaluar la retención de personal, se seguirá la tasa de retención de empleados, calculando el porcentaje de empleados que permanecen en la empresa durante períodos específicos. La satisfacción laboral se medirá a través de encuestas periódicas que evaluarán el puntaje promedio de satisfacción y el índice de clima laboral. La productividad será evaluada por el rendimiento individual

y el cumplimiento de metas, mientras que la eficiencia operativa se determinará mediante índices de eficiencia y tiempos de ciclo de procesos.

Además, se realizarán encuestas periódicas entre los empleados para evaluar su percepción sobre las nuevas iniciativas, recopilando información directa sobre la efectividad de las estrategias y las áreas que requieran mejoras adicionales.

Se programarán revisiones mensuales y trimestrales para analizar los resultados de los KPI y las encuestas de satisfacción, identificando tendencias y tomando decisiones informadas para ajustar las políticas y prácticas en curso. Los datos recopilados se analizarán meticulosamente para identificar tendencias, desviaciones y áreas de mejora. Se compararán con los estándares y metas establecidos para evaluar el rendimiento.

Cada KPI será definido con estándares y metas específicas, basadas en benchmarks de la industria y los objetivos estratégicos de la empresa. Por ejemplo, se establecerá una meta para mantener una tasa de retención de personal del 90% anual.

Se prepararán informes detallados que incluirán gráficos y análisis de las métricas clave. Estos informes serán compartidos con los líderes de la empresa y comunicados a todos los empleados para garantizar la transparencia y alinear expectativas.

Basado en los datos recopilados, se realizarán ajustes continuos a las estrategias implementadas, enfocándose en mejorar la efectividad de las políticas de gestión del talento humano y alinearlas más precisamente con los objetivos organizacionales. Se promoverá una comunicación abierta y transparente sobre los resultados obtenidos, involucrando a todos los niveles de la organización para garantizar la alineación y el compromiso con las iniciativas de mejora continua. Estas medidas de control proporcionarán un marco robusto para evaluar, ajustar y optimizar las iniciativas de gestión del talento humano, asegurando que la empresa pueda enfrentar los desafíos del mercado laboral y mejorar continuamente su ambiente de trabajo y su eficiencia operativa.

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN Y PRESUPUESTO

Tabla 5. Cronograma de Actividades con Fechas Específicas (Agosto a Diciembre 2024)

Fecha	Actividad	Detalles	Responsable
-------	-----------	----------	-------------

01-15 Agosto 2024	Desarrollo de Programas de Capacitación.	Diseño de programas de capacitación en ventas farmacéuticas, regulaciones sanitarias, gestión de inventarios, atención al cliente.	Equipo de Recursos Humanos (RRHH)
	Asignación de mentores.	Selección y capacitación de mentores internos.	RRHH y Gerentes de Departamento
16-31 Agosto 2024	Organización de talleres de liderazgo, gestión del cambio y resolución de problemas.	Planificación de los tres talleres. Se reservarán los espacios, y contratación de facilitadores.	RRHH y facilitadores externos
	Asignación de Recursos	Definición y asignación de recursos humanos y materiales necesarios para cada iniciativa	Alta Dirección y RRHH
	Designación de equipos específicos responsables de la implementación.	Formación de equipos de proyecto para cada área de mejora.	Alta Dirección
Fecha	Actividad	Detalles	Responsable
01-15 Septiembre 2024	Implementación de Programas de Capacitación y Mentoría.	Inicio de los programas de capacitación y talleres.	RRHH y Facilitadores
	Desarrollo de Políticas de Equilibrio Trabajo-Vida	Diseño de políticas flexibles como horarios ajustables y opciones de trabajo remoto.	RRHH
16-30 Septiembre 2024	Comunicación de Políticas de Equilibrio Trabajo-Vida.	Sesiones informativas y talleres de adaptación a las nuevas políticas.	RRHH y Comunicación Interna
	Supervisión y Comunicación Interna.	Establecimiento de reuniones regulares para supervisar avances.	Equipos de Proyecto
	Fortalecimiento de Canales de Comunicación Interna.	Implementación de herramientas digitales (intranet, chats internos) y programación de reuniones de seguimiento.	Comunicación Interna
Fecha	Actividad	Detalles	Responsable
01-15 Octubre 2024	Continuación de Programas de Capacitación y Mentoría.	- Seguimiento y ajuste de programas según retroalimentación inicial.	RRHH y Facilitadores
		- Evaluación de progreso individual y grupal de los participantes.	RRHH
		- Acompañamiento de mentores y retroalimentación regular.	Mentores
01-15 Octubre 2024	Evaluación Intermedia de Programas de Capacitación.	- Revisión de los primeros resultados y retroalimentación.	RRHH y Equipos de Proyecto
		- Aplicación de encuestas de satisfacción y efectividad de los programas	RRHH

16-31 Octubre 2024	Implementación de Políticas de Equilibrio Trabajo-Vida	- Seguimiento y ajuste de las políticas según la retroalimentación inicial.	RRHH
		- Realización de sesiones adicionales para empleados que aún no se han adaptado a las nuevas políticas.	RRHH
16-31 Octubre 2024	Comunicación Interna y Supervisión.	- Continuación de reuniones de seguimiento.	Equipos de Proyecto
		- Refuerzo de la comunicación interna sobre los beneficios y avances de las nuevas políticas.	Comunicación Interna
		- Revisión de la efectividad de los canales de comunicación internos.	Comunicación Interna
Fecha	Actividad	Detalles	Responsable
01-15 Noviembre 2024	Establecimiento de Plan de Reconocimiento y Recompensas.	- Dar a conocer los beneficios actuales de la empresa y definir equitativa y transparente el nuevo plan de recompensas.	RRHH y Alta Dirección
		- Diseño del plan, que cumplan con todas las regulaciones laborales y políticas internas de la organización.	RRHH
		- Preparación de materiales y herramientas para la implementación del plan.	RRHH
01-15 Noviembre 2024	Comunicación del Plan de Reconocimiento.	- Anuncios sobre el nuevo plan de reconocimiento.	RRHH y Comunicación Interna
		- Sesiones informativas sobre el funcionamiento del plan	RRHH
		- Distribución de guías y manuales sobre el plan de reconocimiento	Comunicación Interna
16-30 Noviembre 2024	Monitoreo de Indicadores de Desempeño	- Establecimiento y seguimiento de KPI (tasa de retención, satisfacción laboral, productividad por empleado).	RRHH y Equipos de Proyecto
		- Recopilación de datos iniciales de KPI para análisis.	RRHH
		- Evaluación de la efectividad de las iniciativas implementadas hasta la fecha.	RRHH
16-30 Noviembre 2024	Evaluación Continua de Políticas de Equilibrio Trabajo-Vida.	- Revisión de retroalimentación de empleados sobre las políticas implementadas.	RRHH
		- Realización de ajustes y optimización de políticas basados en retroalimentación.	RRHH
		- Comunicación de los ajustes realizados a todos los empleados.	Comunicación Interna
Fecha	Actividad	Detalles	Responsable

01-15 Diciembre 2024	Evaluación y Retroalimentación de todas las Iniciativas.	- Análisis de resultados obtenidos de encuestas de satisfacción y datos de recursos humanos.	RRHH y Alta Dirección
		- Revisión de los KPI (tasa de retención, satisfacción laboral, productividad por empleado).	RRHH
		- Preparación de informes detallados sobre el progreso y los resultados de las iniciativas.	Equipos de Proyecto
01-15 Diciembre 2024	Reuniones de Retroalimentación.	- Programación de reuniones con equipos y gerentes para discutir resultados y compartir mejores prácticas.	Alta Dirección y RRHH
		- Facilitación de talleres de retroalimentación para empleados y supervisores.	RRHH
		- Recopilación de sugerencias para ajustes y mejoras futuras.	Comunicación Interna
16-31 Diciembre 2024	Ajustes y Mejoras Continuas.	- Realización de ajustes en políticas y prácticas basados en los resultados y retroalimentación.	RRHH
		- Implementación de mejoras y optimizaciones necesarias en las políticas de gestión del talento humano.	Alta Dirección y RRHH
		- Actualización y distribución de nuevos procedimientos y políticas	Comunicación Interna
16-31 Diciembre 2024	Comunicación Abierta sobre Resultados y Planes de Acción Futuros	- Comunicación transparente a todos los niveles de la organización sobre resultados y próximos pasos	Comunicación Interna
		- Publicación de un boletín interno o informe anual sobre los logros y mejoras implementadas	Comunicación Interna
		- Planificación de eventos de cierre de año para reconocer el esfuerzo y compromiso de los empleados	RRHH

Actividad	01-15 agosto 2024	16-31 agosto 2024	01-15 septiembre 2024	16-30 septiembre 2024	01-15 octubre 2024	16-31 octubre 2024	01-15 noviembre 2024	16-30 noviembre 2024	01-15 diciembre 2024	16-31 diciembre 2024
Desarrollo de Programas de Capacitación.										
Organización de talleres de liderazgo, gestión del cambio y resolución de problemas.										
Implementación de Programas de Capacitación y Mentoría.										
Comunicación de Políticas de Equilibrio Trabajo-Vida.										
Implementación de Políticas de Equilibrio Trabajo-Vida										
Establecimiento de Plan de Reconocimiento y Recompensas.										
Evaluación Continua de Políticas de Equilibrio Trabajo-Vida.										
Reuniones de Retroalimentación										
Comunicación Abierta sobre Resultados y Planes de Acción Futuros										

Tabla 6. Detalles del Presupuesto

Área	Detalle	Costo (L.)
Programas de Desarrollo Profesional	Capacitación (40 empleados a L.1,000 c/u) (Ventas farmacéuticas, Regulaciones Sanitarias, Gestión de inventarios y Atención al Cliente)	L40,000.00
	Talleres y mentoría (3 talleres con un costo de L. 6,000 c/u) (Gestión del cambio y Resolución de Problema)	L18,000.00
	Materiales y Recurso Humano	L2,000.00
Subtotal Programas de Desarrollo Profesional		L60,000.00
Políticas de Equilibrio Trabajo-Vida	Desarrollo y comunicación de políticas	L2,000.00
	Formación y capacitación sobre el uso de las políticas	L3,000.00
Subtotal Políticas de Equilibrio Trabajo-Vida		L5,000.00
Plan de Reconocimiento y Recompensas	Diseño del plan de reconocimiento y recompensas	L25,000.00
	Recompensas (40 empleados a \$50 cada uno)	L60,000.00

Subtotal Plan de Reconocimiento y Recompensas		L85,000.00
Mejora de la Comunicación Interna	Uso de Plataformas Digitales internas de la empresa (Lynx, Kenjo)	L0.00
	Reuniones y talleres de comunicación	L0.00
Subtotal Mejora de la Comunicación Interna		L0.00
Monitoreo y Evaluación	Herramientas de evaluación (encuestas, análisis)	L1,000.00
	Reuniones de retroalimentación	L1,000.00
Subtotal Monitoreo y Evaluación		L2,000.00
Total, General		L152,000.00

6.7 CONCORDANCIA DE LOS SEGMENTOS DE LA TESIS CON LA PROPUESTA

Tabla 8. Concordancia de segmentos de la tesis con la propuesta

Capítulo I			Capítulo II	Capítulo III			Capítulo V	Capítulo VI	
Título de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Teorías /Metodologías de sustento	Variables	Poblaciones	Técnicas	Conclusiones	Nombre de la propuesta	Objetivos Propuesta
Propuesta de Reducción de la Rotación de Personal en una Empresa Farmacéutica en Honduras, C.A.	Proponer un plan integral para fortalecer la gestión de Talento Humano en la empresa Farmacéutica, mediante el análisis de las causas de la rotación del personal en sus operaciones, con el fin de identificar y aplicar estrategias efectivas que reduzcan el índice de rotación y mejoren la estabilidad laboral.	<p>1. Analizar las causas específicas que contribuyen a la rotación de personal en la empresa, evaluando su impacto tanto en la productividad operativa como en la satisfacción laboral de los empleados.</p> <p>2. Identificar y examinar las estrategias de Talento Humano utilizadas para fomentar la retención del personal y mejorar la satisfacción laboral en una empresa.</p> <p>3. Proponer un plan integral de retención de personal en la empresa, basado en la evaluación de las mejores estrategias y prácticas identificadas para reducir la rotación de personal.</p>	<p>Teoría sobre la Motivación y la Satisfacción Laboral</p> <p>Teoría de los dos factores</p> <p>Teoría de la Equidad</p> <p>Teoría de la Rotación de Personal</p> <p>Teoría del Comportamiento Organizacional</p> <p>Teoría del Ajuste Personal-Organización</p>	<p>Causas de Rotación de Personal</p> <p>Estrategias de Retención</p> <p>Plan de Retención</p>	Colaboradores de la Empresa Farmacéutica en San Pedro Sula, Cortés, Honduras.	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p>	<p>1. Se concluyó que las causas específicas que contribuían a la rotación de personal en la empresa farmacéutica incluían una falta de capacitación adecuada, condiciones laborales insuficientes y una política de compensación y beneficios poco competitiva. Estas deficiencias no solo afectaban negativamente la productividad operativa, al reducir la eficiencia y aumentar los errores, sino que también generaban una insatisfacción laboral significativa entre los empleados. La constante entrada y salida de personal indicaba una falta de estabilidad en el ambiente de trabajo, lo que exacerbaba la percepción de inseguridad laboral y desmotivación. Estos factores contribuían a un ciclo de rotación de personal, impactando la operatividad de la empresa y el bienestar de sus empleados.</p> <p>2. Basado en la identificación de las estrategias, se destacó la necesidad de mejorar el ambiente laboral y la retención del personal en la empresa, ya que se observó que un 27% de la población encuestada indicó la inconformidad con la falta de horarios estables y días libres regulares, lo que afectaba negativamente el equilibrio trabajo-vida de los empleados, incidiendo en su satisfacción y bienestar general. Además, la limitada oportunidad de desarrollo profesional y la presión por cumplir metas elevadas contribuyeron a un ambiente laboral tenso y desmotivador, aumentando la rotación de personal. La rotación continua</p>	Propuesta de Reducción de la Rotación de Personal en una Empresa Farmacéutica en Honduras, C.A.	<p>Reducir el índice de rotación de personal en un 20% para finales de diciembre de 2024.</p> <p>Mejorar la satisfacción laboral de los empleados mediante la implementación de estrategias de desarrollo profesional, reconocimiento y equilibrio trabajo-vida.</p> <p>Fortalecer la comunicación interna y el clima organizacional para fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.</p>

							<p>entre sucursales también presentó desafíos significativos, impactando la estabilidad y la cohesión dentro de los equipos. Estos hallazgos subrayaron la importancia de implementar estrategias que promovieran un entorno laboral más estable y colaborativo para mejorar el bienestar de los empleados y fortalecer la eficiencia operativa de la organización.</p> <p>3. Finalmente, existió la necesidad de proponer un plan integral de retención de personal, se evidenció la necesidad crucial de mejorar las estrategias y políticas de Talento Humano para reducir significativamente la rotación de personal en la empresa. Además, se destacó la importancia de revisar y ajustar las políticas de compensación y beneficios, así como la implementación de un sistema efectivo de reconocimiento y recompensas para valorar el desempeño excepcional. Estas medidas fueron fundamentales para estabilizar el flujo de entradas y salidas de empleados y para mejorar las condiciones laborales, culminando en un gran incremento de la eficiencia operativa de la empresa.</p>		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 3C | Centro American Consulting & Capital |. (s. f.). <https://www.3cgroup.global/>
- Adams, J. S. (1963). La elección de la transparencia salarial, basada en la teoría del valor de la equidad. Los Recursos Humanos.com, <https://www.losrecursoshumanos.com/teoria-de-la-equidad-laboral-de-staceyadams/>. Obtenido de <https://www.aiteco.com/teoria-de-la-equidad/>
- Alas, R. (2007). The impact of employee participation on job satisfaction during change process. *Problems and Perspectives in Management*, 5(4), 28-33.
- Antigüedad en el empleo y rotación laboral en América Latina 2016 / Melany Gualavisi, María Laura Oliveri. p. cm. — (Nota técnica del BID ; 1072) <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Antig%C3%BCedad-en-el-empleo-y-rotaci%C3%B3n-laboral-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>
- Aranibar Gutiérrez, M. F., Melendres Carlos, V. D., Ramírez Barón, M. C., & García Rivera, B. R. (2017). Los Factores De La Rotación De Personal En Las Maquiladoras De Exportación De Ensenada, BC (Factors of Staff Turnover in Textile Factories of Ensenada City, BC). *Revista Global de Negocios*, 6(2), 25-40.
- Barrantes, R. (2014). Investigación, Un camino al conocimiento, Un Enfoque Cualitativo, Cuantitativo y Mixto. San José, Costa Rica, Editorial EUNED
- Cavazos-Arroyo, J., & Guaderrama, A. I. M. (2023). Satisfacción laboral en tiendas de conveniencia mexicanas: un análisis desde la teoría de recursos-demandas laborales. *Cuadernos de Administración*, 36.
- Cenepo-Cabanillas, A. & Gonzales-Sulca, A. (2023). Motivación y desempeño en colaboradores empresariales. *Revista JANG*, 1(1), 30-39. <https://doi.org/10.18050/jang.1.1.2023.3>
- Chávez, Y. H., Chávez, G. H., & Ramírez, A. M. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales/Turnover model and organizational practices. *Historia y comunicación social*, 18, 837.

Clínica, D. I. L. P. (2024, 11 enero). La pirámide de Maslow: Necesidades y motivaciones humanas. Iratxe López Psicología. <https://iratxelopezpsicologia.com/necesidades-y-motivaciones-humanas-la-piramide-de-maslow/>

Cloninger, S. C. (2002). Teorías de la personalidad. Pearson Educación.

Cómo aplicar la teoría de Herzberg en tu empresa - thePower Education. (s. f.). <https://thepower.education/blog/teoria-de-herzberg-en-tu-empresa>

Elejabarrieta, F., & Iñiguez, L. (2008). CONSTRUCCIÓN DE ESCALAS DE ACTITUD, TIPO THURSTONE Y LIKERT. La Sociología en sus Escenarios, 17. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/6820>

Galup, S., Klein, G., & Jiang, J. (2008). The impacts of job characteristics on IS employee satisfaction: A comparison between permanent and temporary employees. *Journal of Computer Information Systems*, 58-68.

Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (2001). *Fundamentos de dirección y administración de empresas*. Colombia: McGraw Hill.

Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Cengage Learning.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.

Hernández Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. (Quinta Edición). México D.F, México: McGraw-Hill.

Herzberg, F, (1959) Motivation to work. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=KYhBB6kfSMC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Hom, P.W. & Griffeth, R. W. (1991). Structural Equations Modeling Test of a Turnover Theory Cross-Sectional and Longitudinal Analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76, 350-366.

Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>

La Gaceta. (Junio de 2013). Reglamento de la Ley Especial de Fomento para las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo. Tegucigalpa.

Langle Flores, M. A., Méndez Cabrera, O., & Sánchez Saavedra, J. (2021). Factores predictores del índice de rotación de personal: el caso de una empresa maquiladora en Reynosa. *Análisis económico*, 36(93), 119-140. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ane/v36n93/2448-6655-ane-36-93-119.pdf> <https://core.ac.uk/download/pdf/344702458.pdf>

Lee, Y., & Chang, H. (2008). Relations between Team Work and Innovation in Organizations and the Job Satisfaction of Employees: A Factor Analytic Study. *International Journal of Management*, 25(3), 732-739.

López, C. (11 de Julio de 2001). La jerarquía de necesidad de Maslow. Obtenido de GestioPolis: <https://www.gestiopolis.com/jerarquia-necesidades-maslow/>

Mason, C., & Griffin, M. (2002). Group task satisfaction: Applying the construct of job satisfaction to groups. *Small Group Research*, 33, 271-312.

Martínez, M. (15 de mayo de 2013). La teoría de Herzberg. Escuela de organización industrial. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/15/lateoria-de-herzberg/>

Meyer, J. & Allen, N. (1991). Tres componentes, conceptualización del compromiso organizacional. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61 – 98.

Morgan, G. (1997). *Images of organization* (2nd ed.). USA: Sage.

Ocampo, D. S. (2020, octubre 27). Las escalas tipo Likert. *Investigalia*. <https://investigaliacr.com/investigacion/las-escalas-tipo-likert/>

Osorio, M. (2016). El impacto de la remuneración en la gestión de recursos humanos. *Revista Científica de la Universidad Comercial de Deusto*, https://issuu.com/deustobusinessalumni/docs/boletin_217_navegable.

Price, J. L., & Mueller, C. (1981). A casual model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24, 543-565. <https://doi.org/10.2307/255574>

Redirect notice. (s. f.). <https://www.google.cl/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fblog.hubspot.es%2Fmarketing%2Fpiramide>

-maslow

marketing&psig=AOvVaw3gIpzXz0HA7NIELDkfueJx&ust=1715889749555000&source=images&cd=vfe&opi=89978449&ved=0CBAQjRxqFwoTCMCX9865kIYDFQAAAAAdAAAAABAI

Ruiz, E. J. G. (2010). Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes. Revista Psicología Científica.com. <https://psicologiacientifica.com/satisfaccion-laboral-determinantes/>

Silva, P., & Silva, P. (2024, 3 mayo). Teoría de Herzberg: Factores de higiene y motivación. SCM Latam | Expertos En Workforce Management. <https://scmlatam.com/que-es-la-teoria-de-herzberg/>

Trabajo, C. d. (1996). Código de Trabajo.

Vista de Análisis del índice de rotación de personal y sus posibles causas en Farmamia CIA. Ltda. (s. f.). <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view>

Juárez-Adauta, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. Revista médica del instituto Mexicano del Seguro Social, 50(3), 307-314.

Cadena, S. (2024). Rotación del personal en una cadena de farmacias de la ciudad de Cuenca. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/13989/1/19512.pdf>

Ormeño, C., & Cesar, F. (2022). Liderazgo gerencial y la rotación del personal del área comercial de una empresa farmacéutica, Lima 2022. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/109491/Calderon_OFC-SD.pdf?sequence=1

Bustos Alvarado, S. (2021). Correlación entre la rotación de personal y el Síndrome de Burnout y su prevalencia en los colaboradores de nuevo ingreso del Centro de Servicios Compartidos de Bayer-Costa Rica para el departamento de Operaciones de Recursos Humanos durante el periodo 2019-2021.

Búcaro Gómez, J. M. (2019, noviembre). *Rotación de personal en kindergarten de las zonas 15 y 16 de la ciudad de Guatemala*. https://glifos.upana.edu.gt/library/images/7/76/Jessica_Mar%C3%ADa_B%C3%BAcaro_G%C3%B3mez.pdf

Cruz, K., & Osorto, S. (2024, febrero). Implementación de sistema de datos para análisis predictivo de rotación de personal en Los Pinos Apparel S.A.

<https://repositorio.unitec.edu/bitstream/handle/123456789/13057/Implementaci%C3%B3n%20de%20sistema%20de%20datos%20para%20an%C3%A1lisis%20predictivo%20de%20rotaci%C3%B3n%20de%20personal%20en%20Los%20Pinos%20Apparel%20S.A..pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Arias López, G. A., García Hernández, Á. D., & Méndez López, J. R. (2022). Evaluación del Clima Organizacional que impacte en el Desempeño del Personal de la empresa FARMAVALUE, en el municipio de San Salvador (Doctoral dissertation, Universidad de El Salvador).

Santamaria, A. (2017). El Endomarketing y la satisfacción del cliente interno de la empresa Importadora, Alvaro Vásconez Cia Ltda de la ciudad de Ambato. Recuperado de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26598/1/599MKT.pdf>

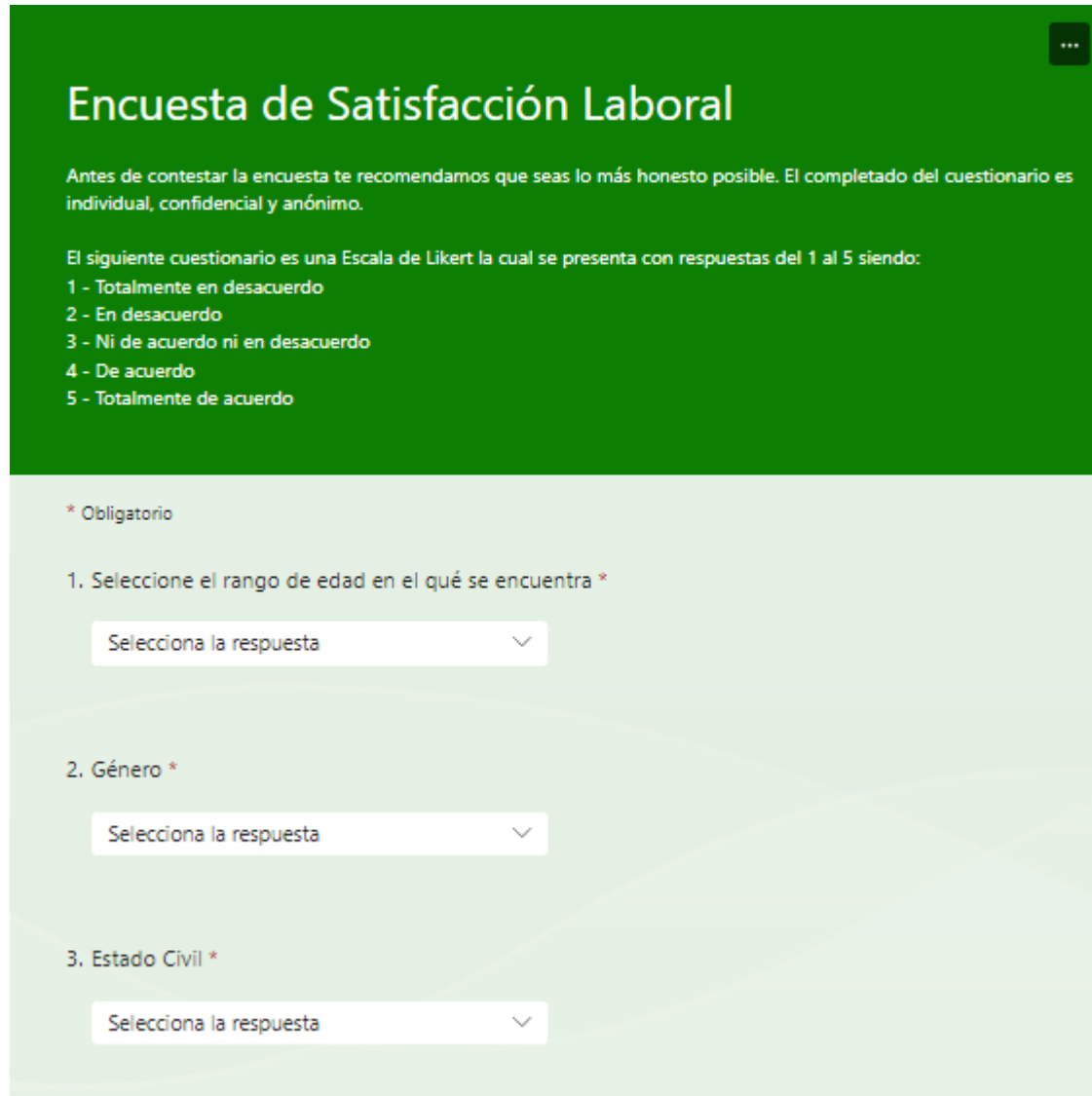
Pérez, M., & Crespo, M. C. (2014). La aplicación de la metodología de Assessment Center bajo las guías internacionales a una empresa del sector farmacéutico en Quito. Universidad San Francisco de Quito, 77.

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN LABORAL

Somos estudiantes de la Maestría en Dirección de Recursos, actualmente cursando El Proyecto de Graduación de UNITEC, Honduras.

El objetivo de la siguiente encuesta es recopilar las percepciones del personal de la empresa Farmacéutica sobre la satisfacción laboral.



Encuesta de Satisfacción Laboral

Antes de contestar la encuesta te recomendamos que seas lo más honesto posible. El completado del cuestionario es individual, confidencial y anónimo.

El siguiente cuestionario es una Escala de Likert la cual se presenta con respuestas del 1 al 5 siendo:

- 1 - Totalmente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Totalmente de acuerdo

* Obligatorio

1. Seleccione el rango de edad en el que se encuentra *

Selecciona la respuesta ▼


2. Género *

Selecciona la respuesta ▼

3. Estado Civil *

Selecciona la respuesta ▼

4. FA que pertenece *

Selecciona la respuesta 

5. ¿Qué tan contento se siente en su entorno laboral actual?

*

1

2

3

4

5

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
acuerdo

6. ¿La organización cuenta con canales efectivos de comunicación interna?

*

1

2

3

4

5

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
acuerdo

7. ¿Mantiene una buena relación y comunicación con sus compañeros y su jefe directo?

*

1

2

3

4

5

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
acuerdo

8. ¿Se siente cómodo con el ambiente laboral que se percibe dentro de la farmacia?
*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
acuerdo

9. ¿Logra mantener un equilibrio saludable entre su vida laboral y personal?
*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
acuerdo

10. ¿En su día libre usted se toma un descanso de su trabajo para recargar energías?
*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
acuerdo

11. ¿Siente el respaldo y apoyo de sus compañeros de trabajo?

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
acuerdo

12. ¿Conoce el plan de beneficios que tiene la empresa?

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
acuerdo

13. ¿Considera que su jefe valora sus opiniones y comentarios?

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
acuerdo

14. ¿Percibe oportunidades de crecimiento dentro de la organización?

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
acuerdo

15. ¿Se siente capaz en las funciones que desempeña?

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
acuerdo

16. ¿Considera que su salario está acorde con las funciones del puesto?

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
acuerdo

17. ¿Está conforme con los beneficios que la empresa ofrece?

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
acuerdo

18. ¿Considera que su jefe refleja los valores de la empresa en su comportamiento?

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
acuerdo

19. ¿Se siente satisfecho con los logros laborales en su puesto de trabajo?

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
acuerdo

20. ¿Se siente cómodo con el espacio físico en el que desempeña sus labores?

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
acuerdo

21. ¿Se siente seguro(a) realizando las tareas asignadas?

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
acuerdo

22. ¿Siente seguridad al pedir orientación o apoyo a sus compañeros cuando lo necesita?

*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Totalmente en
desacuerdo

Totalmente de
acuerdo

Siguiente



Este contenido lo creó el propietario del formulario. Los datos que envíes se enviarán al propietario del formulario. Microsoft no es responsable de las prácticas de privacidad o seguridad de sus clientes, incluidas las que adopte el propietario de este formulario. Nunca des tu contraseña.

Microsoft Forms | Encuestas, cuestionarios y sondeos con tecnología de inteligencia artificial [Crear mi propio formulario](#)

El propietario de este formulario no ha proporcionado una declaración de privacidad sobre cómo utilizarán los datos de tus respuestas. No proporcionas información personal o confidencial. | [Términos de uso](#)

ANEXO 2. ENTREVISTA GERENTE DE TALENTO HUMANO

Entrevista: Índice de Rotación de Personal

Nombre del Entrevistado: Se excluye por la confidencialidad

Cargo/Posición: Gerente de Talento Humano

Departamento/Área: Talento Humano

Fecha de la Entrevista: 3 de junio 2024

Instrucciones: Por favor, responde a cada pregunta de manera honesta y completa. Tu retroalimentación es invaluable para comprender y abordar los desafíos relacionados con la rotación de personal en la empresa. Todos los datos de esta entrevista son confidenciales y se utilizarán solo para análisis internos. Por favor, asegúrate de no compartir información sensible fuera del contexto de esta entrevista.

1. ¿Podría describir brevemente su rol y responsabilidades dentro de la empresa?

Mi rol es: planificar, dirigir y coordinar la dirección estratégica de todas las acciones relacionadas al área de gestión del talento humano al interior de la organización, es decir me enfoco en la atracción, captación y fidelización de los mejores talentos para beneficio de las compañías

2. ¿Por cuánto tiempo ha estado como Gerente en la empresa?

13 años

3. ¿Cuál es su percepción general sobre los niveles actuales de rotación de personal en su área?

Mi percepción es que las contrataciones han cambiado por los cambios en las generaciones ahora los candidatos buscan empleo sin saber que realmente quieren, quien es la empresa es a la que

aplica, falta de hogares constituidos la mayoría son personas que fueron educados por familiares diversos y carecen de identidad propia no tienen auto estima.

4. ¿Cuáles cree usted que son los principales factores que contribuyen a la rotación de personal en su área?

En general en la empresa lo que contribuye es el seguimiento luego de la inducción en el puesto. Ya que pensamos que entrenado es suficiente más no revisamos como sigue su desempeño profesional y como puede hacer una carrera dentro de la organización.

5. ¿En su opinión qué aspectos del entorno laboral podrían estar afectando la retención de empleados?

- a. Canales de comunicación más efectivos y dinámicos, así como de forma asertiva
- b. Relaciones personales (respuesta 3)
- c. Beneficios (mejoras de salarios emocionales)

6. ¿Qué estrategias o medidas se han implementado en la empresa para retener al personal?

- a) Aplicación de encuesta de salida de forma efectiva para determinar los factores que hacen que el personal renuncie (la anterior tenía muchas preguntas sin valor para ejecución)
- b) Revisar y modificar la forma de inducción en los puestos y el seguimiento posterior, así como crear planes profesionales dentro de la organización.
- c) Organizar las actividades en los puestos de trabajo de tal forma de facilitar la actividad diaria en el puesto (quitar funciones administrativas que puede llevar otro departamento y no la parte operativa o hacerlo de forma más ágil y dinámica)

7. ¿Cómo cree que la rotación de personal impacta en el desempeño general de la empresa y en la calidad del servicio al cliente?

En la industria que nos encontramos que es atención directa con el cliente (uno a uno) nos afecta ya que es tiempo de aprendizaje tanto de quien está entrenando como el que se entrena y al estar rotando el cliente reciente y hace preguntas como: ¿por que ya no está el joven que me atendió? ¿Será que no hay buenos beneficios que les ofrezcan? Lo cual genera desconfianza en el cliente y falta de fidelización al no ver personal con estabilidad laboral o que hagan bien su trabajo.

8. ¿Tiene alguna sugerencia adicional o punto que considere importante compartir antes de concluir la entrevista?

La capacitación de áreas como Talento Humano debe de ser parte de la estrategia para mejorar los procesos que cambian de forma continua y hacer más fácil la transición de los colaboradores dentro de la organización.

ANEXOS

ANEXO 1: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

Comayagua, Distrito Central ¹⁶ 10512020
(Ciudad), (Departamento) (Día, mes y año)

Marcela López Rodríguez Perdomo
(Nombre y apellidos del Director o Gerente)

Gerente Recursos Humanos
(Puesto Laboral)

Droguería y Farmacias del Ahorro
(Empresa o Institución)

Cd. Las Flores alameda Copi Oneya
(Dirección principal de la empresa o institución)

Estimado Señor(a): Marcela Rodríguez Perdomo

Reciba un cordial y atento saludo. Por medio de la presente deseamos solicitar su apoyo, dado que somos alumnos de UNITEC y nos encontramos desarrollando el Trabajo Final de Graduación previo a obtener nuestro título de maestría en Dirección de Recursos Humanos.

Hemos seleccionado como tema Propuesta de Reducción de la Rotación en una Cadena de Farmacias en Honduras, C.A., por lo que estaríamos muy agradecidos de contar con el apoyo de la empresa que usted representa para poder desarrollar nuestra investigación. En particular, dicha solicitud se circunscribe a peticionar que se nos autorice a realizar:

_____ (encuestas, sondeos, etc.)

A la espera de su aprobación, me suscribo de

Usted. Atentamente,

Gianella Acosta
Firma, nombre y apellidos

Héctor Fernando Zelaya
Firma, nombre y apellidos

No. de cuenta: 122231033

No. de cuenta: 12223149

Por este medio, Droguería y Farmacias del Ahorro, S.A.
(empresa / institución)

Autoriza la realización dentro de sus instalaciones el proyecto de investigación de Postgraduados mencionado.

[Firma]
(Nombre y cargo del Director / Gerente)

[Firma]
Vo.Bo.

