



Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas

**Planes de desarrollo de colaboradores millennial para reducción de rotación  
de personal en la Industria Farmacéutica en la ciudad de Guatemala**

(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Kimberly Amaryliz Osorio Ovando

Guatemala, noviembre 2020

**Planes de desarrollo de colaboradores millennial para reducción de rotación  
de personal en la Industria Farmacéutica en la Ciudad de Guatemala**

(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Kimberly Amaryliz Osorio Ovando

M. Sc. Silda Miranda (**Asesora**)

M. A. Alex Cárcamo Guillén (**Revisor**)

Guatemala, noviembre 2020

**AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**  
Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**  
Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**  
Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
Secretario General

**AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**  
Decano

**Lic. Ingrid Sucely De León De Díaz**  
Coordinadora

Guatemala, 07 de noviembre de 2019

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo científico titulado **“Planes de desarrollo de colaboradores millennial para reducción de rotación de personal en la Industria Farmacéutica en la Ciudad de Guatemala”** y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autor del contenido de este Artículo científico y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

**Atentamente,**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Kimberly Amaryliz Osorio Ovando', written over a horizontal line.

Kimberly Amaryliz Osorio Ovando  
Licenciatura en Administración de Empresas  
Carné No.: 201300018

REF.:C.C.E.E.LAE. A01-PS.002.2020.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 03 DE MARZO DE 2020.**

**DICTAMEN**

**Asesora:** M.Sc. Silda Iliana Miranda Medina

**Revisor:** M.A. Alex Eduardo Cárcamo Guillen

**Artículo científico titulado: "Planes de desarrollo de colaboradores millennial para reducción de rotación de personal en la Industria Farmacéutica en la ciudad de Guatemala."**

**Presentada por: Kimberly Amaryliz Osorio Ovando.**

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

**En el grado de:** Licenciada en Administración de Empresas.

**M.A. Ronaldo Antonio Girón D.**

**Decano**

**Facultad de Ciencias Económicas**



Guatemala, 26 de octubre 2019

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

En relación con el trabajo del artículo científico con el tema: **Planes de desarrollo de colaboradores millennial para reducción de rotación de personal en la Industria Farmacéutica en la Ciudad de Guatemala**, realizado por Kimberly Amaryliz Osorio Ovando, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, con carné 201300018, he procedido a la asesoría del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



M.Sc. Silda Iliana Miranda Medina

Colegiado 8455

Tel: 58252144

Guatemala, 17 diciembre 2019

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Panamericana

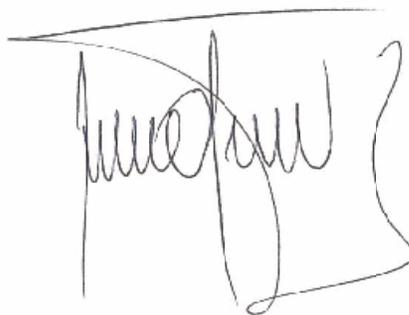
Estimados señores:

En relación al trabajo del artículo científico con el tema: **Planes de desarrollo de colaboradores millennial para reducción de rotación de personal en la Industria Farmacéutica en la ciudad de Guatemala** , realizado por Kimberly Amaryliz Osorio Ovando, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, con carné 201300018, he procedido a la revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo a lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

---



**M. A. Alex Eduardo Cárcamo Guillén**

Colegiado No. 8452

## Contenido

<b>Abstract</b>	<b>i</b>
<b>Introducción</b>	<b>ii</b>
<b>Metodología</b>	<b>1</b>
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	2
1.3 Objetivos de investigación	2
1.3.1 General	2
1.3.2 Específicos	2
1.4 Tipo de investigación	2
1.4.1 Investigación descriptiva	2
1.5 Sujetos de investigación	3
1.6 Alcance de la investigación	3
1.6.1 Temporal	3
1.6.2 Geográfico	3
1.7 Definición de la muestra	3
1.7.1 Empleo de muestra finita o infinita	3
1.8 Definición instrumento de investigación	4
1.9 Recolección de datos	4
1.10 Procesamiento y análisis de datos	4
2.1 Presentación de resultados	5
2.1.1 Entrevista a Gerentes	5
2.1.2 Encuesta a colaboradores	12
3.1 Extrapolación	19
3.2. Hallazgos y análisis general	23
3.3. Conclusiones	24
<b>Referencias</b>	<b>25</b>

## **ANEXOS**

## **Abstract**

Durante las últimas décadas las empresas se dedican a reclutar personal altamente calificado para sus puestos de trabajo, facilitar cambios y evaluar la naturaleza en la que se están desarrollando en el ambiente laboral. En esencia, la presente investigación relaciona el desempeño de los empleados y estos se benefician para que a través de ello exploten su potencial y no estén en la necesidad de buscar nuevas oportunidades, esto causa un alto costo para las empresas tanto monetario como de tiempo.

Impartir capacitaciones, incentivar a los empleados que sean parte de la empresa y los hagan sentir que desde el primer momento son parte de ésta. Es la mejor forma de conservar a los colaboradores. Así, el estudio es útil por ser un nuevo conocimiento para la organización de estudio, ésta muestra que la relación entre remuneración y beneficios a los empleados para que los Distribuidores Farmacéuticos puedan trabajar de una mejor manera y tener éxito con los colaboradores.

En este artículo se cuestionó en qué medida está la satisfacción de los empleados y la búsqueda de motivar, satisfacer y cumplir con las principales necesidades de los colaboradores. A través de la revisión de los programas y planes de desarrollo, con esto parte de las prioridades de la empresa será conservar y tener cautivados a sus empleados

## **Introducción**

El presente trabajo tiene como principal objetivo los lineamientos de los planes de desarrollo los cuales deben llevarse a cabo en las organizaciones para aumentar el trato equitativo y justo de las empresas con los colaboradores.

En el capítulo 1 se dan a conocer las cuestiones que sustentan el planteamiento. Se hace un diagnóstico de las variables y propuestas a implementar acorde a los objetivos planteados con la participación de los colaboradores de la empresa.

En el capítulo 2 se realizó un análisis de los resultados obtenidos a través de nuestro instrumento de investigación en la que comprueba el nivel de satisfacción de los empleados y a la vez las propuestas de todos los procesos y planteamientos que serán presentados a la organización.

En el capítulo 3 se realiza la extrapolación con los resultados de la investigación, hace énfasis en los hallazgos para poder fortalecer las necesidades de los empleados y termina con las conclusiones que responden a los objetivos planteados.

# Capítulo 1

## Metodología

### 1.1 Planteamiento del problema

La palabra fluctuación proviene del latín fluctuari o fluctuare, que significa agitarse de un lado para otro; en lo referente a la fluctuación de personal o "Rotación del Personal", "Inestabilidad Laboral", "Movilidad del Personal" entre otras como también se conoce, se relaciona por lo general al movimiento de altas y bajas que ocurren en la fuerza laboral de la empresa. (Duran, 2007).

Khatri, Bughwar y Fern (1999) mencionan que hay varios factores (compromiso organizacional, desempeño laboral, productividad, entre otros) que se pueden relacionar con la rotación de personal o con las intenciones de las personas de dejar su empleo, sin embargo, la relación entre satisfacción y rotación de personal es uno de los temas más estudiados, tanto en organizaciones públicas como privadas (Hwang y Kuo, 2006).

Actualmente la motivación y satisfacción laboral de las personas es un punto clave para todas las organizaciones, tanto públicas como privadas, ya que el personal es importante para alcanzar las metas de dichas organizaciones, así lo han señalado algunos autores como Maslow, Herzberg y Vroom (Ramlall, 2004).

Según Chiavenato (1990), el término rotación de recursos humanos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

La generación millennials se caracteriza por ser un grupo de personas que necesitan cambios constantes, son un segmento que están en constante búsqueda de superación. Las organizaciones

se están viendo en la necesidad de estar a la vanguardia de planes de mejora para sus colaboradores que en gran medida ahora son los millennials pues son la fuerza joven de trabajo.

Esa constante búsqueda de autorrealización provoca la rotación de personal en las organizaciones, pues los millennials se caracterizan por tratar de encontrar mejores oportunidades laborales. Por esta razón se hace conveniente realizar el presente estudio que tiene como fin, dar respuesta al siguiente cuestionamiento.

## 1.2 Pregunta de investigación

¿Cuál es el impacto de los planes de desarrollo de colaboradores millennial para reducción de rotación de personal en Industria Farmacéutica en la ciudad de Guatemala?

## 1.3 Objetivos de investigación

### 1.3.1 General

Averiguar los planes de acción a seguir, que permitan a la empresa disminuir la alta rotación de personal.

### 1.3.2 Específicos

- Diagnosticar todas las posibles causas que pueden estar ocasionando la rotación de personal millennial.
- Detectar propuestas de intervención para dar solución a los posibles problemas encontrados en la organización.
- Indagar sobre las variables de motivación que se deberían presentar al personal millennial.

## 1.4 Tipo de investigación

### 1.4.1 Investigación descriptiva

Esta investigación ayuda en el análisis del problema a estudiar a través de una medición de uno o más atributos. Describe la frecuencia y características más importantes; así también se puede recalcar que para poder realizar el estudio descriptivo hay que tener en cuenta dos elementos fundamentales como lo son la muestra e instrumento de investigación. Y acorde a los objetivos planteados, el investigador señala el tipo de descripción que se propone realizar.

## 1.5 Sujetos de investigación

Para poder implementar planes de desarrollo es importante la participación en esta investigación de Gerentes Generales, personal del departamento de gestión del talento humano y generación de colaboradores millennials ya que al conocer su opinión se obtendrá, la información que nos ayudará a realizar la toma de decisiones.

## 1.6 Alcance de la investigación

### 1.6.1 Temporal

La presente investigación tiene una duración de 3 meses, da inicio en agosto de 2019 y finaliza en octubre de 2019.

### 1.6.2 Geográfico

El estudio se realizó en colaboradores y gerentes de distintos Distribuidores Farmacéuticas ubicadas en Calzada Roosevelt, zona 10 y zona 9 de la ciudad.

## 1.7 Definición de la muestra

### 1.7.1 Empleo de muestra finita o infinita

Se realizó una investigación sobre este tema con objeto de estudio reducido por la falta de información actualizada, por lo que se empleará una muestra de población finita.

Se determinó estadísticamente una muestra representativa de 150 personas del grupo de colaboradores, que de acuerdo con los colaboradores de laboratorios farmacéuticos de prestigio a quienes se tomó en cuenta para la media de 50 trabajadores para los 5 laboratorios haciendo un total de 250 trabajadores en este grupo objetivo, para ello se utilizará la fórmula finita y así obtener el número de la muestra. También se realizará una entrevista a profundidad, esta para los Gerentes de los laboratorios que ascienden a 10 laboratorios.

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

N = universo estimado o inferido  
n = muestra buscada  
z = valor de z

p = probabilidad de éxito  
q = probabilidad de fracaso  
e = error de la muestra

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5) (250)}{(0.05)^2 (245-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)} \quad n = 151$$

El valor de z, corresponde a un nivel de confianza del 95% sobre la información que proporcionen las personas encuestadas; una proporción (p) de 0.50 y complemento (q) de 0.50; (cabe mencionar que los valores de “p” y “q” se asume que tienen un valor de 50% o 0.50, por no conocerse mediante estudio previo el grado de satisfacción laboral de los colaboradores que se están analizando); la población (N) de 250 colaboradores y un error de la muestra permitido del 5%, definido a criterio de esta investigación.

### 1.8 Definición instrumento de investigación

El instrumento que se utiliza para realizar la investigación es el cuestionario conformado por preguntas con respuestas de opción múltiple las cuales son de fácil comprensión y recopilación, con la importancia de recopilar información de acuerdo con los objetivos propuestos.

### 1.9 Recolección de datos

La recolección de datos se realiza durante el mes de septiembre, a través del cuestionario elaborado y trasladado de forma digital a 150 personas en los Distribuidores de Producto Farmacéutico en la Ciudad de Guatemala

### 1.10 Procesamiento y análisis de datos

El procesamiento y análisis de datos se desarrolla mediante un sistema estadístico, que permite analizar la información de forma cuantitativa y la presentación de resultados de forma gráfica para una fácil comprensión e identificación de los porcentajes de resultados obtenidos.

## Capítulo 2

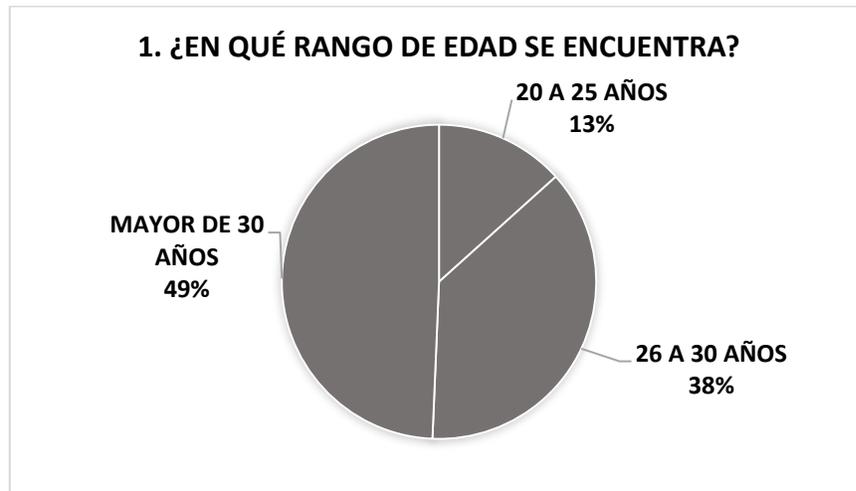
### Resultados

#### 2.1 Presentación de resultados

##### 2.1.1 Entrevista a Gerentes

De acuerdo con las encuestas, se obtiene la información del cuestionario que se detalla a continuación:

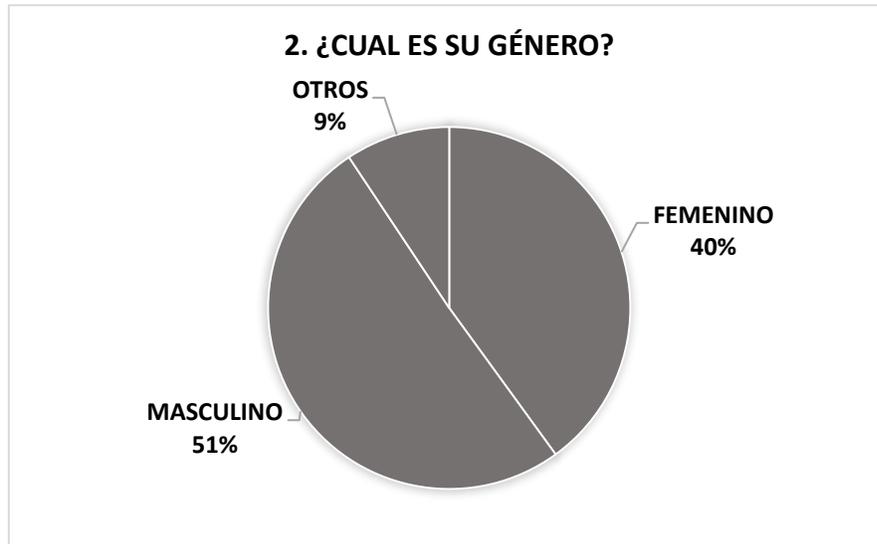
**Gráfica 1**



Fuente: elaboración propia, año 2019

De los gerentes a los cuales se les presentó el cuestionario con el porcentaje más alto son los mayores de 30 años con un 49%, seguido de 26 a 30 años está dentro de la media con un 38% y siendo el menor porcentaje 13% los encuestados de 20 a 25 años.

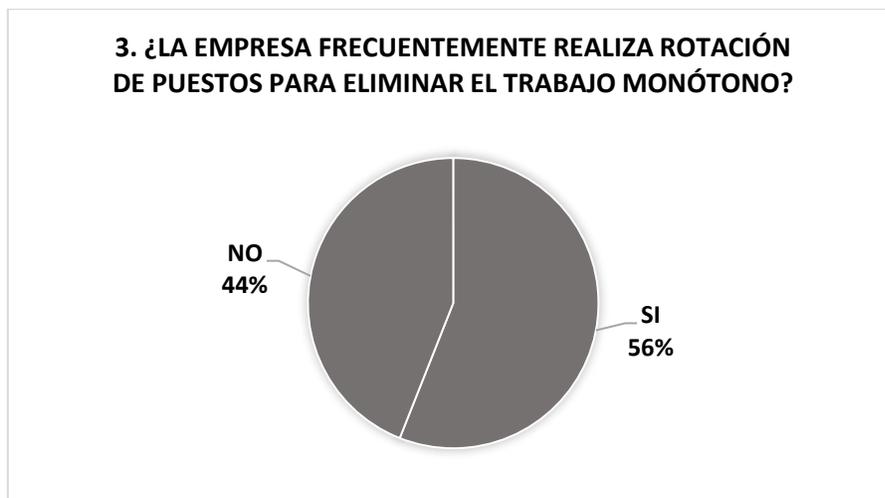
**Gráfica 2**



Fuente: elaboración propia, año 2019.

Con un 51% han sido los hombres participes en los resultados de esta encuesta, siendo un 40% el género femenino y un 9% otros.

**Gráfica 3**



Fuente: elaboración propia, año 2019

En las empresas con un 56% si realizan una rotación monótona, mientras que un 44% indicó que no lo realizan.

**Gráfica 4**



Fuente: elaboración propia, año 2019

Con un resultado positivo un 57% respondió que las empresas recompensan al empleado por trabajar de la mejor manera mientras que un 43% no cree que lo hagan.

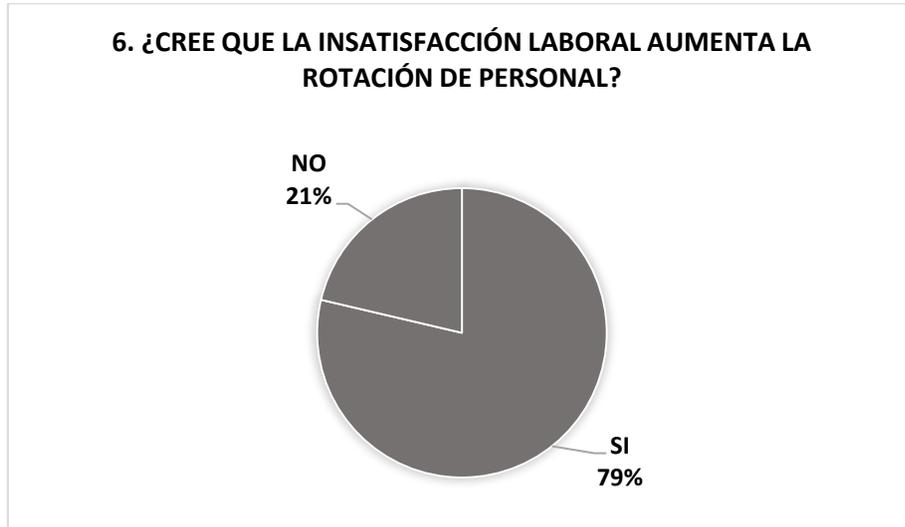
**Gráfica 5**



Fuente: elaboración propia, año 2019

Un 80% indicó que los directivos deben saber y tener en cuenta las actividades que están realizando sus colaboradores mientras que un 20% cree que no es necesario que sepan de las mismas.

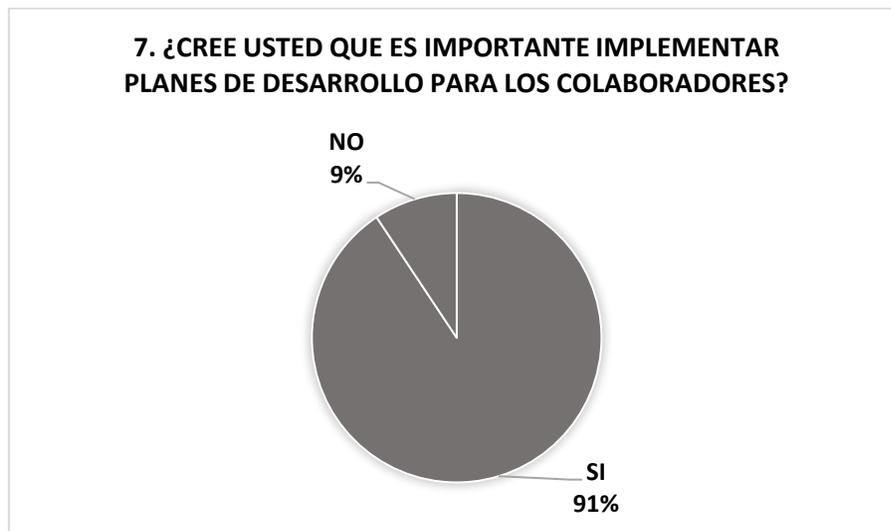
**Gráfica 6**



Fuente: elaboración propia, año 2019

La insatisfacción laboral genera un alto impacto en los colaboradores esto demuestran los colaboradores con un 79% y con un 21% reflejan que no es por la insatisfacción.

**Gráfica 7**



Fuente: elaboración propia, año 2019

Con un 91% RRHH cree importante que el implementar planes de desarrollo para los colaboradores ayude a la estabilidad mientras que un 9% no lo cree importante.

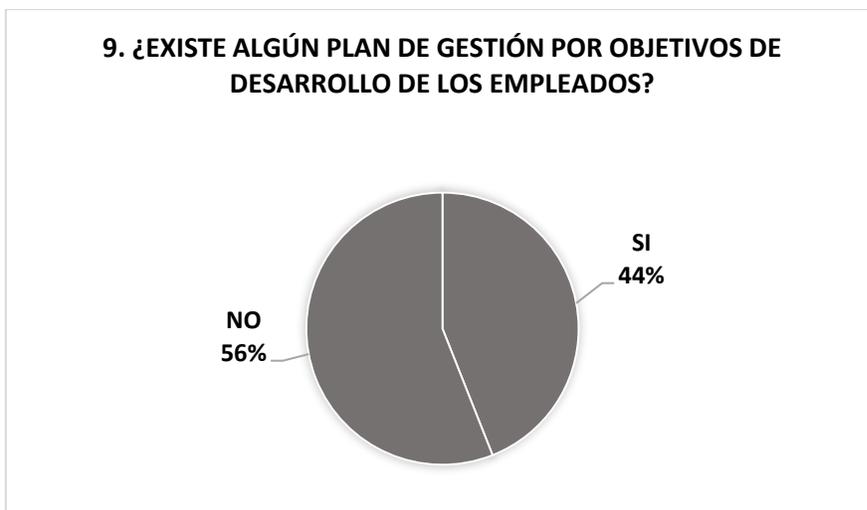
**Gráfica 8**



Fuente: elaboración propia, año 2019

Las evaluaciones de desempeño son de suma importancia para la empresa un 59% realizan para saber el rendimiento de los colaboradores mientras que un 41% no las realiza como herramienta de ayuda.

**Gráfica 9**



Fuente: elaboración propia, año 2019

En algunas organizaciones no es importante realizar gestión por objetivos reflejando un 56% aunque el mismo ayude a evitar la rotación de personal, sin embargo, un 44% si lo realiza.

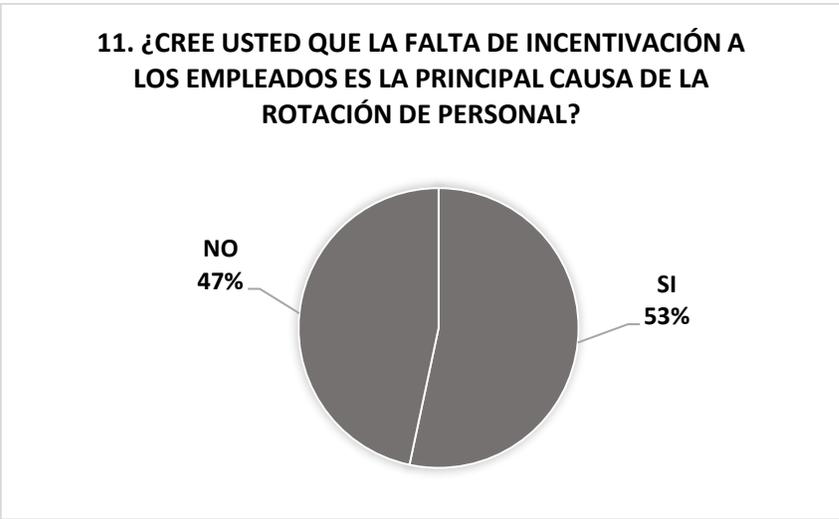
**Gráfica 10**



Fuente: elaboración propia, año 2019

Un 37% toma en cuenta a los empleados internos para poder optar a las plazas nuevas o sustituir a un colaborador, pero un 63% cree que es importante poder reclutar a personal exterior y poder tener nuevo personal.

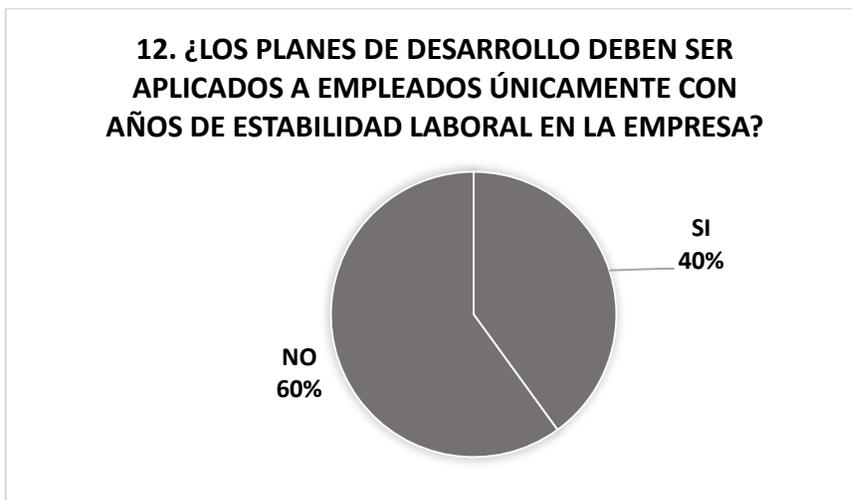
**Gráfica 11**



Fuente: elaboración propia, año 2019

El hecho de no tener incentivos los empleados optan por salir de la empresa eso indico un 53% y un 47% cree que no es necesario tener incentivos para poder mantenerse dentro de la empresa.

**Gráfica 12**

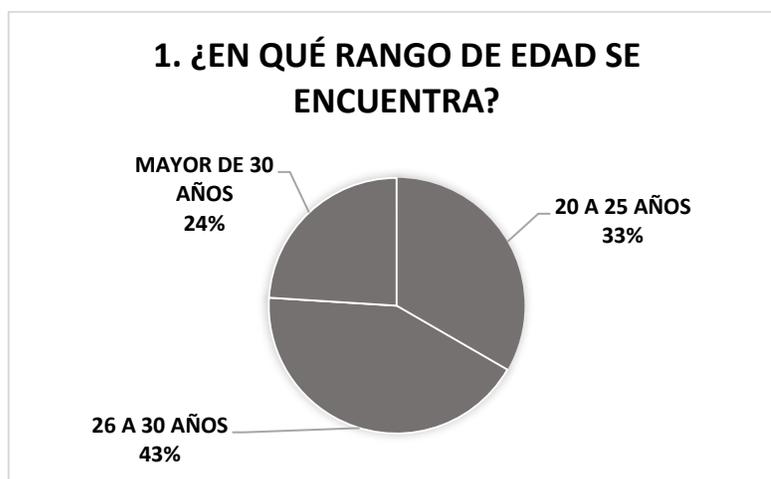


Fuente: elaboración propia, año 2019

Un resultado satisfactorio de un 60% indica que no es necesario tener cierta cantidad de años en la empresa para poder optar a planes de desarrollo sino desde el inicio se pueden dar a conocer los beneficios que otorgan, sin embargo, un 40% indica que no sino únicamente deben ser a los que llevan estabilidad.

## 2.1.2 Encuesta a colaboradores

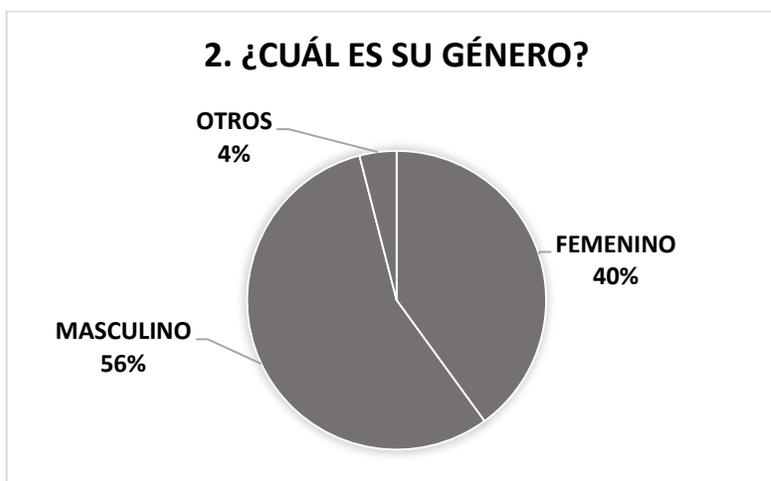
**Gráfica 1**



Fuente: elaboración propia, año 2019

Según las encuestas realizadas un 43% están en el rango de 26 a 30 años, seguido de un 33% de 20 a 25 años y con el menor porcentaje se encuentran colaboradores mayores de 30 años.

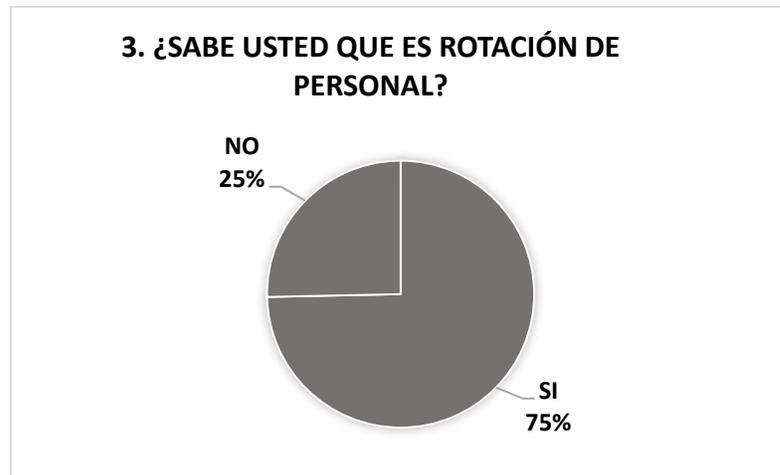
**Gráfica 2**



Fuente: elaboración propia, año 2019

Según la encuesta se comprobó que participaron un 56% del género masculino y un 40% femenino.

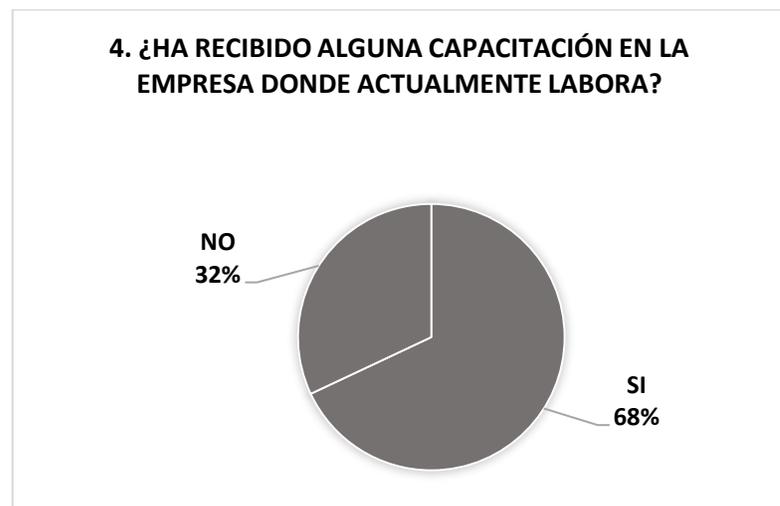
**Gráfica 3**



Fuente: elaboración propia, año 2019

Un 75% de los encuestados tiene conocimiento sobre el concepto de rotación de personal mientras que un 25% no tiene conocimiento de este.

**Gráfica 4**



Fuente: elaboración propia, año 2019

Según los resultados un 68% ha recibido capacitación en la organización donde laboran y un 32% no ha recibido.

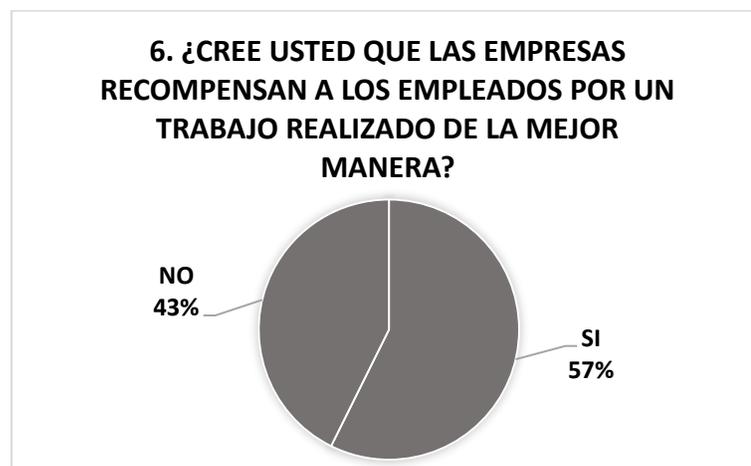
### Gráfica 5



Fuente: elaboración propia, año 2019

Acorde a la respuesta positiva recibida en la pregunta anterior un 52% ha recibido de 1 a 2 capacitaciones, un 16% ha recibido de 3 o más, sin embargo, un porcentaje del 32% no ha recibido ninguna.

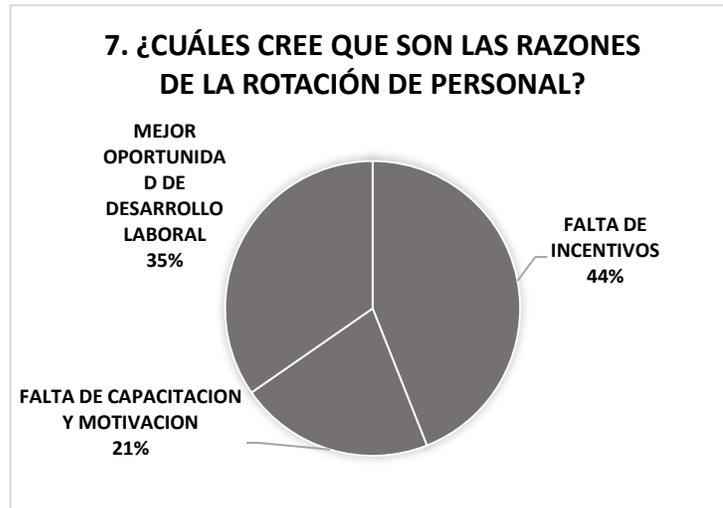
### Gráfica 6



Fuente: elaboración propia, año 2019

Un 57% ha respondido que las empresas recompensan a los empleados mientras que un 43% afirma que no son recompensados.

**Gráfica 7**



Fuente: elaboración propia, año 2019

En esta gráfica se refleja que un 44% cree que es por falta de incentivos, un 35% cree que es por falta de una mejor oportunidad de desarrollo y por último con un 21% cree que es por la falta de motivación al personal.

**Gráfica 8**



Fuente: elaboración propia, año 2019

Según los encuestados un 52% considera que los incentivos monetarios son adecuados para mantener al personal mientras que un 29% cree que los estudios son importantes y un 19% que haya crecimiento dentro de la empresa.

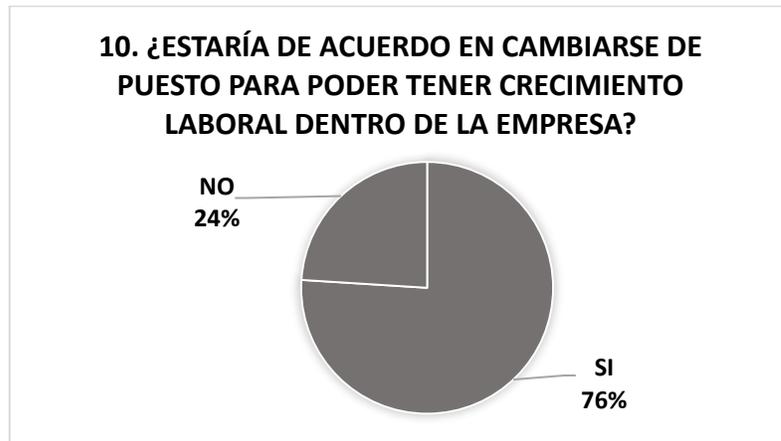
**Gráfica 9**



Fuente: elaboración propia, año 2019

Un 69% cree que sus ideas deben ser tomadas por los altos mandos mientras que un 31% no cree necesario.

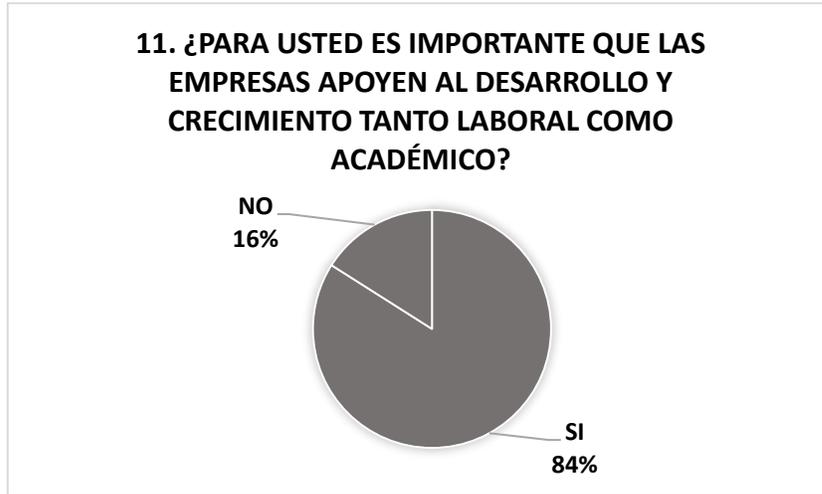
**Gráfica 10**



Fuente: elaboración propia, año 2019

Con un 76% los colaboradores creen que debería haber oportunidad para crecer dentro de la empresa y un 24% no está interesado en el mismo.

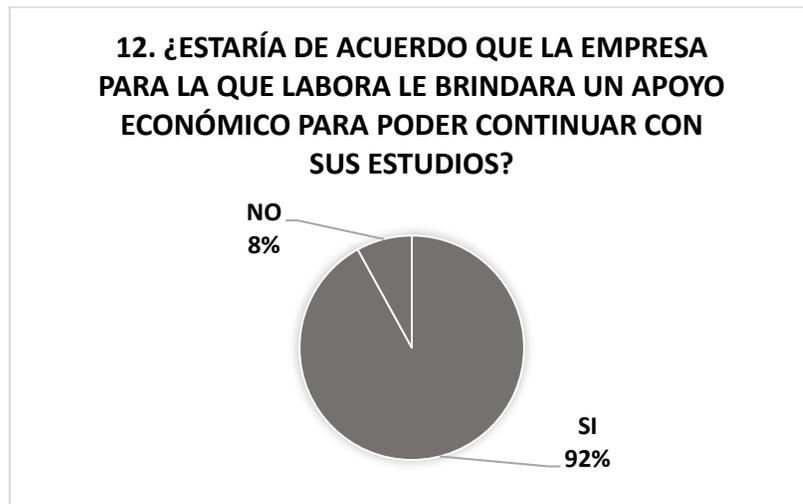
**Gráfica 11**



Fuente: elaboración propia, año 2019

Los colaboradores con un 84% consideran que el recibir apoyo de las empresas es sumamente importante mientras que un 16% no cree importante el apoyo de su empresa.

**Gráfica 12**



Fuente: elaboración propia, año 2019

Con un 92% se refleja la gráfica que los colaboradores quieren que sean apoyados económicamente para seguir desarrollándose, siendo un bajo un 8% no cree necesario tener el apoyo económico para poder continuar desarrollándose.

## **Capítulo 3**

### **Discusión y conclusiones**

#### **3.1 Extrapolación**

Los resultados obtenidos en esta investigación muestran que después de haber realizado una entrevista y encuesta a empleados y gerentes de distintas empresas farmacéuticas los colaboradores están enfocados en tener una mejor atención por parte de las altas gerencias y de sus jefes inmediatos esto con el fin de poder desempeñar de una mejor manera sus labores.

Así también se comprueba que los empleados son recompensados si realizan sus labores con excelencia, dedicación y motivación a seguir adelante para aportar a la empresa. Ya que para Gary Dessler 1979: "La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades. Puesto que la naturaleza y fuerza de las necesidades específicas es una cuestión muy individual, es obvio que no vamos a encontrar ninguna guía ni métodos universales para motivar a la gente" (DESSLER, Gary (2001).

Como empleados se debe tener claro que los directivos a su vez deben tener conocimiento sobre lo que se está llevando a cabo dentro de la empresa y que es parte de sus departamentos y a la vez los directivos deben considerar y tomar en cuenta que los planes de desarrollo ayudan y permiten tener una mejor estabilidad laboral de todos los colaboradores, esto porque no todos cuentan con los mismos recursos y aunque quizá algunos si tengan los recursos necesarios para poder seguir con sus estudios o planes pero en su mayoría no cuentan con los mismos y es por eso que "La motivación es el conjunto de aspectos materiales y psicológicos que dan al individuo satisfacción a sus necesidades básicas, provocando un comportamiento diferente que logra obtener un mejor resultado dentro de los objetivos de una empresa" (Robbins S., 1999:123). Según Bayo y Merino (2002) las personas que laboran en una empresa son uno de los activos más importantes de esta, así como uno de los factores determinantes en su progreso. Por otro lado, también menciona que las cualidades, actitudes y comportamiento de los empleados, en conjunto de otros factores, desempeñan un rol muy importante en la determinación del éxito de esta.

Dessler (2001) define a la Administración de Recursos Humanos como "las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que sea ocupado" (p.2).

En las organizaciones se deben buscar, analizar y aplicar los planes de desarrollo para los colaboradores, con el fin que los mismos puedan sentirse parte de la empresa, cumplan con sus obligaciones de una mejor manera y puedan crecer dentro de la misma. El hecho que una empresa muestre interés en sus empleados ayudará a reducir la idea de un cambio, buscar nuevas oportunidades y querer permanecer, tal y como lo indica la encuesta en la pregunta no. 11 en donde el 84% de la población india que si considera conveniente que se realicen planes de desarrollo. Y para poder desarrollar el mismo debemos tener una contextualización sobre el coaching siendo este para Ortiz de Zárate (2010: p. 56) quien afirma que “cuando consultamos distintos autores y vertientes, encontramos referencias de muy diferente índole”.

Así pues, “la dificultad para establecer los orígenes del coaching radica justamente en este acercamiento del todo a la nada en un sinfín de teorías del desarrollo humano”. No obstante, “esto ocurre porque el coaching, como axioma fundamental, se basa en la observación y subjetividad de la acción humana para el desarrollo, desde una perspectiva personal y privada. Muchos pensadores, han tenido esta visión del hombre” Zambrano (2010: p. 36). El Coaching es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de Coaching, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida. (Ortiz de Zárate, 2010: p. 57 – 58).

A través de todos los procesos y planteamientos presentados a los altos mandos de las organizaciones y estos sean aplicados, se podrán realizar distintas evaluaciones de desempeño donde se podrá verificar el conocimiento y desempeño que están haciendo los colaboradores. Sin embargo, en algunas empresas no toman importancia a las mismas y tienen colaboradores insatisfechos que derivado de ello no pueden dar su máximo potencial dentro de sus actividades. Según la encuesta realizada la mayoría de los colaboradores están insatisfechos en sus trabajos el 44% por falta de incentivos y el 34% por falta de programas de desarrollo.

Esto a su vez ayudará a reducir la rotación de persona La evaluación del desempeño es, “un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.” Factores relevantes que forman un conjunto, son los que influyen y pueden

afectar a la organización, de manera positiva o negativa, en su estructura, procedimientos de medición y evaluación (Dolan, 2007).

De acuerdo con lo planteado por Dolan en su libro, los métodos utilizados para recolectar los datos de la evaluación son:

- Análisis del puesto de trabajo realizado para determinar cuáles son los elementos adecuados con los que se fijará la norma que se utilizará para estudiar los datos de rendimiento.
- La evaluación de la validez y fiabilidad de los métodos utilizados para medir el comportamiento y el rendimiento del empleado en el puesto de trabajo.
- Las características de evaluador y evaluado.
- El proceso que supone utilizar la información de la evaluación para incidir en el perfeccionamiento del empleado.
- La evaluación del grado en que está utilizándose adecuadamente el sistema de evaluación del rendimiento en relación a la política y objetivos establecidos a los recursos humanos.

Dolan, Simon L.; Valle Cabrera, Ramón; Jackson, Susan E.; Schuler, Randall S. “La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.” Tercera Edición. Año 2007.

Los empleados de las organizaciones necesitan ser recompensados de una u otra manera, pero consideran una mejor opción el ser remunerado con bonos sobre sus salarios y esto es aceptable ya que al hacer sus actividades de la mejor manera esperan que sus altos mandos los recompensen. Es de gran satisfacción el poder recibir un premio por mérito a los logros y esfuerzo realizado. Siendo esto una excelente calidad de vida en el trabajo. Existen dos puntos de vista acerca del significado de la calidad de vida en el trabajo; uno objetivo, identifica a ésta con un conjunto de condiciones y prácticas objetivas de la organización, es decir, enriquecimiento en el trabajo, supervisión democrática, participación del empleado en la organización y condiciones seguras de trabajo. El otro subjetivo, identifica la calidad de vida en el trabajo con la percepción de que los empleados se encuentren seguros, relativamente satisfechos y capaces de crecer y desarrollarse como seres humanos;

relacionando la calidad de vida en el trabajo con el grado en el que el universo de necesidades humanas se satisface. (Cascio, 1989).

En la actualidad las organizaciones cada vez están en un crecimiento constante, éstas se han vuelto más competitivas y es por ello por lo que buscan tener a los mejores trabajadores dando calidad a sus puestos, tengan eficiencia y sean clave en el éxito de la empresa. La calidad de vida en el trabajo constituye uno de los diversos ámbitos de la Calidad de Vida en general, la cual hace referencia al rescate de la dimensión humana a partir de la posibilidad real de satisfacer las necesidades fundamentales aplicables en igualdad de condiciones a todas las personas. (Cascio, 1989). Según Kast y Rosenzweig (1987), la satisfacción en el trabajo es el elemento clave de la calidad de la vida laboral, la cual sigue luego del desempeño el cual al ser reconocido es recompensado.

Debido a que las recompensas otorgadas al trabajador están expresadas en su mayoría en remuneraciones salariales y beneficios percibidos, esta investigación se centrará en dos aspectos fundamentales de la calidad de vida laboral: remuneración y beneficios. Remuneración: Según Urquijo (1997), basándose en un concepto de remuneración económica, se define como el total de pagos que recibe un trabajador por la prestación de sus servicios. Beneficios: Según Morales y Velandia (2001), los beneficios son parte importante del concepto de compensación; en ocasiones se denominan compensaciones indirectas, es decir, que no son retribución propiamente dicha del servicio prestado, sino que sólo se otorgan por pertenecer a la empresa o desempeñar un puesto de trabajo.

Los colaboradores como parte de su crecimiento deben recibir capacitaciones orientadas al objetivo general de la empresa, departamento y personal, para que crezca el desarrollo de estos, a su vez las organizaciones deben estar al pendiente de realizar dichas capacitaciones periódicamente para que a corto, mediano y largo plazo logren ver los resultados. Por su parte Chiavenato (2007, p. 386) define la capacitación como el proceso educativo de corto plazo, aplicado, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. Por otra parte, Bohlander-Snell-Sherman (2001, p 216) se refieren a la capacitación como la frecuencia de manera continua a referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el

aprendizaje de sus miembros. Información primaria indica que los colaboradores son capacitados en 68% que fueron los que contestaron que reciben capacitación.

Bohlander (2001, p. 225) señalan que la capacitación debe desarrollar un puente entre la fuerza laboral y la organización, además de relacionarse con ciertos principios de aprendizaje; por esta razón, gerentes y empleados deben comprender que los distintos métodos y técnicas de capacitación varían según el grado en que se utilizan tales principios.

### 3.2. Hallazgos y análisis general

Actualmente existe una muy baja importancia de las empresas en querer fortalecer la relación con sus colaboradores, esto derivado que se enfocan en lograr los objetivos de la empresa mas no cumplir las necesidades de los mismos. La investigación realizada puede ayudar a crecer con nuevas oportunidades y aumentar las fortalezas sobre la Industria Farmacéutica.

Cabe mencionar que existe un alto porcentaje de empleados insatisfechos con las empresas a las cuales brindan sus servicios, esto debido a que no reciben incentivos o ayuda hacia su crecimiento laboral y personal.

El crear planes de desarrollo ayudara a que en la mente de los clientes internos no existe la necesidad de buscar nuevas oportunidades en otras empresas sino al contrario que los mismos puedan crecer, se sientan identificados con la empresa y a la vez se sientan parte de la misma desde el primer momento de ingreso.

### 3.3. Conclusiones

1. Para poder implementar planes de acción se deben realizar evaluaciones periódicamente con el fin de conocer la clase de beneficios que se le pueden brindar a los colaboradores.
2. La falta de beneficios y motivación es una de las mayores causas por el cual se genera la rotación de personal.
3. Evaluar la satisfacción del cliente interno tanto satisfacción con la empresa como con sus puestos de trabajo.
4. Unas de las variables las cuales se pueden implementar son el tener capacitaciones para desarrollo de sus conocimientos y que puedan desarrollar de mejor manera sus actividades y motivando con actividades extracurriculares para que los mismos puedan explotar al máximo su potencial tanto personal como laboral.

## Referencias

**¿Cómo evaluar el desempeño laboral de un empleado?**

<https://factorialhr.es/blog/desempeno-laboral/>

Chiavenato, I. (2007). **Administración de Recursos Humanos el capital humano de las organizaciones**. México D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana Editores.

Chiavenato, I. (2009). **Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones** “ed. II”. México D.F.: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A. de C.V.

**Comportamiento Organizacional** <https://www.gestiopolis.com/comportamiento-organizacional/>

Covey, Stephen R. **COV Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vicia cotidiana y en la empresa**. - 1" ed. II" reirnp. - Buenos Aires Paidós, 2003.

Domínguez, T. (Julio de 2013). **Incentivos no monetarios y su influencia en la motivación para el desempeño laboral (Estudio realizado en Restaurantes Casa Museo de la Zona 3, Quetzaltenango)**. Tesis. Quetzaltenango, Quetzaltenango, Guatemala.

**El rol de la recompensa en la motivación del empleado**

<https://www.losrecursoshumanos.com/el-rol-de-la-recompensa-en-la-motivacion-del-empleado/>

**Evaluación del Desempeño Laboral** <https://www.gestiopolis.com/evaluacion-del-desempeno-laboral/>

## **ANEXOS**

# Anexo 1

## CUESTIONARIO



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciaturas en Administración de Empresas

Boleta No. \_\_\_\_\_

Con la finalidad de realizar un artículo científico universitario y con objetivos estrictamente académicos, agradecemos su valiosa colaboración para responder las siguientes preguntas que servirán para la recolección de datos sobre los factores que influyen en el profesionalismo de los egresados de las universidades de la Ciudad de Guatemala, previo a finalizar estudios de licenciatura en la Facultad de Economía de la Universidad Panamericana.

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?
  - 20 a 25 años
  - 26 a 30 años
  - Mayor de 30 años
  
2. ¿Cuál es su género?
  - Femenino
  - Masculino
  - Otros
  
3. ¿La empresa frecuentemente realiza rotación de puestos para eliminar el trabajo monótono?
  - Si
  - No
  
4. ¿Cree usted que las empresas recompensan a los empleados por un trabajo realizado de la mejor manera?
  - Si
  - No
  
5. ¿Cree usted que es importante que los directivos tengan conocimiento de las actividades que realizan los empleados?

- Si
  - No
6. ¿Cree que la insatisfacción laboral aumenta la rotación de personal?
- Si
  - No
7. ¿Cree usted que es importante implementar planes de desarrollo para los colaboradores?
- Si
  - No
8. ¿Periódicamente en la empresa realizan evaluación de desempeño del personal?
- Si
  - No
9. ¿Existe algún plan de gestión por objetivos de desarrollo de los empleados?
- Si
  - No
10. ¿Al momento de abrir plazas nuevas o sustituir a personal toman como primera instancia al personal interno para aplicar a las mismas?
- Si
  - No
11. ¿Cree usted que la falta de incentivación a los empleados es la principal causa de la rotación de personal?
- Si
  - No
12. ¿Los planes de desarrollo deben ser aplicados a empleados únicamente con años de estabilidad laboral en la empresa?
- Si
  - No

## Anexo 2

### CUESTIONARIO



Universidad Panamericana  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciaturas en Administración de Empresas

Boleta No. \_\_\_\_\_

Con la finalidad de realizar un artículo científico universitario y con objetivos estrictamente académicos, agradecemos su valiosa colaboración para responder las siguientes preguntas que servirán para la recolección de datos sobre los factores que influyen en el profesionalismo de los egresados de las universidades de la Ciudad de Guatemala, previo a finalizar estudios de licenciatura en la Facultad de Economía de la Universidad Panamericana.

1. ¿En qué rango de edad se encuentra?

- 20 a 25 años
- 26 a 30 años
- Mayor de 30 años

2. ¿Cuál es su género?

- Femenino
- Masculino
- Otros

3. ¿Sabe usted que es rotación de personal?

- Si
- No

4. ¿Ha recibido alguna capacitación en la empresa donde actualmente labora?

- Si
- No

5. Si su respuesta en la pregunta anterior fue sí, por favor indicar ¿Cuántas capacitaciones ha recibido en su estancia laboral?
- 1 a 2
  - 3 o más
  - Ninguna
6. ¿Cree usted que las empresas recompensan a los empleados por un trabajo realizado de la mejor manera?
- Si
  - No
7. ¿Cuáles cree que son las razones de la rotación de personal?
- Mejor oportunidad de desarrollo laboral
  - Falta de incentivos
  - Falta de capacitación y motivación
8. ¿Qué incentivos considera que son adecuados para el personal?
- Oportunidad de crecimiento dentro de la empresa
  - Oportunidad de estudios
  - Incentivos monetarios
9. ¿Usted cree que los gerentes deben tomar las ideas de sus colaboradores y aplicarlas?
- Si
  - No
10. ¿Estaría de acuerdo en cambiarse de puesto para poder tener crecimiento laboral dentro de la empresa?
- Si
  - No

11. ¿Para usted es importante que las empresas apoyen al desarrollo y crecimiento tanto laboral como académico?

- Si
- No

12. ¿Estaría de acuerdo que la empresa para la que labora le brindara un apoyo económico para poder continuar con sus estudios?

- Si
- No