



FACULTAD DE POSTGRADO

TESIS DE POSTGRADO

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EVITAR LA ROTACIÓN
DE PERSONAL EN UNA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA 2015-
2017**

SUSTENTADO POR:

ANA GABRIELA CERRATO GAVARRETE

ELIN XIOMARA AGUILAR RIVERA

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

TEGUCIGALPA, FM. HONDURAS, C.A.

ENERO, 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERECTORA ACADEMICA

DESIREE TEJADA CALVO

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EVITAR LA ROTACIÓN
DE PERSONAL EN UNA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA 2015-
2017**

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

ASESOR METODOLÓGICO

BLANCA CELIA BARAHONA

MIEMBROS DE LA TERNA

JAVIER DEL CID

ENRIQUE RIVAS

MARIA ELENA MORAZAN



FACULTAD DE POSTGRADO

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EVITAR LA ROTACIÓN
DE PERSONAL EN UNA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA 2015-
2017**

AUTORES:

ANA GABRIELA CERRATO GAVARRETE Y ELIN XIOMARA AGUILAR

RESUMEN

La presente investigación se realizó con propósito de evaluar la falta de incentivos laborales que generan la alta rotación del personal en una compañía farmacéutica en Honduras, con el objetivo de disminuir los costos que esto genera para la empresa y disminuir la alta rotación. El presente estudio se enmarcó en un enfoque mixto con un alcance exploratorio descriptivo, en el cual se recopiló información a través de la aplicación de encuestas, entrevista y grupo focal. De acuerdo al análisis de las respuestas se concluyó que los empleados no estaban satisfechos laborando dentro de la empresa ya que no reciben incentivos laborales tal y como lo hacen otras casas farmacéuticas, es por eso que hemos creado un plan de mejora en donde el empleado sea el beneficiado de acuerdo al cumplimiento de sus metas acompañado de capacitaciones que ayuden a fortalecer y mejorar su rendimiento positivamente dentro de la empresa y que no repercutan en la rentabilidad de la empresa.

Palabras Clave: Empleo, incentivos, motivación, rotación laboral, satisfacción.



GRADUATE SCHOOL

**THE LACK OF LABOR INCENTIVES THAT GENERATE HIGH
STAFF TURNOVEN AT SILANES DE HONDURAS 2015-2017**

AUTHORS:

ANA GABRIELA CERRATO GAVARRETE Y ELIN XIOMARA AGUILAR

ABSTRACT

The present investigation was carried out with the purpose of evaluating the lack of work incentives generated by the rotation of the staff of pharmaceutical company Honduras, with the objective of reducing the costs that this generates for the company and reducing the high turnover. The present study is framed in a mixed approach with an exploratory descriptive scope, in which information is collected through the application of surveys, interviews and a focus group. According to the analysis of the answers it was concluded that the employees were not satisfied working inside the company since they do not receive work incentives as other pharmaceutical houses do, that is why we have created an improvement plan where the employee is the beneficiary according to the fulfillment of their goals accompanied by training that helps strengthen and improve their performance positively within the company and that does not affect the profitability of the company.

Key Words: Employment, incentives, motivation, work rotation, satisfaction.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios que me ha dado la fortaleza y sabiduría y ha sido mi guía para la culminación de cada una de mis metas.

A mi familia, mi mama, mis abuelos y mi hermano por su apoyo incondicional, paciencia, comprensión y amor, que siempre me han motivado a seguir adelante en mi desarrollo profesional.

Ana Gabriela Cerrato

Este trabajo se lo dedico en primer lugar a Dios por darme la sabiduría, entendimiento y fortaleza, a Claudio Medina quien fue mi impulso para iniciar este proyecto y alentarme a culminar hasta el final.

A mi madre por ser el pilar de mi vida y el mejor ejemplo de perseverancia y de amor incondicional, a mi hermana Selena Aguilar por apoyarme durante todo este camino, por alentarme siempre a ser una mejor profesional.

Elin Xiomara Aguilar

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, queremos dar gracias a Dios por habernos brindado la oportunidad de llegar hasta donde estamos, siendo nuestra guía en este camino.

Gracias infinitas a nuestros padres que siempre nos han apoyado en los buenos momentos y en los malos han estado con nosotros dándonos aliento y motivación para seguir adelante, que se han sacrificado para darnos lo mejor y son sin duda alguna un gran ejemplo para nosotras.

A nuestros hermanos que han sido parte importante de nuestra vida y son un apoyo diario en cada paso que realizamos.

A nuestros maestros de UNITEC a lo largo de toda la carrera por facilitarnos el conocimiento para concluir esta etapa e implementarlos en nuestra vida profesional y personal.

Agradecemos también a nuestros amigos y familiares y en especial a nuestros compañeros que nos brindaron su apoyo.

Gracias.

Contenido

DEDICATORIA	IX
AGRADECIMIENTO	X
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del problema	2
1.3 Definición del problema	4
1.4 Enunciado del problema	5
1.5 Formulación del problema	5
1.6 Objetivos del proyecto	5
1.6.1 Objetivo general	5
1.6.2 Objetivos específicos	6
1.7 Preguntas de investigación	6
1.8 Justificación	7
1.9 Viabilidad	8
	xi

1.10 Evaluación	9
1.11 Delimitación de la investigación	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1 Situación actual	10
2.2 Análisis Macroeconómico	10
2.3 Análisis Microeconómico	14
2.4 Situación actual en Honduras	15
2.5 Análisis interno de la institución	15
2.6 Teoría de sustento	16
2.6.1 Motivación en base a las Necesidades de Maslow.	17
2.6.2 Teoría de los factores de Herzberg, enfoque en la motivación interior y exterior.	
19	
2.7 Marco Legal	21
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	23
3.1 Matriz metodológica	23

3.2 Operacionalización de las variables	24
3.2.1 Figura 4. Diagrama de variables	25
3.3 Conceptualización	26
Motivación:	26
Rotación del Personal:	27
Administración de Recursos Humanos:	27
Competencia:	28
Reclutamiento:	28
3.4 Instrumentos Utilizados	28
3.5 Enfoque de la Investigación	29
3.6 Tipo de Investigación	30
3.7 Población y muestra	30
3.7.1 La Población.	30
3.6.2 Muestra.	31
3.8 Aplicación de los instrumentos	31
3.8.1 Encuestas.	31
3.8.2 Entrevistas.	32
3.8.3 Grupo Focal	32

3.9 Fuentes de información	32
3.10 Limitantes del estudio	33
CAPITULO IV. RESULTADO Y ANALISIS	34
4.1 Análisis y resultado de instrumento para usuarios	34
4.1.1 Resultados de La Encuesta	34
4.1.2 Datos demográficos.	40
4.1.3 Entrevista	41
4.1.4 Grupo Focal	43
4.2 Propuesta de mejora: Programa de compensación y beneficios.	45
4.3 Descripción del plan de acción.	45
4.3.1 Como sugerencias de algunas capacitaciones:	46
4.3.2 Análisis financiero.	49
4.3.3 Actividades recreativas.	50
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	52
5.1 Conclusiones	52
5.2 Recomendaciones	53

BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXOS #1	58
ANEXO 2. CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA	60
ANEXO 3. CUESTIONARIO PARA FOCUS GROUP	62
ANEXO 4. CRONOGRAMA	63

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

En el mundo globalizado de hoy donde las empresas enfrentan grandes retos comenzando con los desafíos generacionales, donde al empleado no le gustan los compromisos, es necesario desarrollar por parte de la gerencia y departamento de Recursos Humanos un compromiso organizacional de permanencia, ya que sin este puede afectar las metas y objetivos de la institución.

El presente trabajo de investigación describe, que son los incentivos laborales, que es rotación del personal y como la falta de incentivos laborales está generando una alta rotación de empleados dentro de la empresa, generando un alto costo para la institución como el gasto administrativo, tiempo de entrenamiento y búsqueda de nuevo personal, el cual permitirá generar estrategias, para reducir esta falta de compromiso y permanencia dentro de la misma, así también le dará una mejor perspectiva al departamento de Recursos Humanos del perfil y desarrollo del personal enfocado en los objetivos de la empresa.

La presente investigación trata de determinar cuáles son los factores que están generando esta alta rotación de personal, para posteriormente generar un plan de mejora o de nuevos incentivos para la retención del talento humano, debido a la rotación de los colaboradores, y disminuir costos en cuanto a la selección, reclutamiento, contratación, capacitación y pago de

prestaciones en caso de exista una salida de personal por voluntad propia o por despido, que están afectando de manera directa a la empresa.

En la actualidad, este indicador no es evaluado en las empresas, es importante conocer las causas puesto que al surgir problemas en la estabilidad laboral afectan directamente el buen funcionamiento de la empresa y por consecuencia la baja rentabilidad para esta.

1.2 Antecedentes del problema

A nivel mundial las empresas apuestan por incentivos laborales tanto económicos como no económicos, para aumentar la satisfacción y la productividad de los empleados, generada de distintas maneras según posición o cargo en el que se desarrolla.

El índice de rotación del personal (23%) no ha parado de crecer desde el 2013 a nivel mundial, a consecuencia de la reactivación de las economías, sobre todo de las emergentes y se espera que siga aumentando a lo largo de los próximos años (Linares, 2018, párr. 17).

En diferentes países se dan problemas en el área laboral, Lagos (2016) afirma:

Seis países de la región (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica y México) señala que, en promedio, los trabajadores menos preparados ganan un tercio de lo que perciben aquellos altamente capacitados por hora y se enfrentan a mayor riesgo de perder su trabajo. La región presenta una baja calidad laboral, lo cual debe ser un factor a mejorar de gran importancia para impulsar el desarrollo en América Latina. No se trata solo de generar más puestos de trabajo, que también es primordial y útil, sino de cerciorarse de que las condiciones de trabajo permitan un mayor aprovechamiento de las capacidades del trabajador a la vez que lo protejan de cualquier abuso posible. (P.4)

Analizando la situación actual de Honduras en los laboratorios farmacéuticos y viendo las prebendas y condiciones con las que benefician a sus empleados observamos que mantienen a sus empleados motivados y comprometidos con las empresas a la que laboran. Todo esto con el

fin de aumentar su productividad y lealtad con las instituciones. En general brindan varios tipos de incentivos entre los cuales podemos mencionar: Bonos por logro de metas, comisiones por ventas, comisiones por prescripciones, viajes a nivel nacional e internacional, certificados de regalo (ya sea en supermercados o tiendas por departamento), depreciación del vehículo, bono de combustible, bono de estacionamiento, plan telefónico.

En esta institución se ha presentado una mayor rotación de sus empleados a comparación del resto de centro América y el caribe.

En la actualidad existen diferentes tipos incentivos laborales para cada uno de los empleados que laboran dentro de la empresa, entre ellos se pueden mencionar los incentivos monetarios, tiempos compensatorios, bonos o regalos por parte de las empresas por alcanzar sus objetivos por meta, de los cuales carecen los empleados en Honduras, aun cuando este tipo de incentivos son parte de la política de la empresa.

Con el fin de encontrar las principales causas en la desvinculación por parte de los empleados y de esta manera mejorar la motivación de los empleados dentro de la misma se realiza la presente investigación.

El compromiso de parte de un empleado hacia la institución depende de diversos factores, Robbins & Judge (2013) afirma: “El grado en el que un empleado se identifica con una organización particular y con sus metas, y que desea seguir siendo parte de esta” (p. 75).

Dicho esto, se presenta las interrogantes cuales son los factores que no están generando

una identificación particular entre el individuo y la organización y haciendo que se genere una alta rotación.

Robbins et al. (2013) afirma: “Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos” (p. 74).

Iniciando desde la generación actual, el reclutamiento adecuado, creación de perfiles y llegando a los incentivos laborales generarán el compromiso y lealtad que se pretende hacia la empresa. En la actualidad no se ha realizado ningún estudio que le permita identificar las causas reales para la alta rotación y la falta de motivación del personal, tampoco hay un seguimiento de cuáles son los incentivos que se están cumpliendo dentro de la empresa y como consecuencia genere rotación del personal dentro de la empresa.

Con el presente estudio se pretende Analizar la falta de incentivos genera una rotación laboral dentro de la empresa y a su vez identificar qué tipo de incentivos motiva a los empleados de Silanes de Honduras y de esta manera crear lealtad y compromiso hacia la empresa y evitar la rotación del personal, proponer un plan de mejora para la retención del capital humano.

1.3 Definición del problema

El problema consiste en identificar la falta de incentivos laborales que genera alta rotación del personal en una compañía farmacéutica de Honduras 2015-2017.

1.4 Enunciado del problema

En la actualidad existen muchas empresas con procesos ya definidos para los incentivos laborales, los cuales, no siempre son bien aplicados o no siempre son ejecutados según las normativas de estas, en la compañía farmacéutica de Honduras, aunque existen, no se están aplicando de manera que generen el compromiso de sus empleados y esto es reflejado en la alta rotación de empleados, generando un alto costo y pérdidas para la organización.

1.5 Formulación del problema

Con el objetivo de encontrar las causas que están generando la alta rotación de empleados en la compañía farmacéutica de Honduras, nos hacemos la interrogante: ¿cuenta la compañía de Honduras con los incentivos laborales adecuados para generar el compromiso y lealtad de sus empleados?

1.6 Objetivos del proyecto

1.6.1 Objetivo general

Analizar la falta de incentivos laborales que generan una alta rotación del personal en la farmacéutica, cuales son importantes para ellos y cuál es el costo y consecuencias para la empresa y los efectos para los empleados en el año 2015-2017.

1.6.2 Objetivos específicos

- Determinar los factores que originan la rotación del personal en la compañía farmacéutica de Honduras
- Identificar el tipo de incentivos que el personal prefiere para evitar deserciones en el equipo de trabajo.
- Enumerar los incentivos con los que cuenta actualmente la empresa.
- Establecer los criterios por los cuales no se están implementando incentivos.
- Mencionar las consecuencias económicas que trae la alta rotación del personal para la empresa.
- Proponer un plan de mejora que genere una permanencia continua y a largo plazo del personal en la compañía farmacéutica.

1.7 Preguntas de investigación

- a. ¿Cuáles factores originan la rotación del personal de la compañía farmacéutica de Honduras?
- b. ¿Qué incentivos prefiere el personal para evitar deserciones en la empresa?
- c. ¿Cuántos incentivos tiene la empresa para sus colaboradores?
- d. ¿Qué criterios se están tomando por los cuales no se implementan incentivos?
- e. ¿Cuáles son las consecuencias económicas que trae la alta rotación del personal para la empresa?

- f. ¿Qué plan a ejecutar se puede proponer para mejorar la permanencia continua y a largo plazo del personal?

1.8 **Justificación**

La presente investigación se hará para identificar el porqué de la alta rotación del personal en las empresas, lo que genera un alto costo para la institución tanto económico como de esfuerzo y tiempo, y a su vez, para generar satisfacción y calidad de vida para el empleado.

Esta investigación se realiza bajo el criterio de conveniencia, ya que permitirá conocer sobre este problema que está afectando la rentabilidad de la empresa, ya que, un gran porcentaje de su presupuesto está siendo utilizado para cubrir gastos de reclutamiento, selección y capacitación de sus empleados, aparte de los altos costos de pago de prestaciones cuando los empleados abandonan sus puestos.

Hoy en día las empresas buscan mejorar el rendimiento de sus operaciones con el compromiso, capacidad y estabilidad de los miembros que forman parte de la institución ya que de ellos depende, en gran medida el buen funcionamiento, siendo estos un bien para la empresa de alto valor.

Generalmente detrás de una alta rotación del personal de una empresa está la desmotivación remunerada y no remunerada, insatisfacción laboral que puede estar ligado a una mala gestión del departamento de recursos humanos.

Por medio de la investigación y análisis se podrá identificar cuáles son los aspectos que están generando alta rotación de los empleados de Silanes, lo que servirá para disminuir la rotación del personal y por consecuencia los costos que le genera la alta rotación en la empresa de Honduras.

En el aspecto económico: mejorar la situación económica de los empleados de la compañía farmacéutica de Honduras; En el aspecto financiero, los colaboradores con un alto grado de compromiso organizacional pueden aportar a la empresa su nivel de competencia y habilidades para apoyar a la creación de ventaja competitiva, para mejorar el rendimiento de las utilidades de la empresa que garantice su permanencia en el mercado; En el aspecto social, ayudará que existan personas con estabilidad laboral lo que genera calidad de vida para los empleados y sus familias y menor cantidad de desempleo; En el aspecto metodológico, se desarrollará un plan de mejora para evitar la rotación del personal; En el aspecto práctico: ayudar a disminuir la alta rotación de la empresa; Aspecto teórico: los nuevos conceptos que vamos a abordar e identificar en la investigación.

1.9 Viabilidad

La presente investigación es viable porque cuenta con el recurso humano y las investigadoras para llevar a cabo la investigación, recursos tecnológicos y económicos ya que se cuentan con el material necesario, internet, computadoras. Y en cuando a lo financiero los gastos

de movilización, alimentación y electricidad. Ya que, si no contamos con estos recursos, no sería posible realizar la investigación.

1.10 Evaluación

Al realizar la lectura de algunas investigaciones se pudo observar que la rotación del personal en las empresas se da por diferentes causas, entre ellas: un mal proceso de reclutamiento, el personal contratado no cumple con el perfil del puesto. Observamos que en su mayoría los estudios no cuentan con un plan de incentivos laborales que oriente a la empresa a tener mejores prácticas de retención de personal para evitar su rotación.

1.11 Delimitación de la investigación

La presente investigación se realizará en una empresa farmacéutica de Honduras, ubicada en Tegucigalpa, con los empleados de la farmacéutica correspondiente a los años 2015 al 2017, realizado en el tercer periodo del 2018.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Situación actual

Las organizaciones y los empleados son un perfecto balance que se crea para generar un alto rendimiento de las metas y objetivos de la empresa.

A continuación, se exponen las diferentes teorías y conceptos relacionados con incentivos y compromisos laborales, las empresas deben entender la importancia del recurso humano e implementar estrategias que le permitan conservar dicho recurso.

2.2 Análisis Macroeconómico

Las organizaciones hoy en día se enfrentan a situaciones de constantes cambios y nuevos retos, y con base a estas variables es que las empresas deciden implementar los incentivos laborales que eviten la alta rotación laboral, como herramienta principal para poder llevar a cabo con éxito sus operaciones, Chiavenato (2001) afirma:

Las personas constituyen el principal activo de la organización y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones con éxito se han dado cuenta de que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el rendimiento sobre las inversiones de todos sus grupos de interés, principalmente en los empleados. (p. 11).

En general en las grandes empresas con grandes organizaciones internas se puede observar que existen métodos específicos para crear perfiles y capacidad económica para contratar personal calificado que se dedica exclusivamente al área de Recursos humanos incluida el área de contratación.

Existen factores dentro de la organización que afectan directamente al personal y que resultan ser de complejidad alta debido a que son comportamientos de las personas en sus labores diarias, banco Santander Rio (2018) en su página web detalla los problemas más comunes entre la empresa y su capital humano:

Rotación laboral: En un estudio realizado por el Ministerio de Trabajo de la Nación concluyó que los argentinos cambian de trabajo, en promedio, cada 2 años. Las principales causas de este hecho son: malas relaciones laborales y falta de pasión, le siguen el estancamiento y la excesiva carga de tareas, concluyendo con la baja remuneración. Esto nos da un claro panorama de que el dinero no es el único factor que consideran las personas al momento de permanecer en un trabajo o auto emplearse y cuáles son los desafíos que enfrentan las empresas en orden de retener a sus empleados.(Villanueva, 2018, párr. 5)

El sentido de pertenencia permitirá que la empresa alcance sus objetivos ya que el empleado, hará un mayor esfuerzo al sentirse parte de algo, y de esta manera aumentara su motivación a su labor.

“De aquí que es tan importante mantener al personal de manera permanente en la empresa, siempre considerando que los cambios son buenos y que efectivamente si el empleado

no está cumpliendo con sus objetivos y metas debe ser removido de su puesto. Es importante destacar que la rotación tiene sus ventajas: La empresa cuenta con personal más joven, permite reemplazar al personal con bajo desempeño, el personal nuevo puede aportar ideas adquiridas en trabajos anteriores, entre otra” (Mateo, 2015, párr. 3).

El problema viene, cuando la rotación es excesiva, este es uno de los retos de la gestión de Recursos Humanos, en la actualidad. Se puede observar que al nivel mundial el problema de rotación del personal no es diferente a cada país de la región. Ya que:

El rango normal de rotación de personal para las empresas es de un 4% – 5%, pero cuando este número se incrementa hasta un 20%, requiere atención inmediata ya que refleja una fuga importante de capital humano. Cuando se produce la rotación excesiva, el equipo debe hacer un análisis crítico de porqué se produce este fenómeno y tomar las medidas necesarias para frenar la situación. (Mateo, 2015, párr. 5)

El perfecto equilibrio entre la rotación sana del personal, es el que se busca en toda organización, considerando su recurso más valioso como un instrumento de crecimiento, es importante identificar cuáles son las causas que están generando esta rotación.

“Algunas de las causas más comunes en las organizaciones que generan la alta rotación del personal, entre ellas podemos mencionar las siguientes: inadecuada supervisión, clima laboral desfavorable, falta de crecimiento laboral, mejores salarios, trabajo no satisfactorio para el empleado, proceso de selección inadecuado” (Mateo, 2015, párr. 6)

Tomando en cuenta estas causas, la interrogante sería, cuáles están provocando la alta rotación y que podemos hacer para cambiar este hecho.

Podemos observar que en el entorno macroeconómico al existir causas que generan la rotación esto provoca efectos que llevan a un mayor nivel de rotación del personal entre las cuales podemos describir:

Trabajo Extra: la persona encargada de la selección del nuevo personal contará con menos tiempo para otras actividades, al estar realizando constantemente esta actividad. Trabajo extra para entrenador o capacitador: la persona encargada de capacitar en sus labores al nuevo personal incurre en tiempo para ellos, lo que genera un costo. Gastos Extras: la alta rotación genera gastos como el modo de búsqueda, ya sea por una empresa de colocación, anuncios publicitarios, etc. Costos de indemnizaciones y derechos laborales, personas encargadas del reclutamiento, y así como el rendimiento que esta persona debería de estar produciendo para la empresa. Gastos de adaptación o formación: al contratar a una persona nueva, esta no genera un rendimiento óptimo, le lleva un tiempo adaptarse y aprender sus tareas y es en este momento que inicia la capacitación. (E., 2014 parr. 1)

La organización debe tener claro el panorama de contratación a realizar ya que las perdidas como se mencionó son grandes tanto tiempo y dinero.

La empresa debe tener una política de contratación clara que esté basada en las necesidades de la empresa. La política de contratación debe indicar claramente, qué competencias son necesarias para su empresa, el tipo de personas que le gustaría contratar, el número de personas que va a contratar y cómo va a encontrar y reclutar a los candidatos para un puesto determinado. Todas las personas involucradas en el proceso de contratación en su empresa deben seguir sistemáticamente esta política. También se debe aplicar a todos los candidatos, incluidos los miembros de su familia y parientes.

Al contratar el recurso humano es necesario:

- Determinar qué trabajo necesita llevarse a cabo en su empresa
- Elaborar descripciones de las funciones de cada puesto que especifiquen quién debe hacer qué trabajo.

- Atraer a los candidatos adecuados y luego entrevistar y seleccionar a los más calificados (Chiavenato, 2001, p. 25)

La empresa es la responsable de crear un modelo que le permita contratar un personal calificado como lo menciona la organización internacional del trabajo, esto quiere decir debe definir el perfil del puesto para conocer si la persona que se va a contratar es el apto para realizar las funciones que exige el puesto.

2.3 Análisis Microeconómico

El porcentaje de personas con problemas de empleo en Honduras ha mantenido tendencia creciente hasta situarse en casi la mitad de la población económicamente activa (42.7%) con relación a 3, 387,717 ciudadanos: hombres y mujeres. De acuerdo con datos, proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas de Honduras (INE), el 79.2 % del total de sus habitantes estaba apto para el trabajo, pero solamente el 41.1 % conformaban la Población Económicamente Activa (PEA), también denominada Fuerza Laboral, lo que significa que poco más de 3 millones de personas con capacidad de trabajar por más de una razón no buscan trabajo, es decir no se consideran parte de esa Fuerza Laboral. Del total de la PEA (3,370 miles de trabajadores) solamente se consideran desempleados 144 mil lo que significan el 4.1 % de la PEA, pero solamente son el 2.2 % del total de la población apta para el trabajo (6,497 miles de personas).(Zelaya, 2013, párr. 9)

Aunque en Honduras no se ha realizado estudios sobre este tema en particular, sin embargo, se tiene registro de investigaciones sobre el tema del desempleo en Honduras.

En Honduras existen instituciones enfocadas en el desarrollo de las empresas mediante actualización constante de los temas relevantes de la actualidad, como una de las principales instituciones que está representada por la empresa privada y el aporte de empresas estadounidenses es la Cámara de Comercio Hondureño Americano cuya visión es, “Ser la organización empresarial líder que representa a sus miembros ante los gobiernos y terceros, defendiendo sus derechos y la creación de las condiciones que garantizan un entorno óptimo para

el desarrollo justo, moderno y eficiente del comercio” (AMCHAM, 2017, p. 1). Esta institución brinda capacitaciones constantes en pro de mejorar la operatividad de sus miembros.

Al no haber registro de una institución que maneje el tema de alta rotación laboral en Honduras y con los índices de desempleo que se maneja en el país, es altamente llamativo porque se generan estos factores.

2.4 Situación actual en Honduras

“Honduras es un país de ingreso medio-bajo que se enfrenta a desafíos significativos, con cerca del 66 por ciento de la población viviendo en la pobreza en 2016” (Banco Mundial, 2017, p. 1). Sin embargo, con un alto potencial en crecimiento comercial, lo cual representan oportunidad para las pequeñas y medianas empresas.

Según los datos estadísticos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística (INE) (2016) afirma:

La población económicamente activa está compuesta por las personas ocupadas y las desocupadas; dentro de los ocupados encontramos a los asalariados, cuenta propia y trabajadores no remunerados. Los desocupados son todas las personas que en la semana de referencia no tenían un empleo, pero se encontraban buscando activamente, y los que buscan trabajo por primera vez.

La Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples, levantada en junio del 2016, muestra que del total de personas que conforman la población económicamente activa (PEA), el 7.4% están desocupadas mientras que el 92.6% están empleados. (párr. 1)

2.5 Análisis interno de la institución

La cultura Organizacional de la compañía farmacéutica de Honduras se define con un registro excepcional de éxitos, expandiéndose rápidamente hacia nuevas zonas geográficas como ser: San Pedro Sula, Santa Rosa de Copan, La Ceiba, Tela, Danlí, Comayagua, Puerto Cortes, Juticalpa, entre otros. Con diversos distribuidores y equipo de visita médica en Honduras.

En el año de 1943, se vivía la Segunda Guerra Mundial, así como la apenas naciente industria farmacéutica. Surge la creación del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) teniendo como misión atender la salud de los mexicanos cuya necesidad se había convertido ya en prioridad nacional.

Es una empresa innovadora porque destina el 10% de sus ventas a la Investigación y Desarrollo, siendo generadores de patentes y de convenios de colaboración academia-industria. Conscientes de los retos en un mundo cada vez más globalizado, busca ampliar la cobertura hacia otros países mediante la formación de alianzas estratégicas con empresas del ramo y con la puesta en marcha de una filial en España que permite generar innovadores proyectos en otros continentes.

Además de contar con un portafolio de más de 80 productos farmacéuticos, entre ellos una reconocida gama de antidiabéticos orales, el Instituto Bioclon, división biotecnológica de la empresa, genera antivenenos únicos a nivel mundial, siendo la primera compañía en Latinoamérica en obtener la autorización por parte de la Food and Drug Administration para comercializar un medicamento en Estados Unidos. También cuenta con productos diferenciados en las áreas de diagnósticos y de nutraceuticos. Por otro lado, tiene una larga tradición de responsabilidad social en el tema de salud, desde el apoyo a médicos jóvenes hasta la donación de medicamentos. Actualmente es signataria del Pacto Mundial y desde hace siete años cuenta con el sello de Empresa Socialmente Responsable, lo cual viene a refrendar su compromiso con la ética, el medio ambiente, la calidad de vida en la empresa y la vinculación con la comunidad (sl, 2017).

2.6 Teoría de sustento

Existen diferentes teorías que proponen una explicación del proceso de la motivación a algunas se las considera complementarias, pero otras son incompatibles. Como se puede intuir, la complejidad aumenta cuando se intenta explicar este proceso, por lo que el objetivo no es profundizar en ellas, sino reseñar aquellas que constituyen el marco de referencia para el sector que estamos analizando, mostrando la variedad e interés de los distintos enfoques. Por lo tanto, en esta investigación citamos a modo de compendio algunas de las principales teorías y aportaciones relacionadas sobre la motivación y las necesidades.

2.6.1 Motivación en base a las Necesidades de Maslow.

Las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas por ejemplo la teoría de Maslow que habla sobre las necesidades humanas en su pirámide. "Las denominadas teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse se deriva de fuerzas que existen de su interior"(Chiavenato, 2001, p. 70).

"De esta manera se puede señalar que la conducta usada para consumir y satisfacer una necesidad es motivada por aquellas necesidades insatisfechas" (Chiavenato, 2001, p. 71).

"Cuando se reúnen datos sobre la satisfacción y la productividad para una organización como un todo, se encuentra que las empresas que tienen más empleados más satisfechos tienden hacer más eficaces que aquellas con pocos satisfechos" (Robbins & Judge, 2009, p. 88).

Los incentivos laborales generan la motivación en el empleado y el potencial para llegar a su desarrollo o meta, la capacidad de asumir responsabilidades y compromiso de obrar en forma directa con relación a los objetivos de la organización.

Cuando el empleado no cuenta con los incentivos laborales que le generen un sentido de permanencia en la organización ya sea por la falta, mala aplicación o porque simplemente la empresa no tiene estipulado o no cuenta con ellos, esto generara que el empleado no se sienta satisfecho en su puesto de trabajo y busque nuevas oportunidades laborales.

Chiavenato (2001) define la rotación laboral como: “la fluctuación del personal entre una organización y su medio ambiente. El intercambio del personal, la organización y el ambiente, que se define por el volumen de personas que entran y salen de la empresa”. (p. 73).

“Los principales inconvenientes que presenta el fenómeno de la rotación de personal son los costos que conlleva a la empresa, por trámites de selección capacitación y la escasa eficiencia de los nuevos trabajadores” (Ponce, 1991, p. 163).

Los principales elementos de costo son:

Costos del departamento de empleo: tiempo y facilidades utilizadas para entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, hacer exámenes médicos, etc. Costos de entrenamiento: tiempo de supervisor, entrenado o de algún empleado que le explique al nuevo empleado. Pago al entrenado superior a lo que produce. Roturas, desperdicios e inutilización de materiales al principio del periodo de aprendizaje. Costos posibles por concepto de accidentes al propio trabajo o a los demás trabajadores. Costo del tiempo extra del trabajo, necesario para mantener la producción a su nivel. (Ponce, 1991, p. 163).



Figura 1. Pirámide de Maslow
Fuente: (Arias, 2015)

2.6.2 Teoría de los factores de Herzberg, enfoque en la motivación interior y exterior.

Basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. Según Herzberg la motivación de las personas depende de dos factores:

Factores higiénicos: son las condiciones que rodean al individuo en cuanto al trabajo ya sean físicas, ambientales, salariales, sociales, beneficios que brinda la empresa, etc. Pertenecen a la perspectiva ambiental y son herramientas que la empresa aplica para generar la motivación de los empleados. Cuando los factores higiénicos producen insatisfacción se denominan factores de insatisfacción, que incluyen: Relaciones con el supervisor, Competencia técnica con el supervisor, Estabilidad del cargo, Condiciones de trabajo y comodidad, Salarios, Relaciones con los colegas.

Factores motivacionales: están relacionados con el contenido del cargo, las tareas y deberes. Producen una alta satisfacción duradera y por ende un aumento de la productividad. El termino motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional. El contenido del cargo en si incluye:

“Ascensos, Delegación de responsabilidad, Libertad de decidir como realizar el trabajo, Formulación de objetivos y evaluación relacionada con estos, Ampliación o enriquecimiento del cargo, Simplificación del cargo” (Chiavenato, 2001, p. 76).

2 factores de Herzberg



Figura 2. Los dos factores de Herzberg

Fuente:(Jericó, 2010)

Como menciona Herzberg coincide con las palabras de Maslow en que los niveles humanos necesidades humanas tienen poco efecto de en la motivación cuando el patrón de vida es elevado; ambos presentan las mismas características y a la vez presentan distintas.

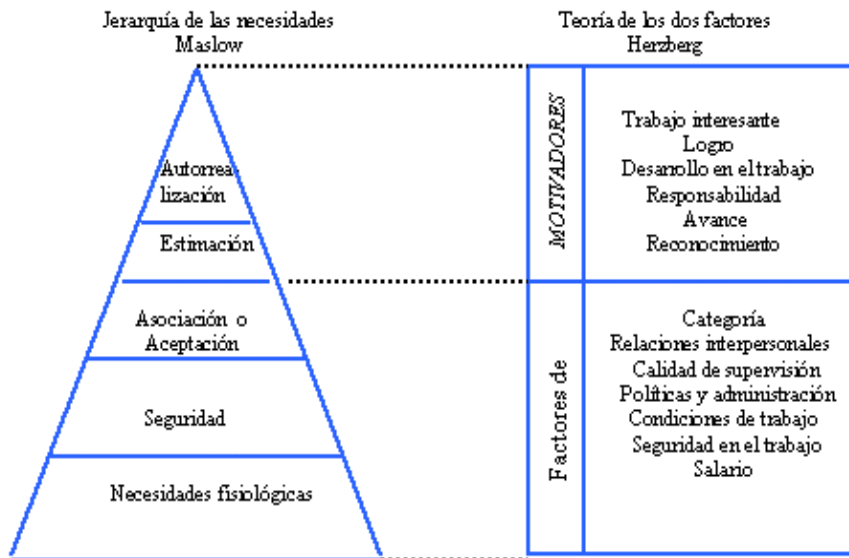


Figura 3. Comparación entre las dos teorías.

Fuente: (Callejas, 2015)

Esta investigación basada en las teorías: Jerarquía de las necesidades o teoría de Maslow y la teoría de los dos Factores de Herzberg, nos muestra que la satisfacción del empleado está ligada con la motivación e incentivos laborales que recibe por parte de la empresa.

La satisfacción del empleado promueve la lealtad y el compromiso hacia la empresa por lo tanto reduce la rotación del personal.

2.7 Marco Legal

Según la ley hondureña y el código de trabajo y sus reformas, 1959, art. 19- 126, describe las obligaciones que tiene todas las empresas a hacia sus colaboradores.

Los derechos legales con los que cuenta el empleado son:

El catorceavo, el aguinaldo, vacaciones pagadas según tiempo laboral, jornadas laborales de 8 horas y no excedan más de 44 a la semana, derecho al contrato de trabajo, salario mínimo, derecho de preaviso y auxilio de cesantía, descanso de días feriados, pagos en casos de accidentes de trabajo.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Matriz metodológica

La matriz metodológica permite establecer la forma en que se llevara a cabo la investigación a través del planteamiento del problema, las preguntas de investigación, objetivos, con el fin de definir las variables para poder incluir cada componente del estudio.

Los elementos que se han tenido en cuenta en la siguiente matriz tienen un orden lógico, y se pueden relacionar entre sí, esto se puede reflejar en la tabla 1, relativa a una matriz metodológica.

Tabla 1. Matriz metodológica

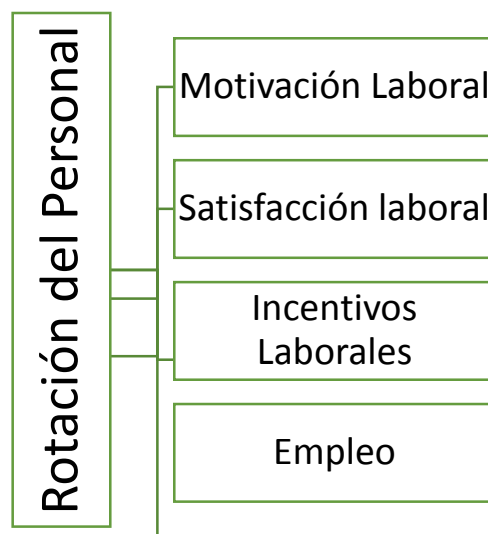
Titulo	Problema	Preguntas de Investigación	objetivos		Variable
			General	Específico	
La falta de incentivos que generan una alta rotación en la compañía farmacéutica en Honduras	¿Cuenta la compañía farmacéutica de Honduras con los incentivos laborales adecuados para el compromiso y lealtad de sus	*¿Cuáles factores originan la rotación del personal? *¿Qué incentivos requiere el personal para evitar deserciones en la empresa?	Analizar la falta de incentivos laborales que generan una alta rotación del personal en la compañía.	*Determinar los factores que originan la rotación del personal. *Identificar el tipo de incentivos con los que cuenta	*Rotación de personal. *Satisfacción laboral. *Motivación. Incentivos

	empleados?	<p>*¿Cuántos incentivos tiene la empresa para sus colaboradores?</p> <p>*¿Qué criterios se están tomando por los cuales no se implementan incentivos?</p> <p>*¿Cuáles son las consecuencias económicas que trae la alta rotación del personal para la empresa?</p> <p>*¿Qué plan a ejecutar se puede proponer para mejorar la permanencia continua y a largo plazo del personal en la compañía?</p>		<p>actualmente la empresa.</p> <p>*Establecer los criterios por los cuales no se están implementando incentivos.</p> <p>*Mencionar las consecuencias económicas que trae la alta rotación del personal para la empresa.</p> <p>*Proponer un plan de mejora que genere una permanencia continua y a largo plazo del personal en la compañía.</p>	<p>laborales.</p> <p>*Empleo.</p>
--	------------	---	--	---	-----------------------------------

Fuente: (Elaboración propia,2018)

3.2 Operacionalización de las variables

La Operacionalización de las variables permite identificar de manera gráfica la aplicación de las variables dependientes e independientes de manera conceptual y operacional.



3.2.1 Figura 4. Diagrama de variables

Fuente: (Elaboración propia 2018).

Tabla 2. Operacionalización de las variables

Variabes	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Preguntas
Rotación de personal	Proporción de personas que salen de la empresa, ya sea voluntaria o involuntaria sobre el promedio de personas en un periodo específico.	Numero de colaboradores que salen de la empresa entre el número total de colaboradores en un tiempo específico	Falta de incentivos laborales Salida del personal Costos por contrataciones y despidos	Numero de empleado en las planillas Cantidad de despido laborales	¿Cuánto empleados mensuales, se despiden o renuncias? ¿Cuál es el costo que incurre con los despidos?
Variable Independiente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Preguntas

Motivación Laboral	Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.	Disposición y entusiasmo en el desempeño del trabajo como consecuencia del ambiente laboral y características personales del trabajador.	Costos por contrataciones y despidos	Salario y beneficios económicos, prestaciones, seguridad o estabilidad laboral, ambiente laboral, aspiraciones personales.	El reconocimiento que recibe de la empresa, en comparación al que se le tiene a otros(as) profesionales de su rubro, es el adecuado a la función que desempeña.
Interviniente	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Preguntas
Educación	La Educación es la formación práctica y metodológica que se le da a una persona en vías de desarrollo y crecimiento.	Numero de colaboradores que cuentan con la educación adecuada según su puesto de trabajo	Costos por contratación de personal.	Nivel educativo al que se encuentra el personal.	¿Nivel educativo del empleado?

3.3 Conceptualización

En esta sección se establecen las definiciones más relevantes que forman parte del planteamiento de los objetivos de estudio en la investigación.

Motivación: Es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos, de manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o

por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento.

Existen tres primicias que explican el comportamiento humano:

1. Comportamiento es causado
2. El comportamiento es motivado y
3. El comportamiento está orientado hacia objetivos. (Chiavenato, 2001, p. 68)

Es un estado de la conducta de las personas con el fin de alcanzar las metas, objetivos o fines determinados.

Rotación del Personal: Mobley (1982) define la rotación del personal como “la suspensión individual del personal afiliado de una organización, que recibe una compensación monetaria o salario de la compañía”

La rotación del personal se ha adjudicado a diferentes factores, dentro de estos se encuentran la insatisfacción laboral que básicamente son un conjunto de actitudes hacia el trabajo, y los factores económicos, puesto que los colaboradores requieren sistemas de pago y políticas de ascenso, que les parezcan justos, claros y sobre todo congruentes a sus expectativas.

Administración de Recursos Humanos: Chiavenato (2001) afirma:

La administración de Recursos Humanos es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o a los Recursos Humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación de desempeño. (p.9).

(Dessler, 2015) afirma:

La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia. (p.34).

En ambos conceptos se puede captar la coincidencia de los autores con relación a la importancia de la administración de Recursos Humanos para manejar los asuntos relacionados con el personal de la organización.

Competencia: Con respecto a la competencia Chiavenato (2001) afirma:

Es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar, y transferir conocimiento, habilidades, juicios, y actitudes que agreguen valor económico para la organización y valor social para la persona. (p. 146)

Reclutamiento: “El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (Chiavenato, 2001, p. 208).

Dressler (2015) afirma: “Encontrar o atraer candidatos para los puestos vacantes de la organización” (p.204).

Ambos autores señalan que el reclutamiento consiste en atraer de manera eficaz candidatos potenciales que aporten nuevas ideas y conocimientos a la organización.

3.4 Instrumentos Utilizados

El instrumento por utilizar sería una encuesta a los empleados apoyados de entrevista a los gerentes y un grupo focal.

Para llevar acabado se diseñó una encuesta para recoger datos para identificar si la falta de incentivos es causa de la rotación del personal. Según la pirámide de Maslow se pueden distinguir cinco niveles de las necesidades básicas de los empleados. Como ser: Fisiológicas, seguridad, sociales, Estima/reconocimiento, hasta alcanzar la cúspide de la pirámide que es alcanzar la autorrealización, ya que, cubiertas las necesidades, el empleado se sentirá satisfecho y motivado lo que evitará una alta rotación de personal.

Cabe mencionar que sin la cooperación de los colaboradores se torna difícil elaborar un plan de mejora que beneficiara a ellos mismos, por lo cual es importante instruir al personal sobre la finalidad y utilidad de la encuesta.

Otro factor que no se debe dejar de lado es la validación de la información por parte de los jefes, esto para garantizar la veracidad y confiabilidad de los datos.

3.5 Enfoque de la Investigación

La investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo por lo tanto es mixta debido a que se pretende realizar una encuesta, un grupo focal y entrevista, pretendiendo obtener resultados significativos sobre la falta de incentivos laborales que generan la alta rotación en la empresa.

“Método cuantitativo o método tradicional: se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales lo cual supone de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados”(Bernal, 2010, p. 60).

“Método cualitativo o método no tradicional: de acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), se orienta a profundizar casos específicos y no generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, si no cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada”(Bernal, 2010, p. 60).

3.6 Tipo de Investigación

El presente estudio de investigación, es de alcance explorativo descriptivo porque trata de vincular los conceptos las propiedades y características.

“Un estudio exploratorio es aquel que se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha elaborado antes” (Sampieri, 2010, p. 79)

Y además un acercamiento nuevo al tema, en vista que es un tema de pocos estudios, es explicativo porque va a determinar propiedades y características para generar un plan de mejora

3.7 Población y muestra

3.7.1 La Población.

La población de estudio para la investigación según la teoría aleatoria simple estratificada. Fueron los empleados de la compañía farmacéutica de Honduras, que está constituida por 43 empleados que están distribuidos a nivel nacional, que se desempeñan en las diferentes áreas de la organización tales como administrativas, visitantes médicos, impulsores, y personal de bodega.

3.6.2 Muestra.

El tamaño de la muestra es el 100% por conveniencia, haciendo un total de 43 personas en la investigación, No se determinó tamaño de la muestra ya que la población es muy pequeña, se utilizó un censo que corresponde al conteo completo de todos los elementos de la población.

3.8 Aplicación de los instrumentos

3.8.1 Encuestas.

Las encuestas son herramientas cuantitativas que han ayudado a medir aspectos que al inicio de la investigación no se conocía, por medio de las encuestas se conoció la percepción de los colaboradores que laboran en la organización.

Para la aplicación del instrumento de medición se diseñó encuestas individuales para los empleados de la compañía farmacéutica de Honduras, se envió de forma digital a través de una aplicación web la entrevista a los 40 colaboradores que trabajan a nivel nacional.

En dicha encuesta se expone el propósito de realizar la investigación y a quienes se les solicitó de su colaboración para brindar respuestas oportunas y objetivas.

Una vez aplicado el instrumento y recolectado las hojas físicas de cada uno de los encuestados, se agruparon los resultados en una plantilla de Excel por medio de una macro que permitiera agrupar y facilitar el análisis de los resultados obtenidos.

3.8.2 Entrevistas.

Se realizó una entrevista a los gerentes de la organización para conocer su punto de vista y la percepción que tienen ellos sobre el tema. Los beneficios que conlleva para la empresa.

La entrevista se realizó a los tres gerentes que operan en el país, se redactó una serie de preguntas las cuales fueron diseñadas para conocer más sobre su plan de trabajo.

El tamaño de la muestra es 3 personas.

3.8.3 Grupo Focal

El grupo focal es una herramienta de investigación, se debe realizar con un mínimo de diez personas y debe tener un resultado. Se realizó un grupo focal con las personas que se encontraban en oficina el sábado 24 de noviembre. Se trató de que fuera la mayor cantidad de empleados posible, en el cual se les pregunto las percepciones que tienen de las implementaciones de los incentivos y cuáles son los que prefieren. Al igual cuanto conocen de la empresa y tratar de ver que tan alta es el sentido de pertenecía y compromiso.

El tamaño de la muestra es de 7 personas.

3.9 Fuentes de información

Este estudio se sustenta de fuentes de investigación primaria y secundaria, las cuales brindan información sobre datos históricos y actuales para identificar cual es la tendencia del

tema de investigación.

Las fuentes primarias ofrecen un punto de vista desde adentro de un evento en particular, Es por eso que las fuentes de investigación primarias a utilizarse son: Las encuestas a los colaboradores, las entrevistas, tesis de trabajos anteriores y libros y las fuentes secundarias: que se utilizaran para interpretar y analizar las fuentes primarias son: libros, revistas electrónicas y blogs de internet.

3.10 Limitantes del estudio

- El tiempo disponible para la investigación es una limitante, por lo que se debe enfocar es aspectos clave fundamentados en la revisión de la literatura para encontrar variables que permitan cumplir con los objetivos de la investigación.
- No se cuenta con estudios específicos que presenten planes y estrategias específicamente para Honduras por lo que mucha información no está a la mano.
- No se logró realizar la entrevista con el gerente de Centro América y el Caribe, porque se encontraba fuera del país en la fecha que se realizó la entrevista.

CAPITULO IV. RESULTADO Y ANALISIS

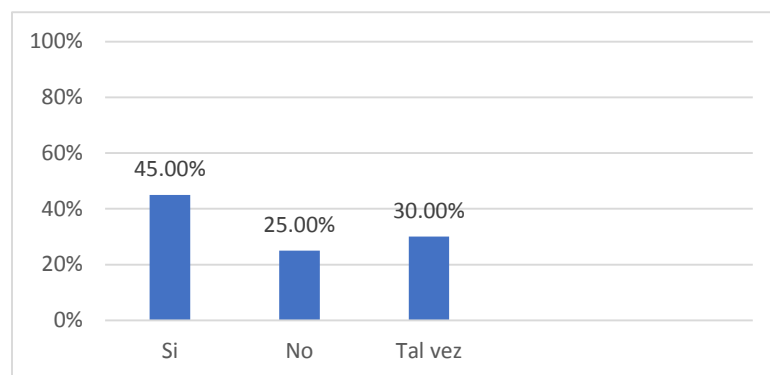
A continuación, se exponen los resultados obtenidos en la presente investigación, teniendo en cuenta la relación que tienen las variables. Lo que permite recolectar la información necesaria y procesar los datos, para analizarlo.

Se aplicaron dos instrumentos de investigación donde se indago acerca de la rotación laboral y los incentivos.

4.1 Análisis y resultado de instrumento para usuarios

4.1.1 Resultados de La Encuesta

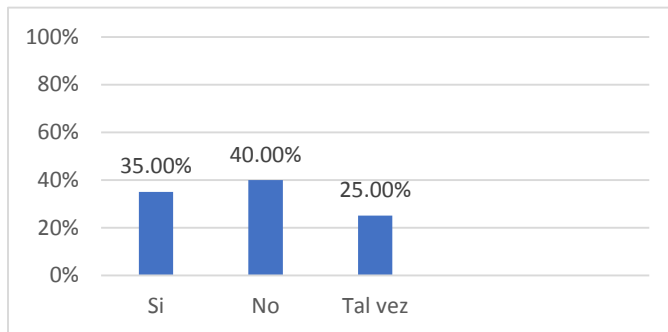
Gráfico 1. Otro empleo o el actual.



Fuente: (Elaboración propia 2018).

El 45% de los colaboradores dicen estar totalmente de acuerdo con el aceptar cualquier otro empleo con mejores condiciones laborales, mientras que un ¼ de la población se encuentran muy satisfechos dentro la institución.

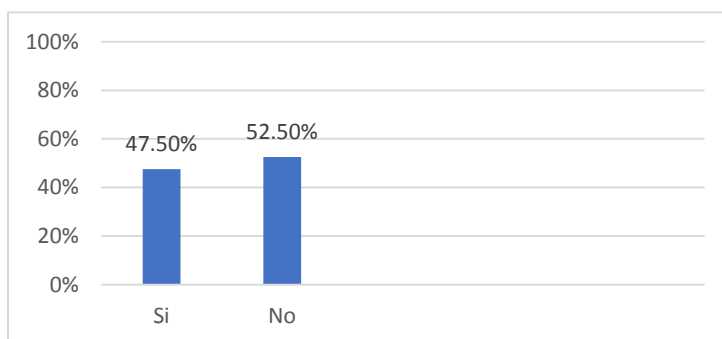
Gráfico 2. Reconocimiento por parte de la empresa.



Fuente: (Elaboración propia 2018)

Solamente el 35% de los colaboradores, considera que la empresa le reconoce su labor brindada de acuerdo con su nivel académico y esto les genera satisfacción dentro de la empresa, mientras que el mayor rango registrado que representa el 40% de los encuestados no se encuentra satisfecho y siendo un ¼ de la población indiferente a la situación en la que se encuentra.

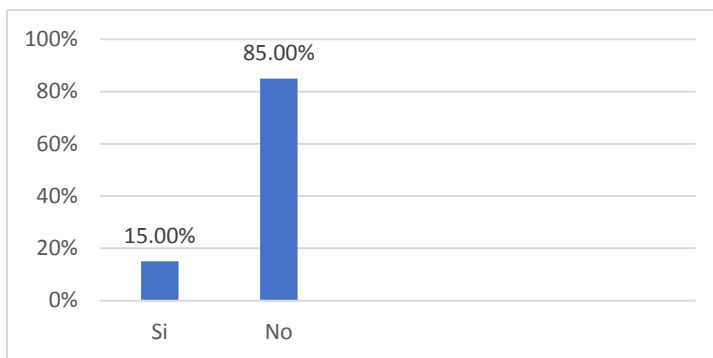
Gráfico 3. Carga laboral.



Fuente: (Elaboración propia).

Catorce de las personas encuestadas, las cuales representan el 53% de total, indican que su carga laboral no está relacionada con su ingreso salarial y sus horarios de trabajo, mientras que el 48% que es la representación de veintiun personas si está conforme a su horario de trabajo y remuneración por la carga laboral que presenta.

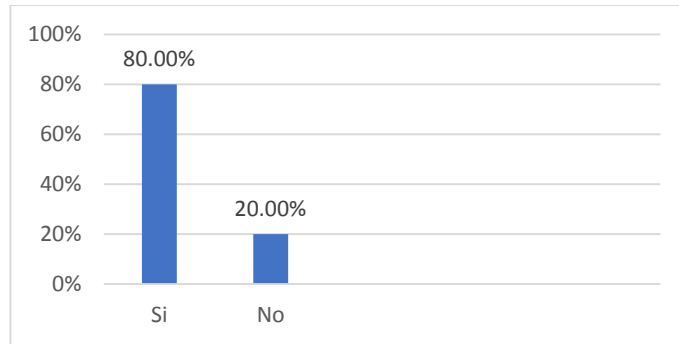
Gráfico 4. Mejora en el desempeño laboral.



Fuente: (Elaboración propia 2018)

En general los colaboradores en un 85%, consideran que no cuentan con las capacitaciones necesarias para adquirir nuevo conocimiento o afianzar con el que ya cuenta, ya que este es uno de los puntos más importantes dentro de una organización.

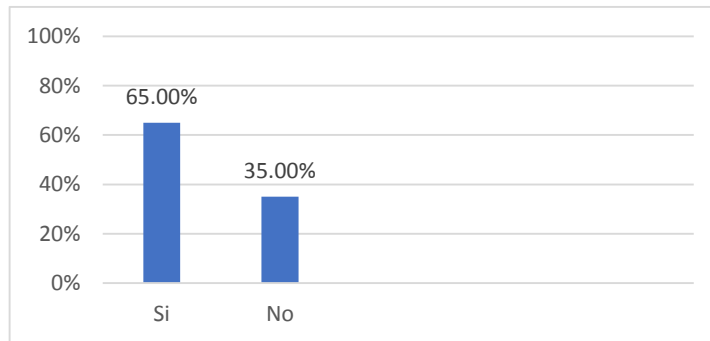
Gráfico 5. Apoyo de los compañeros



Fuente: (Elaboración propia 2018)

En un 20% los colaboradores no se encuentran satisfechos con el apoyo mutuo entre los compañeros de trabajo puede estar ligado al tipo de tarea que realiza, en cambio un 80% está totalmente satisfecho con el apoyo que recibe por parte del equipo de trabajo.

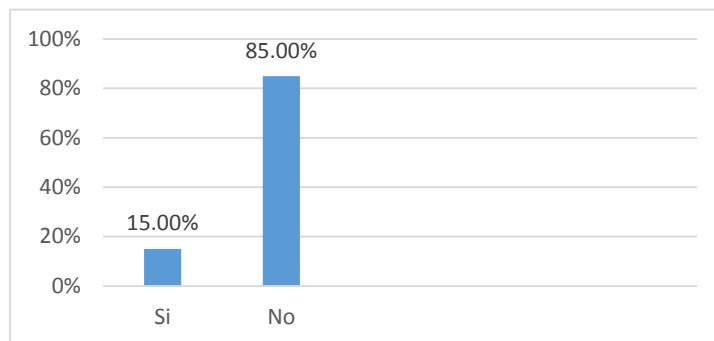
Grafico 6. Recurso y equipo necesario.



Fuente: (Elaboración propia 2018).

Según se muestra en el **Gráfico 6**, el 65% menciona estar satisfecho con el equipo y recurso necesario para el desarrollo de sus actividades diarias, mientras que el 35% de los empleados presenta total insatisfacción al momento de valorar sus recursos.

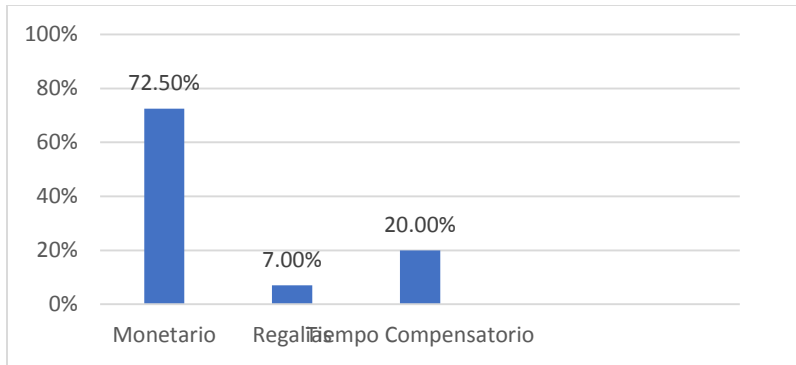
Gráfico 7. Incentivos para lograr metas.



Fuente: (Elaboración propia 2018)

En el **grafico 7**, se puede observar que el 85% de los colaboradores de la empresa no reciben incentivos laborales para poder sentirse motivados al momento de realizar sus tareas dentro de la empresa. Mientras que un 15% si lo recibe y parecen estar satisfechos con el tipo de incentivo que reciben.

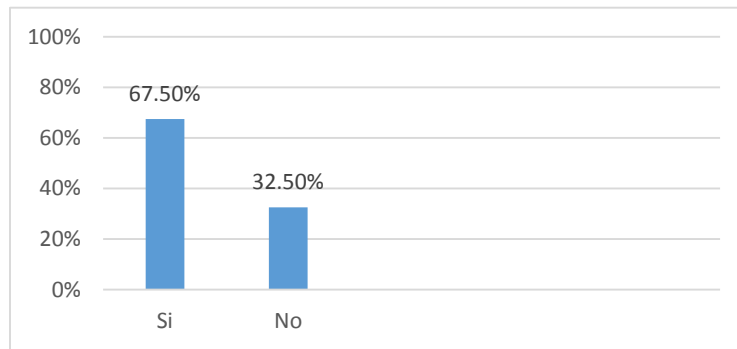
Grafica 8. Tipo de incentivo.



Fuente: (Elaboración propia 2018).

Observando la gráfica que se presenta, el tipo de incentivo que genera más valor a los empleados es el monetario representando un 73% de los encuestados, en cambio un 20% prefiere tiempos compensatorios por llegar a meta o por horas extras trabajadas, y solamente el 7% de los empleados prefiere las regalías como incentivo.

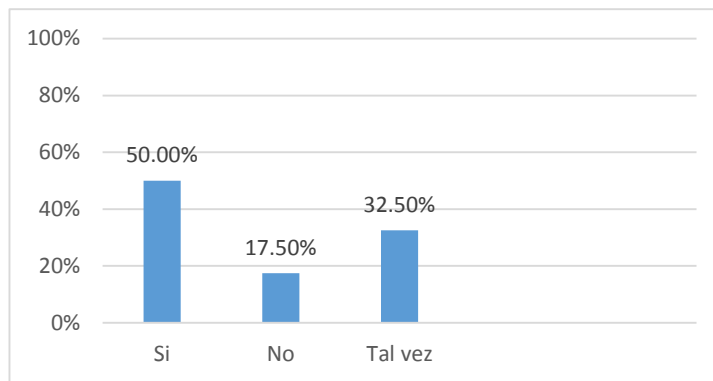
Grafica 9. Funciones e inducción adecuada.



Fuente: (Elaboración propia 2018).

El 67% de los encuestados, como lo representa el gráfico 9, les dieron a conocer las funciones de su puesto y recibieron la inducción adecuada sobre sus puestos de trabajo. También se puede observar que un 33% de los colaboradores no recibieron dichas funciones e inducción correspondiente en sus áreas asignadas.

Gráfico 10. Recomendaciones a amigos.



Fuente: (Elaboración propia 2018).

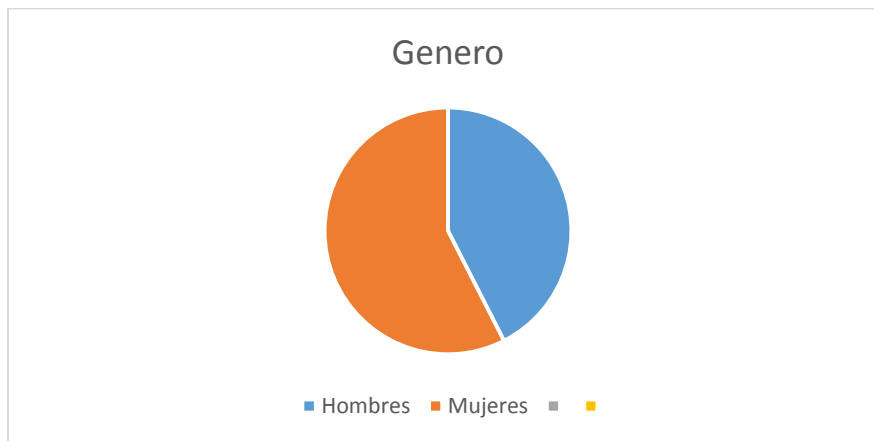
En general, la mayoría de los encuestados, se muestran satisfechos por lo cual si recomendaría a cualquier persona a laborar dentro de la institución, mientras que el 33% se muestran indiferentes o indecisos al momento de recomendar a cualquier persona para que labore dentro de la institución, solo el 18% definitivamente no aconseja a nadie entrar a la institución.

4.1.2 Datos demográficos.

Tabla 3. demografía

Hombres	17
Mujeres	23

Gráfico 11. Datos demográficos.



Fuente: (Elaboración propia 2018).

4.1.3 Entrevista

1. ¿Cuál es el proceso actual de la selección del personal?

Ambos entrevistados describieron que se publica la vacante en las redes sociales (Facebook) se le comunica al personal dentro de la empresa por si conocen o saben de alguien que cumpla con los requisitos del perfil vacante, y como última instancia se comunican con una empresa de colocación de personal (Manpower, CyberSearch).

Luego una vez obtenidos los currículos el gerente regional los preselecciona para entrevista que sería el primer filtro. De los cuales se seleccionarán los mejores candidatos al puesto para una segunda entrevista con el gerente de país. Y el cual a su vez elegirá al mejor candidato que cumple con los requisitos y el perfil para una entrevista final con el gerente de C.A. y el Caribe.

2. ¿Cuentan con algún tipo de prueba o exámenes psicométricos para el proceso de selección?

No se aplica ningún tipo de pruebas.

3. ¿Qué tipo de incentivos laborales se le ofrece al empleado contratado?

Comisiones por el cumplimiento de meta establecida.

4. ¿A los colaboradores se les brindan los recursos y equipos necesarios para cumplir con su carga laboral?

Si le les brinda lo necesario para desarrollarse dentro de la empresa, como ser, línea telefónica, visores, muestra médica, equipo de cómputo, combustible, etc.

5. ¿Quién capacita al nuevo personal, sobre las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

Los mismos compañeros de trabajo les dan la inducción adecuada.

6. ¿Cuáles son los criterios para definir y otorgar premios por metas alcanzadas?

Al personal con mayor antigüedad se le asignan siempre todas las premiaciones por metas, en cambio al personal nuevo se le asigna solo si cumple la con la meta establecida a inicio de mes.

7. ¿Ha recibido alguna inducción o capacitación que le permita emplear al candidato adecuado para el puesto?

Se realiza de acuerdo con nuestra experiencia laboral en el campo.

4.1.4 Grupo Focal

La técnica de grupos focales es un espacio de opinión para captar el sentir, pensar y vivir de los individuos, provocando auto explicaciones para obtener datos cualitativos. Kitzienger¹ lo define como una forma de entrevista grupal que utiliza la comunicación entre investigador y participantes, con el propósito de obtener información.(Hamui-Sutton & Varela-Ruiz, 2013, párr. 3)

Se realizó un Grupo focal con el departamento de visitadores médicos el cual se ha identificado como el más alto nivel en rotación de personal se realizó con los siete visitadores médicos los cuales tienen las mismas obligaciones y carga laboral, así como salario base y metas.

Se programó para 90 minutos en la sala de reuniones de la compañía con las siguientes preguntas.

- ¿Su horario laboral no interfiere con su desarrollo personal y familiar?
 - Se menciona las largas jornadas laborales, ya que muchas veces las visitas se realizan por la noche o según el horario del doctor al cual se esté visitando.
 - Las visitas que se realizan en el interior del país, las cuales muchas veces,

provocan estadías de días fuera del hogar.

- La alta carga laboral por el cumplimiento de metas ya que, de no ser así, el salario no sería significativo para cumplir con los gastos que se tiene.
- ¿Le gustaría trabajar en otro laboratorio Farmacéutico? ¿Y por qué?
 - Varios laboratorios ofrecen: viajes por convenciones de relajación, vehículo para transporte, plan telefónico incluido aparato, celebraciones de cumpleaños, navideñas, bonificaciones y premiaciones entre otras que no se reciben en la organización
 - También se mencionó que no, porque la empresa cuenta con una alta calidad en los productos y la rotación de estos es muy alta.
- ¿Qué es lo que más le gusta del Laboratorio, como empresa?
 - Es interesante ver que a la mayoría coinciden que lo que mas les gusta son sus productos de alta calidad y fácil colocación en el mercado, lo cual podría ser una oportunidad de mejora.
- ¿Qué le parece el ambiente laborar de su empresa?
 - En general se tiene un buen ambiente laborar ya que existe un apoyo mutuo y se trabaja bastante en equipo
 - Al ser una empresa medianamente pequeña todos compartimos y nos apoyamos.

4.2 Propuesta de mejora: Programa de compensación y beneficios.

“Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento” (Navarra, 2018, p. 1).

El presente documento es una propuesta para la implementación de un modelo estratégico de retención del personal. Consiste en una serie de propuestas en pro del desarrollo y retención del talento humano, resaltando su importancia.

Tabla 4. Cuadro comparativo

Beneficios actuales	Beneficios propuestos
Comisiones por ventas.	Ajuste de metas para obtener comisiones.
Depreciación de vehículo.	Facilidad para obtención de vehículo nuevo.
Combustible y estacionamientos.	Plan de telefonía celular.
Teléfono.	Comisión por recetas

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Descripción del plan de acción.

El modelo estratégico de retención de colaboradores tiene como finalidad crear un plan de acción que se deberá poner en práctica para obtener resultados a un mediano o largo plazo en cuanto a la retención del personal se refiere.

Capacitación del personal: "la capacitación es toda acción realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades. Con el fin de mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal" (Frigo, 2018, párr. 1).

Las capacitaciones en la mayoría de los casos son de gran interés para los colaboradores, se recomienda la contratación de empresas que brinde capacitación al personal en donde los mismos colaboradores pueda sugerir algún tema en los que sientan que necesitan reforzar, para mejorar su nivel de eficiencia dentro de la empresa. Estos se pueden realizar semestralmente.

La capacitación inicial para Visitadores Médicos (que están empezando a trabajar en una compañía farmacéutica) tiene un programa que por lo general, dura entre dos a seis semanas; sin embargo, esto depende de los siguientes factores:

- La cantidad de los productos en los que tiene que capacitarse el Visitador Médico (no toma el mismo tiempo aprender un producto que diez).
- La complejidad de los productos (no es lo mismo aprender todo lo relacionado a un multivitamínico que a un citostático).

4.3.1 Como sugerencias de algunas capacitaciones:

- Técnicas de venta: son primordiales para poder persuadir al cliente potencial de que adquiera nuestros productos.

- Actualización en productos farmacéuticos: año con año surge el descubrimiento de nuevas moléculas, por lo tanto, se necesita actualización y conocimiento por parte de todo el personal de la empresa.
- Conocimiento del Producto: Incluye un repaso completo de las características, ventajas y beneficios de cada producto que el Visitador Médico va a promocionar.
- Conocimiento de Técnicas de Visita Médica: Incluye aspectos como: métodos de prospección, técnicas de preparación de los argumentos promocionales, de manejo de objeciones, de cierre de ventas, etc.

En ocasiones la motivación de los empleados depende de varios factores, en nuestro plan de mejora enumeraremos un par de ideas a implementar para aumentar la motivación de los colaboradores, entre ellas podemos mencionar:

- Asegurarse que cada persona esté en el puesto correcto: a veces tener a alguien poco preparado para un puesto clave puede ser negativo para la organización y por ende disminuye su motivación tanto personal como para el equipo posiblemente por incumplimientos o un trabajo lento.
- Facilitar a un empleado por el buen trabajo realizado no solo llamar la atención, sino que también reconocer sus logros.
- Brindar autonomía es fundamental, indicar lo que se debe de hacer durante la jornada laboral y no estar encima del personal todo el tiempo, ya que esto puede resultar asfixiante para algunos miembros del equipo de trabajo, siempre

respetando sus horarios de trabajo.

Una de las más grandes aspiraciones en la vida de las personas es alcanzar la satisfacción laboral, ya que todo el mundo sueña con trabajar en algo que le guste, motive y apasione. Cuanto más sea la satisfacción en el trabajo de una persona, mayor será su compromiso, motivación y productividad. (Oliveras, 2015, párr. 1)

Para lograr la satisfacción dentro de la empresa debemos revisar lo siguiente:

- Verificar si la persona del puesto está acorde de él.
- Fomentar un buen clima laboral dentro de los empleados de la empresa.
- Contar con salarios justos entre carga laboral y horarios de trabajo.

El reconocimiento de los empleados por alcanzar sus metas establecidas los motiva a seguir mejor cada mes con cada desafío que se les plantea. Para esto podemos emplear varios tipos de incentivos que pueden ser de dos tipos: monetarios y no monetarios.

Compensaciones no monetarias: entre las compensaciones no monetarias se busca el reconocimiento al empleado por su buena labor, entre ellos podemos mencionar:

- El otorgar un día libre al empleado más sobresaliente.
- Enviar un correo electrónico o una carta de felicitaciones y reconocimiento por su buen desempeño laboral
- Facilidad de laborar desde la comodidad de su casa, sin abandonar las exigencias del día laboral.

Compensaciones monetarias: en las compensaciones monetarias que más requiere el

personal esta:

- Un aumento de salario anualmente.
- Comisiones por ventas.
- Bonos para aumentar el rendimiento de los empleados, este puede realizarse anualmente.

Entre otros también proponemos:

- Establecer metas de ventas razonables para los empleados, que los motive a vender y a ganarse los beneficios que se le puedan brindar.
- Planes recreativos: ofrecer al empleado un ambiente laboral más agradable, que brinde diversión y recreación como ser:
- Actividades deportivas y recreativas: Celebraciones de cumpleaños por mes, almuerzos con los empleados cuando lo amerite, implementar un área de descanso y recreativa que sirva para que los empleados tomen un café o su almuerzo y tengan un área donde puedan despejarse.

4.3.2 Análisis financiero.

Se consideraron los costos que la empresa debe incurrir para la ejecución del plan propuesto.

El costo del local para impartir la capacitación, no se toma en cuenta dentro de la

estimación de costos debido a que la empresa cuenta con su sala de juntas donde perfectamente se pueden desarrollar.

El costo de la inversión por honorarios profesionales se consideró un estimado de cuanto será el costo de la contratación de la empresa, quienes se harán cargo de la evaluación de las capacitaciones.

Costo por tres capacitaciones capacitación.

Tabla 14. Inversión en capacitaciones.

Detalle	N. de personas	Costo por persona	total
Almuerzo	7	110.00	2,310.00
Honorarios de capacitador	1	3,000.00	9,000.00
Total	8	3,110.00	11,310.00

Fuente. Elaboración propia.

4.3.3 Actividades recreativas.

El siguiente cuadro establece los gastos de las celebraciones de cumpleaños por empleados de todo el año.

Tabla 15. Actividades recreativas

Detalle	N. de personas	Costo por persona	Costo por mes	Total Por dos meses
almuerzos	42	110.00	4,620.00	9,240.00

pastel	42	-	3,000.	6,000.00
total	42	110.00	7,620.00	15,240.00

Fuente elaboración propia.

CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusiones

- Los empleados sienten que no tienen todos los beneficios o incentivos laborales en la empresa que les genere un compromiso y lealtad hacia la empresa
- Los empleados prefieren en su mayoría los incentivos monetarios antes que los no monetarios o compensatorios.
- Actualmente la empresa cuenta con incentivos monetarios basados en una meta alcanzada, la cual es muy alta y rara vez se alcanza.
- La alta gerencia piensa que no son necesarios otro tipo de incentivos ya que las metas de la empresa, aunque no son las más altas, se cumplen.
- El proceso de reclutamiento y selección carece de técnicas y métodos definidos, debido a la falta de conocimientos técnicos de los responsables de llevar a cabo esta labor, por lo cual surge la necesidad de elaborar una propuesta de mejora que contribuya a la contratación de personal que reúna las competencias y habilidades del puesto y con ello reducir la rotación y ausentismo laboral.

Se precisa de herramientas de apoyo que faciliten y garanticen el proceso de reclutamiento y aplicación de incentivos para lo cual el personal se sienta satisfecho

5.2 Recomendaciones

- Fomentar programas de desarrollo para los empleados para elevar y fortalecer la satisfacción y así influir de forma positiva, podrían ser programas de becas, programas de seguros u otros que permitan al empleado sentirse motivado.
- Evaluar cada seis meses el perfil del puesto, tareas y salarios para reevaluar el salario individual, así como establecer bonos e incentivos bajo una norma que se implementen mensualmente.
- Definir metas reales por parte de los gerentes de acuerdo a un historial anual y proyectar metas basadas en históricos, para que puedan ser realmente alcanzadas.
- Definir beneficios para los empleados y presupuestarlo a principio de año, tales como bono extra a fin de año, bono al mejor vendedor del año, bono al colaborador del año, bono al novato del año, etc..
- Contratar a una persona especializada para contratación de personal externa para realizar un primer filtro del perfil del puesto y capacitar a la gerente de país para mejorar el método de contratación, mientras ella realice dicha tarea.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, P. (2015, febrero 25). Pirámide de Maslow - Definición, qué es y concepto. Recuperado 5 de diciembre de 2018, de <https://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>
- B., A. (2018). Honduras: panorama general [Text/HTML]. Recuperado 9 de diciembre de 2018, de <http://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview>
- Banco Mundial. (2017). Honduras: panorama general [Text/HTML]. Recuperado 21 de marzo de 2018, de <http://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3.^a ed.). Colombia: Pearson. Recuperado de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>.
- Camara de Comercio Hondureño Americana (AMCHAM). (11 de 2017). <http://amcham.tecnopicacho.com>. Obtenido de <http://amcham.tecnopicacho.com>
- Callejas, M. (2015, octubre 1). DIRECCIÓN Y GERENCIA: Comparación Teorías Maslow y Herzberg. Recuperado 5 de diciembre de 2018, de <http://dirreccion1000.blogspot.com/2015/09/comparacion-teorias-maslow-y-herzberg.html>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos* (5.^a ed.). Colombia: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones*. En C. Idalberto. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- cruz, E. (2016). Instituto Nacional de Estadística Honduras, INE. Recuperado 9 de diciembre de 2018, de <http://www.ine.gob.hn/>
- Dessler, G. (2015). *Administracion de Recursos Humanos* (14.^a ed.). Mexico: Pearson. Recuperado de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookDetail.aspx?b=1792>
- E., P. (2014, julio 26). 4 pasos para capacitar a tus empleados. Recuperado 9 de diciembre de 2018, de <https://www.entrepreneur.com/article/267207>
- Fragua, C. (20 de abril de 2016). <http://www.observatoriorh.com/>. Obtenido de <http://www.observatoriorh.com/motivacion-y-compromiso/el-compromiso-de-los-empleados-es-la-clave-del-exito-de-las-organizaciones.html>
- Frigo, E. (2018). Qué es la capacitación, y qué gana una organización al capacitar a su personal. Recuperado 9 de diciembre de 2018, de <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>
- Hamui-Sutton, A., & Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2(5), 55-60. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72683-8](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72683-8)
- Jerico, P. (2010, mayo 13). TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG. Recuperado 5 de diciembre de 2018, de <https://mara26c.wordpress.com/2010/05/13/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>

Linares, J. (2018). ¿Qué es el índice de rotación de personal y cómo se calcula? Recuperado 8 de diciembre de 2018, de <https://news.easyrecrue.com/es/rotacion-de-personal>

Mateo, S. (2015). Excesiva Rotación de Personal, causas y soluciones. Recuperado 8 de diciembre de 2018, de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/05/excesiva-rotacion-de-personal-causas-y-soluciones/>

Navarra, E. (2018). Qué es un plan de mejora, 3.

Oliveras, E. (2015, noviembre 26). La satisfacción laboral hace que las empresas sean más productivas. Recuperado 9 de diciembre de 2018, de <https://blog.grupo-pya.com/la-satisfaccion-laboral-hace-que-las-empresas-sean-mas-productivas/>

Ponce, A. R. (1991). *Administración de personal* (Vol. 1). Editorial Limusa.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13.^a ed.). Mexico.

Robbins Stephen & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.

Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (5.^a ed.). Peru: Mc Graw Hillc Graw.

Thinking People Recursos Humanos. (11 de 2017).
<http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/>. Obtenido de
<http://www.thinkingpeoplerecursoshumanos.es/es/desarrollo-de-rr-hh/compromiso-del-empleado/>

Talent Clue. (31 de enero de 2017). *Qué es el Employer Branding: Definición y Ejemplos*.

Obtenido de <http://blog.talentclue.com>: <http://blog.talentclue.com/employer-branding>

Villanueva, E. (2018). La revolución del capital humano. Recuperado 8 de diciembre de 2018, de

[https://www.santanderrio.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-](https://www.santanderrio.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/gestion/la-revolucion-del-capital-humano)

[empresarial/pildoras-de-conocimiento/gestion/la-revolucion-del-capital-humano](https://www.santanderrio.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/gestion/la-revolucion-del-capital-humano)

Ynfante T. Ramón E.. (2008, noviembre 26). *Los incentivos y la motivación laboral*. Recuperado

de <https://www.gestiopolis.com/los-incentivos-y-la-motivacion-laboral/>

Zelaya, H. (2013, abril 30). Desempleo en Honduras: «DESEMPLEO». Recuperado 8 de

diciembre de 2018, de <http://hondurasdesempleo.blogspot.com/2013/04/desempleo.html>

ANEXOS #1



ENCUESTA DE EVALUACION DE ROTACION DE PERSONAL.

Buen día, somos estudiantes de la maestría de Dirección Empresarial y de la universidad Tecnológica de Honduras, del tercer periodo 2018, estamos realizando la encuesta para determinar la Falta de incentivos laborales en la compañía farmacéutica de Honduras.

La siguiente encuesta tiene como propósito recolectar datos sobre causas que genera la rotación del personal. Toda información brindada se tratará con completa confidencialidad.

Instrucciones: Favor marcar con una x, su respuesta

Datos -generales

Edad: 20-30 31-40 40-50 mayor a 50

Género: F M

No.	Pregunta	Si	no	Tal vez
1	Conoce que son los Incentivos laborales			
2	La carga laboral es en base a remuneraciones y horarios laborales.			
3	El reconocimiento que recibe en la empresa le genera satisfacción en comparación al que se le tiene a otros (as) profesionales de su rubro es el adecuado a la función que desempeña.			
4	Desde un inicio me dieron a conocer mis funciones del puesto y una inducción adecuada.			
5	Recibo constantemente capacitaciones en relación a mi mejora de desempeño laboral.			
6	Cuento constantemente con el apoyo de mis compañeros de trabajo.			
7	Cuenta con el recurso y equipos necesario para cumplir sus funciones.			
8	Recomendaría a un amigo o conocido para que labore en su misma empresa.			
9	Desea otro empleo en lugar del actual.			

10	Qué tipo de incentivo le gustaría recibir.	Monetario	Regalías	Tiempo compensatorio
----	--	-----------	----------	----------------------

Muchas gracias.

¡Que tenga un excelente día!

Anexo 1. Cuestionario para Entrevista



Cuestionario para Entrevista

Somos estudiantes del proyecto de graduación de la Maestría en Dirección Empresarial del área de Postgrado de UNITEC y estamos realizando una investigación sobre la Falta de incentivos laborales en la compañía farmacéutica de Honduras.

Le agradecemos se tome unos minutos para responder las siguientes preguntas que tienen como objetivo identificar los procesos de talento humano y cómo estos pueden apoyar el plan de mejora. Las respuestas serán confidenciales y anónimas.

Muchas gracias por su colaboración.

1. ¿Cuál es el proceso actual de la selección del personal?
2. ¿Cuentan con algún tipo de prueba o exámenes psicométricos para el proceso de selección?
3. ¿Qué tipo de incentivos laborales se le ofrece al empleado contratado?

4. ¿A los colaboradores se les brindan los recursos y equipos necesarios para cumplir con su carga laboral?

5. ¿Quién capacita al nuevo personal, sobre las funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

6. ¿Cuáles son los criterios para definir y otorgar premios por metas alcanzadas?

7. ¿Ha recibido alguna inducción o capacitación que le permita emplear al candidato adecuado para el puesto?

Anexo 2. Cuestionario para Focus Group



Cuestionario para Focus Group

Somos estudiantes del proyecto de graduación de la Maestría en Dirección Empresarial del área de Postgrado de UNITEC y estamos realizando una investigación sobre la Falta de incentivos laborales en la compañía farmacéutica de Honduras

Le agradecemos se tome unos minutos para responder las siguientes preguntas que tienen como objetivo identificar los incentivos laborales de mayor agrado y aceptación.

Muchas gracias por su colaboración.

- ¿Su horario laboral no interfiere con su desarrollo personal y familiar?
- ¿Le gustaría trabajar en otro laboratorio Farmacéutico? ¿Y por qué?
- ¿Qué es lo que más le gusta del Laboratorio, como empresa?
- ¿Qué le parece el ambiente laborar de su empresa?

Anexo 4. Cronograma

Tabla 16.

N°	Item	1er Trimestre 2019			2to Trimestre 2019			3er Trimestre 2019			4do Trimestre 2019		
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic.
1	Contratación de empresa especializada para capacitación del personal												
2	Evaluación de los empleados para definir su puesto y verificación de salarios. Verificaciones de metas mensuales.												
3	Capacitación sobre comunicación efectiva. Carta de felicitaciones por un buen desempeño												
4	Catorceavo												
5	Capacitación sobre el manejo del estrés laboral. Carta de felicitaciones por un buen desempeño.												
6	Actividades recreativas. Celebración de cumpleaños												
7	Capacitación de inteligencia emocional. Carta de felicitaciones por buen desempeño.												
8	Comisiones por ventas												
9	Bonos a empleados												
10	Aguinaldo												
11	Revisión del impacto de las capacitaciones y talleres. Definir aumento salarial para												

2020. Vacaciones.																	
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--