



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Maestría en Gestión Humana y Organizacional

**NIVEL DE MOTIVACIÓN Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN  
LABORAL DE LOS VISITADORES MÉDICOS EN TIEMPOS DE  
PANDEMIA POR COVID-19**

Nidia Margarita Lux Alvarado

Guatemala de la Asunción, septiembre del 2023

## **MIEMBROS DEL CONSEJO DIRECTIVO**

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina  
**Director**

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León  
**Secretaria**

M.A Karla Amparo Carrera Vela  
M.Sc. José Mariano González Barrios  
**Representantes de los Profesores**

Viviana Raquel Ujpán Ordóñez  
Nery Rafael Ocox Top  
**Representantes Estudiantiles**

M.A. Olivia Marlene Alvarado Ruíz  
**Representante de Egresados**

## **MIEMBROS DEL CONCEJO ACADÉMICO**

Maestro Mynor Estuardo Lemus Urbina  
**Director**

Maestro Ronald Amilcar Solís Zea  
**Director Departamento de Postgrado**

Maestra Gabriela Alvarez García

Maestro Francisco José Ureta Morales

Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas

Maestro Mario Colli Alonso  
**Docentes titulares**

Cc. Archivo

CODIPs. 1534-2023

**ORDEN DE IMPRESIÓN TRABAJO DE GRADUACIÓN**

09 de septiembre de 2023

Licenciado (a)

**Nidia Margarita Lux Alvarado**

Presente

Maestrante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el **Punto TRIGÉSIMO (30°)** del **Acta CUARENTA Y SEIS - DOS MIL VEINTITRÉS (46-2023)**, de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 06 de septiembre de 2023, que copiado literalmente dice:

**"TRIGÉSIMO:** Se conoció el expediente que contiene el Trabajo de Graduación titulado: **"NIVEL DE MOTIVACIÓN Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS VISITADORES MÉDICOS EN TIEMPOS DE PANDEMIA POR COVID-19"** de la Maestría en **Gestión Humana y Organizacional**, realizado por :

**Nidia Margarita Lux Alvarado**

**Registro Académico: 201115533**

**CUI: 2068384410115**

Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Trabajo de Graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2° cohorte con categoría en artes.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**



**Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal de León**  
**SECRETARIA DE ESCUELA II**



/Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala  
Escuela De Ciencias Psicológicas  
Departamento de Estudios De Postgrado  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 206  
[postgrado@psicousac.edu.gt](mailto:postgrado@psicousac.edu.gt)

**D.E.P.Ps 337-2023**

Guatemala 29 de agosto de 2023

**Autorización para impresión proyecto de investigación.  
Maestría en Gestión Humana y Organizacional**

Licenciada (o)

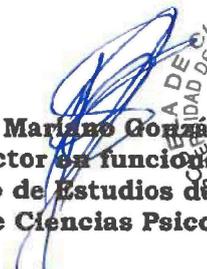
**Nidia Margarita Lux Alvarado**

Maestrante

Licenciada (o) Lux Alvarado:

**Después de saludarle cordialmente, transcribo a usted el Punto QUINTO del ACTA No. CADEP-Ps-12-2023 de fecha nueve de agosto del dos mil veintitrés:** El director del Departamento de Estudios de Postgrado invitó al Maestro Miguel Alfredo Guillén Barillas para que presente el informe del maestro Jorge Ernesto Rodas López quien supervisó los trabajos de graduación como responsable del curso de Seminario III de investigación, de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 2da cohorte y a la a la maestra Astrid Irene Ríos quien supervisó los trabajos de graduación como Tutora de investigación de los maestrantes de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional 3ra cohorte. Este trabajo representa el último paso para culminar con los requisitos de graduación de la Maestría. Para tal efecto, los miembros del Concejo Académico del Departamento revisaron los documentos que fueron presentados y realizaron algunas preguntas sobre contenidos que fueron de interés debido a lo innovador del tema, la metodología utilizada, entre otros. Considerando, Reglamento del Sistema de Estudios de Postgrado, Capítulo III, Evaluación del Rendimiento Académico, Artículo 61. Atribuciones del Consejo Académico, literal b, Resolver los asuntos presentados por el Director de Estudios de Postgrado; sobre la Dirección del Departamento, Artículo 66. Atribuciones de la Dirección, literal f, Organizar y supervisar el funcionamiento del control académico basado en lo dispuesto por la Coordinadora General del Sistema de Estudios de Postgrado, n. Extender certificación de cursos, constancia de derechos de graduación y certificación de actas de graduación; sobre la evaluación del rendimiento académico de los estudiantes, Artículo 86. Graduación. Cumplidos los requisitos estipulados en este Reglamento y en el Normativo específico de la Unidad Académica, se le otorgará al profesional el grado que corresponda en acto público. Considerando, el Normativo del Departamento de Estudios de Postgrado de la Escuela de Ciencias Psicológicas, en el artículo 9, Funciones del Concejo Académico, literal g, Conocer sobre asuntos estudiantiles de los programas de estudios de postgrado, tales como proyectos de investigación, solicitudes específicas y otros asuntos no previstos, se **ACUERDA:** Autorizar la impresión del trabajo final de graduación con el título "**NIVEL DE MOTIVACIÓN Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS VISITADORES MÉDICOS EN TIEMPOS DE PANDEMIA POR COVID-19**"

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
**M.Sc. Mariano González**  
Director en funciones  
Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias Psicológicas

*(Circular stamp: ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, DIRECCIÓN DEPTO. DE ESTUDIOS DE POSTGRADO)*

c.c archivo  
Verna



Universidad De San Carlos De Guatemala  
Escuela De Ciencias Psicológicas  
Departamento de Estudios De Postgrado  
Centro Universitario Metropolitano -CUM  
9ª. Avenida 9-45 zona 11 Edificio "A" Oficina 407  
Tel. 2418-7561 postgrado@psicousac.edu.gt



Ref. 029-MGHOB-10-2021  
Guatemala, 22 de noviembre de 2,021

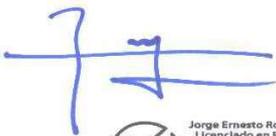
Maestro Ronald Solís Zea  
Director Departamento de Estudios de Postgrado  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano -CUM-  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Presente

Estimado Maestro Solís:

Reciba un saludo cordial. Por este medio hago de su conocimiento que emito **DICTAMEN TÉCNICO FAVORABLE** al trabajo de graduación del (de la) estudiante LUX ALVARADO, NIDIA MARGARITA, con carné 201115533, previo a optar al grado de Maestro(a) en Gestión Humana y Organizacional, el cual acompañé durante su realización.

Dicho trabajo de graduación lleva por título "NIVEL DE MOTIVACIÓN Y SU IMPACTO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS VISITADORES MÉDICOS EN TIEMPOS DE PANDEMIA POR COVID-19".

Atentamente,


Jorge Ernesto Rodas López  
Licenciado en Psicología  
Colegiado Activo # 7980  
Diplomado en Proceso Terapéutico  
Maestría en Prevención y Atención  
Integral de Conductas Adictivas

**M. A. Jorge Ernesto Rodas López**

Licenciado en Psicología.  
Colegiado activo #7980

Nidia Margarita Lux Alvarado

Licenciada en Psicología

Colegiado 14,604

## Contenido

---

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>3</b>
1.1. Línea de investigación	3
1.2. Tema	3
1.3. Planteamiento del Problema	3
1.4. Justificación	6
1.5. Alcances y limitaciones	8
1.6. Objetivos de investigación	9
1.7. Definición de variables	9
1.8. Operacionalización de variables	10
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>11</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>11</b>
<b>2.1. Industria farmacéutica.</b>	<b>11</b>
2.1.1. Industria farmacéutica según el tipo de productos	12
2.2. Promoción Farmacéutica	13
2.2.1. Visitadores médicos	13
2.2.2. La visita médica ante el covid-19	13
<b>2.3. El teletrabajo</b>	<b>15</b>
2.3.1. Tipos de teletrabajo	16
2.3.1.1. Teletrabajo autónomo	16
2.3.1.2. Teletrabajo suplementario	16
2.3.1.3. Teletrabajo móvil	17
<b>2.4. Motivación:</b>	<b>18</b>
2.4.1. Teorías de la Motivación Laboral	19
2.4.1.1. Teoría de las necesidades básicas	19
2.4.1.2. Teoría de las necesidades de logro, poder y reconocimiento	20
2.4.1.3. Teoría de dos Factores o teoría de la motivación e higiene	20
2.4.2. Condiciones adecuadas para la motivación	22

<b>2.5. Satisfacción laboral</b>	<b>23</b>
2.5.1. Teorías de la satisfacción	24
2.5.1.1. Teoría de adaptación al trabajo	24
2.5.1.2. Teoría de las Expectativas-recompensas	25
2.5.1.3. Teoría de la discrepancia	25
2.5.2. Factores determinantes de la satisfacción laboral	26
2.5.3. Balance vida trabajo	29
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>32</b>
3.1. Diseño de Investigación	32
3.2. Sujetos	33
3.3. Instrumentos:	33
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>46</b>
<b>4.1. Aplicación</b>	<b>46</b>
<b>4.2. Análisis e interpretación de resultados</b>	<b>47</b>
4.2.1. Características del grupo de estudio:	47
4.2.2. Análisis de resultados Motivación laboral	50
4.2.3. Análisis de resultados Satisfacción Laboral	59
4.2.4. Análisis de correlación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral	71
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>72</b>
5.1 Conclusiones	72
5.2. Recomendaciones	74
<b>CAPÍTULO VI</b>	<b>77</b>
Formulación del proyecto:	77
6.1. Análisis de participantes:	77
6.2. Análisis de problemas	83
6.2.1. Árbol de problemas	85
6.3. Análisis contextual y diagnóstico:	86
6.4. Análisis de objetivos	88
6.5. Análisis de alternativas:	89
6.5.1. Viabilidad de las alternativas planteadas	91
6.6. Marco conceptual	94

6.7. Matriz del proyecto	106
6.8. Presupuesto	130
6.9. Cronograma	133
6.10. Evaluación del proyecto	135
<b>Referencias</b>	<b>140</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>147</b>

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación da a conocer los resultados obtenidos del trabajo de campo que se realizó para el trabajo con fines de graduación de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional de la Universidad de San Carlos de Guatemala, el cual fue realizado con un enfoque de tipo cuantitativo, alcance correlacional.

Como objetivo general se pretendía dar a conocer la relación existente entre el nivel de motivación con la satisfacción laboral de los visitantes médicos en el departamento de Guatemala durante la crisis generada por la pandemia del covid-19.

Para la obtención de datos se desarrollaron dos cuestionarios dirigidos a visitador a médicos del departamento de Guatemala situados entre las edades de 25 a 50 años, estos cuestionarios medían los niveles de motivación y satisfacción laboral para posteriormente buscar la correlación existente entre ambas variables, además de identificar los factores que constituyen la satisfacción laboral en los colaboradores durante la pandemia.

Desde el 13 de marzo del año 2020 Guatemala está siendo fuertemente afectada por la pandemia del covid-19, y las instituciones públicas y privadas dependen en gran medida de la responsabilidad, lealtad y compromiso de los colaboradores para superar los desafíos que implica esta coyuntura, este fenómeno ha suscitado que las personas hagan frente a una crisis muy compleja, y que puede tener un impacto significativo en el desempeño organizacional.

La motivación y satisfacción son indicadores examinados en base a factores indispensables que puedan dar pie a mejorar las condiciones laborales de los colaboradores para satisfacer sus necesidades básicas, tanto económicas, de salud y bienestar dentro de la organización.

El estudio permitió analizar los factores de satisfacción laboral, que son esenciales para que los visitadores médicos logren mayor motivación en sus puestos de trabajo a través del gusto y satisfacción con la tarea que realizan, las oportunidades de desarrollo, el liderazgo y la identificación con la organización, pero además permitió identificar qué factores de satisfacción hacen falta dentro de las organizaciones durante esta coyuntura, y poner énfasis en mejorarlos o implementarlos.

A través de los resultados obtenidos se presenta el proyecto de acción que, pretende enfocarse en los factores de higiénicos de satisfacción laboral, como lo es el cuidado de la salud y seguridad de los visitadores médicos, proponiendo una guía que contenga los protocolos de cuidados necesarios ante el covid-19, para colaboradores que se encuentran trabajando de manera presencial, teletrabajo y modalidad mixta, incluyendo propuestas enfocadas no solo al cuidado de la salud física, también de la salud mental, previniendo las enfermedades psicosociales a causa del trabajo y la pandemia, esto con el objetivo de mantener la motivación y satisfacción laboral de los visitadores médicos aun en situaciones difíciles como lo es la pandemia del covid-19.

## **CAPÍTULO I**

### **1.1. Línea de investigación**

La presente investigación se ubica en el área de psicología del trabajo y su línea de investigación es la autorrealización y enajenación considerando que las condiciones de trabajo, satisfacción laboral, la salud mental, motivación y crecimiento personal son de real importancia para los diversos trabajadores a nivel nacional, (CIEPs, 2018).

### **1.2. Tema**

Nivel de motivación y su impacto en la satisfacción laboral de los visitantes médicos en tiempos de pandemia por covid-19

### **1.3. Planteamiento del Problema**

En Guatemala el mercado farmacéutico es altamente demandante y competitivo, por lo que requiere que la gestión del talento humano, esté enfocada en mejorar y mantener una estrategia de administración dirigida hacia las personas, como parte esencial de los procesos y para el logro de los objetivos. Hoy día con la crisis generada por el covid-19 el mundo empresarial está enfrentando grandes desafíos, y el papel de las personas es de vital importancia para que las empresas puedan salir a flote. Por ello es necesario que las empresas puedan mantener a sus colaboradores motivados, comprometidos y generar satisfacción con su lugar de trabajo y con la organización.

Guatemala como el resto del mundo está siendo fuertemente afectada por la pandemia del covid-19, lo que ha generado que la forma de trabajar tenga que cambiar, muchas empresas, incluyendo el sector farmacéutico y con ello los visitantes médicos, han tenido que implementar el teletrabajo, en buena parte de sus labores; esta nueva forma de trabajar está cambiando la actitud y motivación de los colaboradores, ya que esto implica comercializar productos de una forma muy

distinta a como se ha hecho desde mucho tiempo antes, cuando la comercialización se hacía cara a cara.

Esto aunado a la incertidumbre y miedo de regresar a sus labores cotidianas a sabiendas que deben tener contacto con médicos y enfermeras en hospitales, consultorios y centros asistenciales donde los niveles de contagio son más altos según la clasificación de riesgos por exposición del covid-19, presentada por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS, 2020), esto puede llegar a causar desmotivación e impactar fuertemente en su percepción sobre su trabajo y el compromiso de la organización para con ellos.

Las crisis siempre han sido impulsoras de cambios en las actividades de los seres humanos forzándolos a mejorar y a adaptarse; con la implementación del teletrabajo, es importante indagar, si los tele trabajadores cuentan con condiciones adecuadas tanto ambientales como tecnológicas para lograr un mejor desempeño, pero más importante aún centrarse en la gestión socio-emocional como la motivación y la satisfacción que los colaboradores sienten hacia la organización aun trabajando desde lejos.

La motivación siempre ha sido un tema importante de analizar para los directivos de las organizaciones ya que puede provocar una baja productividad como lo señala Socorro citada por Velásquez (2015), ella dice que la motivación es una herramienta recomendada en la actualidad para incentivar al individuo, y que pueda lograr resultados sorprendentes.

Por lo tanto es necesario invertir en recursos motivacionales, que puedan generar impacto en la satisfacción de los colaboradores; a través de factores como equilibrar su vida familiar y personal, identificar cargas laborales adecuadas y monitorear si a pesar de la crisis los colaboradores se sienten apoyados por sus líderes y sienten que se les toma en cuenta para cuestiones de crecimiento laboral y planes de carrera, de la misma forma como se trabajaba antes de la crisis, además, analizar si el tiempo invertido en las tareas laborales permite a los

colaboradores tener el descanso adecuado o sienten que el teletrabajo está generando mayor demanda y mayor tiempo invertido.

También es necesario indagar en su satisfacción con el sistema de remuneración e incentivos, esta crisis ha generado un fuerte impacto económico, y esto a su vez ha generado que los gastos del hogar se incrementan, por el uso del equipo tecnológico desde casa. Por los motivos expuestos anteriormente es importante estudiar sobre los niveles de motivación y cómo éste impacta en la satisfacción laboral de los visitantes médicos en el departamento de Guatemala ante la crisis generada por el covid-19 durante el año 2020; es necesario estudiar estas variables, ya que en un periodo de incertidumbre laboral, se debe cuidar el recurso más importante dentro de las organizaciones, el recurso humano, evitando así un aumento en los niveles de ausentismo y la rotación laboral.

Chiavenato (2009) dice que la motivación es un proceso psicológico básico, que apoya para entender el comportamiento humano. Además que la motivación se refiere al esfuerzo que un individuo emplea para alcanzar sus metas. Mientras que la satisfacción laboral es un estado que se refleja con la conducta relacionada con factores concretos (como la compañía, el supervisor, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc.) Aunque son conceptos muy distintos ambos se relacionan entre sí, ya que la motivación es el comportamiento dirigido al logro de metas, lo que nos impulsa, y la satisfacción es una sensación positiva sobre el trabajo realizado o la meta alcanzada.

En virtud de la importancia de la motivación es necesario medir y estudiar si el nivel de motivación en los visitantes médicos en tiempos de pandemia por covid-19 tendrá un impacto en la satisfacción laboral. Para ello es necesario cuestionarse en primer lugar ¿cuál es el nivel de motivación de los visitantes médicos ante esta coyuntura del covid-19? También es importante medir el nivel de satisfacción laboral y a través de ello identificar ¿qué factores son los más relevantes?, y qué influyen directamente en la satisfacción de los colaboradores. Puesto que estas variables, son clave para obtener resultados positivos en la productividad y desempeño de los colaboradores.

Existen numerosos aspectos y criterios para clasificar dichos factores, los cuales se relacionan con cuestiones como la retribución salarial; ya que el pago de un salario justo es de vital importancia para la calidad de vida de los colaboradores, el ambiente de trabajo; las relaciones con compañeros y otros departamentos, pues esto hace que los colaboradores puedan sentirse a gusto en la organización. Estabilidad; ya que el bajo nivel de rotación en la organización puede provocar sentimientos de seguridad laboral.

Con la medición del nivel de motivación y conociendo los factores de satisfacción laboral podemos, determinar si existe relación entre estas variables para conocer el impacto que tiene en los visitantes médicos, y sobre la organización durante la pandemia provocada por la covid-19. La importancia de la motivación y satisfacción laboral es necesaria ya que los trabajadores satisfechos y motivados por su trabajo gozan de mejor salud, son leales y comprometidos con la organización y por ende más productivos (Robins, 2013).

#### **1.4. Justificación**

Las nuevas generaciones y los entornos tan inciertos y volátiles, están generando que el salario económico no lo sea todo para satisfacer a los colaboradores en las organizaciones, según investigaciones realizadas por LinkedIn (2015) los principales motivos de las salidas de los colaboradores de las organizaciones son: poco crecimiento y desarrollo, liderazgo deficiente, mala cultura organizacional, falta de retos en los puesto de trabajo y bajos salarios, que son factores asociados a la falta de satisfacción y a la poca inversión en recursos motivacionales.

Muchas organizaciones a nivel nacional no le ponen la importancia debida a los factores mencionados anteriormente, pero en un mercado laboral altamente competitivos, se necesita generar una estrategia laboral fundamentada en el compromiso e identificación con el capital humano, para contribuir con el desarrollo, bienestar y calidad de vida de los guatemaltecos y sus familias.

Es necesario considerar que la satisfacción laboral antes de la pandemia por covid-19 se media en cuatro paredes, dentro de edificios y cubículos en la organización, ahora la motivación y satisfacción debe ir enfocada en colaboradores que están trabajando remoto, con los que no podemos compartir un café o una charla cara a cara, con trabajadores que están estresados ya que esta pandemia ha generado bajas laborales, cambios en sus rutinas y disminución del salario, según datos obtenidos del Instituto guatemalteco de seguridad social (IGSS, 2020), estos factores han generado estrés y ocasionado agotamiento laboral, por la preocupación de exposición al virus, por la falta de acceso a herramientas y equipos tecnológicos para desarrollar de manera eficiente su trabajo o por el futuro sobre su empleo.

La visita médica ha sido una de ocupaciones más golpeadas por esta pandemia, pues el cambio ha sido drástico en la forma de trabajar y es necesario brindar los recursos necesarios para la continuidad de las labores. Para Chiavenato (2009) un colaborador motivado y que sienta satisfacción en el desarrollo del puesto o cargo que está desempeñando, siempre será productivo y se adaptará a los cambios repentinos. Pero es necesario orientar a los directivos de las farmacéuticas como promover la motivación y satisfacción no solo para generar mayor productividad, sino para centrarse también en el recurso humano como parte esencial de la organización.

Por lo descrito anteriormente se consideró importante la realización de esta investigación, pues logra dar a conocer la importancia de la motivación y satisfacción laboral y sobre todo conocer su relación en un contexto de crisis, como lo es la pandemia por Covid-19. A través de esta investigación se logró identificar los factores esenciales para procurar un ambiente de satisfacción en los colaboradores. Con los resultados obtenidos se busca proponer un contexto de cómo actuar y afrontar cambios frente a problemas y dificultades que se puedan presentar en las organizaciones a partir de esta coyuntura, generando un plan de acción a través de una propuesta que está enfocada en mejorar los recursos motivacionales en tiempos difíciles para generar mayor satisfacción laboral.

Ya que, si esto no se gestiona correctamente puede repercutir en la productividad de la organización y en la calidad de vida laboral de los colaboradores.

### **1.5. Alcances y limitaciones**

Este estudio está enfocado en una metodología de investigación cuantitativa con un alcance correlacional que consiste en conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 109). Esta investigación pretende estudiar la relación entre el nivel de motivación y su impacto en la satisfacción laboral ante la pandemia de covid-19, aplicando instrumentos para medir el nivel de motivación y satisfacción laboral de un grupo de 32 visitantes médicos de diferentes farmacéuticas en el departamento de Guatemala.

Las limitaciones para la realización de esta investigación se enfocan principalmente a la pandemia de covid-19, ya que por las disposiciones presidenciales para evitar la propagación de la enfermedad no es conveniente estar presencialmente en las organizaciones por lo que todo trámite y aplicación de pruebas debe hacerse de forma virtual, sin poder interactuar con la muestra y presentar de manera formal la investigación, además por el poco acercamiento a la muestra, la obtención de respuestas es más difícil de lo habitual. Otra limitante es el tiempo que tenemos para realizar la investigación ya que únicamente se cuenta con 6 meses para proponer, aplicar pruebas y dar a conocer los resultados.

## **1.6. Objetivos de investigación**

### ***General:***

Relacionar el nivel de motivación con la satisfacción laboral de los visitantes médicos del departamento de Guatemala, en tiempos de pandemia por covid-19

### ***Específicos:***

- Identificar el nivel de motivación de los visitantes médicos del departamento de Guatemala.
- Describir los factores que constituyen la satisfacción laboral de los visitantes médicos del departamento de Guatemala.
- Establecer la relación existente entre motivación y satisfacción laboral de los visitantes médicos del departamento de Guatemala en tiempos de pandemia por covid-19

## **1.7. Definición de variables**

### ***1.7.1. Motivación Laboral:***

Chiavenato (2014), dice que la motivación laboral son los aspectos relativamente buenos que tiene una organización con los subordinados que trabajan dentro de ella para alcanzar objetivos comunes.

Chiavenato (2009), citando a Herzberg dice que la motivación laboral depende de dos factores íntimamente relacionados, Factores higiénicos, que son las condiciones de trabajo que rodean a las personas, y factores motivacionales; que se refieren al perfil del puesto y factores relacionados con él, los cuales producen satisfacción y aumentan la productividad.

### **1.7.2. Satisfacción laboral:**

Robbins y Judge (2013) dicen que la satisfacción laboral es un sentimiento positivo de un puesto de trabajo, que resulta de la evaluación de las características de este, como lo es la naturaleza del trabajo, los procedimientos, salarios, oportunidades de desarrollo, clima laboral y la interacción con los colegas.

### **1.8. Operacionalización de variables**

Para la recolección de datos que sustentan la presente investigación, se trabajó con dos instrumentos de preguntas cerradas, basados en escala tipo Likert. La variable motivación se midió a través de un cuestionario validado y estandarizado en Perú, que consta de 40 ítems y permiten medir factores motivacionales, tales como el trabajo en sí, la realización y el reconocimiento de la tarea. Y factores higiénicos como las condiciones de trabajo, administración de la empresa y el salario.

Para la variable satisfacción laboral se realizó un instrumento de 16 ítems basado en un cuestionario de satisfacción con los recursos laborales de Sponton, Trógolo, Castellano, Morera & Medrano (2019). Que permiten medir factores como: satisfacción con la naturaleza del trabajo, satisfacción con las oportunidades de desarrollo, satisfacción con el liderazgo y satisfacción y sentido de pertenencia hacia la organización.

Estos cuestionarios permiten identificar la correlación existente entre las variables de estudio y determinar los factores más importantes de la satisfacción laboral, permitiendo alcanzar los objetivos de este estudio.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Industria farmacéutica.**

Meza, (2005), indica que la industria farmacéutica es un conglomerado de organizaciones, donde su principal actividad es la importación, producción, envasado, comercialización y distribución de bienes de origen químico que pretenden prevenir o curar enfermedades.

Según el informe sobre el Desarrollo Industrial de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI, 2019), la fabricación de sustancias y productos químicos (incluidos los productos farmacéuticos) representa el 12,6 por ciento del valor agregado manufacturero a nivel mundial, lo que la convierte en la segunda mayor industria manufacturera después de la elaboración de productos alimenticios y bebidas.

En Guatemala esta industria genera más de 8 mil empleos directos y 60 mil indirectos, según datos obtenidos por la Asociación de Exportadores de Guatemala, (AGEXPORT, 2020). Para el año 2017 existían aproximadamente 70 fabricantes de productos farmacéuticos, 7 laboratorios multinacionales que fabrican, distribuyen y comercializan medicamentos a nivel nacional y 4 laboratorios internacionales con planta en el país, según datos publicados por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social de Guatemala (MSPAS , 2017).

Estas organizaciones distribuyen los productos en hospitales y sanatorios públicos y privados, por lo que son industrias indispensables a nivel nacional e internacional, ya que se han convertido en principales exportadores nacionales desarrollando y distribuyendo a toda Centroamérica.

### **2.1.1. Industria farmacéutica según el tipo de productos**

Para Meza (2005) la industria farmacéutica se divide según las propiedades químicas que componen los medicamentos distribuidos en 2 tipos: en primer lugar la industrias farmacéuticas de medicamentos de prescripción; esta industria distribuye aquellos productos que son consumidos por pacientes derivados debido a una indicación médica por enfermedades crónicas, tales como diabetes, infecciones severas y otras de riesgo alto y mediano.

En Guatemala según datos MSPAS la tasa de mortalidad es de 5 muertes por cada 1,000 habitantes, para el año 2020, solo en el departamento de Guatemala se registraron 74,735 casos de morbilidad por enfermedades crónicas, causadas por enfermedades como hipertensión, diabetes, asma, enfermedades pulmonares, insuficiencia renal, insuficiencia cardiaca, anemia y muchas otras que son responsables del 63% de muertes a nivel mundial, por lo que la industria farmacéutica debe investigar y buscar alternativas para que los médicos puedan prescribir medicamentos, que puedan ser de ayuda a los pacientes para curar o aliviar los malestares causados por la diversidad de enfermedades existentes.

En segundo lugar la industria farmacéutica de medicamentos sin prescripción; esta industria, según Meza distribuye un tipo de medicamentos que no requiere una prescripción médica para su consumo, generalmente son medicamentos genéricos con una larga presencia en el mercado y son utilizados para curar o aliviar enfermedades de bajo riesgo, tales como gripe, indigestión y malestares de dolor pasajero. Este tipo de industria generalmente distribuye sus productos a droguerías, farmacias y consumidores finales. Lo cual constituye una inversión en gastos para el sistema de salud de Q. 9,427,525 millones a nivel nacional según datos del MSPAS.

Esto representa una gran inversión y favorece a esta industria a nivel nacional, lo cual las cataloga como una industria de mucho consumo y de gran crecimiento a nivel nacional, esto genera grandes fuentes de empleo en los guatemaltecos tanto para la realización de los productos como para su promoción.

## **2.2. Promoción Farmacéutica**

Palma y Arregoces (2012) dicen que, usualmente la promoción farmacéutica es realizada por personal propio de las casas productoras, especializado en la industria, conocido habitualmente como visitador médico, la principal fuerza de ventas en esta industria.

### **2.2.1. Visitadores médicos**

El visitador médico es el profesional que representa a un laboratorio de la industria farmacéutica, ante médicos, enfermeras, distribuidores, entidades, hospitales y clientes en general. (Rivera, 2002, p.3). La visita médica ha sido siempre una estrategia vigente para el crecimiento de la industria, su labor consiste en realizar visitas a los médicos en hospitales y clínicas privadas, e informarles sobre los medicamentos, fármacos y antibióticos que está generando su casa promotora; es la cara visible de la organización ante los médicos, hospitales, farmacias e incluso consumidores finales a los cuales se les ofrece y receta los productos y medicamentos.

Los visitadores médicos deben ser expertos profesionales en la salud, capaces de fidelizar a sus clientes con técnicas de ventas que; promuevan el crecimiento de la farmacéutica, deben contactar nuevos clientes, informarles sobre los productos brindando información importante y sobre todo estar capacitado para generar conocimientos en la industria de medicina, para que sus clientes, los médicos o farmacias puedan promover la marca, esta tarea se realizaba hasta el 13 de marzo del 2020 cara a cara, pero esto ha cambiado a una nueva normalidad.

### **2.2.2. La visita médica ante el covid-19**

Para muchas industrias, la nueva normalidad ha generado cambios en su forma de trabajar y representa un gran desafío, incluida la industria farmacéutica, especialmente en el proceso de la visita médica, puesto que hasta el 13 de marzo del 2020 esta se trabajaba de forma presencial en Guatemala, visitando a cada

médico y explicando a viva voz todo lo concerniente a medicinas y tratamientos de su interés. El cambio en la forma de trabajar de los visitantes médicos, se debe a las disposiciones de distanciamiento social emitidas por el gobierno a causa de la Covid-19, es por ello que la visita médica presencial, prácticamente ha quedado suspendida.

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020), indica que la Covid-19 es la enfermedad infecciosa causada por el nuevo coronavirus descubierta en Wuhan (China) en diciembre de 2019, catalogada como una pandemia, cuyos síntomas habituales son fiebre, tos seca y cansancio. En sus casos más graves puede causar la muerte de algunas personas que tengan enfermedades preexistentes. Esta crisis ha generado una reducción significativa de las actividades económicas y del tiempo de trabajo lo cual tiene un impacto grave sobre los ingresos de las organizaciones y sobre la forma de trabajar.

Debido a ello, los visitantes médicos ha debido cambiar su forma de trabajo y realizarlo de una manera virtual, aprovechando medios electrónicos para informar, promocionar y divulgar los productos y servicios ya que los principales públicos de interés son los médicos, enfermeras y dependientes de farmacias, en hospitales ya sea públicos o privados, y son estas personas quienes están principalmente en un riesgo muy alto de contagio por esta enfermedad según el IGSS.

A medida que el Covid-19 se ha extendido en todo el mundo, muchas empresas cerraron sus operaciones y muchas otras aplicaron el teletrabajo a tiempo completo, sin ninguna preparación, al inicio el teletrabajo se planteó como una solución temporal, ahora muchas organizaciones lo han tomado como una nueva normalidad que ha venido a quedarse.

Para la Oficina Internacional del Trabajo (OIT, 2011) los avances tecnológicos han permitido y facilitado modalidades alternativas de trabajo. Estas modalidades se utilizan para combatir las redes de contagio, y facilitan las medidas preventivas u órdenes del gobierno, salvaguardando la salud de los colaboradores y permitiendo la continuidad de los servicios y la productividad de las

organizaciones, por ello el Ministerio de Trabajo (MINTRAB), realiza la recomendación para que las empresas puedan continuar laborando, y los incentiva a que puedan implementar los protocolos necesarios para el cuidado de sus colaboradores, permitiendo y propiciando el teletrabajo o trabajo desde casa.

### **2.3. El teletrabajo**

La OIT también define el teletrabajo como una forma de desarrollar una tarea profesional, sin estar presente en la oficina o lugar de trabajo, dicha actividad exige el uso y manejo de las TIC o tecnologías de la información y comunicación. El teletrabajo supone romper el marco de lo tradicional ya que significa realizar una labor a distancia desde casa u otro lugar con acceso a internet.

Guatemala por cuestiones culturales la digitalización hasta hace unos meses era un asunto atópico, existen muchas pequeñas y medianas compañías que antes de la pandemia no invertían en innovaciones tecnológicas para la producción de sus productos, parecía que el futuro de la digitalización llegaría más tarde, sin embargo la pandemia logro que la oportunidad para digitalizarse se diera de un momento a otro, sin dar la alternativa de preparar o tener protocolos y prácticas sobre cómo poder realizarlo de manera eficiente y que no afectará el compromiso y la satisfacción de los colaboradores hacia las organizaciones.

El teletrabajo se incorpora a la actividad empresarial como una opción que incluye una extensa variedad de posibilidades, pero también de riesgos para la salud del trabajador entre los que destacan el aislamiento personal y social, y aspectos como la fatiga y las condiciones medioambientales y ergonómicas del puesto de trabajo (Vicente, Torres, Torres, Ramirez & Capdevila, 2018, p. 288).

A pesar de lo descrito anteriormente ante este contexto era necesario incorporarlo y abre una ventana de posibilidades para una nueva forma de trabajar, que puede ayudar a mejorar la calidad de vida de los colaboradores, siempre y cuando se garanticen los medios necesarios para la realización eficiente de las tareas. La

organización puede decidir el tipo de teletrabajo que se adecue a las necesidades de la organización.

### **2.3.1. Tipos de teletrabajo**

Para la Cámara de industria de Guatemala (CIG, 2020) existen 3 tipos de teletrabajos, que traen beneficios para la organización y para el trabajador, facilitando modalidades alternativas de trabajo que suelen utilizarse en esta nueva normalidad.

#### **2.3.1.1. Teletrabajo autónomo**

Para la CIG, son los trabajadores que hacen uso de las TICS para el desarrollo de sus tareas, ejecutándose en el lugar que deseen. En el caso de los visitantes médicos a través de llamadas telefónicas, video llamadas, envío de formularios por correo electrónico, el uso adecuado de las Tecnologías para no disminuir las ventas y promociones.

#### **2.3.1.2. Teletrabajo suplementario**

La CIG los señala como trabajadores que, en distintos días de la semana, alternan la realización de sus tareas entre la empresa y un lugar fuera de ella usando las TICS. Esto trae muchas ventajas para las organizaciones y los colaboradores, puesto que permite ganancia de tiempo, costos reducidos de mantenimiento para la organización, y ayuda al colaborador a invertir menos dinero en gasolina o transporte.

#### **2.3.1.3. Teletrabajo móvil**

La CIG menciona a los trabajadores móviles y dice que estos no disponen de un lugar definido para realizar tareas ya que utilizan dispositivos móviles. La naturaleza de su trabajo requiere que estén fuera de la oficina gran parte del tiempo, en el caso de los visitantes médicos antes de la pandemia, ellos la mayor parte del

tiempo se mantenían fuera de la oficina, pero, visitando a médicos para promover los productos ahora esto deben realizarlo de manera virtual. Aunque existen algunas diferencias entre los términos, algunos son más amplios y puede que no siempre sustituyan los desplazamientos han ayudado a apaciguar las redes de contagio.

### **2.3.2. Marco legal del teletrabajo en Guatemala ante el covid-19**

Actualmente en Guatemala no está regulado el teletrabajo dentro de un marco legal, pero a raíz de la crisis que se vive por el covid-19, el 16 de marzo se decreta la Ley de Orden Público y Decreto Gubernativo N° 5-2020, donde se Permite y propicia el teletrabajo, según el Centro Latinoamericano de administración para el desarrollo (CLAD, 2020), esto fue obligando a las organizaciones a trabajar desde casa para disminuir las redes de contagio por la pandemia del covid-19, sin embargo es algo que debe considerarse a partir de esta nueva normalidad.

El teletrabajo ha generado preocupación por parte de los trabajadores ya que han debido adaptarse a otros espacios y horarios laborales, han tenido que aprender a usar herramientas nuevas de comunicación y aprender a superar dificultades técnicas, además de la sensación de no estar contribuyendo lo suficiente a su trabajo, y de atender las necesidades personales y familiares mientras trabaja desde casa. (IGSS, 2020).

Realizar teletrabajo supone un gran desafío para las organizaciones y la gestión de sus equipos, que puede llevarlos a un escenario de desmotivación y ansiedad provocado por el confinamiento, la falta de comunicación y contacto con compañeros de trabajo y con la organización misma, esto puede provocar falta de identidad con la empresa, por ello es importante que los líderes trabajen en la motivación laboral, especialmente durante esta situación causada por la covid-19.

## **2.4. Motivación:**

La motivación se refiere a aquello que hace que la gente actúe o se comporte de determinada manera (Araya-Castillo & Pedreros, 2009, p. 46). Es lo que impulsa a un individuo a realizar alguna tarea u obra y es de vital importancia para el desarrollo de cualquier actividad; principalmente para el desarrollo de tareas en el área laboral. Con la llegada de la industrialización en el siglo XX las personas empezaron a interesarse en este tema y las empresas iniciaron a tomarlo como parte importante para los trabajadores en el área laboral, en su rendimiento y en la satisfacción de las personas.

La motivación es un elemento que necesitan todos los individuos para la consecución de sus objetivos en cualquier aspecto de la vida, según Pizarro, Frades, Inostroza, & Torreblanca (2019) en el área laboral, es la fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus tareas laborales. Por ello se necesitan herramientas que motiven a las personas a realizar un trabajo satisfactorio, logrando los objetivos que la organización se ha planteado y esto solo se logra con la motivación que tienen los colaboradores hacia la organización, esta misma motivación es fundamental para obtener beneficios y buenos resultados en la productividad.

Tal como lo evidencian Hernandez, & Morales, (2017) en Sinaloa México quienes realizaron una evaluación de la motivación y satisfacción laboral en un organismo autónomo de la administración pública. Donde se tenía como objetivo identificar los factores que determinan la motivación y satisfacción laboral y que impactan positivamente en la eficacia y eficiencia de la administración pública. Evidenciando que los trabajadores satisfechos tienden a ser más adaptables, cooperadores y dispuestos al cambio, esto contribuye a adaptarse a cualquier situación y no disminuir la productividad en la organización. Además observaron que la motivación incide en la forma en que las personas perciben su trabajo; principalmente los factores físicos y sociales que son factores importantes para este estudio.

## **2.4.1. Teorías de la Motivación Laboral**

### **2.4.1.1. Teoría de las necesidades básicas**

La motivación de un colaborador hoy día puede variar desde trabajar únicamente para conseguir dinero, y cubrir sus necesidades básicas como lo plantea Abraham Maslow (1963) quien centra su atención en el desarrollo del individuo desde un punto de vista holístico, demostrando que las personas consiguen un nivel óptimo de funcionamiento cuando sus niveles de satisfacción están cubiertas iniciando desde sus requerimientos básicos o necesidades primarias y van escalonando cubriendo las necesidades anteriores hasta llegar a la cima y conseguir la autorrealización de potencialidades y talentos.

Estas necesidades existen en un orden jerárquico ascendente, iniciando por las necesidades fisiológicas: que son las necesidades más básicas como la comida, el agua y el oxígeno, en el contexto empresarial se adecuan al ambiente físico, el calor, el frío, la ambientación apropiada. También al salario económico, para asegurar dichas necesidades básicas. Una vez cubiertas estas necesidades básicas el individuo busca la seguridad; es decir un ambiente físico y emocional seguro y de confianza, libre de amenazas. En el ambiente organizacional puede adaptarse a la necesidad de un trabajo seguro con prestaciones y seguridad social.

En el siguiente escalón está la necesidad de pertenencia que se manifiesta por la necesidad de pertenecer a un grupo y ser apreciado. En el entorno laboral se refiere a la necesidad de tener buenas relaciones con los compañeros de trabajo, una buena relación con el jefe o supervisores. Seguidamente la necesidad de estima; es decir el reconocimiento o atención por parte de los demás, en el entorno laboral se refiere a una motivación por el reconocimiento o un estatus alto, el crédito recibido por una atribución bien hecha.

Y por último en la cima está la necesidad de autorrealización personal, que es el desarrollo del potencial de un individuo. En el ámbito organizacional esta se cubre cuando se facilita a los colaboradores la oportunidad de progresar, ser innovadores y aportar a tareas desafiantes.

#### **2.4.1.2. Teoría de las necesidades de logro, poder y reconocimiento**

La motivación también podría ser para conseguir poder y reconocimiento social como lo plantea McClellan (1989) quien dice que todas las personas tienen necesidades importantes como lo son; el logro, que es el deseo de excelencia, trabajo bien realizado o aceptación de responsabilidades. Las necesidades de poder; que es la consideración de importancia, prestigio y estatus o una mentalidad positiva. Y por último la necesidad de afiliación que es el gusto por interrelacionarse, trabajar en equipo y ser colaborador. Estas necesidades son influenciadas por la cultura y el entorno que nos rodea. Este autor coloca gran énfasis en la importancia de los impulsos que motivan a los individuos.

#### **2.4.1.3. Teoría de dos Factores o teoría de la motivación e higiene**

Herzberg (1976) plantea esta teoría considerando que el trabajo es la actividad más importante del individuo y está orientada hacia la búsqueda de factores que causan satisfacción e insatisfacción en el trabajo.

Marin & Palencia, (2017) en Perú basaron su investigación sobre la motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado, en base a un cuestionario de motivación de Frederick Herzberg que medía el nivel de motivación laboral y la satisfacción laboral. El objetivo de esta investigación era establecer la relación existente entre motivación y satisfacción laboral. Aplicaron las pruebas a 136 colaboradores. Concluyendo que para mejorar la motivación laboral de los colaboradores se sugiere el enriquecimiento de trabajo, que permita otorgar mayores responsabilidades al empleado, brindando tareas más complejas a los colaboradores y oportunidad de satisfacer sus necesidades de crecimiento.

Marin & Palencia también señalan que la teoría de Herzberg contiene 7 estrategias para la motivar a los colaboradores tales como: eliminación de controles innecesarios, aumento de la responsabilidad, asignación de los empleados a unidades naturales y completas de trabajo, conceder autonomía, elaborar informes

periódicos sobre calidad de desempeño, introducción a nuevas tareas y asignación de tareas especializadas.

Por su parte Herzberg asegura que para motivar a los empleados es necesario que los directivos de las organizaciones se aseguren de que no hay deficiencias en los factores higiénicos: como lo son los supervisores, las condiciones laborales, las relaciones interpersonales, remuneración y seguridad, política de la compañía y administración. Cuando estos factores son malos, el trabajo es insatisfactorio. Estos factores por sí solos no ocasionan que los colaboradores se vuelvan altamente satisfechos ni motivados.

Entonces las organizaciones se deben asegurar de que los colaboradores tengan recursos motivacionales, como los logros y el reconocimiento, esto asegura la satisfacción de los colaboradores para con la organización. Herzberg creía que cuando no se tienen recursos motivacionales, los colaboradores son neutrales hacia el trabajo, pero cuando los motivadores están presentes los colaboradores están soberanamente satisfechos

Este autor también propone que para motivar a los trabajadores es necesario el enriquecimiento de tareas lo que significa dar a los colaboradores tareas más complejas que ofrezcan desafíos y satisfacción laboral, esto aumenta la productividad, reduce la rotación de personal y el ausentismo además desafía a los colaboradores a salir de su zona de confort y los reta a realizar tareas que los motiven. Tal como lo asegura Chiavenato (2009) indicando que los factores motivacionales conceden suma importancia a los factores de satisfacción, por ello es importante evaluar las dimensiones de la motivación laboral.

Las teorías de la motivación mencionadas anteriormente presentan puntos de coincidencia que permiten elaborar una perspectiva más amplia sobre el comportamiento humano en las organizaciones.

## **2.4.2. Condiciones adecuadas para la motivación**

Fernández, Raybaud, Racedo, Roberts, Sabatini & Morales (2019) en Argentina Basaron su investigación en el modelo de motivación intrínseca de Richard Hackman y Greg Oldham que definen la motivación intrínseca como el grado en que los sentimientos de los colaboradores varían según la calidad auto percibida de su rendimiento. Basados en un modelo de características del puesto de trabajo que establece, que si los puestos de trabajo cumplen con las siguientes 5 dimensiones, estas darán las condiciones adecuadas para que los colaboradores puedan estar motivados.

- Variedad de habilidades: capacidad que requiera el puesto de trabajo de realizar tareas diversas, que permitan el uso y desarrollo de capacidades y habilidades distintas.
- Identidad de tarea: que la persona se pueda identificar con una tarea, un producto o proyecto desde su principio hasta su fin y que vea un resultado tangible.
- Importancia de la tarea: es la medida en que el puesto afecta la vida de otras personas, su reconocimiento y contribución hacia la organización.
- Autonomía: la medida en que el puesto permite que el individuo experimente libertad e independencia para desarrollar tareas.
- Retroalimentación: el grado en que la persona recibe información directa y clara acerca de la efectividad de su trabajo. Le permite al colaborador medir su propio crecimiento y recibir críticas constructivas para mejorar su labor.

## **2.5. Satisfacción laboral**

Marin & Placencia definen la satisfacción laboral como un estado emocional positivo que se deriva de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de un individuo, basado en el rol que el colaborador quiere cumplir y con el que realmente desempeña.

Los autores Robbins y Jodge (2013) manifiestan que la satisfacción laboral tiene fuertes consecuencias en el desempeño laboral, estos autores comprobaron que las empresas que tienen colaboradores satisfechos son más eficaces que aquellas con empleados poco satisfechos, para ellos también la satisfacción influye en el comportamiento organizacional socialmente responsable ya que los empleados satisfechos ayudan a otros y van más allá de las expectativas normales del puesto de trabajo, e influyen significativamente en las percepciones de justicia.

Por otro lado también afirman que los empleados satisfechos influyen significativamente en la satisfacción de los clientes ya que estos son más amables, optimistas, responsables y dan mejores soluciones a los requerimientos de los clientes. Descubrieron que existe relación entre la satisfacción laboral y el ausentismo. Los autores relacionan la satisfacción y la rotación de personal, pero está muy influenciado por el desempeño del trabajador ya que la empresa realiza esfuerzos por retener a los empleados con mejor desempeño dándoles incentivos como mejores salarios, ascensos, y reconocimiento, como motivadores para permanecer en la organización. Puntualiza que la buena satisfacción también influye en los comportamientos como intentos de sindicalismo, abuso, robos en el trabajo, socialización indebida y puntualidad.

Es necesario entender que, cuando una organización tiene empleados satisfechos las tasas de rotación, ausentismo y comportamientos negativos disminuyen considerablemente ya que los empleados se desempeñan mejor, la satisfacción laboral no es únicamente pagar un salario elevado, existen otros factores que intervienen y que darán como resultado el incremento de la productividad y la eficacia en los proceso de la organización.

Cardoza, Hidalgo, Peña & Torres (2019) realizaron un estudio a 130 colaboradores administrativos de una universidad privada de Perú. La investigación planteaba determinar la relación que existe entre la satisfacción con la vida y la satisfacción laboral. Englobando aspectos importantes que repercuten en la vida de los colaboradores como lo es, la vida personal, familiar, social y ciudadana. Llegando a la conclusión que existe una relación positiva alta entre ambas variables,

lo que significa que el incremento o disminución de los niveles en una de las variables, se relaciona directamente en los niveles de la otra. Por ello la gestión del talento humano debe estar orientada a fortalecer la satisfacción de sus colaboradores abarcando todas o la mayoría de sus dimensiones.

Existe diversidad de teorías que avalan los estudios realizados anteriormente.

## **2.5.1. Teorías de la satisfacción**

### **2.5.1.1. Teoría de adaptación al trabajo**

Dawis y Lofquist citado por Ruiz (2009) creen que los individuos desarrollan y mantienen una cierta correspondencia con el ambiente de trabajo, de acuerdo con un proceso continuo y dinámico. Al que llaman “adaptación al trabajo”. Esta teoría propone en primer lugar que la adaptación al trabajo resulta de los niveles de satisfacción del individuo con relación a su trabajo.

En segundo lugar propone que los resultados de la satisfacción dependen de las competencias y capacidades individuales necesarias para desempeñar el puesto, además de la relación de las necesidades individuales con el sistema de recompensas. Si el individuo no logra los niveles adecuados de satisfacción pueden contribuir a la salida de este del individuo de la organización.

### **2.5.1.2. Teoría de las Expectativas-recompensas**

Ruiz cita a Lawler, quien plantea la teoría de Expectativas-recompensas la cual parte de la hipótesis de la relación entre la expectativa y la realidad de las recompensas, lo cual produce satisfacción o insatisfacción laboral. Por lo tanto si la recompensa obtenida excede de lo que el colaborador considera adecuada o si es equivalente, el colaborador alcanza el estado de satisfacción y si no cumple con sus expectativas, se produce la insatisfacción.

### **2.5.1.3. Teoría de la discrepancia**

Locke (1979) propone la teoría de la discrepancia, esta teoría propone que la satisfacción laboral resulta de la existencia de una congruencia entre los valores y las necesidades individuales. Y si estos valores y necesidades pueden ser alcanzados a través del desempeño de un puesto de trabajo.

Actualmente existen muchas razones por las que un colaborador no se siente satisfecho con la organización, lo que puede causar deseos de dejar o modificar el trabajo por ello es necesario conocer sobre los distintos factores que pueden repercutir en la satisfacción laboral.

Cuellar, Cabrera & Rodríguez, (2017) en la investigación sobre Análisis de la satisfacción laboral en Psicólogos de la Salud Mental en Cuba, evaluaron un conjunto de variables que pueden influir en la satisfacción laboral tales como: organización del trabajo, condiciones de vida, dirección participativa, salario, clima psicosocial, eficiencia en la dirección e información, estimulación motivación y condiciones de trabajo. Llegando a la conclusión que la motivación, es un indicador que genera satisfacción laboral; además identificaron que los indicadores que generan mayor insatisfacción son las malas condiciones de vida, y de trabajo, en cuanto al entorno. Por ello es importante centrarse en el ser humano en todas sus dimensiones.

### **2.5.2. Factores determinantes de la satisfacción laboral**

Existen muchas evidencias que indican que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son: un puesto de trabajo estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables y buen trabajo en equipo. Sin embargo, muchos autores plantean una diversidad de factores para conseguir la satisfacción de un colaborador.

Locke (1979) plantea como factores determinantes como las percepciones que se encuentran en experiencias relacionadas con las especificaciones del trabajo como:

- Satisfacción con el trabajo: el cual integra la atracción que se siente hacia el trabajo como tal, las posibilidades de éxito, reconocimiento, ascensos y aprendizaje.
- Satisfacción con el salario: es la consideración sobre la distribución monetaria, si se realiza con equidad para todos los colaboradores. Locke enfatiza que la satisfacción con las remuneraciones depende en gran medida entre el valor asignado al trabajo y el pago recibido.
- Satisfacción con las promociones: integrado por las oportunidades de formación o bases de apoyo para ascender posteriormente.
- Satisfacción con el reconocimiento: las cuales incluyen aprobaciones y elogios.
- Satisfacción con los beneficios: beneficios laborales tales como pensiones, seguros médicos, vacaciones y bonificaciones adicionales.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo: aspectos como horarios flexibles, descansos y ambiente óptimo.
- Satisfacción con la supervisión: Incluye capacidades técnicas y administrativas y cualidades a nivel interpersonal de los supervisores.
- Satisfacción con los colegas: caracterizado por competencias entre compañeros, apoyo y amistades que surjan entre estos.
- Satisfacción con la compañía y la dirección: incluye liderazgo gerencial, cultura, política y procedimientos de la organización.

Robins & Judge (2013) al igual que Herzberg plantean que existen factores intrínsecos y extrínsecos que influyen en la satisfacción laboral:

Intrínsecos: tiene que ver con la realización, esta se refiere a la búsqueda del desarrollo integral de una persona y está orientada a la satisfacción de la vida misma.

- El Reconocimiento, que se refiere a la gratitud, agradecimiento o premios recibidos por el trabajo bien hecho dentro de la organización.
- La Responsabilidad, que es el compromiso y cumplimiento de las tareas encomendadas.
- Crecimiento personal, se refiere a la búsqueda constante de desarrollo, habilidades y capacidades que tiene el trabajador.

Extrínsecos: condiciones físicas, ya que en la medida que la empresa brinde condiciones físicas, materiales e infraestructura adecuada durante el tiempo de trabajo el empleado estará satisfecho.

- Beneficios laborales y/o remuneraciones, según el autor para que los empleados se sientan positivos y satisfechos debe recibir un salario económico justo y adecuado que les permita tener una vida digna además este tiene gran influencia en el estatus social y la seguridad en el empleo.
- Políticas administrativas: permiten a los empleados expresar sentimientos positivos siempre y cuando estas concuerden con las necesidades e interés de los trabajadores y de la organización.
- Relaciones sociales: cuando existe mala comunicación, celos y envidias el personal no se siente satisfecho con su equipo de trabajo y por ende con la organización.
- Desarrollo personal: las empresas deben fomentar el desarrollo del personal y con políticas de oportunidades de crecimiento ya que esto puede incrementar la insatisfacción y el incremento de la rotación de personal.
- Desempeño de tareas: el brindar a los trabajadores autonomía y desarrollo adecuado de sus tareas los trabajadores demuestran satisfacción.
- Relación con la autoridad: las autoridades deben brindar confianza y delegar funciones adecuadamente para generar satisfacción y por ende mayor productividad.

Fayas, Venturo, Herrera y Hernández (2018) citan a Hackman y Oldman refiriéndose a que los factores que miden la satisfacción laboral para los autores son:

- La satisfacción con el sueldo
- La seguridad o estabilidad en el trabajo
- El ámbito social
- La supervisión,
- El crecimiento laboral.

La mayoría de los autores engloban la causa de insatisfacción en varios aspectos como; en el sistema de remuneraciones ya que es necesario por lo menos tener un salario justo y si se cuenta con beneficios adicionales como bonos, incentivos y otros beneficios emocionales los colaboradores estarán más satisfechos. Además los colaboradores, suelen preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y conocimientos, y que además les permita desarrollarlos; que los puestos de trabajo ofrezcan variedad y libertad en las tareas, pero sobre todo que los líderes puedan brindar retroalimentación sobre lo que están haciendo y su desempeño.

Y finalmente las condiciones laborales en cuanto al ambiente físico como la luminosidad, ruidos y todo lo que hace que el lugar de trabajo sea el adecuado y agradable para desempeñar las tareas ya que esto es obligatorio por parte de la legislación laboral, para evitar accidentes y cuidar la salud y seguridad de los colaboradores, un ambiente físico saludable influye en la productividad.

Los colaboradores prefieren los ambientes seguros, cómodos y limpios, un buen ambiente laboral que incluya estos factores tiende a tener menor ausentismo y menor rotación, menor cantidad de síntomas de estrés, y principalmente a motivar la satisfacción con la vida. Además según González (2015) en su investigación sobre Satisfacción laboral y su efecto en la atención y servicio al usuario concluye que un entorno laboral agradable facilita las relaciones interpersonales y mejora la

productividad y atención a los clientes; también disminuye los accidentes, las enfermedades laborales.

García (2019) realizó una investigación para indagar sobre la gestión de beneficios no económicos en una empresa de Call Center en Guatemala, esta investigación partía fundamentalmente de la idea, que las tareas monótonas tienden a generar estados rutinarios y derivan estrés a los colaboradores, lo cual incide en la satisfacción laboral, ocasionando que los colaboradores falten o renuncien a sus labores provocando desempleo y afectando la economía de país. Este estudio tiene relevancia en la investigación sobre motivación y satisfacción laboral ya que se demostró que la remuneración económica no basta para conseguir la satisfacción laboral de los colaboradores, puesto que se necesitan otros factores no económicos para generar compromiso, sentimiento de pertenencia y lealtad hacia la organización.

### **2.5.3. Balance vida trabajo**

Ante la crisis generada por el covid-19 otro factor de máxima relevancia para que los colaboradores puedan sentir satisfacción con la organización es, el balance vida trabajo. La nueva normalidad y la digitalización han contribuido notablemente en una mejor conciliación entre el trabajo y la vida familiar, ya que sin la necesidad de pasar horas en el tráfico, este tiempo puede ser aprovechado para compartir en familia. Sin embargo esto no siempre es así, según datos obtenidos de la OIT previo a la crisis sanitaria a nivel global un 7.9% de los colaboradores trabajaba en su casa, sin embargo la mayoría de ellos no se desempeñaban como teletrabajadores, sino en ocupaciones manufactureras y artesanales tradicionales (ILO, 2020).

Para el 2020 la OIT ha realizado una serie de investigaciones sobre el teletrabajo durante la pandemia del covid-19, demostrando que los colaboradores que trabajan desde su hogar tienden a trabajar más horas que cuando lo hacían desde las instalaciones de la organización, esto debido a que el tiempo que se utilizaba en el tráfico, la mayoría lo ha invertido en actividades laborales y también debido a los cambios en las rutinas, han desaparecido los límites entre el trabajo y

la vida personal. El teletrabajo en general puede dar lugar a horarios de trabajo más prolongados y aumento de carga laboral en horas de la noche y fines de semana.

Cuando un colaborador está satisfecho con la organización, puede que esta carga adicional de trabajo se realice con buena actitud y un compromiso organizacional y esto puede mejorar el desempeño en la realización de las tareas. Sin embargo, como organizaciones se debe tomar conciencia que esto no es saludable para los colaboradores ni sus familias.

## **2.6. Motivación, Satisfacción laboral y productividad.**

Hellriegel, Jackson & Slocum, (2009) puntualizan que un trabajador contento es un trabajador productivo. Ellos suponen que la motivación de los colaboradores está vinculada con la satisfacción que este siente. Y exponen sobre 4 enfoques para explicar la motivación y satisfacción de los empleados.

- Enfoque gerencial: este se centra en cómo los comportamientos de los gerentes influyen en la motivación y satisfacción de sus empleados a través de la comunicación, al momento de plantear los objetivos, metas y al ofrecer reconocimientos, elogios y recompensas monetarias, cuando se consiguen los objetivos.
- Enfoque de diseño de puestos: este enfoque resalta el diseño de los puestos de trabajo, en muchas ocasiones el diseño de los puestos de trabajo son difíciles de cambiar si no se transforma la tecnología o la estructura, pero los puestos enriquecedores motivan más que los que tiene un alcance estrecho.
- Enfoque organizacional: las políticas, procedimientos y prácticas de la administración de recursos humanos son un aspecto esencial en la organización. Los beneficios adecuados como vacaciones con goce de sueldos, permisos por enfermedad, seguros etc. La estructura de las recompensas, como bonos y promociones y las oportunidades para desarrollarse como las capacitaciones. Esto permite incrementar la motivación de los empleados y su deseo de permanecer en la organización.

- Enfoque de las diferencias individuales: aborda la motivación como características de las personas, sus diferencias individuales como sus valores, necesidades, personalidades y características que llevan consigo los empleados a sus lugares de trabajo. Este enfoque propone que los gerentes deberían emplear su comprensión de las diferencias de cada empleado para establecer organizaciones que sean motivadas por personas con una amplia gama de características personales en lugar de imponer la igualdad en todos sus miembros.

Las organizaciones que tienen colaboradores, en donde su forma de trabajar ha cambiado drásticamente, les suele preocupar el tema de productividad, en primer lugar, les preocupa si los colaboradores realmente están trabajando y si son eficientes en lo que están realizando. El trabajo desde casa ante esta situación por la pandemia de la covid-19, ha tenido muchas ventajas según la OIT ha reducido los tiempos de desplazamiento, ha generado mayor autonomía y flexibilidad en las organizaciones, un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida privada mayor motivación y satisfacción laboral, menor rotación y mayor productividad.

En una investigación realizada por Alcaraz, Sanchez & Alvarez en 2016, sobre educación y motivación para mejorar la productividad en una dependencia de gobierno en México, demostró que las organizaciones que saben motivar al personal, incrementan la productividad, puesto que la motivación hacia el trabajo tiene varias consecuencias psicológicas positivas, tales como: la autorrealización, el sentimiento de utilidad y elevar el autoestima de los colaboradores. Sin embargo por las dificultades que muchos colaboradores han tenido para adaptarse al trabajo a distancia y los cambios en la vida personal que esta situación ha ocasionado muchas organizaciones no han podido evitar que los colaboradores se desmotiven y estos vayan perdiendo la identificación con la empresa.

Esto puede mejorar a través de herramientas motivacionales que aumenten la satisfacción de los colaboradores, ya que es un hecho observable a través de indicadores que un colaborador satisfecho es un colaborador productivo.

## **CAPÍTULO III**

### **3.1. Diseño de Investigación**

La presente investigación fue desarrollada desde un enfoque cuantitativo, fundamentado desde el modelo correlacional, transversal, la cual tiene como finalidad dar a conocer la relación existente entre dos variables de tipo dependiente e independiente.

Para Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) los estudios correlacionales se centran en medir dos o más variables para luego establecer el grado de relación entre las mismas. Estos estudios permiten establecer la relación causa y efecto, lo cual determina en qué grado una variable es dependiente de la otra, por lo tanto ante el aumento de nivel de la variable independiente, está producirá un aumento en la variable dependiente.

Para fines de esta investigación se explicará la relación existente entre las variables motivación y satisfacción laboral.

El estudio es transversal ya que la información se recolecta en un solo momento, en un tiempo único.

### **3.2. Sujetos**

Se realizó la invitación de participar en el presente estudio a diferentes organizaciones farmacéuticas con las que se ha tenido contacto vía electrónica.

Para fines de esta investigación, la población de estudio fue seleccionada al azar por conveniencia en cuestión de tiempo, localización y acceso a la información. El rango de edad es de 25 a 50 años y cuentan con contrato de trabajo por tiempo indefinido además están situadas en el departamento de Guatemala, pertenecientes a empresas nacionales y multinacionales.

### **3.3. Instrumentos:**

#### *Escala de Motivación laboral ML-ORG*

Para la variable motivación laboral se utilizó la escala ML-ORG, desarrollada por alumnos de la Universidad César Vallejo de Piura y mejorada por el Psicólogo, Pedro Jaramillo Arica (2010), la escala está basada en los planteamientos de Frederick Herzberg. Diseñada con escala tipo Likert, consta de 41 ítems que exploran el grado de motivación bajo el cual laboran los trabajadores de distintas empresas o instituciones, la duración del cuestionario es de aproximadamente de 10 a 15 minutos, puede ser aplicada a colaboradores de empresas o instituciones en edades comprendidas entre 25 y 50 años. Para efectos de esta investigación se decidió utilizar únicamente 40 ítems por el tipo de población a la que se aplica.

La escala es libre de jerarquías; es decir, se puede aplicar a todo el personal de las organizaciones desde altos ejecutivos hasta personal operativo y de mantenimiento.

Las puntuaciones del cuestionario se sacarán de la suma de todas las respuestas; cuya asignación de puntajes será:

Nunca: 1.

Casi nunca: 2.

Casi siempre: 3.

Siempre: 4.

Excepto para los ítems negativos (7, 8, 9, 11,19) cuyas alternativas tendrán un valor de:

Nunca: 4.

Casi nunca: 3.

Casi siempre: 2.

Siempre: 1.

El objetivo de utilizar la escala ML-ORG en primer lugar es porque responde a el primer objetivo de esta investigación, el cual es, diagnosticar el nivel de motivación de los colaboradores de la organización, además esta escala permite evidenciar los puntos de mejora para hacer una propuesta que sobre aspectos específicos de la organización que salieron bajos. Esto contribuye a mejorar la calidad de vida de los colaboradores y su productividad en la organización.

Para la utilización de la escala ML-ORG se cuenta con el aval de los autores, quienes están de acuerdo en que se realicen las modificaciones necesarias para adaptarlas al contexto guatemalteco y a la muestra específica. Esta escala cuenta con baremo latinoamericano ya que fue creada en Perú donde el contexto y población son similares a los guatemaltecos.

#### *Confiabilidad:*

Esta escala cuenta con una confiabilidad de 0.88 de consistencia, los autores han utilizado el método de consistencia interna, que determina la consistencia en los ítems válidos.

#### *Validez:*

La validez del cuestionario ML-ORG se trabajó en base al contenido, donde se presentaron 117 ítems, la cual fue demostrado en base al criterio de los jueces, afirmando que los componentes del test pertenecen a un mismo parámetro de referencia. Además queda manifiesto la validez de constructo, demostrando que el test confirma los supuestos teóricos mediante la fórmula, producto momento de Pearson.

#### *Instrumento de Satisfacción laboral*

Para la variable Satisfacción laboral se midió con un cuestionario de elaboración propia, tomando como base el cuestionario de satisfacción con los recursos laborales CSRL\_16, elaborado por los alumnos de la universidad Siglo 21

de argentina (Sponton, Trógolo, Castellano, Morera & Medrano, 2019). Para la utilización de este cuestionario se intentó a través de distintos medios electrónicos comunicarse con los autores para utilizar y modificar el instrumento pero no se obtuvo respuesta.

Sponton et al. (2019) realizaron este instrumento con el objetivo de comprender el bienestar de los colaboradores en relación a diferentes factores que facilitan el desarrollo de las tareas y el logro de los objetivos, estimulan el desempeño, favorecen el desarrollo y crecimiento personal y promueven ambientes laborales positivos.

Para efectos de este estudio se tomaron como base factores de satisfacción con el líder, satisfacción con las tareas que realizan, las competencias, capacitaciones, y con los recursos organizacionales. El cuestionario consta de 15 afirmaciones que evalúan los factores ya mencionados, y una pregunta abierta para que la población pueda opinar de manera amplia y abierta sobre otros factores relacionados a la satisfacción laboral.

Tiene una duración aproximada de 5 minutos y está dirigido a todo el personal de distintas organizaciones y sectores tanto públicos como privados. La escala cuenta con baremo latinoamericano ya que se ha sido creada y validada en Argentina, donde las características de la población son similares a las guatemaltecas.

Las puntuaciones del cuestionario se sacarán de la suma de todas las respuestas; cuya asignación de puntajes será:

Totalmente en desacuerdo: 1.

En desacuerdo: 2.

De acuerdo: 3.

Totalmente de acuerdo: 4.

El objetivo de utilizar este instrumento es que los resultados de este instrumento, nos dará un indicio sobre el nivel de satisfacción que tienen los visitadores médicos con las organizaciones, a través de estos resultados podremos relacionar si el nivel de motivación tiene influencia o no, en el nivel de satisfacción que los colaboradores sienten hacia la organización, además de responder al objetivo general relacionando las variables. También responde al objetivo específico sobre qué factores consideran los visitadores médicos importantes para sentirse satisfechos con la organización.

**Validez:**

El cuestionario de Satisfacción con los recursos laborales, se evaluó entre los jueces sobre la calidad de los ítems a través del coeficiente V de Aiken y sus intervalos de confianza, se fijó un nivel de confianza del 90%.

Para la validez y confiabilidad del cuestionario con las modificaciones realizadas para este estudio, se realizó un árbol de categorías sobre satisfacción laboral, basado en las aportaciones sobre satisfacción laboral de Robbins y Judge en su libro Comportamiento organizacional. Las subcategorías propuestas están basadas en factores que dichos autores consideran importantes para lograr la satisfacción de los colaboradores en la organización, los indicadores que medirán estas subcategorías son propuestos por autores mencionados en el marco teórico que se consideran relevantes y que además responden a los objetivos específicos de esta investigación.

***Pilotaje:***

El pilotaje se realizó a través de una página de Facebook, en un grupo cerrado llamado "Visitadores Médicos 502", donde se solicitó a 10 integrantes del grupo pudieran responder el cuestionario, pidiéndoles que realizaran sus comentarios para los cambios necesarios, esto con el objetivo de que el cuestionario fuera entendible y se acoplara a su estilo de trabajo. El instrumento será aplicado a través de un formulario electrónico de Google Forms se incluyeron

los dos instrumentos que medirán las variables para que la población pueda responderlas en un mismo tiempo y espacio.

Entre las recomendaciones y modificaciones que se le realizó a la escala se encuentra en las preguntas como horarios y puntualidad ya que para los visitantes médicos la puntualidad es algo relativo, puesto que ellos cuentan con horarios flexibles y son ellos quienes manejan su agenda según las visitas que tengan programadas durante el día.

En relación a las preguntas relacionadas con los compañeros de trabajo, se realizaron modificaciones, ya que los visitantes médicos comentan que ellos normalmente trabajan solos y solo en cuestiones específicas visitan las organizaciones. Por ello se encaminaron las preguntas del cuestionario al trabajo que se realiza cuando están, o visitan las instalaciones de la organización. También se trataron de hacer las preguntas más específicas puesto que las recomendaciones indican que, como es un formulario electrónico, debe ser más específico o dar ejemplos sobre las preguntas, ya que no habrá quien resuelva dudas al momento de responder.

Se corrigieron tildes y palabras que no se comprendieran ya que por ser de otros países utilizan palabras que no están acordes al contexto guatemalteco.

**Tabla 1.**

*Árbol de Categorías Variable Motivación Laboral*

Árbol de categorías			
Categorías	Subcategoría	Indicador	Preguntas
Motivación	Factores higiénicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones laborales físicas.</li> </ul>	1. ¿en la organización cuentan con las herramientas necesarias

		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Supervisores</li>   <li>● Salarios y prestaciones</li>   <li>● Políticas y procedimientos de la compañía</li> </ul>	<p>para la realización eficiente de sus labores?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. ¿En la organización cuentan con una ambientación adecuada para desempeñar sus tareas?</li> <li>3. ¿Considera que su salario es el adecuado según las tareas que desempeña?</li> <li>4. ¿Considera que la empresa cuenta con prestaciones adicionales que incentivan la realización de sus tareas?</li> <li>5. ¿Sus supervisores le dan retroalimentación adecuada sobre sus labores?</li> <li>6. ¿Cuándo comete errores, sus supervisores le dan el apoyo necesario?</li> <li>7. ¿Sus tareas y procedimientos están bien establecidas para su ejecución?</li> <li>8. ¿Existen políticas de la compañía establecidas para mejorar sus procesos?</li> </ol>
--	--	--	--

	Factores motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Habilidades personales</li> <li>● Autonomía del puesto</li> <li>● Metas y objetivos definidos.</li> <li>● Oportunidades de crecimiento.</li> </ul>	<p>9. ¿Su puesto de trabajo le ayuda a desarrollar sus habilidades y capacidades personales?</p> <p>10. ¿En su puesto de trabajo tiene la capacidad de aplicar las habilidades que ha adquirido?</p> <p>11. ¿Su puesto de trabajo le permite tomar decisiones y tener autonomía en sus labores?</p> <p>12. ¿Su puesto de trabajo tiene las metas definidas que se deben alcanzar mensualmente?</p> <p>13. ¿Su puesto de trabajo tiene bien definidos los objetivos que debe alcanzar con su equipo de trabajo?</p> <p>14. ¿Su puesto de trabajo tiene definida una línea de crecimiento a la cual puede optar?</p> <p>15. ¿En su lugar de trabajo tiene la oportunidad de optar a otros puestos?</p>
--	-------------------------	---	--

*Nota:* Elaboración propia basada en la teoría Bifactorial Frederick Herzberg

**Tabla 2.**

*Árbol de Categorías, Variable Satisfacción Laboral.*

<b>Árbol de Categorías</b>			
<b>Categorías</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Indicador</b>	<b>Preguntas</b>
Satisfacción laboral	Naturaleza del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Tareas</li> <li>● Competencias</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se siente satisfecho con la claridad de los procedimientos establecidos para la realización de sus tareas.</li> <li>2. Se siente satisfecho con la libertad para elegir su propio método de trabajo.</li> <li>3. Se siente satisfecho con el nivel de desafío que requiere las tareas que realiza</li> <li>4. Se siente satisfecho en cuanto a la posibilidad de desarrollar habilidades y competencias en su puesto de trabajo</li> <li>5. En su lugar de trabajo se siente satisfecho con los tiempos establecidos para la realización de sus tareas</li> </ol>
	Oportunidades de desarrollo	Capacitaciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. En su lugar de trabajo se siente satisfecho con las</li> </ol>

			<p>oportunidades de participación en otros proyectos para su desarrollo</p> <p>7. En su lugar de trabajo se siente satisfecho con las capacitaciones que le brindan relacionadas a sus tareas</p>
	Clima laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Liderazgo</li> <li>● Identificación con la organización</li> </ul>	<p>8. En su lugar de trabajo se siente satisfecho con la claridad de las instrucciones que recibe de parte de su jefe inmediato para la ejecución de sus tareas</p> <p>9. en su lugar de trabajo se siente satisfecho con la retroalimentación (información sobre el desempeño de mi trabajo) que recibo de mi jefe inmediato</p> <p>10. En su lugar de trabajo se siente satisfecho con el reconocimiento (aprobación, valoración, elogios) que recibo de mi jefe inmediato por mi esfuerzo</p>

			<p>11. En su lugar de trabajo se siente satisfecho con el reconocimiento (aprobación, valoración, elogios) que recibo de mi jefe inmediato por los resultados de mi trabajo</p> <p>12. Se siente orgulloso de pertenecer a la organización</p> <p>13. Se siente valorado por la organización a la que pertenece</p> <p>14. Se siente satisfecho con los premios o bonos que recibe por su esfuerzo</p> <p>15. Se siente satisfecho con las compensaciones no económicas y beneficios (capacitaciones, flexibilidad de horarios, trabajo desde casa) que recibo de la organización.</p> <p>16. Además del liderazgo, el clima organización y el salario, ¿Que otro factor considera importante para que pueda sentirse satisfecho dentro de la organización?</p>
--	--	--	---

Nota: Elaboración propia

### **3.4. Procedimiento de investigación:**

Para cumplir con los objetivos de la investigación fue necesario buscar y adaptar un instrumento que pudiera medir las variables de la investigación y que respondiera a los objetivos planteados.

- En primer lugar se inició con la búsqueda de los instrumentos validados para Latinoamérica o Guatemala, y la creación de los árboles de categorías si en dado caso no se encontraba el instrumento que pudiera medir las variables.
- Para efectos de esta investigación se encontró un instrumento que media la variable motivación, se buscó el aval de los creadores para realizar las modificaciones necesarias.
- Se encontró un instrumento que media la variable satisfacción laboral para la cual no se pudo conseguir el aval de los creadores, por lo que se decidió utilizar el árbol de categorías, para crear un cuestionario basado en un instrumento ya estandarizado.
- Las categorías, subcategorías y los indicadores del árbol están creadas para responder a los objetivos de la investigación, además relacionadas al problema planteado en este estudio y fundamentado en la teoría que se ha propuesto en el capítulo II marco de referencia.
- Posteriormente se invitó a las organizaciones farmacéuticas a participar a través de correo electrónico, 4 de ellas expresaron su interés en participar e solicitó una carta de parte de la universidad para obtener el permiso de aplicar el instrumento a la población.
- Se le informó a las autoridades de las farmacéuticas el objetivo del estudio, que instrumentos se aplicarán, todo de manera virtual por medio de WhatsApp, debido a la situación por la pandemia de covid-19.
- Los cuestionarios para medir las variables de investigación se digitalizaron para posteriormente ser aplicados vía electrónica.
- Los instrumentos se aplicaran vía WhatsApp, en un formulario de Google Forms que contiene en la primera sección el consentimiento informado para que todos los colaboradores que participaran en el estudio puedan enterarse

del objetivo del estudio y quien está a cargo, además se especifica la voluntariedad de la participación.

- Las personas con las que se ha tenido contacto en las farmacéuticas serán quienes distribuyan el link para el llenado de las encuestas.
- Las fechas programadas para responder los cuestionarios es del 02 al 14 de noviembre, para tener la mayor información posible
- Los colaboradores deben responder si aceptan participar en el estudio, posteriormente deben llenar las secciones con preguntas que representan los instrumentos de recolección de datos y que responden a nuestros objetivos.
- Las respuestas llegan directamente a un Excel donde posteriormente serán tabuladas y analizadas para describir por medio de gráficas el resultado de la investigación.
- Los resultados son analizados mediante estadística descriptiva, gráficas y medidas centrales para lograr responder las preguntas y objetivos de investigación.
- Se realizan las conclusiones a los que se logró llegar con la investigación y las recomendaciones oportunas para la propuesta de investigación.

### **3.5. Diseño y metodología estadística:**

Para este estudio la estadística descriptiva que se utilizó es la distribución de frecuencia, que es un conjunto de puntuaciones respecto a una variable en sus respectivas categorías, Hernández-Sampieri & Mendoza, (2018) indican que estas se representarán por medio de tablas, gráficos o barras con base a los datos del Excel y que explican los resultados de la investigación.

Se realizaron las estadísticas sobre los niveles de motivación y satisfacción laboral para posteriormente relacionarlos, y responder a los objetivos de este estudio.

Además se utilizó las medidas de tendencia central, según Hernández-Sampieri & Mendoza, (2018) son valores medios o centrales de la distribución de frecuencia que sirven para ubicar los resultados de la muestra en la escala de medición de una variable.

## **CAPÍTULO IV**

### **4.1. Aplicación**

Para la aplicación del instrumento se tenía contemplada la semana del 1 al 14 de noviembre, para esa semana ya se contaba con la aprobación de aplicar el instrumento en 3 de las 4 farmacéuticas participantes, pero, la farmacéutica que proporcionaría mayor número de colaboradores para participar en la investigación, tuvo inconvenientes con las aprobaciones correspondientes en la gerencia general quienes no estaban de acuerdo en “evidenciar asuntos de la organización” según comenta el representante y afirman que no participaron en el estudio, dejando un vacío de población en el último momento.

A pesar de ello y con la ayuda de redes de amistad se logró contactar con jefes de visitadores médicos de distintas farmacéuticas que se interesaron en participar en el estudio, según comentarios les parecía interesante conocer el nivel de motivación de sus colaboradores. El cuestionario fue distribuido a un total de 50 visitadores médicos de las distintas farmacéuticas. Fue un trabajo muy duro y arduo, lograr que los colaboradores respondieran, ya que no todos tenían el compromiso para con la investigación. Después de presionar a cada representante para hacer recordatorios se logró llegar a un total de 32 personas encuestadas.

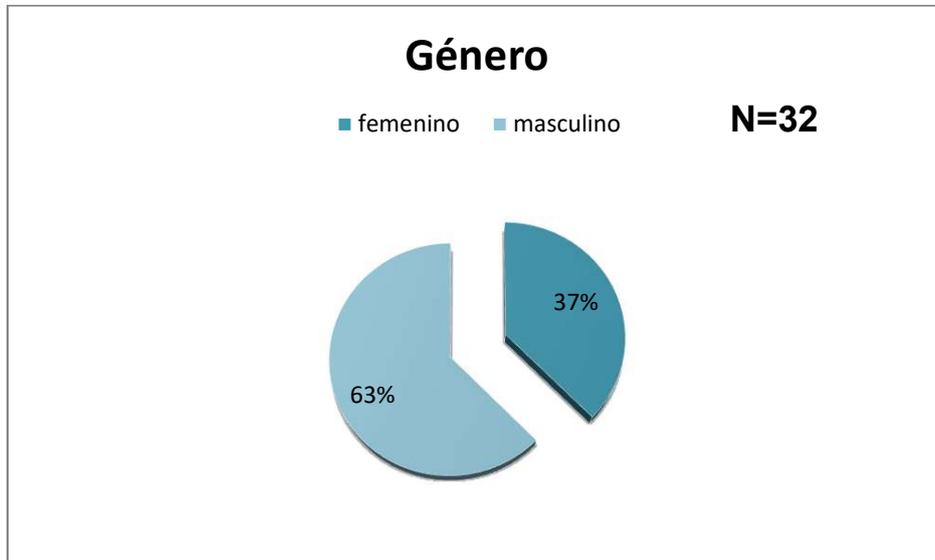
### **4.2. Análisis e interpretación de resultados**

#### **4.2.1. Características del grupo de estudio:**

La muestra estaba conformada por 32 visitadores médicos de diferentes casas farmacéuticas a nivel nacional de ellos el 63% es de sexo masculino y el 37% de sexo femenino.

**Figura 1**

*Características de la muestra*



*Nota:* elaboración propia, datos extraídos de la investigación Nivel de motivación y su impacto en la satisfacción laboral de los visitantes médicos en tiempos de pandemia por covid-19.

**Tabla 3.**

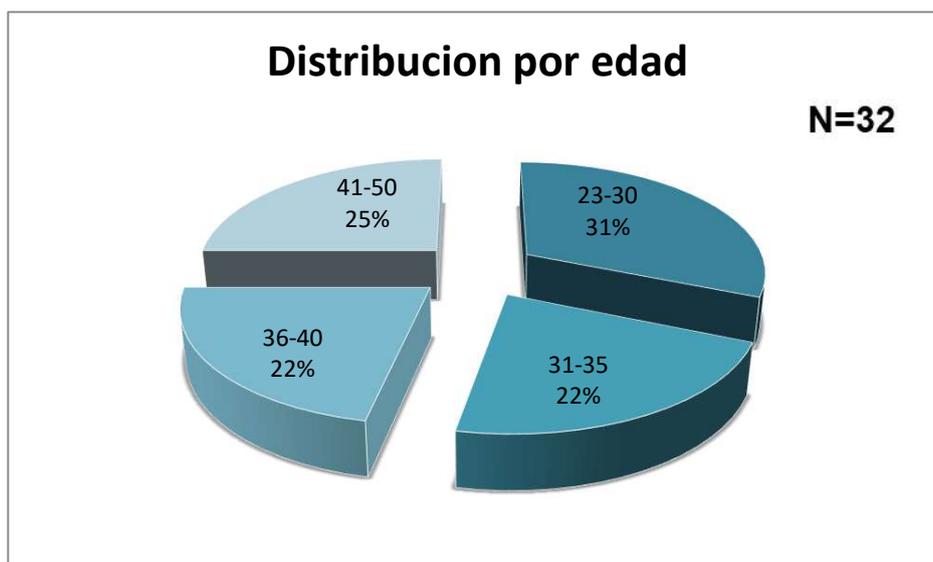
*Distribución por edad*

Rangos de edad	Frecuencia	Porcentaje
Entre 25 y 30 años	10	31%
Entre 31 y 35 años	7	22%
Entre 36 y 40 años	7	22%
Entre 41 y 50 años	8	25%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Elaboración propia, datos obtenidos de la investigación (2021).

**Figura 2**

*Distribución por edad de los colaboradores pertenecientes a las distintas farmacéuticas en el departamento de Guatemala*



*Nota:*

Elaboración propia, datos obtenidos de la investigación (2021).

En la figura 2 se describen las edades que tenían los visitantes médicos al momento de realizarles la encuesta. El 31% de los colaboradores encuestados tenía entre 23 y 30 años de edad, el 25% se encuentra entre los 41 y 50 años, el 22% entre 31 y 35, y el otro 22% entre 36 y 40 lo que representa un grupo bastante diverso de colaboradores dentro de las organizaciones.

**Tabla 4.**

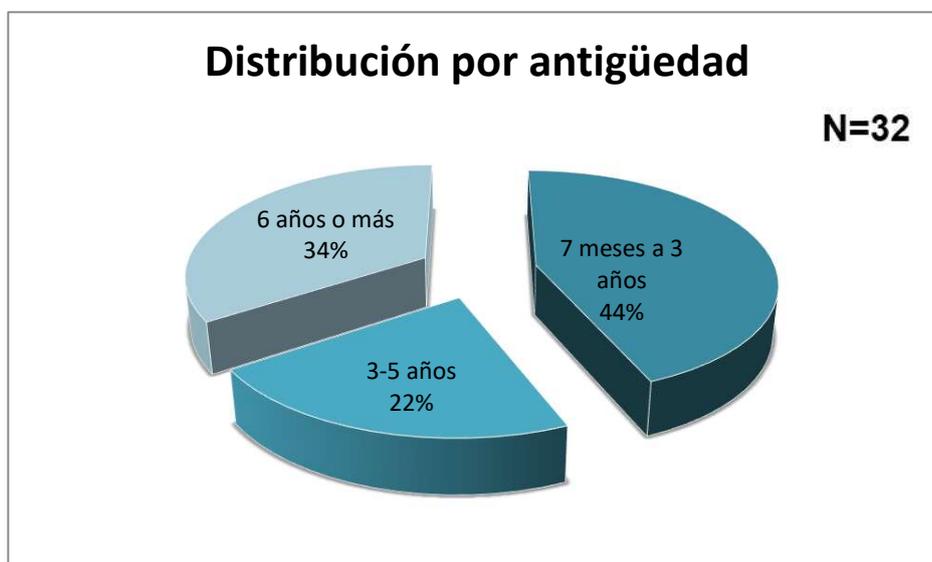
*Distribución por antigüedad dentro de las farmacéuticas*

Antigüedad	Frecuencia	Porcentaje
7 meses a 3 años	14	44%
3-5 años	7	22%
6 años o más	11	34%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Esta tabla muestra los años de antigüedad en frecuencia y porcentaje de los visitantes médicos dentro de las farmacéuticas, elaboración propia (2021)

**Figura 3**

*Distribución por antigüedad dentro de las farmacéuticas*



*Nota.* Elaboración propia, datos obtenidos de la investigación (2021)

En la figura 3 se describe los años de antigüedad que tienen los visitantes médicos de pertenecer a la organización, existe un importante número de visitantes médicos que tiene entre 7 meses a 3 años de pertenecer a la farmacéutica (44%), de igual modo existe otros visitantes médicos que cuentan con más de 6 años de pertenecer a la organización (34%) lo que implica que, en su mayoría es una mezcla entre colaboradores de recién ingreso y personas con muchos años de experiencia en el ramo farmacéutico.

#### **4.2.2. Análisis de resultados Motivación laboral**

**Tabla 5.**

*Medidas de tendencia central Variable Motivación*

Promedio	Mediana	Moda	Desviación Estándar
128.09	127.5	123	9.88

*Nota.* Elaboración propia (2021)

Los resultados estadísticos muestran según las medidas de tendencia central, una media de 128.09, una moda de 123 y una mediana de 127.5 lo cual indica que el nivel de motivación es alto según el rango establecido para el cuestionario, además de una desviación estándar de 9.88 lo que significa una diferencia significativa respecto a la media, esto implica mayor variabilidad entre los datos.

**Tabla 6**

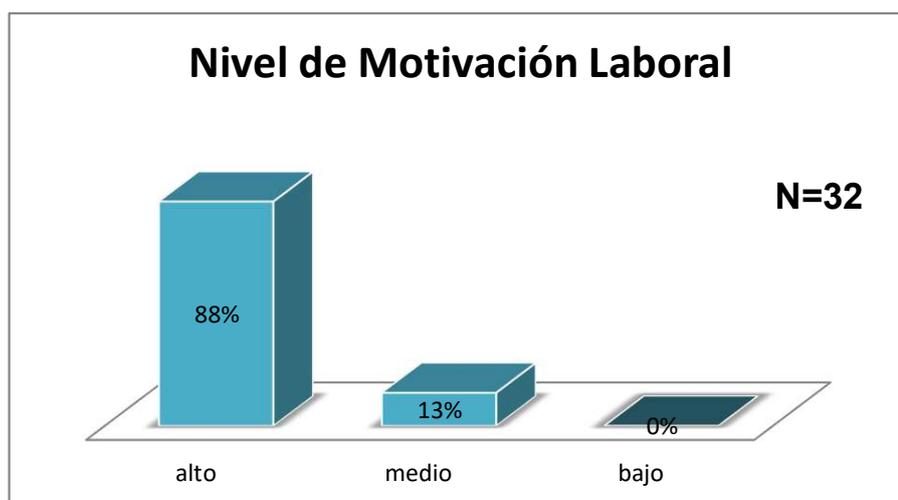
*Nivel de motivación de los visitantes médicos en tiempos de pandemia por covid-19*

Nivel	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Alto	115 - 145	28	88%
Medio	85 - 115	4	13%
Bajo	55 - 85	0	0%

*Nota:* Elaboración propia (2021)

**Figura 4**

*Gráfica sobre el nivel de motivación en los visitantes médicos de farmacéuticas en el departamento de Guatemala*



*Nota.* Elaboración propia, datos extraídos de la investigación (2021)

En la figura 4, se presenta el nivel de motivación general de los visitantes médicos encuestados, demostrando que el 88% de los colaboradores se encuentran en un nivel alto de motivación, que según la Escala ML-ORG utilizada para la obtención de los datos, los colaboradores que se encuentran con este resultado global, son retroalimentados constantemente por su buena labor, lo cual les hace sentir una buena satisfacción con la organización. Solamente 13% alcanzó un nivel bajo de motivación lo que evidencia según la escala, que están poco involucrados con la empresa.

En el año 2009 se realizó en Guatemala una investigación sobre el nivel de motivación de personal en una distribuidora de productos farmacéuticos, en Guatemala llegando a demostrar que el 75% de la población se encontraba desmotivado, indicando que muchos de los factores por los que se sienten desmotivados son: el salario, relaciones con sus compañeros, capacitación ubicación de la empresa, liderazgo, oportunidades de crecimiento factores que según la teoría de Herzberg, son esenciales para alcanzar altos niveles de motivación y satisfacción en el trabajo, si esto no se cumple provoca que los colaboradores quieran cambiarse de trabajo, aumentando la rotación de personal según lo expresa González, (2009).

Los resultados obtenidos en ambas investigaciones demuestran que estos factores son vitales para la productividad puesto que si no se tiene pueden repercutir indudablemente en la motivación hacia la realización de las tareas en los colaboradores.

**Tabla 7**

*Motivación Laboral factores higiénicos en frecuencia y porcentaje según los ítems del cuestionario ML-ORG*

No	Factores Higiénicos	Frecuencia				Porcentaje			
		siempre	casi siempre	casi nunca	nunca	siempre	casi siempre	casi nunca	nunca
2	El personal de la empresa cuenta con beneficios sociales, por ejemplo: IGSS, vacaciones etc.	30	2	0	0	94%	6%	0%	0%
3	La institución respeta mis días de descanso.	22	10	0	0	69%	31%	0%	0%
4	Mantengo buena relación con mis compañeros de trabajo, aunque no los vea muy a menudo	14	16	2	0	44%	50%	6%	0%
5	Recibo bonos o incentivos por mi trabajo, bien realizado	16	10	3	3	50%	31%	9%	9%
7	Cuando tenemos metas colectivas, pienso que mi trabajo sería mejor si lo realizo solo	6	3	11	12	19%	9%	34%	38%
8	Suelo recibir asesoría por parte de mi supervisor	11	15	4	2	34%	47%	13%	6%
9	Mi lugar de trabajo está afectando mi salud, al absorber demasiado tiempo en una misma postura	3	10	12	7	9%	31%	38%	22%
10	Mi lugar me proporciona los recursos necesarios para desempeñarme de la mejor manera	19	11	2	0	59%	34%	6%	0%
13	Me siento conforme con mi trabajo porque me ayuda a ser mejor.	18	13	1	0	56%	41%	3%	0%

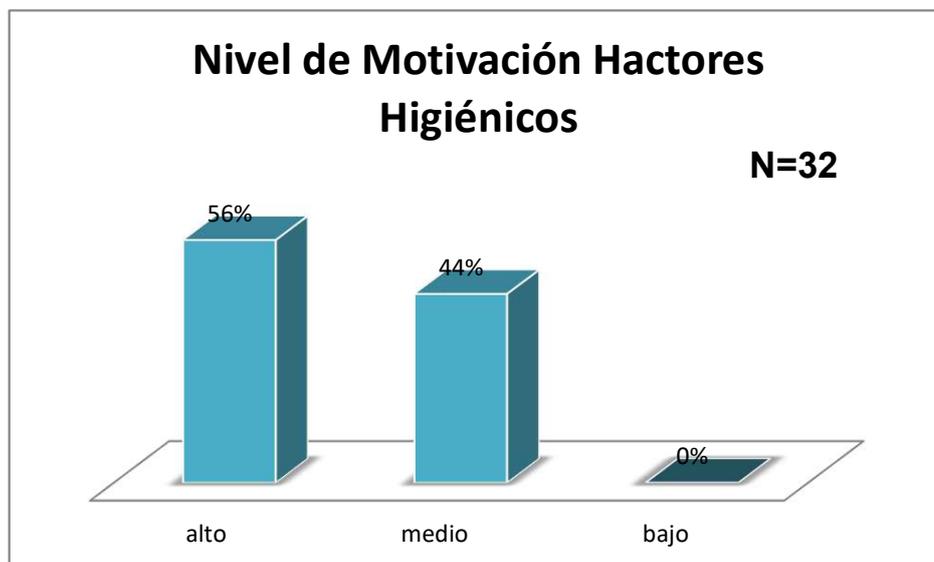
37	Siento que recibo ayuda cuando la necesito.	12	17	3	0	38%	53%	9%	0%
40	Mi jefe me reconoce cuando entrego un buen trabajo a tiempo.	19	11	0	2	59%	34%	0%	6%

*Nota.* Elaboración Propia, resultados de investigación

En la tabla 7, se presentan los resultados, en cuanto a las preguntas relacionadas con la motivación de los colaboradores en factores higiénicos. Para Herzberg son los beneficios, servicios sociales, supervisión, condiciones físicas, ambientales de trabajo y el salario, que aunque son factores esenciales para la realización de las tareas son agentes externos a la motivación personal.

### Figura 5

*Nivel de motivación en factores higiénicos de los visitantes médicos en tiempos de pandemia por covid-19*



*Nota.* Nivel de motivación factores higiénicos vistos desde niveles, alto, medio y bajo. Elaboración propia (2021).

En la figura 5, se presenta el nivel de motivación de los colaboradores en cuanto a factores higiénicos según la teoría bifactorial de Frederick Herzberg, se encontró que el 56% (18) se encuentra en un nivel alto de motivación en estos

factores y un 44% (14) se encuentran en un nivel medio de motivación, evidenciando que, según la escala ML-ORG, los colaboradores se encuentran en un ambiente favorable y adecuado para el desarrollo de sus competencias, sintiéndose a gusto con el ambiente organizacional.

En la tabla se puede evidenciar que el 94% de los colaboradores cuenta con beneficios sociales dentro de la organización, garantizando el acceso al seguro social y beneficios de ley. En cuanto a las condiciones físicas tales como mobiliario y equipo, solo el 2% manifiesta sentirse insatisfecho, esto podría ser debido a la implementación del teletrabajo y por la premura con la que esta se estableció en las organizaciones. El 59% de las personas encuestadas se sienten reconocidas por parte de sus jefes cuando realizan una buena labor y el 50% se siente satisfecho con el salario recibido por parte de las organizaciones, estos factores son de vital importancia para la motivación laboral ya que como lo plantea Herzberg, tienden a actuar en dirección negativa si no se satisfacen estas expectativas disminuyendo la productividad la organización.

Para Herzberg estos indicadores son de tipo externo y aunque los colaboradores sientan de forma positiva la aplicación de estos factores, esto no garantiza que se encuentren motivados y que sean mayormente productivos.

Por su parte haciendo una comparación entre la teoría de Herzberg y los resultados de la investigación con la teoría de las necesidades de Maslow se logra evidenciar que la mayoría de la población ha logrado satisfacer las necesidades fisiológicas en cuanto a estos factores de motivación, aproximándose a alcanzar el siguiente escalón de sus necesidades.

**Tabla 8**

*Motivación Laboral factores motivacionales en frecuencias y porcentajes según los ítems del cuestionario ML-ORG*

No	Factores Motivacionales	Frecuencias				Porcentajes			
		siempre	casi siempre	casi nunca	nunca	siempre	casi siempre	casi nunca	nunca
1	Puedo optar a préstamos a través de la empresa	9	11	3	9	28%	34%	9%	28%
6	Tomó de forma positiva nuevas formas de trabajo brindado por mi supervisor	18	13	1	0	56%	41%	3%	0%
11	Me siento seguro en mi trabajo, no existen riesgos que perjudiquen o causen algún daño a mi salud.	11	15	4	2	34%	47%	13%	6%
12	Considero que los beneficios que obtengo por mi trabajo, son adecuados	15	17	0	0	47%	53%	0%	0%
14	Establezco relaciones internas con mis compañeros o supervisores en la organización	14	13	3	2	44%	41%	9%	6%
15	Me siento bien con mi desempeño laboral	16	16	0	0	50%	50%	0%	0%
16	Colaboró intensivamente en el logro de objetivos de la empresa	22	10	0	0	69%	31%	0%	0%
17	Me cuesta trabajo formar integrarme a un grupo dentro de la empresa	1	10	6	15	3%	31%	19%	47%
18	Indago sobre temas que son de mi competencia o que puedan perjudicar mis labores	12	16	4	0	38%	50%	13%	0%
19	Aspiro a otros cargos	19	12	1	0	59%	38%	3%	0%

20	Mis superiores suelen asignarme responsabilidades	25	7	0	0	78%	22%	0%	0%
21	Sé que puedo contar con mis compañeros en dificultades laborales	12	12	8	0	38%	38%	25%	0%
22	Siento que toman en cuenta mis opiniones	7	19	6	0	22%	59%	19%	0%
23	Considero que reconocen mi trabajo	9	22	0	1	28%	69%	0%	3%
24	Reconocen cuando doy más tiempo de lo establecido para el desarrollo de mis tareas	5	16	7	4	16%	50%	22%	13%
25	Me dan a conocer que mejoro día a día	6	15	9	2	19%	47%	28%	6%
26	Cuando se toman decisiones relacionadas a mi trabajo me informan de ello	11	16	2	3	34%	50%	6%	9%
27	Tengo habilidad para participar activamente en el logro de una meta en común	20	12	0	0	63%	38%	0%	0%
28	Realizo trabajos adicionales que ayudan al crecimiento de la empresa	20	12	0	0	63%	38%	0%	0%
29	Estoy dispuesto a colaborar más allá de mis responsabilidades cuando sea necesario	26	6	0	0	81%	19%	0%	0%
30	Si me asignan una tarea que no es de mi competencia hago lo posible por realizarla	22	9	1	0	69%	28%	3%	0%
31	El área que desempeñó ayuda al crecimiento de la empresa	22	10	0	0	69%	31%	0%	0%
32	Me siento seguro de poder ofrecer mejoras en cuanto a productos o servicios a la empresa	15	17	0	0	47%	53%	0%	0%

33	Estoy enterado del rendimiento actual de la empresa	14	18	0	0	44%	56%	0%	0%
34	Me intereso por la labor de mis compañeros	5	23	4	0	16%	72%	13%	0%
35	Mantengo una comunicación abierta con mi superior	14	15	3	0	44%	47%	9%	0%
36	Se preocupan por implementar y ampliar conocimientos, que puedan ayudar a desempeñarme de mejor manera.	16	12	4	0	50%	38%	13%	0%
38	Mi jefe reconoce mi buen servicio, hacia los clientes	14	13	5	0	44%	41%	16%	0%
39	Me agrada ser puntual en todo lo relacionado a mi puesto de trabajo	29	3	0	0	91%	9%	0%	0%

Nota. Elaboración propia, datos extraídos del cuestionario aplicado (2021)

En la tabla 8, se presentan los resultados, en cuanto a las preguntas relacionadas con los factores motivacionales, tales como: Realización, reconocimiento, progreso profesional y responsabilidad.

Los factores motivacionales para Herzberg ayudan a que el individuo se sienta satisfecho con la tarea que realiza dentro de la organización, esto influye significativamente en cómo el individuo realiza su trabajo. En la encuesta realizada se le cuestiona a los visitantes médicos sobre su puntualidad en el trabajo el 91% indicó que les gusta ser puntual en todo lo relacionado a su trabajo, esto evidencia un alto grado de motivación hacia la tarea que realizan. Además se logró demostrar que el 69% se siente comprometido con la organización, realizando tareas que no son de su competencia pero que se sienten responsables porque pueden ayudarles a aprender y mejorar sus capacidades.

Estos factores ayudan a la sensación de sentirse útiles y capaces de realizar otras tareas, mejorar la toma de decisiones, mejorar su autonomía, responsabilidades y esta percepción influye significativamente en los resultados de la organización.

## Figura 6

### *Niveles de motivación laboral en factores motivacionales*



Figura 6. Elaboración propia, datos obtenidos de la investigación (2021)

En la figura 6, se ha evidenciado que el 78% (25) tiene un nivel alto en factores motivacionales y el 22% (7) un nivel medio, lo cual evidencia según la escala ML-ORG, que los colaboradores desempeñan de manera eficaz y eficiente su trabajo, identificándose con la misión, visión y la forma de trabajar de la organización.

Un alto nivel en los factores motivacionales a través del reconocimiento, una correcta asignación y satisfacción con las tareas, un liderazgo eficiente, y un ambiente de trabajo que ayude a progresar y alcanzar metas profesionales, en definitiva llevará al colaborador y a la empresa a ser más competitivos, aprovechando el potencial que tienen los colaboradores.

#### 4.2.3. Análisis de resultados Satisfacción Laboral

**Tabla 9***Medidas de tendencia central variable Satisfacción Laboral*

<b>Promedio</b>	<b>Mediana</b>	<b>Moda</b>	<b>Desviación Estándar</b>
49.375	48	45	6.068161

*Nota:* Elaboración propia datos obtenidos durante la investigación (2021)

Los resultados estadísticos muestran según las medidas de tendencia central, una media de 49.375, una moda de 45 puntos, lo cual indica que el nivel de satisfacción es alto, y una desviación estándar de 6.06 demostrando un mediano nivel de variación entre los datos analizados.

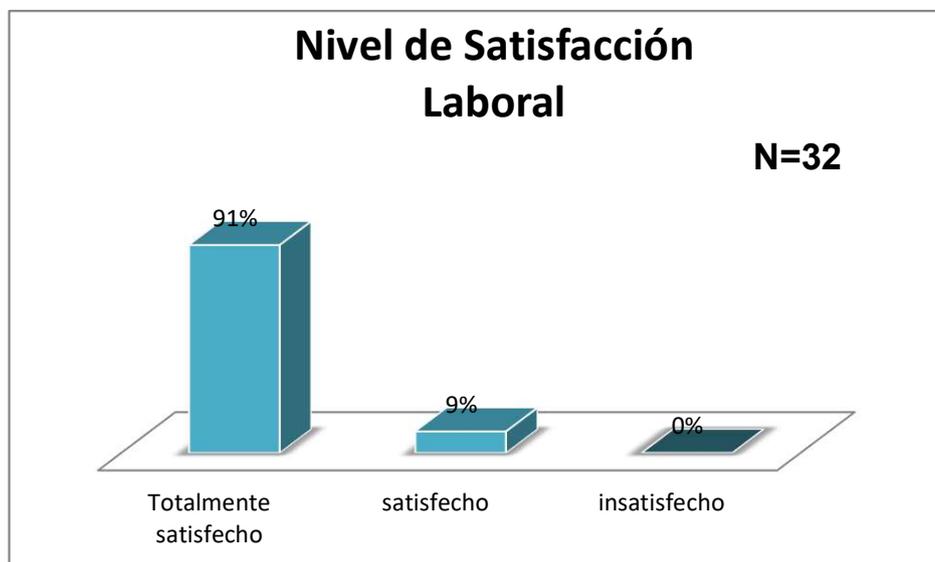
**Tabla 10***Nivel de Satisfacción laboral*

<b>Nivel de satisfacción</b>	<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente satisfecho	45-60	29	91%
Satisfecho	30-45	3	9%
Insatisfecho	15-30	0	0%

*Nota.* Elaboración propia (2021), datos obtenidos de la investigación.

## Figura 7

Gráfica sobre el nivel de satisfacción laboral de los visitantes médicos en tiempos de pandemia por covid-19



Nota. Elaboración propia, datos extraídos de la investigación (2021)

En la figura 7 se logra evidenciar que, el 91% (29) de la muestra se encuentra en un nivel alto de satisfacción laboral y solo un 9% (3) se encuentran en un nivel medio de satisfacción no sintiendo identificados con sus tareas, con sus supervisores y con la organización en general.

Cuando los colaboradores se sienten satisfechos con la organización suelen ser más productivos, disminuyen sus niveles de ausentismo y de rotación, por lo que, según los resultados los colaboradores se sienten comprometidos y satisfechos con la organización.

Según Robbins, Los colaboradores buscan empleos que brinden oportunidades de usar e incrementar sus habilidades, que ofrezcan variedad en las tareas, que cuenten con líderes que los retroalimentan, con libertad y autonomía de tomar decisiones desde sus puestos de trabajo, esto genera mayor satisfacción laboral, aunque la satisfacción laboral puede variar de un grupo a otro, existen factores que son de vital importancia para la mayoría no importando edad, género o grupo étnico.

**Tabla 11**

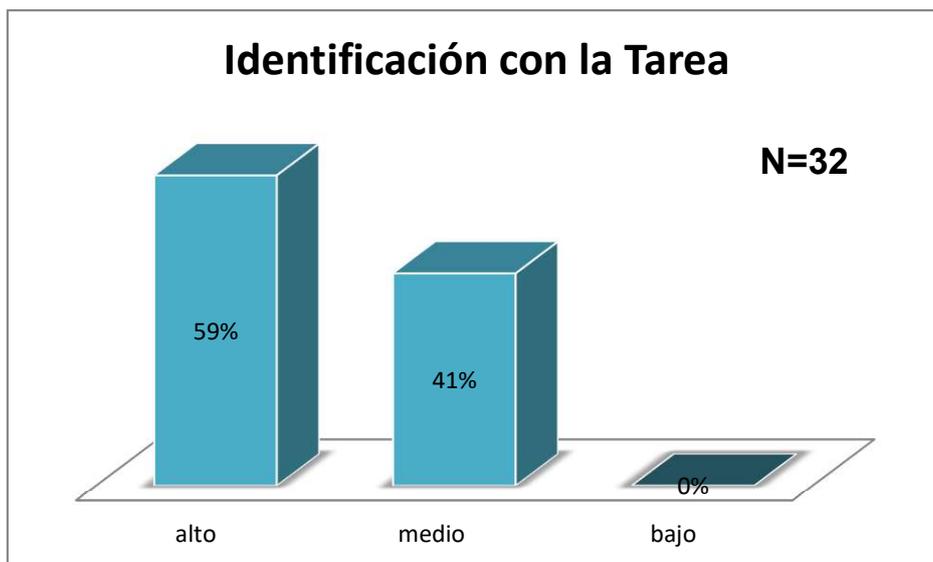
*Nivel de Satisfacción con la tarea*

<b>Nivel de satisfacción</b>	<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Alto	15-20	19	59%
Medio	10-15	13	41%
Bajo	5-10	0	0%

*Nota:* Elaboración propia, datos extraídos del cuestionario de satisfacción con los recursos laborales (2021).

**Figura 8**

*Nivel de satisfacción e identificación con la tarea que realiza*



*Nota.* Elaboración propia, datos extraídos del cuestionario de satisfacción con los recursos laborales (2021)

En la figura 8, se observa que, un 59%(19) de los visitantes médicos manifiestan sentirse con un nivel alto de satisfacción en cuanto a las tareas que realizan en la organización y un 41%(13) manifiestan un nivel medio de satisfacción en este factor.

Se le cuestionó a la población si se sentían satisfechos con la claridad de los procedimientos, la libertad para elegir su propio ritmo de trabajo y el nivel de desafío que su tarea requiere. Este resultado refleja que los colaboradores de la compañía se sienten altamente satisfechos con la labor que realizan dentro de la organización. Cuando un colaborador se siente satisfecho con la tarea que realiza, Hackman y Oldham citados por Fayas, et al. (2018), plantean que tienen más interacción con el equipo de trabajo, se sienten más motivados y son más productivos, estos autores realizaron encuestas de diagnóstico para demostrar las dimensiones centrales de la satisfacción laboral, en las que se incluyen justamente la identificación con la tarea.

**Tabla 12**

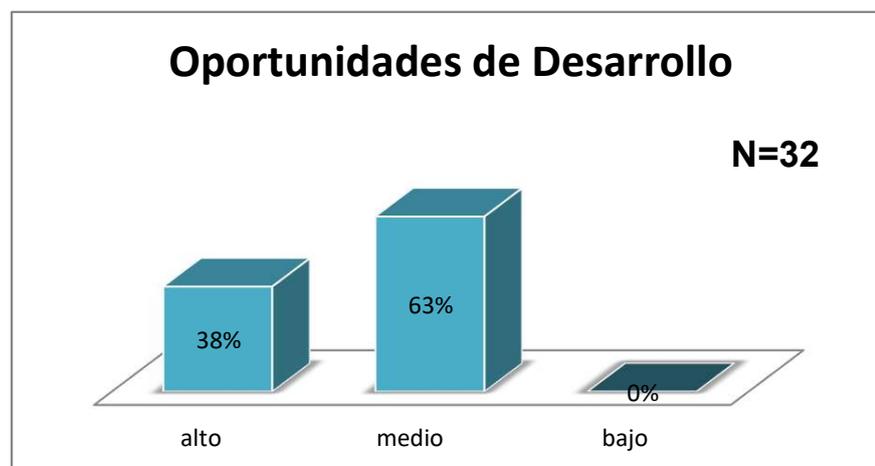
*Nivel de Satisfacción con las oportunidades de desarrollo*

Nivel de satisfacción	Rango	Frecuencia	Porcentaje
Alto	6-8	12	38%
Medio	4-6	20	63%
Bajo	2-4	0	0%

*Nota.* Elaboración propia (2021)

**Figura 9**

*Satisfacción con las oportunidades de desarrollo dentro de la organización*



*Nota.* Elaboración propia (2021)

En la figura 9, se observa que un 63% (20) de los visitantes médicos encuestados manifiesta sentirse medianamente satisfechos con las oportunidades de desarrollo ofrecen las organizaciones y un 38% (12) manifiestan tener un alto nivel de satisfacción en este factor tan esencial para lograr la satisfacción general con la organización.

En este apartado se le cuestionó a los participantes preguntas sobre si se sentían satisfechos con las oportunidades de participación en proyectos de desarrollo y si se sentían satisfechos con las capacitaciones que la organización brindaba a lo que la mayoría respondió estar medianamente satisfechos.

Esto podría suceder debido a la falta de oportunidades para ascender o capacitarse para otros puestos de trabajo, Locke plantea que este factor insta a los colaboradores a desempeñarse de mejor manera, buscar más responsabilidades y realizar sus labores con eficacia y eficiencia para poder ser promovidos y capacitados para futuros puestos.

**Tabla 13**

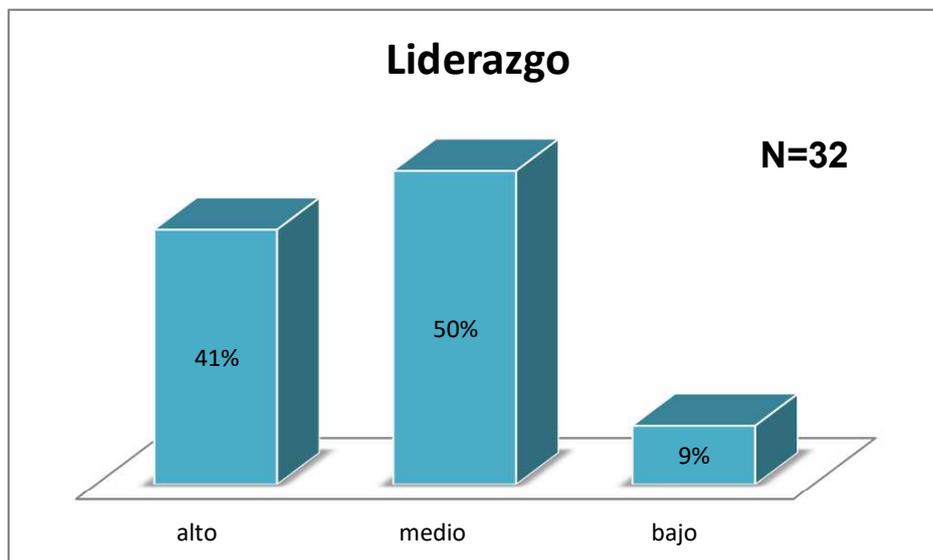
*Nivel de Satisfacción con el liderazgo organizacional*

<b>Nivel de satisfacción</b>	<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Alto	12-16	13	41%
Medio	8-12	16	50%
Bajo	4-8	3	9%

*Nota.* Elaboración propia (2021)

**Figura 10**

*Satisfacción con el liderazgo organizacional*



*Nota.* Elaboración propia, datos extraídos de la investigación (2021)

En la tabla 11 y figura 10 se observa que, el 41%(13) cuentan con un nivel alto de satisfacción en factores de liderazgo, se le cuestionó a la población si se sentían a satisfechos con las instrucciones, la retroalimentación el reconocimiento que recibían de parte de su jefe inmediato, a lo cual un 50%(16) presenta un nivel medio de satisfacción y un 9% (3) tiene un bajo nivel en este factor que influye en la satisfacción laboral.

Muchas organizaciones descuidan este factor esencial para la satisfacción laboral, la ausencia de un liderazgo que pueda retroalimentar, reconocer, participar y desarrollar a sus equipos de trabajo puede repercutir en el clima laboral, para Robbins este factor puede ayudar a mejorar la productividad a través de la definición exacta y el establecimiento de un liderazgo que esté acorde a la organización.

**Tabla 14**

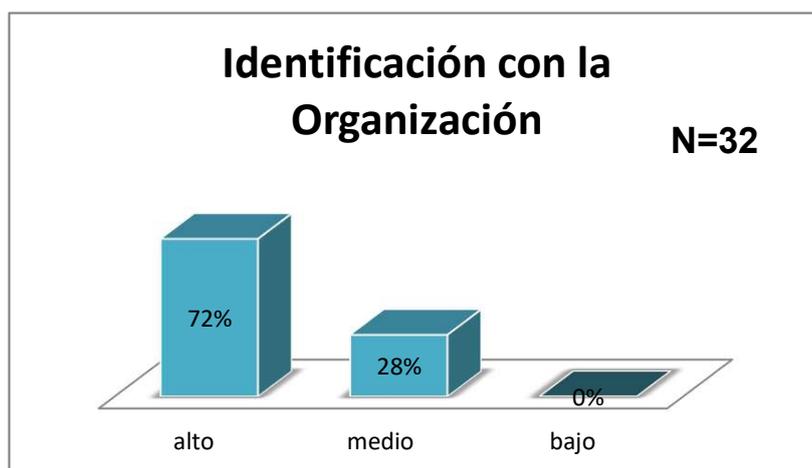
*Nivel de identificación con la empresa*

<b>Nivel de satisfacción</b>	<b>Rango</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Alto	12-16	23	72%
Medio	8-12	9	28%
Bajo	4-8	0	0%

*Nota.* Elaboración propia (2021)

**Figura 11**

*Nivel de satisfacción, factor identificación con la organización y sentido de pertenencia*



*Nota.* Elaboración propia, datos extraídos del cuestionario sobre satisfacción con los recursos laborales.

En la figura 11 y tabla 12 se observa que, el 72%(23) tienen un nivel de satisfacción alto en cuanto a la identificación con la organización en la que trabajan, lo que significa que se sienten identificados con la misión, visión, objetivos y cultura organizacional. Solamente el 28%(9) tiene un nivel medio de satisfacción laboral.

Según las gráficas en la mayoría de categorías evaluadas para conocer la satisfacción laboral de los visitantes médicos, se encuentran en un nivel alto, lo que indica que las personas se sienten a gusto con la experiencia laboral en cada

una de las farmacéuticas, esto podría tener un impacto muy positivo en cada una de las organizaciones evaluadas.

Robbins & Judge plantean que cuando una persona se siente identificada con la empresa suelen estar más motivados, positivos, y activos dentro de sus puestos de trabajo, esta identificación puede variar dependiendo la edad, el género, antigüedad en el establecimiento, tipo de organización.

**Tabla 15**

*Factores adicionales que determinan la satisfacción laboral*

<b>Factores De Satisfacción laboral</b>	<b>Personas</b>	<b>Porcentaje</b>
Ambiente laboral	1	3%
Apoyo incondicional	1	3%
Bonos o incentivos	3	9%
Comunicación	1	3%
Crecimiento laboral	1	3%
El valor humano	1	3%
Empatía	1	3%
Estoy satisfecho con esos	5	16%
La comunicación	1	3%
Mejor Capacitación y herramientas de trabajo	4	13%
Mejores beneficios	1	3%
Reconocimiento del trabajo	2	6%
Seguridad (física y laboral)	3	9%
Superación académica	1	3%
Supervisión	2	6%
Trabajo en equipo	4	12%
<b>Total general</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>

*Nota.* Elaboración propia (2021)

En el cuestionario para medir la satisfacción laboral se les cuestiono a los participantes sobre qué otro factor además del liderazgo, el clima y el salario era importante para llegar a las expectativas de satisfacción laboral, a lo que el 16% respondió que esos eran suficientes para que ellos se sintieran satisfechos, el 13% necesita mejores capacitaciones y herramientas de trabajo, 9% mejores bonos e incentivos salariales, el 9% demanda mayor seguridad física y laboral, según comentarios esto debido a la crisis generada por el covid-19 y el riesgo que ellos corren por las redes de contagio.

## **Tabla 16**

*Otros factores de satisfacción laboral, necesarios según la edad*

---

### **Análisis de factores por edad**

---

#### **25-30 años**

- Ambiente laboral
- Bonos o incentivos
- Comunicación
- El trabajo en equipo
- La comunicación
- Supervisión
- Trabajo en equipo

#### **31-35 años**

- Bonos o incentivos
- Crecimiento laboral
- Mejor Capacitación y herramientas de trabajo
- Reconocimiento del trabajo

#### **36-40 años**

- Bonos o incentivos
- Empatía

Superación académica

**41-50 años**

Apoyo incondicional

El valor humano

Mejor Capacitación y herramientas de  
trabajo

Mejores beneficios

Seguridad (física y laboral)

---

*Nota.* Elaboración propia (2021)

Se realizó un análisis sobre qué otros factores la población considera importante según el rango de edad, evidenciando que la población más joven necesita mejores incentivos, bonos o salarios, mejor ambiente laboral, mejor comunicación, más trabajo en equipo y mayor reconocimiento para sentirse satisfechos.

Mientras que los de mayor requieren más empatía, más apoyo incondicional, valor humano y también bonos y mejores beneficios, esta variación de factores se ve inmersa en las diferencias generacionales que existe entre la población de estudios, ya que la generación de mayor edad, demanda situaciones asociadas a cosas intangibles y asociadas a los valores humanos, mientras que la generación más joven demanda situaciones asociadas a la empresa y su clima organizacional.

Como lo plantean Robbins la edad es un factor decisivo para la satisfacción, pero que puede estar íntimamente relacionado con la cultura organizacional, el tipo de generación y las necesidades del momento en cuanto a la coyuntura nacional e internacional, los factores de motivación pueden variar por el tiempo, en este caso muchos colaboradores sugieren mejorar la salud y seguridad pero que no dejan de lado factores relacionados a crecimiento, mejores salarios y compromiso por parte de las organizaciones.

**Tabla 17**

*Análisis de factores de satisfacción por género*

---

<b>Análisis por Género</b>	
<b>Femenino</b>	<b>Masculino</b>
Comunicación	Ambiente laboral
Crecimiento laboral	Apoyo incondicional
El trabajo en equipo	Bonos o incentivos
Seguridad (física y laboral)	El valor humano
Supervisión	Empatía
Mejor Capacitación y herramientas de trabajo	Trabajo en equipo
	Superación académica
	Mejor Capacitación y herramientas de trabajo
	Mejores beneficios
	Reconocimiento del trabajo
	Seguridad (física y laboral)

---

Nota. Elaboración propia (2021)

Se realizó un análisis sobre qué factores considera la población más importante según el género, evidenciado que para el género femenino es más importante la comunicación, el crecimiento laboral, trabajo en equipo, capacitaciones y la seguridad, mientras que al género masculino, se sentirá más satisfecho si se cumple con un buen ambiente laboral, apoyo incondicional, bonos e incentivos, empatía, reconocimiento y valor humano, superación académica, para ellos también es muy importante la seguridad y el trabajo en equipo.

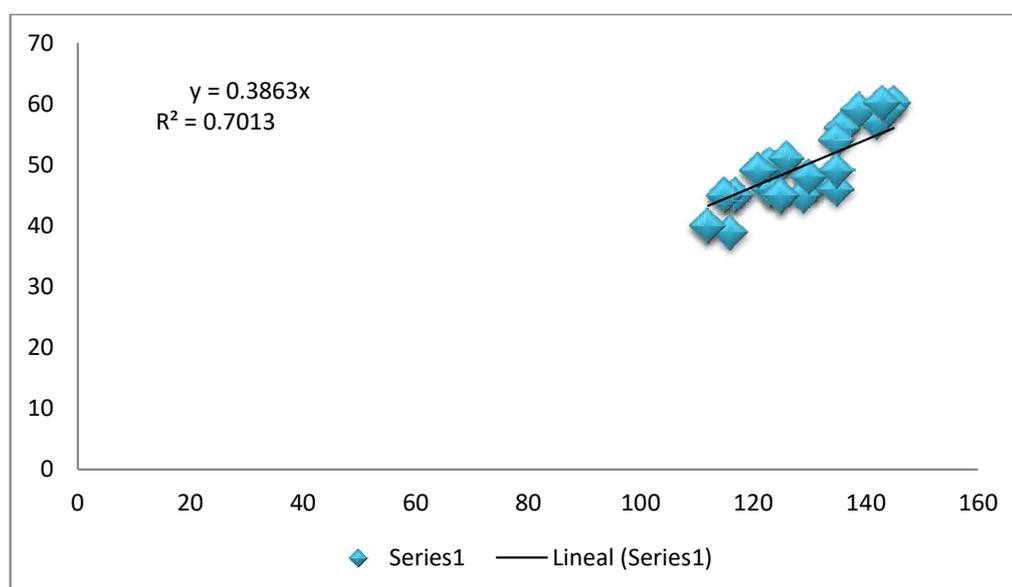
En un estudio realizado por Alonso (2008) sobre la satisfacción laboral en el personal de administración se realizó una comparación de cómo se percibe la satisfacción laboral entre hombres y mujeres llegando a determinar que las mujeres al igual que las personas mayores suelen estar más satisfechas en sus puestos de

trabajo. También en un estudio realizado por Santiago (2021) donde se medía la motivación laboral en un entorno covid-19 para una empresa colombiana, estableció una mayor motivación laboral en el género femenino en comparación con el género masculino, alcanzando mayores índices de motivación en factores de poder, afiliación y logro, según la teoría de McClelland.

#### 4.2.4. Análisis de correlación entre la motivación laboral y la satisfacción laboral

**Figura 12**

*Correlación entre variables motivación y satisfacción laboral*



*Nota.* Elaboración propia (2021)

En la gráfica 12 se puede observar la correlación existente entre la motivación y satisfacción laboral de los visitantes médicos en tiempos de pandemia por covid-19, la correlación es alta con un coeficiente de 0.872306416 que se acerca a 1 por lo que se determina que si existe correlación entre variables.

Lo que la gráfica evidencia es que, a mayor motivación laboral, mayor satisfacción sienten los colaboradores en las distintas organizaciones evaluadas. Medina, Cecilia y Lara (2008) en su estudio sobre motivación, satisfacción y su influencia en la creación de valor económico en la empresa, llegan a la conclusión

que, en la medida que el trabajador esté motivado, satisfecho, este contribuirá con mayor eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos, lo cual repercute en mejorar los resultados que la organización se ha planteado y generará un incremento en el valor económico de la organización.

Este estudio demuestra que estas dos variables son fundamentales para la productividad en las organizaciones, sin embargo si las organizaciones no cumplen con las expectativas y deseos de los colaboradores estos no se identifican con la organización generando sentimientos negativos y desmotivación, lo que a su vez puede influir en los niveles de rotación y ausentismo laboral.

## CAPÍTULO V

### 5.1 Conclusiones

1. Los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos a una muestra de 32 visitadores médicos de distintas casas farmacéuticas, permiten evidenciar que, se logró alcanzar el objetivo general de esta investigación el cual era, Relacionar el nivel de motivación con la satisfacción laboral de los visitadores médicos en tiempos de pandemia por covid-19, logrando demostrar que si existe relación entre ambas variables, esto quiere decir que, el incremento o disminución de una variable afecta a la otra, dejando claro que la motivación y satisfacción laboral no son temas pasados de moda y que siguen siendo factores que impactan significativamente en la percepción y sentimiento de identidad de los colaboradores hacia la organización.
2. En el análisis realizado para responder al objetivo específico sobre el nivel de motivación se puede evidenciar claramente que el 88% de la población (28) se encuentran altamente motivados lo que significa que los colaboradores tiene buenas percepciones en cuanto a los beneficios que ofrece la organización, servicios sociales, supervisión o liderazgo, condiciones físicas, ambiente laboral, buen salario, reconocimiento, planes de carrera y capacitaciones, esto hace que los colaboradores se desempeñen de mejor manera poniendo todo su potencial y habilidades en sus áreas de trabajo.
3. Con base a las teorías planteadas sobre satisfacción laboral y las respuestas del cuestionario se logró describir y determinar, qué factores constituyen la satisfacción para los visitadores médicos siendo estos: la identificación con las tareas que realizan, el salario, los bonos, el reconocimiento, al valor humano dentro de las organizaciones, el liderazgo, los planes de carrera y

crecimiento, el trabajo en equipo, un buen ambiente laboral, capacitaciones y la buena comunicación demostrando que aun en tiempos de pandemia y realizando teletrabajo es necesario poner gran importancia al recurso humano de manera holística, con pequeños actos que motiven a los colaboradores a identificarse con la organización para procurar un buen ambiente laboral estando fuera de las instalaciones de la organización.

4. En cuanto a los niveles de satisfacción se logró evidenciar de manera global que el 91% de los visitantes médicos se encuentran altamente satisfechos con la organización, lo que indica que las organizaciones se han preocupado por el bienestar de sus colaboradores. Esto significa que 29 de 32 personas encuestadas se sienten satisfechos y orgullosos de pertenecer a la organización.
5. Para esta investigación se logra establecer una correlación de Pearson con una puntuación de 0.87 logrando determinar que existe correlación alta entre las variables motivación y satisfacción laboral, lo que significa que, cuando los factores motivacionales de las personas están en altos niveles estos pueden elevar la satisfacción y viceversa, cuando son precarios estos pueden influir en lo que las personas sienten hacia la organización, (Chiavenato, 2009)
6. Los resultados obtenidos a través de esta investigación se realizaron con cuestionarios estandarizados antes de la pandemia por covid-19, se considera necesaria la realización de una herramienta que pueda medir los niveles de motivación y satisfacción en modalidad de teletrabajo donde la dinámica e interacción con las tareas, compañeros, jefes y con la organización en general es totalmente distinta.
7. La crisis actual está afectando en gran medida forma de trabajar de muchas personas e industrias, los factores higiénicos como las condiciones físicas

del trabajo, la iluminación, las herramientas de trabajo, los horarios, el orden y la limpieza era responsabilidad de la organización, sin embargo el teletrabajo ha cambiado en gran medida estas condiciones dando la responsabilidad al colaborador sobre estos factores, tener en casa un lugar adecuado para realizar su trabajo, un equipo de cómputo a su disposición, internet y redes de conexión para ejercer de manera productiva sus labores, esto en gran medida afecta sí, las organizaciones no tiene especial cuidado en asistir y proporcionar herramientas adecuadas al colaborador, provocando estrés, cansancio y poniendo en peligro su salud.

## **5.2. Recomendaciones**

Para los directivos y personal de Gestión humana que ayudaron proporcionando una muestra para la realización de investigación, se propone:

1. La creación de un proyecto que sirva de guía durante y después de la pandemia que pueda responder a situaciones de emergencia y permita la continuidad de los colaboradores en sus puestos de trabajo asegurando el bienestar y los recursos laborales al trabajar desde casa o en la oficina, que contenga los protocolos de salud y seguridad necesarios para el cuidado de su salud tanto física como psicológica y que permitiendo a los colaboradores ser productivos fomentando la motivación y satisfacción laboral
2. Continuar velando por la motivación y satisfacción laboral de sus colaboradores con acciones enfocadas al cuidado del talento humano que trabaja desde los distintos ámbitos laborales como lo es la modalidad teletrabajo a tiempo completo, modalidad presencial y mixta.
3. Dar a conocer a las organizaciones el beneficio que tiene el poder ayudar a sus colaboradores motivar e incentivar con beneficios no económicos, promoviendo horarios flexibles, cuidando y procurando la salud y seguridad no solo ante la pandemia, estableciendo horarios adecuados de trabajo,

preocuparse por la situación de espacio y mobiliario disponible para trabajar y promoviendo una calidad de vida adecuada.

Al Ministerio de Trabajo y previsión social (MINTRAB)

4. Esta guía podría tomarse como base para proponer una iniciativa de ley fundamentada en los factores psicosociales que caracterizan el estrés laboral, causado por las cargas de trabajo, los horarios excesivos, el entorno laboral y familiar que está provocando la modalidad de teletrabajo y que permita establecer los derechos y obligaciones de ambas partes, promoviendo así un balance vida trabajo, el cuidado de la salud y seguridad que pueda ser monitoreado por el Ministerio de Trabajo para que no se violenten los derechos de los trabajadores.
5. Se propone la creación de un instrumento contextualizado y avalado en Guatemala que pueda medir la motivación y satisfacción laboral en modalidad de teletrabajo, muchas veces las condiciones de vida de los trabajadores no son adecuadas y si, además de eso, para protegerse de una crisis mundial, deben adaptarse a una forma de trabajar distinta, donde no cuentan con un equipo de cómputo, una oficina o mobiliario ideal para que las posturas no terminen afectando su salud o donde la productividad disminuya por estar al cuidado de sus familiares. Actualmente los instrumentos de medición abarcan únicamente aspectos físicos en oficinas y estos factores también influyen en las ganas de continuar laborando para determinada organización.
6. La creación de este instrumento permitiría evidenciar de manera más exacta como es la satisfacción de los colaboradores y determinar si las organizaciones aunque no existe una ley establecida de teletrabajo, están abusando de las cargas laborales con horarios excesivos y manipulación para no perder su trabajo.

A la universidad de San Carlos de Guatemala

7. Fortalecer la creación, validación y uso de instrumentos de medición contextualizados en Guatemala que puedan ser de uso para investigadores de todos los grados académicos sin costo alguno en materia de gestión humana, puesto que la mayoría de instrumentos utilizados para las distintas investigaciones son de otros países y esto dificulta la obtención de autorizaciones y que se tengan de descartar instrumentos que se adaptan a las investigaciones.

## **CAPÍTULO VI**

### **Proyecto**

“Guía práctica de Seguridad y Salud ocupacional que pueda mantener el nivel de motivación y satisfacción laboral en tiempos de pandemia por covid-19”

### **Formulación del proyecto:**

Establecer una Guía práctica (digital) que pueda fortalecer la Seguridad y Salud de los visitantes médicos durante la crisis generada por el covid-19 manteniendo así, altos niveles de motivación y satisfacción laboral.

### **6.1. Análisis de participantes:**

La pandemia mundial generada por el Sars-Co-2 o covid-19, ha repercutido significativamente en la forma de trabajar de muchas empresas; esta dinámica de trabajar de forma remota y/o asistir de forma presencial a los puestos de trabajo a sabiendas que existe un peligro latente en las calles, ha provocado una serie de implicaciones en la salud y seguridad de muchos colaboradores. Por ello los participantes considerados relevantes para desarrollar e implementar este proyecto están conformados por los colaboradores, jefes, gerentes y departamentos de recursos humanos de las diferentes farmacéuticas a nivel nacional, quienes en algún momento trabajan con población en alto riesgo de contagio como lo son los médicos, hospitales, enfermeras y personal de salud.

También se considera importante la Gremial de farmacéuticos de Guatemala como entidad no lucrativa formada por los laboratorios nacionales, para que pueda contribuir y difundir dicho proyecto a la industria farmacéutica a nivel nacional.

Esta propuesta está basada en los resultados obtenidos en la fase de investigación, donde se midieron los niveles de motivación y satisfacción laboral de los visitantes médicos en tiempos de pandemia por covid-19. Los resultados obtenidos demuestran que los colaboradores en su mayoría (88%) se encuentra en

niveles altos de motivación y (91%) se encuentran satisfechos con las farmacéuticas participantes en el estudio, sin embargo al evaluar los factores que inciden en la motivación laboral un porcentaje bastante alto (44%) no se siente satisfecho con factores higiénicos de la organización como lo son, el cuidado de la salud, condiciones físicas de espacio, condiciones ambientales, servicios sociales, y salario.

Estos resultados podrían deberse a la problemática sanitaria que está viviendo actualmente Guatemala y el resto del mundo, provocando estrés por la ola de contagios, el desgaste de la salud, el seguro social abarrotado y la utilización del teletrabajo, o trabajo presencial en algunos puestos aun sabiendo lo grave de la situación.

Los actores involucrados en este estudio son quienes se están viendo afectados en esta industria y podrían verse más afectados en cuanto a la motivación y satisfacción laboral ante un panorama tan incierto, pero al que debemos adaptarnos como sociedad.

**Tabla 18.**

*Matriz de actores*

<b>Categorías</b>	<b>Actor</b>	<b>Rol y objetivo</b>	<b>Relación Predominante</b>	<b>Poder</b>	<b>Recursos y mandatos</b>
Cámara de industria de Guatemala	Gremial de farmacéuticos de Guatemala	Contribuir a la difusión y aprobación de la guía para poder implementarla en toda la industria a nivel nacional.	Poder-interés  Cuentan con los medios necesarios para implementar planes y proyectos en distintos	Alta	Recursos de difusión  Influencia con el MINTRAB  Código de Salud, Decreto 90-97

		<p>Apoyar económica-mente para la realización del proyecto.</p>	<p>sectores con la intención de generar mayores ganancias a través de un personal bien capacitado, eficiente y motivado.</p>	<p>Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional, Acuerdo Gubernativo 229-2014</p> <p>Estrategia Nacional de Control de la Epidemia de SARS COV-2 y bases para la Desescalada de medidas de Reapertura Condicionada del Confinamiento, Acuerdo Ministerial 146-2020 del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.</p>
--	--	---	--	--

Empresas farmacéuticas de Guatemala	Gerencia general de la industria farmacéutica.	Aprobar la realización del proyecto y garantizar el cumplimiento del mismo.	<p>Poder-interés</p> <p>Mantener estable el nivel de rotación en tiempos difíciles.</p> <p>Conocer herramientas actualizadas que puedan servir para motivar al personal y mejorar la productividad</p> <p>Generar mayores ganancias y cumplir con los objetivos organizacionales a través de empleados satisfechos.</p>	Alta	Política Nacional de Empleo Digno 2017-2032
	Departamento de recursos	Apoyar y promover el proyecto para	Poder-influencia	Alta	Código de trabajo Convenio 175 de la OIT:

	<p>humanos de la industria farmacéutica</p>	<p>que se cumpla en todas sus fases.</p> <p>Monitorear la satisfacción laboral que está generando a través de la implementación del proyecto.</p>	<p>Necesidad de un plan estratégico que pueda mantener al personal identificado con la organización.</p> <p>Elevar el valor del capital humano dentro de la organización.</p> <p>Contar con trabajadores satisfechos y comprometidos con los objetivos organizacionales.</p>	<p>trabajo a tiempo parcial.</p> <p>Guía de identificación de Riesgos Laborales por COVID-19 y medidas preventivas en Los centros de trabajo. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social – IGSS.</p> <p>Acuerdo Ministerial 229-2020 del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.</p>
--	---	---	--	---

<p>Jefes de área de la visita médica</p>	<p>Tener apertura y participación para lograr los objetivos planteados.</p> <p>Mejorar el clima laboral para con sus subalternos.</p> <p>Promover el cuidado de la salud de los colaboradores.</p>	<p>Poder-influencia</p> <p>Mejorar la relación con sus subordinados garantizando un trabajo eficiente para el logro de los objetivos.</p> <p>Promover dentro del área mejores oportunidades y la posibilidad de mejorar la estabilidad y estrés laboral que sienten los visitantes médicos.</p>	<p>Baja</p>	<p>Acuerdo Ministerial 234-2020 del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social que aprueba el Sistema de Alertas Sanitarias para la Atención de la Epidemia COVID-19.</p>
<p>Trabajadores de Visita médica</p>	<p>Hacer uso de todos los recursos de la guía para poder prevenir el</p>	<p>Expectativa-fuerza</p> <p>Qué, se consideren las</p>	<p>Baja</p>	<p>Constitución política de la república de Guatemala</p>

		contagio y disminuir las enfermedades psicosociales manteniendo motivación y satisfacción con la organización  Mejorar la productividad.	necesidades básicas necesarias para que se mantengan motivados, garantizando un trabajo digno y adecuado para asumir y superar la pandemia del covid-19		decretos 102 al 106
--	--	--	---	--	---------------------

*Nota:* Elaboración propia, Proyecto de implementación.

## 6.2. Análisis de problemas

Con base en los resultados obtenidos del cuestionario sobre motivación y satisfacción laboral realizado a la población de las distintas farmacéuticas, se logró evidenciar que los profesionales de visita médica cuentan con un alto nivel de motivación en general, sin embargo se mostraron niveles más bajos de motivación, en factores higiénicos; según la teoría bifactorial de Herzberg estos factores pueden ser: beneficios que otorga la organización, servicios sociales, supervisión, condiciones de salud y seguridad, ambientales físico de trabajo y el salario. Se le cuestionó a la población que factores consideraban que hacían más importantes para sentirse más satisfechos con la organización, a lo que la mayoría respondió: mejorar el ambiente laboral, mejores bonos e incentivos, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, mejores beneficios, mejores capacitaciones, seguridad ante la enfermedad y herramientas de trabajo, sin duda alguna son elementos que

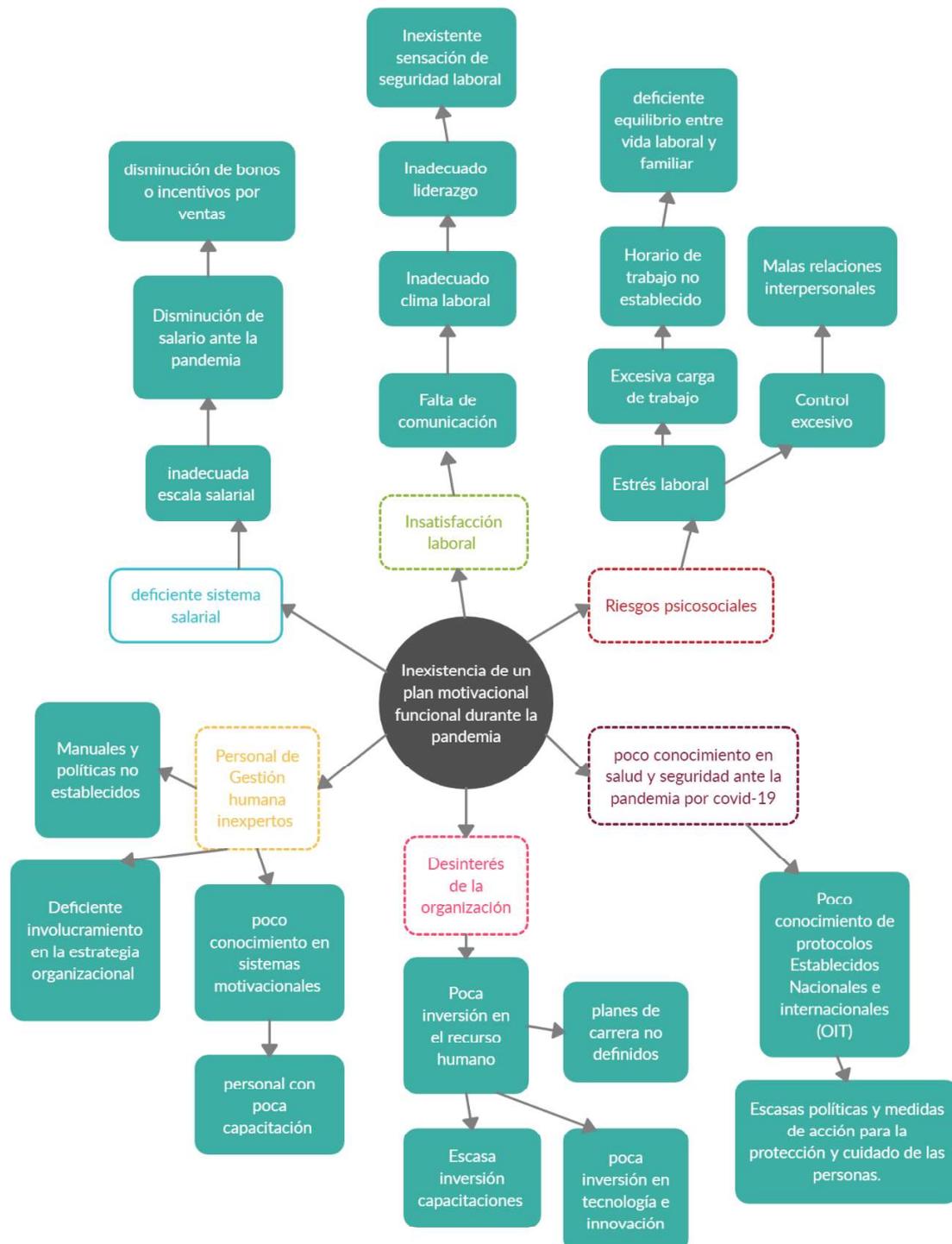
constituyen necesidades básicas y elementales para realizar un trabajo eficiente y que pertenecen a los factores higiénicos mencionados anteriormente.

Considerando lo anterior y tomando en cuenta que la pandemia es algo que sucedió de manera muy rápida e inesperada, no existe un plan o una guía específica que las organizaciones hayan considerado para motivar a los colaboradores durante una crisis que incluya los factores higiénicos mencionados anteriormente y que puedan ser decisivos para el incremento de productividad.

Es importante profundizar en los factores higiénicos que podrían estar afectando la motivación del personal de visita médica hacia la organización, identificando las posibles causas y consecuencias del problema, y para ello se realiza una representación gráfica en el siguiente árbol de problemas.

**6.2.1. Árbol de problemas**  
**Figura 13**

*Árbol de problemas, causas y efectos*



*Nota:* Elaboración propia, extraído de los resultados de investigación.

### **6.3. Análisis contextual y diagnóstico:**

El 13 de marzo del año 2020 fue declarado el primer caso de covid-19 en Guatemala, a partir de esa fecha muchas cosas cambiaron, se introdujeron medidas de restricción para frenar la propagación del virus, se suspendieron actividades laborales, se cerraron colegios y escuelas a nivel nacional, se cerraron carreteras y aeropuertos, se prohibieron eventos públicos y todo tipo de reuniones que pudiera poner en peligro a un grupo significativo de personas.

La crisis de la covid-19 no es una crisis del sistema de salud, esta crisis afecta también ámbitos sociales, laborales y económicos según la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2020). La ONU también asegura que en la esfera laboral, la pandemia del covid-19 llegó en un momento de estancamiento en la productividad, en Guatemala el índice de productividad se ha mantenido estancado los últimos 20 años, posicionándose en el puesto 98 de un total de 141 países incluidos en el ranking. La falta de mejoras en la productividad se puede explicar por la insuficiente e inadecuada preparación e inversión en el capital humano. Así mismo durante esta época afecta significativamente aspectos como la conectividad, comunicación, seguridad, ansiedad, estrés e innovación de herramientas tecnológicas.

Para la ONU existen diversas razones para que la crisis pudiera impedir el crecimiento de la productividad a nivel nacional, por ejemplo:

- ✓ Mayores Costos de transacción
- ✓ Menor movilidad (por las restricciones)
- ✓ Mayores dificultades para el trabajo productivo derivado del tiempo adicional que implica el cuidado de niños y dependientes en especial para las mujeres
- ✓ Poca inversión en ciencia y tecnología

A pesar de estas razones existen aspectos positivos de la crisis, que favorecen la productividad en algunos sectores, como lo es la implementación del teletrabajo, que favorece un clima de protección hacia los colaboradores

permitiéndoles trabajar desde casa, sin embargo, esto no aplica para trabajos en servicios que requieren contacto físico con clientes, por ejemplo; médicos, enfermeras, visitadores médicos, etc., donde la productividad es baja, si se realiza desde casa.

A pesar de que el teletrabajo se implementó en la visita médica durante algunos meses de la pandemia utilizando marketing digital, a través de redes sociales y WhatsApp, esto no ha sido suficiente para alcanzar las metas esperadas. En su mayoría la industria farmacéutica ha invertido muy poco en soluciones tecnológicas y capacitaciones que permitan contar con herramientas tecnológicas para realizar la promoción efectiva de los productos en modalidad teletrabajo, precisando que los colaboradores regresen de nuevo a las visitas presenciales para continuar siendo productivos.

Pero para continuar con la productividad los colaboradores necesitan una serie de recursos que les permitan trabajar de manera eficiente y está comprobado que la motivación laboral es sin duda, un recurso que influye mucho en el logro de la metas y objetivos planteados en el ámbito organizacional, si bien es cierto en cada individuo reina la noción de cubrir diferentes necesidades en un puesto de trabajo, las organizaciones deben cubrir por lo menos las básicas, como un salario decente, salud y seguridad en el trabajo, garantizar las prestaciones y no repercutir en la salud mental de los colaboradores.

A consecuencia de esta coyuntura los visitadores médicos por su parte identificaron una serie de factores importantes a cubrir para que se puedan sentir satisfechos y motivados en la organización, por ejemplo, mejorar el sistema salarial para promover una mejor calidad de vida, reducir las enfermedades psicosociales, mejorar el uso de herramientas e innovación, promover seguridad ante el virus del covid-19.

En el siguiente árbol se establecen los criterios de acción para mejorar cada esfera del ámbito laboral e incrementar o mantener la satisfacción y motivación laboral.

## **6.4. Análisis de objetivos**

### **Objetivo General**

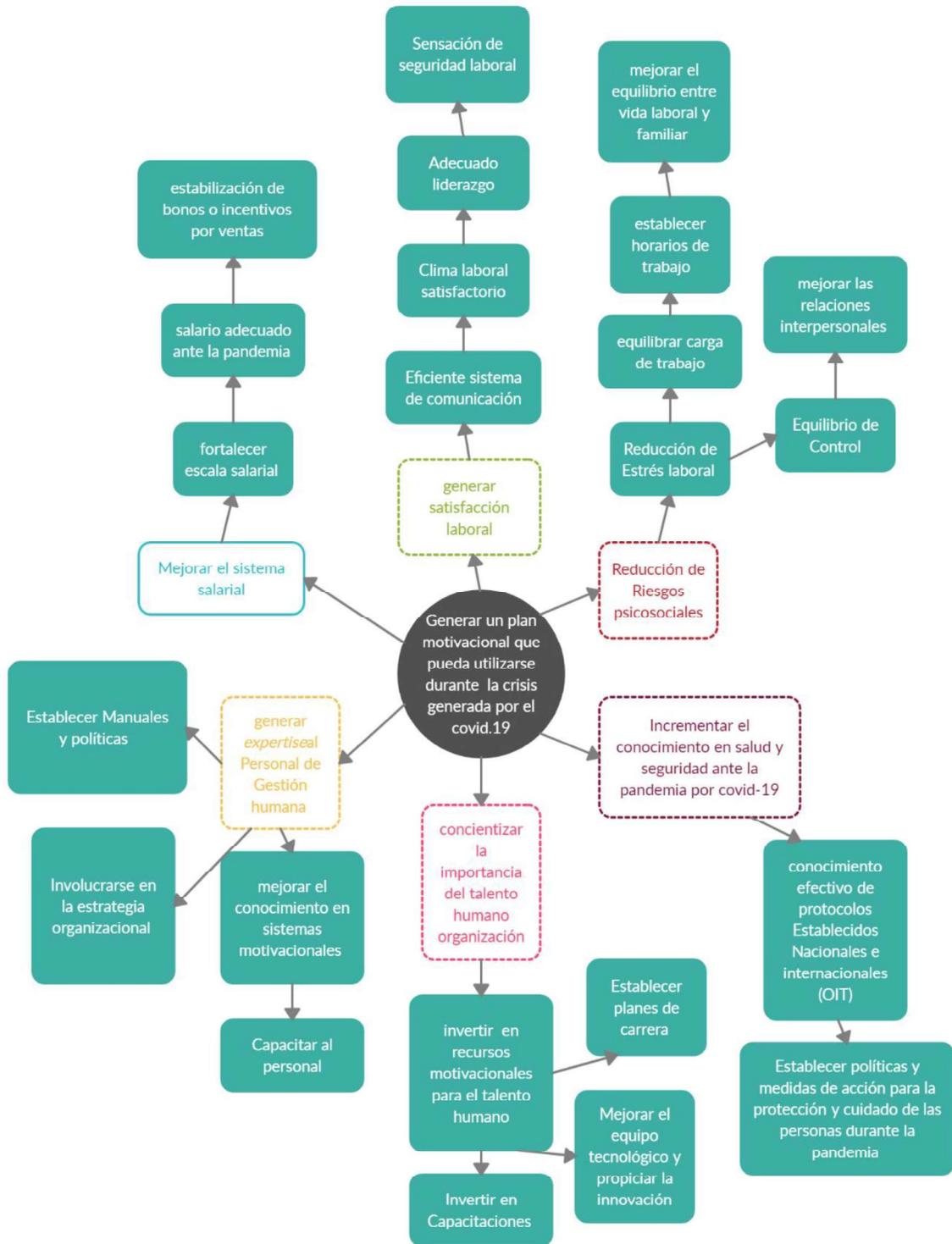
- Generar e implementar una guía que contenga los protocolos necesarios para el cuidado de la salud y seguridad de los visitantes médicos vinculados al cuidado de la salud física y mental durante la pandemia del covid-19, cuidando así, los niveles de motivación y satisfacción laboral.

### **Objetivos específicos**

- Dar a conocer sobre los protocolos nacionales e internacionales en materia de salud laboral para el cuidado de los colaboradores durante y después de la pandemia por covid-19.
- Brindar capacitaciones sobre el cuidado de las enfermedades psicosociales generadas por la pandemia por covid-19.
- Establecer medidas de acción para el cuidado de los colaboradores que trabajan de forma presencial, teletrabajo o mixta dentro de la organización.

**Figura 14**

*Árbol de objetivos, de árbol de problemas a árbol de objetivos.*

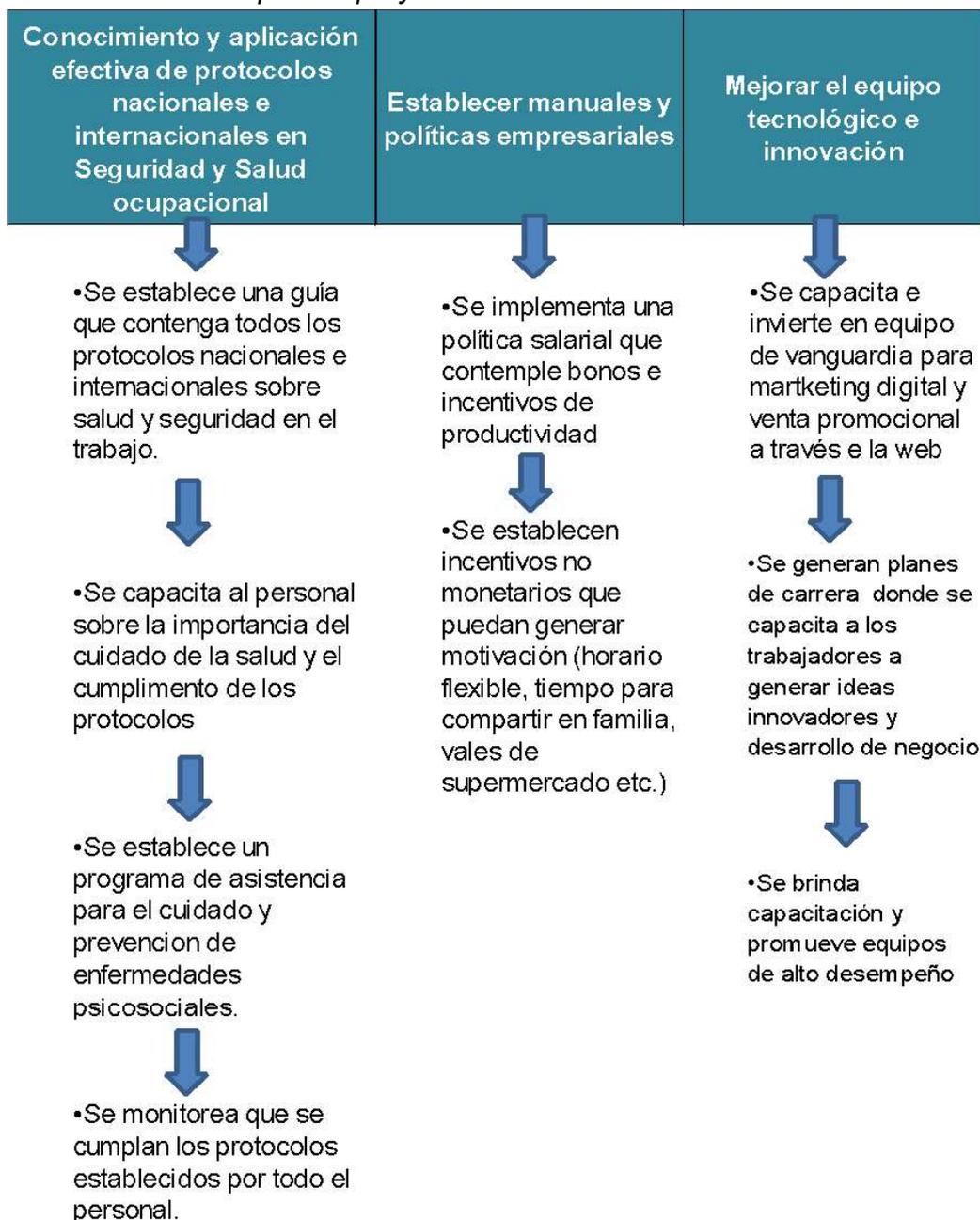


*Nota:* Elaboración propia.

Derivadas del árbol de objetivos, se proponen 3 alternativas que pueden contribuir a mantener y mejorar el nivel de motivación de los visitantes médicos durante la pandemia por covid-19 generando mayor satisfacción e identificación con la organización.

**Figura 15**

*Análisis de alternativas para el proyecto de acción.*



Nota. Elaboración propia.

### 6.5.1. Viabilidad de las alternativas planteadas

De las 3 alternativas expuestas con anterioridad es necesario evaluar criterios como tiempo, riesgo, probabilidad y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto.

**Tabla 19.**

*Viabilidad de las alternativas*

Recursos	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3
Recursos materiales	Mobiliario y equipo de oficina.  Material de apoyo infografías y afiches publicitarios.  Sala de reuniones  Salón de usos múltiples para capacitar al personal  Equipo de computo	Mobiliario y equipo de oficina	Mobiliario y equipo para cada participante.
Riesgo	Que no se tomen en cuenta los protocolos y que	Que la empresa no esté de acuerdo en	Que la empresa no quiera invertir en nuevas

	las personas puedan contagiarse del virus	cambiar su sistema salarial y de incentivos.	alternativas digitales y de tecnología.
Tiempo	Se establece un periodo de 8 meses para capacitar e implementar protocolos y programas para el cuidado de la salud.	Se establece un periodo de 8 meses para crear la política y establecer incentivos que no perjudiquen en costo a la organización.	Se establece un periodo de un año para la implementación y capacitación de nuevas herramientas de trabajo.
Probabilidad de alcanzar los objetivos	Si se cuenta con el apoyo y colaboración de los trabajadores puede incrementar la motivación al sentirse seguros y resguardados  Altas, al disminuir las enfermedades psicosociales.  Altas, al cuidar la salud de los colaboradores.	Media, si no se logra la comprensión de la gerencia general, para el cambio de políticas.	Bajo, muchas instituciones por la pandemia no están invirtiendo en equipo nuevo.

<p>Vinculación con los beneficiarios</p>	<p>Se benefician todos los colaboradores de la organización ya que la implementación de protocolos no sería para un área específica.</p> <p>Se benefician los visitadores médicos al cuidar su salud cumpliendo con lo establecido.</p> <p>Se beneficia la gerencia general al no tener rotación y ausentismo laboral por contar con cuidados de la salud de sus colaboradores.</p> <p>Las familias de los colaboradores.</p>	<p>Se benefician la población de visita médica al contar con un sistema salarial e incentivos.</p>	<p>Se beneficia el personal de la organización al contar con herramientas que les permita trabajar desde casa de forma innovadora.</p>
--	---	--	--

*Nota:* Elaboración propia, extraído de las alternativas del árbol de objetivos

Es importante reconocer que la opción más viable para la aplicación del proyecto para la organización y para el personal de visita médica es la alternativa no. 1, en estos momentos de pandemia es necesario cuidar la salud y seguridad de todo el personal y sus familias.

## **6.6. Marco conceptual**

El regreso a la “nueva normalidad”, enfrentarse a algo nuevo y a los desafíos que está dejando la pandemia no es una tarea fácil, ni para las organizaciones ni para los colaboradores, hoy día se tiene mayor información sobre la forma de actuar y la propagación del virus, pero para muchos colaboradores el salir a las calles, es un riesgo para su salud y la de sus familias.

Existen sectores que su producción y demanda de mano de obra es esencial y ha incrementado durante la crisis, pero cuyos trabajadores están más expuestos al riesgo de contagio, pues deben realizar sus tareas de forma presencial. Tal es el caso de los trabajadores que se encuentran en primera línea de combate a la emergencia como lo son los trabajadores de salud. Pero también los trabajadores de servicios esenciales, como la agricultura, la cadena de abastecimiento de alimentos y productos farmacéuticos, servicios públicos, distribución de energía, entre otros, (CEPAL y OIT, 2020)

Para la OIT las experiencias que ha tenido el mundo con enfermedades contagiosas como lo es la gripe A, los brotes de Ébola y ahora con el covid-19, han sacado a relucir la importancia de centrarse en los lugares de trabajo, en primer lugar para identificar a la población en riesgo, también para comprender cómo se propagan estas enfermedades y aplicar medidas de prevención, control y monitoreo para garantizar el cuidado de los colaboradores.

Por ello el regreso a la oficina debe llevarse con especial cuidado en la salud y seguridad de los colaboradores; ahora más que nunca es importante que las medidas de prevención y control sean consideradas prioritarias para proteger al

mundo del trabajo de la exposición del virus y evitar nuevos contagios, (OIT, 2020).

Es necesario abordar una perspectiva que implique implementar políticas de salud y seguridad ocupacional ya sea en trabajo remoto o en las oficinas y facilitar así, el proceso de recuperación económico a nivel nacional sin afectar la salud de los colaboradores.

## **Seguridad y Salud Ocupacional**

Conocida anteriormente como Seguridad e Higiene en el trabajo, tiene como objetivo según la Administradora de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA 2020), proveer a los empleadores ciertas responsabilidades para garantizar las condiciones de trabajo seguras y salubres para los trabajadores y trabajadoras, garantizando condiciones de trabajo adecuadas y la disminución de riesgos. Por su parte el Ministerio de Trabajo y Previsión Social (MINTRAB, 2020) lo conceptualiza como Seguridad e Higiene en el trabajo y lo define como el conjunto de conocimientos que buscan garantizar el bienestar físico, mental y social del trabajador, controlando riesgos que puedan producir accidentes o enfermedades laborales.

Mientras que la OIT define la salud laboral como el grado completo de bienestar físico, psíquico y social de los trabajadores. A pesar de que los conceptos son diferentes, estas instituciones buscan procurar el bienestar del individuo como centro de las organizaciones y como entes productivos de la sociedad.

### **Marco normativo:**

Debido a la situación por la emergencia sanitaria el Gobierno de Guatemala implementó una serie de disposiciones de prevención y mitigación en todos los lugares de trabajo de manera que se garantice la salud y seguridad de los colaboradores.

Existen hoy día normativas nacionales que exigen el cuidado a la salud de los trabajadores siendo estas:

- Constitución Política de la República de Guatemala
- Código de Salud, Decreto 90-97
- Código de Trabajo, Decreto 1441
- Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional, Acuerdo Gubernativo 229-2014
- Plan para la Prevención, Contención y Respuesta A Casos de Coronavirus (Covid-19) en Guatemala, Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
- Acuerdo Ministerial 229-2020 del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social
- Acuerdo Ministerial 234-2020 del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social que aprueba el Sistema de Alertas Sanitarias para la Atención de la Epidemia COVID-19.
- Normas Complementarias al Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional, para la Prevención y Control de Brotes de SARS Cov-2 en los Centros de Trabajo, Acuerdo Gubernativo 79-2020.
- Guía para incorporar en los planes de prevención de riesgos laborales o de salud y seguridad ocupacional el apartado relacionado a la estrategia de prevención y control de brotes de SARS COV-2 en el centro de trabajo, del Ministerio de Trabajo y Previsión Social
- Guía de identificación de Riesgos Laborales por COVID-19 y medidas preventivas en los centros de trabajo. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social – IGSS.

### **Convenios de la OIT**

- Convenio 161, ratificado por Guatemala y Recomendación 171 sobre los servicios de salud en el trabajo, 1985.
- Seguridad y salud en el trabajo frente a la pandemia (Mesa virtual de diálogo de OIT en América Latina)

- Convenio 155- Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1985

Estos protocolos dan una pauta de cómo actuar ante esta crisis garantizando el cuidado del recurso humano, recurso importante dentro de la agenda de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) donde se establecen 17 objetivos que promueven el desarrollo del mundo colocando como centro a las personas, entre estos objetivos importantes para el proyecto se encuentran: garantizar la salud, bienestar y la promoción de trabajo decente y crecimiento económico a nivel nacional; estos objetivos son importantes para que las organizaciones los tomen en cuenta, sin duda alguna la aparición del covid-19 ha hecho que estos objetivos sean muy difíciles de cumplir, pero son importantes para garantizar que las organizaciones promuevan su cumplimiento, procurando el bienestar de la persona y la promoción de un trabajo decente sin exclusión. Y, ¿cómo se promueve el trabajo decente? Según la OIT el trabajo decente es:

Contar con oportunidades de un trabajo que sea productivo, que produzca un empleo digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejorando perspectivas de desarrollo personal e integración en la sociedad, libertad para que las personas expresen sus opiniones, organización y participación en las decisiones que afecten sus vidas, e igualdad de oportunidades y trato para todas las mujeres y hombre (*OIT, 2015, p1*).

Porque traer a colación la política de empleo digno, porque son objetivos propuestos a nivel internacional importantes para que, las empresas pueden cumplir con requerimientos que necesita una persona en materia de seguridad y salud en el trabajo, garantizando a los colaboradores gozar de condiciones de trabajo adecuadas seguras y saludables aun estando en pandemia y principalmente porque todas las personas sin distinción alguna tienen derecho a un empleo decente.

De acuerdo con la OIT (2019), los trabajadores ocupan casi la mitad de la población global y los costos directos del tiempo de trabajo perdido por causa de las enfermedades laborales y los accidentes de trabajo registrados, equivale al 4% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial. La salud y seguridad en el trabajo es un derecho fundamental y es esencial para asegurar la productividad, sostenibilidad y desarrollo del país, y trae consigo ventajas hacia las organizaciones que la practican, por ejemplo: prevención de enfermedades psicosociales, lesiones o muertes, brindar al colaborador protección y seguridad importante para mantenerlo motivado y satisfecho, evitando el ausentismo y la disminución de productividad

La OSHA afirma que los trabajadores podrían ausentarse por estar enfermos, por cuidar de sus familiares enfermos, por cuidar niños o personas en riesgo o por el temor a una posible exposición a la enfermedad. La sola idea de volver a la oficina puede ocasionar ansiedad por la anticipación de problemas y la recuperación de unas agendas estresantes, así como miedo o incertidumbre por cómo afrontar los nuevos protocolos establecidos por la empresa, la distancia física con los compañeros y clientes puede provocar una ola de emociones que hay que saber gestionar.

Se calcula que 1000 personas mueren cada día en el mundo debido a accidentes del trabajo y otras 6500 de enfermedades profesionales. Las cifras agregadas indican un aumento general en el número de personas fallecidas por causas atribuibles al trabajo de 2,33 millones en 2014 a 2,78 millones en 2017. (OIT, 2020). La OIT también revela que entre los factores que más contribuyen a las enfermedades profesionales son de riesgo ergonómico, riesgo de lesiones, material particular de gases, humo y ruido, sumándole ahora el riesgo de la covid-19.

## **Protocolos nacionales de salud y seguridad**

Según lo establecido por el MAPS (2020). En el reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional, acuerdo gubernativo 229.2014; y sus normas complementarias para la prevención y control de brotes de SARS Cov-2 (covid-19) en los centros de trabajo. Es responsabilidad de los patronos contar con un plan de prevención de riesgos laborales o plan de Salud y Seguridad Ocupacional dentro de las empresas.

Los empleadores deben:

- Establecer distanciamiento social dentro de los centros de trabajo, de por lo menos 1.5 metros entre cada colaborador
- Disponer de estaciones de limpieza apropiadas (lavamanos con jabón, gel de alcohol etc.).
- Clasificar a los trabajadores por nivel de riesgo de exposición, dicha clasificación debe incluir en el plan de prevención de riesgos laborales o en el plan de salud y seguridad ocupacional
- En actividades de servicio al público, se deben colocar pantallas o escudos faciales al trabajador.
- Proteger a los empleados de alto riesgo de enfermedad por COVID-19
- Implementar un sistema de tamizaje al inicio de la jornada que evalúe síntomas de covid-19, midiendo la temperatura de acuerdo a la guía del MSPAS.
- Implementar políticas de ausentismo por enfermedad
- Reportar cualquier caso sospechoso de covid-19
- Reportar cualquier caso confirmado de covid-19 a MINTRAB
- Establecer una política interna de transporte de personas sospechosas de enfermedad de covid-19 de acuerdo a las guías de salud.
- Asegurar el uso de insumos para desinfectar aprobados por el MAPS
- Designar a uno o más monitores en el centro de trabajo, en razón del número de trabajadores.

- Proporcionar de forma gratuita mascarillas
- Impedir el ingreso de cualquier persona que no use mascarilla
- Proporcionar al personal de riesgo el equipo de protección personal para la prevención y control del contagio por covid-19
- Limpiar y desinfectar diariamente el edificio
- Limpiar y desinfectar todas las herramientas, insumos, materiales y superficies de uso frecuente, conforme a los procedimientos del MAPS
- Proporcionar un dispensador de alcohol en gel al sesenta por ciento
- Promover a los trabajadores transporte gratuito
- Impulsar campañas de información, capacitación y motivar a los trabajadores a participar en las mismas
- Señalar el centro de trabajo, con relación al distanciamiento físico, en áreas de espera, el uso de mascarillas, ubicación de dispositivos en gel, espacios en el elevador

### **Protocolos internacionales de Seguridad y Salud Ocupacional**

Por su parte la OSHA describen protocolos necesarios para regresar a la oficina de manera segura:

- Establecer un comité bipartito para organizar el retorno al trabajo
- Decidir quien regresa al trabajo y como
- Adoptar medidas de ingeniería y organizacionales
- Adoptar medidas de limpieza y desinfección
- Promover medidas de higiene personal
- Promover equipos de protección personal y velar por su cumplimiento efectivo
- Vigilar la salud de las personas trabajadoras
- Considerar los factores de riesgo psicosocial y otros riesgos
- Revisar y actualizar los planes de emergencia y evacuación
- Monitorear y actualizar las medidas de prevención y control (OSHA, 2020).

La Organización Internacional de Trabajo también define una guía técnica para los empleadores de como regresar a la oficina de forma segura ante el covid-19 y garantizar:

- La limpieza de los espacios, los equipos y las instalaciones de trabajo:
  - Establezca protocolos de limpieza diarios cuidando que los lugares, los puestos, los equipos y las instalaciones de trabajo estén limpias y ordenadas
  - Cree equipos específicos para mantener la limpieza y desinfección de los espacios. El equipo debe contar con los suministros, la formación y el equipo de protección personal necesarios para llevar a cabo estas tareas
  - Considere la posibilidad de llevar y exhibir un registro de las actividades de limpieza. (lista de control)
- La ventilación
  - Ventile a fondo el lugar de trabajo mediante métodos de ventilación mecánica o natural
  - Mantenga funcionando la ventilación del baño las 24 horas del día, siete días a la semana. Instruya a los ocupantes del edificio para que tiren de la cadena de los inodoros con las tapas cerradas
  - Asegure la ventilación con entrada de aire del exterior
  - Inspeccione el equipo de recuperación de calor para asegurarse de que las fugas están bajo control.
  - No utilice ventiladores individuales que puedan propagar el virus.
- El equipo de protección personal
  - Contener mascarillas quirúrgicas y respiradores, guantes desechables, protección contra salpicaduras en los ojos o monos desechables
  - Guiarse por las recomendaciones oficiales de las autoridades sanitarias nacionales y locales sobre la conveniencia u obligatoriedad de suministrar equipos de protección personal

- Sea cual sea el tipo de mascarilla, el uso y la eliminación apropiados son esenciales para garantizar su eficacia y evitar cualquier aumento de la transmisión
- Incluso si se utilizan mascarillas, recuerde a los trabajadores que es esencial seguir cumpliendo estrictamente el resto de las medidas profilácticas
- La detección de síntomas (mediante el control de la temperatura)
  - Si se va a realizar una toma de temperatura, ésta debería hacerse a todos los trabajadores sin distinción y con un termómetro fiable
  - Si se realiza algún control de síntomas, comunique claramente a los trabajadores que el único motivo de esta prueba es protegerlos de un posible contagio. Además, informe a los trabajadores sobre cómo se gestionan los datos. Deben respetarse las normas de protección de datos de carácter privado.
- El registro de las entradas y salidas
  - Reduzca al mínimo el número de entradas a los locales de la empresa; en general, no debe autorizarse el paso a personas que no están directamente involucradas en las actividades de la empresa
- La prevención de aglomeraciones en las entradas y salidas
  - Promueva el distanciamiento físico y utilice medidas de separación en las entradas al establecimiento y en las salidas. Sírvase también de marcas en el suelo, cintas que contribuyan a esa finalidad
  - En la medida de lo posible y siempre que sea preciso, planifique rutas de acceso y de salida separadas para los distintos equipos.
  - Preste atención a la disposición de los aparcamientos para facilitar el distanciamiento
- La promoción de los buenos hábitos de higiene
  - Coloque carteles, infografías, banners para recordar a los trabajadores que se laven las manos al llegar al lugar de trabajo.

- Ponga letreros que hagan conciencia a los trabajadores que deben evitar los apretones de manos y otros saludos que impliquen contacto personal.
- Medidas posibles dentro del lugar de trabajo
    - En los baños y lavamanos: Haga que se observe, en la medida de lo posible, el distanciamiento físico
    - Proporcione jabón líquido para lavarse las manos
    - Velar por una limpieza periódica de las instalaciones y áreas de aseo y, en cualquier caso, entre los turnos y al final de jornada.
  - Los comedores y las áreas de descanso
    - A menos que los comedores o instalaciones para las comidas no puedan gestionarse de acuerdo con las medidas que se indican a continuación, mantenerlos abiertos para evitar que los empleados abandonen el lugar de trabajo en las pausas del almuerzo.
    - Asigne turnos de descanso y almuerzos escalonados para evitar las aglomeraciones. Si divide a los trabajadores en equipos o turnos, evite mezclar diferentes equipos de trabajadores en el mismo espacio al mismo tiempo
  - El trato con los proveedores y clientes
    - Es conveniente establecer un procedimiento específico para la recepción de las mercancías, así como revisar los protocolos de seguridad (carga y descarga) para tener en cuenta los posibles riesgos asociados a la COVID-19 y reducir las oportunidades de contacto entre proveedores y trabajadores
  - El virus de la COVID-19 puede sobrevivir hasta 72 horas en superficies de plástico y acero inoxidable, menos de 4 horas en el cobre y menos de 24 horas en cartón 3. Considere la desinfección de los paquetes en los puntos de entrega antes de su entrada en el almacén o al área de producción

- Ponga carteles solicitando a los clientes que presenten cualquier síntoma que no entren en la empresa.
  - Coloque rótulos para recordar tanto al personal como a los clientes las precauciones de seguridad, en particular, la de mantener la distancia de seguridad con los demás y, siempre que sea posible, seguir buenos hábitos de higiene
- La protección del bienestar mental de los trabajadores en tiempos de la pandemia por la COVID-19
- Entablar regularmente una comunicación clara y precisa con los trabajadores, proporcionándoles toda la información necesaria para responder a sus principales preguntas, pero sin incitar a las especulaciones
  - Tranquilizar a los trabajadores sobre las medidas adoptadas por la empresa para responder a la pandemia.
  - Cerciorarse de que los trabajadores sepan con quién contactar en caso de que necesiten apoyo emocional
  - Crear una cultura de liderazgo compasivo: capacitar a los líderes de los conocimientos y los recursos necesarios para dialogar con sus equipos, comprobar cómo se encuentran y reconocer las señales de angustia.
  - Implementar si es posible un programa de asistencia a los empleados, ya que puede ser un recurso clave en materia de salud mental o de finanzas
  - Indicar a los trabajadores las fuentes de información y asesoramiento en materia de salud mental y bienestar (OIT, 2020).

Gestionar la seguridad y salud de los trabajadores ayuda a prevenir y reducir las enfermedades psicosociales asociadas al trabajo según datos obtenidos por la OIT, el estrés y la preocupación resultado de la pandemia de la covid-19 ha afectado en gran medida la salud mental de los colaboradores, la OIT cita un estudio realizado por The Lancet en el año 2020, que demostró, que quienes habían estado

confinados durante la pandemia habían sufrido depresión, estrés, mal humor, irritabilidad, insomnio, síntomas de trastorno de estrés post traumático, ira y agotamiento emocional, como resultado del aislamiento.

En este tiempo tan incierto y de cambios es necesario hacer frente a los riesgos psicosociales en el ámbito laboral, para proteger la salud y bienestar de los colaboradores aumentando la productividad y desempeño dentro de las organizaciones.

Las organizaciones deben ser conscientes de los riesgos psicosociales que ha dejado el confinamiento, el distanciamiento social y la preocupación por el futuro de los colaboradores. Las personas que trabajan desde casa pueden enfrentarse a riesgos relacionados con el ambiente doméstico que no cumple con las características ergonómicas necesarias, como un escritorio o una silla adecuada, la falta de iluminación o el ruido, esto puede provocar un aumento en la ansiedad y el estrés y disminuir el desempeño en el trabajo así lo describe la OIT.

Debido al aumento en las enfermedades psicosociales en los trabajadores, es necesario también gestionarlas como parte de la Seguridad y salud laboral, ya que, esto puede repercutir gravemente en su desempeño hacia la organización por lo que la OIT brinda una guía de gestión de riesgos psicosociales asociadas al trabajo durante la pandemia, que las organizaciones puedan poner en práctica para el cuidado del recurso humano:

- Evaluar el medio ambiente y equipo de trabajo, para evitar el contagio y propagación del virus
- Equilibrar la carga de trabajo, ritmo de trabajo y horario de trabajo, ya que esto puede provocar depresión, ansiedad, agotamiento, enfermedades coronarias y dolencias músculo esqueléticas provocando a su vez ausentismo según datos obtenidos por la OIT.

- Prevenir la Violencia y el acoso, según datos obtenidos por la OIT La violencia y el acoso tienden a aumentar durante los brotes de enfermedades infecciosas.
- Equilibrar la vida laboral y la vida personal
- Garantizar y promover la seguridad en el trabajo, el estrés ha aumentado considerablemente por la incertidumbre sobre el futuro del trabajo, considerando que las tasas de desempleo a nivel mundial han aumentado drásticamente.
- Gestionar un liderazgo fuerte y eficaz
- Comunicar, brindar información y seguir formado, esto posibilita la participación de los colaboradores y aumenta el bienestar al estar informados y percibir que es tomado en cuenta.
- Promover la salud y prevenir los comportamientos negativos para afrontar la pandemia, motivar la realización de ejercicio y actividades que promuevan la salud para mejorar el estado de ánimo y disminuir el estrés.
- Apoyo social, asegurarse de que los colaboradores puedan contar y confiar en la organización para solicitar apoyo cuando lo necesiten.
- Apoyo psicológico, es necesario integrar iniciativas de apoyo psicológico (OIT, 2020).

Existe algo sumamente importante que no ha cambiado durante este tiempo de pandemia es la importancia de centrar la atención en las personas como parte esencial de la organización, es necesario fortalecer el sentido de pertenencia que pudo haberse debilitado con estos meses fuera de la oficina.

## **6.7. Matriz del proyecto**

### **Fin del proyecto:**

Implementar una guía práctica para cuidar la seguridad y salud de los visitantes médicos que regresan a la visita médica presencial durante la pandemia, reduciendo los riesgos psicosociales a través de la aplicación de un

programa de ayuda que permita identificar factores de riesgo y mejoramiento de los mismos, logrando incrementar el sentimiento de seguridad en los colaboradores.

**Tabla 20.**

*Matriz de del proyecto (Marco lógico).*

Resumen narrativo de objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p><b>Propósito u objetivo general</b></p> <p>Generar una guía de conocimiento y mejoramiento de los protocolos de la salud y seguridad ocupacional de los visitadores médicos que pueda utilizarse durante la pandemia para poder atender y prevenir enfermedades psicosociales asociadas al trabajo.</p>	<p>90% de uso de la herramienta por los colaboradores.</p> <p>99% de nivel de motivación laboral en factores higiénicos de los colaboradores</p> <p>90% de personal que asiste a los programas</p> <p>Disminución considerable de los niveles de ansiedad y estrés.</p>	<p>Visitadores médicos que den positivo</p> <p>Evaluación de riesgos</p> <p>Auditorías.</p> <p>Listados de asistencia</p>	<p>La aplicación del proyecto pretende disminuir las redes de contagios entre los visitadores médicos que asisten de forma presencial. logrando disminuir el estrés y miedo por la exposición del virus. .</p>

<b>Componentes 1</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Establecer condiciones previas para la realización de una guía de SSO que contemple un programa para disminuir el riesgo de enfermedades psicosociales</b>	<b>Autorización de la guía</b>  <b>Personal idóneo para el proyecto</b>	<b>Manuales y perfiles de puestos</b>  <b>Correo o carta de aceptación</b>	<b>Que la gerencia no esté interesada en el proyecto y no considere esencial el cuidado de los colaboradores</b>
<b>Actividades:</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costos</b>	<b>Condiciones previas</b>
1.1. Sensibilizar y dar a conocer a la alta gerencia el proyecto para su aprobación	Recursos humanos: Gerente general y gerentes de área.  Coordinador de proyecto  Sala de capacitaciones o bien reunión vía meet.	Horas hombre	Que los directivos tomen en cuenta la importancia del cuidado de la salud de los colaboradores.
1.2. Crear una vacante para el puesto de un consultor en	Recursos humanos: Auxiliar de reclutamiento y selección	Bolsas de empleo o redes sociales	Que la empresa tenga espacio y mobiliario disponible para

seguridad ocupacional	Vo.bo. de gerencia  Requisición de personal  Equipo de computo	Licencia de Pruebas psicométricas  Q. 1,250.00	la nueva contratación.
<b>1.3.</b> Desarrollar un perfil y manual de puesto para el coordinador experto en SSO.	Recurso humano: auxiliar de gestión humana  Equipo de oficina	Horas hombre	Tener una idea clara de las funciones y procesos que debe llevar el gestor de SSO
<b>1.4.</b> Atraer/reclutar candidatos expertos en salud y seguridad ocupacional	Recurso Humano: Asistente de Reclutamiento y selección  Equipo de computo	Anuncios de en bolsas de empleo:  Q. 450.00	Salario acorde al mercado.  Buenas prestaciones  Beneficios de ley

<p><b>1.5.</b> Realización de pruebas psicométricas</p>	<p>Recurso humano : coordinado de reclutamiento y selección</p> <p>Equipo de computo</p> <p>Acceso para pruebas psicométricas</p> <p>Informe final de pruebas</p>	<p>Licencia ilimitada</p> <p>Q. 100.00</p>	<p>Proceso de reclutamiento y selección bien definido.</p>
<p><b>1.6.</b> Entrevista por competencias y/o Assessment center</p>	<p>Recurso humano: Coordinador de Reclutamiento y selección</p> <p>Terna para Assessment center</p> <p>Materiales: formato de entrevista por competencias</p> <p>Equipo de computo</p>	<p>Horas hombre</p>	<p>La organización tiene el enfoque en competencias laborales.</p>

<p>1.7. Entrevista por competencias y/o Assessment center</p>	<p>Recurso humano:          Coordinador de Reclutamiento y selección</p> <p>Terna para Assessment center</p> <p>Materiales:          formato de entrevista por competencias          Equipo de computo</p>	<p>Horas hombre</p>	<p>La organización tiene el enfoque en competencias laborales.</p>
<p>1.8. Contratación del coordinador experto en SSO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Firma del Contrato de trabajo</li> </ul>	<p>3 copias del Contrato de trabajo aliado a los requerimientos del código de trabajo</p>		<p>El candidato acepte la propuesta de empleo y llene sus expectativas.</p>

1.9.	Inducción a la compañía del coordinador experto de SSO	<p>Recurso humano: Encargado de inducción de personal.</p> <p>Salón de capacitación si es presencial</p> <p>Plataformas virtuales si fuese no presencial</p> <p>Equipo de computo</p>	<p>Refacción, kit de bienvenida,</p> <p>Q. 170.00.</p>	<p>Que la empresa no cuente con una inducción alineada a la estrategia organizacional</p>
1.10.	Crear una vacante para el puesto de Psicólogo clínico	<p>Vo.bo. de gerencia</p> <p>Requisición de personal</p> <p>Plaza vacante  </p>	<p>Bolsas de empleo o redes sociales</p> <p>Licencia de Pruebas psicométricas</p> <p>Q. 1,250.00</p>	<p>Que la empresa tenga espacio y mobiliario disponible para la nueva contratación.</p>
1.11.	Desarrollar un perfil y manual de puesto para psicólogo clínico	<p>Recurso humano: auxiliar de reclutamiento y selección</p> <p>Equipo de oficina</p>		<p>Manuales y perfiles de puesto alineados</p>
1.12.	Atraer/reclutar candidatos	<p>Recurso Humano: Asistente de</p>	<p>Anuncios de en bolsas de empleo:</p>	<p>Salario acorde al mercado.</p>

	Reclutamiento y selección  Equipo de computo	Q. 450.00	Buenas prestaciones Beneficios de ley
1.13. Realización de pruebas psicométricas	Recurso humano: analista de Reclutamiento y selección  Equipo de computo Acceso para pruebas psicométricas  Informe final de pruebas	Licencia ilimitada  Q. 100.00	Proceso de reclutamiento y selección bien definido.  Que la empresa cuente con la licencia de pruebas necesaria para una contratación eficiente
1.14. Entrevista por competencias y/o Assessment center	Recurso humano: Coordinador de Reclutamiento y selección  Terna para Assessment Center  Materiales: formato de	Horas hombre	La organización tiene el enfoque en competencias laborales.

	entrevista por competencias		
	Equipo de computo		
<b>Componentes 2</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
Establecer una guía digital de fácil acceso que contenga los protocolos nacionales e internacionales sobre salud y seguridad en el trabajo en tiempos de pandemia por covid-19.	90% de descargas de la guía.  Resultado de las respuestas buenas vrs. Las malas en las evaluaciones.  1% de contagios de los colaboradores	Alerta de descarga  Evaluaciones por medio de gamificación	Poco interés de las personas por aplicar protocolos.  No creer que la covid-19 existe
<b>Actividades:</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costos</b>	<b>Condiciones previas</b>
2.1. Evaluar riesgos laborales en toda la organización	Matriz de evaluación de riesgos  Equipo de computo	Horas hombre	Apertura de todas las áreas para evaluar correctamente los riesgos

	Recursos humanos: Encargado de proyecto y experto en SSO		
2.2. Controlar los riesgos evaluados ejemplo:  Medidas de ingeniería (Ventilación, infraestructura), Medidas organizativas (Distribución de trabajo, horarios flexibles). Medidas administrativas (limpieza, desinfección), Medidas de protección personal.	Recursos humanos: Experto en SSO  Materiales para reparación o prevención  Tablet	Q. 10,000.00	Interés organizacional para mejorar en todos los sistemas que generen algún peligro.
2.3. Evaluación y análisis de propuesta “guía digital” con el experto en SSO	Evaluación de la viabilidad de la guía  Equipo de computo	Horas hombre	Qué los directivos entiendan la importancia de la SSO.

<p>2.4. Buscar la aplicación (WhatsApp, watsapp, app, redes sociales) más factible para la presentación de la guía</p>	<p>Recursos humanos: coordinador de proyecto</p> <p>Equipo de computo</p>		<p>Contar con aplicaciones gratis.</p>
<p>2.5. Recabar y sintetizar los protocolos nacionales e internacionales para el contenido de la guía.</p>	<p>Recursos humanos: coordinador del proyecto</p> <p>Equipo de oficina: fotocopiadoras, teléfonos</p> <p>Equipo de computo</p>	<p>Horas hombre</p>	<p>Entender que es la SSO</p> <p>Protocolos que los colaboradores puedan memorizar fácilmente.</p>
<p>2.6. Analizar las políticas públicas nacionales en materia de SSO.</p>	<p>Equipo de computo</p> <p>Recursos humanos: coordinador de proyecto</p>	<p>Horas hombre</p>	<p>Políticas públicas accesibles.</p>

<p>2.7. Realizar trabajo de campo sobre los peligros psicosociales a los que están expuestos los colaboradores a través de entrevistas, cuestionarios y de ser necesario diálogo.</p>	<p>Recursos humanos: Experto en SSO, Encargado del proyecto.  Equipo de computo</p>	<p>Horas hombre Gasolina y viáticos  Q. 500.00</p>	<p>Apertura y accesibilidad de parte de los jefes y supervisores.</p>
<p>2.8. Establecer un comité Bipartito que pueda vigilar y apoyar con la implementación adecuada de todo el protocolo de SSO</p>	<p>Recursos humanos: Voluntarios Coordinador del proyecto y experto en SSO  Termómetro  Gel antibacterial</p>	<p>Horas hombre</p>	<p>Participación de todos los colaboradores.</p>

<p>2.9. Clasificar y organizar las responsabilidades del comité tanto para aplicación de protocolos como en la participación del programa</p>	<p>Recursos humanos: voluntarios</p> <p>Equipo de computo</p>	<p>Horas hombre</p>	<p>Que exista participación de parte de los colaboradores.</p>
<p>2.10. Realizar la guía utilizando aplicaciones gratuitas, que contengan gamificación de fácil uso.</p> <p>La guía debe contener protocolos de protección, cuidado de la salud, e indicadores para reconocer si existen personas con riesgos de enfermedades preexistentes o psicosociales.</p>	<p>Recursos humanos</p> <p>Equipo de computo</p> <p>Material informativo digital</p>	<p>Q. 1000.00</p>	<p>Alguna herramienta interna que se pueda utilizar para la difusión</p>

2.11. Presentación de la guía a los directivos para su aprobación	Recursos humanos Sala de capacitaciones Equipo de computo Equipo de proyección	Q. 300.00	Directivos interesados y con apertura
<b>Componente 3.</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Capacitar al personal sobre la implementación del cuidado de la salud y el cumplimiento de los protocolos</b>	<b>Cantidad de personas a capacitar</b> <b>Efectividad de las capacitaciones</b>	<b>Listado de asistencia.</b> <b>Evaluación de conocimientos</b>	<b>Que las personas no estén interesadas en recibir capacitaciones por el horario o la modalidad.</b>
<b>Actividades:</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costos</b>	<b>Condiciones previas</b>

<p>3.1. Campaña de promoción y socialización para la participación de los colaboradores en el proyecto colaboradores en el proyecto</p>	<p>Promoción digital, intranet organizacional</p> <p>Correo electrónico</p> <p>Banners informativos</p> <p>Infografías</p> <p>Equipo de computo</p>	<p>Horas hombre</p> <p>Q. 700.00</p>	<p>Contar con herramientas organizacionales de comunicación y difusión</p>
<p>3.2. Coordinar las capacitaciones sobre SSO y presentación del uso y evaluación de la guía</p>	<p>Recurso humano: coordinador del proyecto, Experto en SSO y Psicólogo clínico</p> <p>Equipo de computo</p>	<p>Horas hombre</p>	<p>Contar con herramientas para capacitar virtual y presencial</p>
<p>3.3. Preparar el material para capacitar</p> <p>Establecer contenido de capacitación.</p>	<p>Recurso humano</p> <p>Equipo de computo</p>		<p>Contar con medios digitales y aplicaciones de diseño.</p>
<p>3.4. Realizar convocatorias, especificar</p>	<p>Equipo de computo</p>	<p>Q. 120.00</p>	<p>Apertura de parte del personal para</p>

	grupos, horario y participantes	Correo electrónico institucional  Banners.		asistir a las capacitaciones
3.5.	Señalar las instalaciones con afiches informativos sobre protocolos, enfermedades laborales y cómo abordarlas.	Recursos humanos  Impresión de afiches	Q. 500.00	Contar con espacios disponibles para su colocación como tableros informativos en puntos estratégicos.
3.6.	Realizar capacitaciones al personal, jefes y supervisores.  "Protocolos para el cuidado de la salud y seguridad en tiempos de pandemia para visitantes médicos"	Modalidad virtual: Equipo de computo  Material presencial:  Recurso humano Sala de capacitaciones Refacciones Equipo de computo Equipo de proyección	Q. 1000.00	Que el área de capacitación esté limpia, desinfectada y que tenga espacio para el distanciamiento social.

<p>3.7. Presentar al personal de visita médica la aplicación con contenido informativo sobre los protocolos, como descargarla, y como utilizar la herramienta.</p>	<p>Recursos humanos</p> <p>Equipo de computo</p> <p>Internet para compartir</p>	<p>Q. 300.00</p>	<p>Que los colaboradores puedan tener acceso a Smartphone para descargar la aplicación.</p>
<p>3.8. Medir la efectividad de las capacitaciones</p>	<p>Equipo de computo</p> <p>Encuesta o cuestionario para evaluación de contenido</p> <p>Recursos humanos: coordinador de proyecto.</p>	<p>Q. 50.00</p>	<p>Colaboradores participativos y entusiastas.</p>
<p>3.9. Entrega de equipo de protección Personal, acorde a sus actividades</p>	<p>Listado de asistentes</p> <p>Kit para todos los asistentes.</p>	<p>Q. 3000.00</p>	<p>Autorización para la compra y distribución del kit.</p>

fuera de la empresa	Recursos humanos: Encargado de proyecto		
<b>Componente 4.</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Supuestos</b>
<b>Se establece un programa de asistencia para el cuidado y prevención de enfermedades psicosociales en el trabajo a causa de la pandemia por covid-19</b>	90% de personas atendidas  Tasa de ausentismo.	Bitácoras, Expedientes, testimonios.	Que a la población no le interese asistir por miedo o por mitos establecidos.
<b>Actividades:</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costos</b>	<b>Condiciones previas</b>
4.1. Coordinar y preparar programas de apoyo psicológico para promover la salud y disminución de los riesgos psicosociales asociados a la pandemia.	Recurso humano: psicólogo clínico  Equipo de computo  Salón de reuniones		Que la organización tenga conocimientos y apertura para tratar enfermedades psicosociales.

4.2.	Promover el programa a través de visitas, afiches, comunicados, tableros.	Recurso humano: coordinador del proyecto.  Equipo de computo Impresiones	Q. 600.00	Espacios disponibles para sensibilización.
4.3.	Realizar un plan de establecimiento de nuevas formas de trabajo, para disminuir el estrés y ansiedad asociada a este.	Recurso humano: Psicólogo  Equipo de computo	Horas hombre.	Equipo coordinado y disponible.
4.4.	Establecer acciones con el líder sobre cómo organizar las tareas laborales y promover flexibilidad de horarios	Recurso humano: Psicólogo Jefes y directores  Equipo de computo	Horas hombre	Líderes comprometidos con su personal y abiertos al cambio
4.5.	Revisar, redactar o proponer una política de	Equipo de cómputo,	Horas hombre	Autorización para el establecimiento de horarios

	horarios presenciales y modalidad teletrabajo, así como monitorear cargas trabajo	Recursos humanos: coordinador de gestión humana y director del proyecto.		
4.6.	Promover políticas inclusivas para disminuir el estrés en mujeres que deben ocuparse de las labores del hogar y labores de la oficina.	Equipo de cómputo,  Recursos humanos: coordinador de gestión humana y director del proyecto.	Horas hombre	Que la organización no tenga discriminación y tenga apertura para la implementación.
4.7.	Establecer la atención sanitaria: (clínica médica, Clínica Psicológica) para incrementar la sensación de seguridad	Equipo de Computo  Recursos Humanos: Psicólogo, Gerencia General Médico o Enfermera ocupacional.	Instalaciones para una clínica médica	Espacio para atención médica y psicológica.

<p>4.8. Establecer charlas informativas sobre cuidado de la salud; como el establecimiento de una rutina de sueño, ejercicio, comida saludable.</p>	<p>Recursos humanos: Psicólogo clínico, coordinador del proyecto.</p> <p>Equipo de computo</p> <p>Material audiovisual en línea</p> <p>Recursos financieros</p>	<p>Q. 300.00</p>	<p>Apertura e interés por parte de todos los participantes</p>
<p>4.9. Organizar reuniones virtuales de socialización con todo el personal para que puedan sentirse acompañados</p>	<p>Recursos humanos: Psicólogo</p> <p>Equipo de computo</p> <p>Correo institucional</p> <p>Material audiovisual</p>		<p>Autorización para ausentarse de sus labores y participar en el programa.</p>
<p>4.10. Informar y brindar apoyo psicosocial, asesoramiento,</p>	<p>Oficina para terapia</p>	<p>Q. 150.00</p>	<p>Tener un espacio adecuado para</p>

<p>terapia individual o grupal para disminuir los riesgos de enfermedades como estrés, ansiedad, estrés postraumático.</p>	<p>Mobiliario y equipo</p> <p>Equipo de computo</p> <p>Recursos humanos: Psicólogo</p>		<p>tratar y atender pacientes.</p>
<p>4.11. Mejorar la gestión de liderazgo sobre la importancia y monitoreo de las enfermedades, para mitigar el estrés</p>	<p>Equipo de Computo</p> <p>Recursos Humanos: psicólogo clínico consultor de SSO</p> <p>Recursos audiovisuales</p> <p>Material para capacitaciones</p>	<p>Q. 300.00</p>	<p>Empoderamiento del liderazgo</p>
<p>4.12. Revisar la cultura organizacional y promover espacios de sensibilización para</p>	<p>Recurso humano: Jefe de gestión humana, psicólogo clínico</p> <p>Equipo de computo</p>	<p>Q. 1000.00</p>	<p>Disposición y empoderamiento familiar</p>

colaboradores y sus familias	Recursos financieros		
4.13. Elaboración de un listado de verificación para evaluar y comprender los puntos fuertes, los puntos débiles y las limitaciones personales, en condiciones de salud y económicas incluido el reconocimiento de los signos de estrés y agotamiento	Equipo de computo  Lista de verificación  Recursos humanos: Psicólogo clínico	Q. 300.00	Personas honestas que puedan identificar sus limitaciones personales, económicas y de salud.
4.14. Establecer técnicas y programas para mejorar la comunicación entre líderes y equipos	Recursos humanos: Psicólogo clínico Gestión Humana Gerencia General  Equipo de computo	Horas hombre	Tener un establecimiento adecuado de programas de comunicación que solo haya que mejorar y difundir.

<p>4.15. Establecer alianzas con establecimientos que cumplen con los protocolos para los colaboradores puedan asistir a distraerse, sin riesgo al contagio y tener así interacción social</p>	<p>Recursos humanos: Coordinador del proyecto.  Equipo de computo</p>		<p>Que existan lugares de entretenimiento que cumplan con los protocolos establecidos para cuidar la salud de sus visitantes.</p>
<p><b>Componente 5.</b></p>	<p><b>Indicadores</b></p>	<p><b>Medios de verificación</b></p>	<p><b>Supuestos</b></p>
<p><b>Se monitorea que se cumplan los protocolos establecidos por todo el personal</b></p>	<p>Índice de accidentabilidad  No. de revisiones diarias  90% de eficiencia de los protocolos y programas</p>	<p>Evaluación de riesgos  Lista de control de monitoreo diario.</p>	<p>Que no se cumplan con los protocolos establecidos.</p>
<p><b>Actividades:</b></p>	<p><b>Recursos</b></p>	<p><b>Costos</b></p>	<p><b>Condiciones previas</b></p>

5.1. Establecer un comité de monitoreo y vigilancia.	Recursos humanos: voluntarios, experto en SSO  Tablet de monitoreo  Recursos financieros	Q. 5000.00	Contar con personal capacitado además de contar con recursos económicos para la compra de equipo de protección y material de limpieza.
5.2. Evaluar la correcta utilización de lo establecido en todo el proyecto	Recursos humanos: coordinador de proyecto.  Sistema de evaluación	Horas hombre	Personal capacitado y objetivo.

*Nota:* Elaboración propia: matriz del proyecto, marco lógico, se utiliza abreviatura sobre Seguridad y Salud Ocupacional (SSO).

## 6.8. Presupuesto

Presupuesto establecido para la aplicación y desarrollo del proyecto “Guía práctica (digital) que pueda garantizar la Seguridad y Salud de los visitantes médicos durante la crisis generada por el covid-19 y mantener su motivación y satisfacción laboral” con una duración de 8 meses.

**Tabla 21.***Presupuesto proyectado recursos humanos*

Cantidad	Concepto	Cantidad
1	Sueldo Experto en SSO, 8 meses	Q 56,000.00
1	Psicólogo clínico	Q 56,000.00
1	Director del proyecto	Q. 50,000.00
	<b>total</b>	<b>Q 162,000.00</b>

*Nota.* Elaboración propia, presupuesto para el proyecto de intervención

**Tabla 22.***Presupuesto proyectado Gastos Generales*

Cantidad	Concepto	Cantidad
2	Equipo de computo	Q 15,000.00
2	Reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal	Q 5,740.00
1	Control de riesgos y mejoras del entorno físico	Q 10,000.00
2	Viáticos e insumos	Q 5000.00
100	Impresiones infografías, banners	Q 8,000.00
3	campañas de promoción en distintos momentos	Q 10,000.00
	capacitación de personal	Q 30,000.00
	Kit de equipos de protección personal	Q 15,000.00
	material de oficina	Q 15,000.00
	Gastos imprevistos	Q 25,000.00
	<b>Total:</b>	<b>Q 138,740.00</b>

*Nota.* Elaboración propia, presupuesto para el proyecto de intervención y recursos generales.

**Tabla 23.**

*Gastos totales del proyecto o propuesta*

Cantidad	Concepto	Cantidad
1	Recursos humanos	Q 162,000.00
1	Gustos generales	Q 138,740.00
	<b>total</b>	<b>Q 300,740.00</b>

*Nota.* Elaboración propia, presupuesto General.

Los montos proyectados incluyen todo tipo de recursos materiales.

## 6.9. Cronograma

Tabla 24.

*El cronograma estima la cantidad de tiempo determinado para cada actividad.*

8 meses																																
Actividad	enero				febrero				marzo				abril				mayo				junio				julio				agosto			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>1. Establecer condiciones Previas</b>	→																															
Sensibilizar y dar a conocer el proyecto	█																															
Desarrollo de manuales y perfiles del puesto.	█	█																														
Atracción y reclutamiento de personal	█	█																														
Contratación de personal	█	█																														
Inducción de personal			█	█																												
<b>2. Creación y establecimiento de guía</b>			→																													
Evaluación de riesgos			█	█																												
Control de riesgos y remodelaciones					█	█	█	█																								
Evaluación y análisis de propuesta "guía digital"							█	█																								
Puesta en marcha del proyecto "guía digital"									█	█	█	█																				
Buscar información									█	█	█	█																				
Trabajo de campo sobre los peligros psicosociales									█	█	█	█																				
Establecimiento de responsabilidades e inicio de aplicación de protocolos									█	█	█	█																				
Establecimiento de comité Bipartito									█																							
Presentación de la guía													█																			
<b>3. Capacitaciones</b>																																
Campaña de promoción y socialización																	█	█	█	█	█	█	█	█								
Coordinar y preparar las Capacitaciones sobre SSO																	█	█	█	█												
Establecer contenidos de las capacitaciones																	█	█	█	█												
Realizar convocatorias, definir grupos, modalidad y participantes.																	█	█	█	█												
Realizar capacitaciones y presentación de guía digital a todo el personal																	█	█	█	█	█	█	█	█								
Medir efectividad de las capacitaciones																					█	█	█	█								
Señalar las instalaciones, afiches informativos, rutas de evacuación etc.																					█	█	█	█								
Entrega de Equipo de protección personal y kit de cuidados a quien lo requiera según el puesto y exposición																					█	█	█	█								



## 6.10. Evaluación del proyecto

El proyecto pretende contar con 3 momentos de evaluación durante su ejecución: inicial, recurrente y final.

- **Fase Inicial: de enero a marzo:**

Esta fase se inicia con la gestión de aprobación y apoyo de parte de la industria farmacéutica para la aplicación del proyecto. Se contemplan acciones como:

**Tabla 25**

*Acciones e Indicadores fase inicial del proyecto*

Acciones:	Indicadores de medición
1. Conocimiento y divulgación del proyecto ante la industria para su ejecución	<ul style="list-style-type: none"><li>● Aprobación y autorización del presupuesto.</li></ul>
2. Contratación del personal experto para el proyecto	<ul style="list-style-type: none"><li>● Tiempo de contratación</li><li>● Coste de contratación</li></ul>
3. Inducción del personal y conocimiento de la cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>90% de eficiencia de inducción</b></li><li>● Evaluación de conocimiento filosofía organizacional después de la inducción y seguimiento 2 semanas después</li></ul>
4. Revisión de áreas e incorporar una matriz de riesgos para conocer el nivel de riesgo existente en la organización. Causas y	<ul style="list-style-type: none"><li>● Matriz de riesgo</li><li>● <b>98% de áreas evaluadas</b></li><li>● Grupos de enfoque</li></ul>

consecuencias de los posibles riesgos.	
5. Preparar el material necesario para la implementación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Efectividad del presupuesto:</b> 90% del uso efectivo del presupuesto de acuerdo a lo establecido para cada punto</li> <li>● <b>Promoción y seguimiento:</b> analizar los medios de promoción y su % de efectividad no menor al 85%, dar seguimiento a cada actividad a través de una bitácora de cumplimiento</li> </ul>

*Nota.* Elaboración propia

En esta fase es necesario brindar retroalimentación a los actores sobre cómo se está ejecutando el proyecto e ir brindando retroalimentación sobre el uso del presupuesto asignado para la fase inicial.

- **Fase recurrente de abril, mayo, junio**

En esta fase se implementará el plan de acción del proyecto, se ejecutarán los componentes del 1 al 3 con sus respectivas actividades. Se contemplan acciones como:

**Tabla 26**

*Acciones e indicadores de medición para la fase recurrente.*

Acciones	Indicadores
1. La ejecución de la guía de salud y seguridad, preparación de la app y el material para descarga,	<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>90% de Efectividad del presupuesto</b> estipulado para esta área.</li><li>● <b>95% Eficiencia del proyecto:</b> Se evaluará si el proyecto está cumpliendo con las actividades, componentes y objetivos planteados hasta el momento de la evaluación según el cumplimiento del cronograma.</li><li>● <b>Feedback</b> a los actores involucrados sobre el proyecto.</li></ul>
2. Las capacitaciones y charlas de sensibilización para dar a conocer la guía y el programa de atención psicosocial	<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>98% de Impacto del proyecto:</b> se analizará el impacto que está teniendo el proyecto en los colaboradores, si es apropiado y cumple con las necesidades que tiene la población, a través de encuestas.</li><li>● <b>80% de alcance al personal capacitado</b> y sensibilizado</li><li>● Evaluación de las capacitaciones</li></ul>
3. Programa psicosocial, brindar terapia individual o grupal a	<ul style="list-style-type: none"><li>● <b>75 % de personas atendidas:</b> la cantidad de personas que hacen uso de las herramientas propuestas en el programa</li></ul>

colaboradores con riesgo de enfermedad por estrés o ansiedad.	
---	--

*Nota:* Elaboración propia.

Es necesario brindar retroalimentación a las gerencias, líderes y encargados sobre el proceso e identificación de personal en riesgo y promover la empatía por parte de todos.

- **Fase final julio y agosto**

En esta fase final se ejecutará el componente no. 4 del proyecto, que es el cumplimiento de lo establecido en las actividades anteriores. Se ejecutarán acciones como:

### **Tablas 27**

*Acciones e indicadores de medición fase final del proyecto*

<b>Acciones</b>	<b>Indicadores</b>
1. Monitoreo y cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>99% del cumplimiento efectivo del presupuesto:</b> analizar y verificar el cumplimiento de todo el proyecto y su correcta utilización</li> <li>● <b>% de Impacto del proyecto:</b> analizar el impacto que pudo haber tenido a nivel industria a través encuestas de satisfacción.</li> <li>● <b>% de eficacia del proyecto:</b> analizar el impacto del proyecto y como este mejoró o perjudicó la relación laboral de los colaboradores a través de una</li> </ul>

	<p>evaluación antes y después del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>100% de Cumplimiento:</b> analizar si se cumplió con lo establecido según tiempo y recursos establecidos.</li> <li>● <b>Evaluar la Pertinencia del proyecto:</b> analizar si las actividades y componentes eran pertinentes según el contexto y coyuntura.</li> <li>● <b>98% Participación de los interesados:</b> Calcular el porcentaje de las personas que participaron en la implementación del proyecto.</li> <li>● <b>Entrevistas:</b> a través de entrevistas evaluar el impacto que tuvo el proyecto en su actividad laboral.</li> </ul>
--	--

*Nota: Elaboración propia*

En esta fase es necesario evaluar el cumplimiento de todo lo establecido en el proyecto.

## Referencias

- Administración de Seguridad y Salud Ocupacional. (2020). Guía sobre la Preparación de los Lugares de Trabajo para el virus COVID-19. (3). Recuperado de: <https://www.osha.gov/sites/default/files/publications/OSHA3992.pdf>
- Alcaraz, A., Sánchez, J. & Álvarez, N. (2016). Educación y motivación para mejorar la productividad, de una dependencia de gobierno (recaudación de rentas del municipio de Ahome, Sinaloa). *Ra Ximhai*, 12(6), 389-397.
- Alonzo, P. (2008). Estudio comparativo de la satisfacción laboral en el personal de administración. *Revista de Psicología, del trabajo y las organizaciones*, 24(1).
- Asociación de Exportadores de Guatemala, AGEXPORT (2020), Guatemala principal proveedor de productos farmacéuticos en Centroamérica, Periódico digital del sector exportador, recuperado de: <https://agexporthoy.export.com.gt/sectores-de-exportacion/sector-manufacturas/guatemala-principal-proveedor-de-productos-farmaceuticos-en-centroamerica/>
- Araya-Castillo, L. & Pedreros, M. (2009). Análisis de las teorías motivacionales de Contenido: Una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales*, 4(142), 45-61.
- Cámara de Industria de Guatemala, CIG. (2020). Como Hacer que el Teletrabajo sea Efectivo en mi Empresa. 5 acciones para su implementación. *Industriaguante*. Extraído de: <https://cig.industriaguante.com/wp-content/uploads/2015/09/Gui%CC%81a-Teletrabajo-efectivo-en-mi-empresa.pdf>
- Cardoza, M., Hidalgo, L., Peña, J. & Torres, C. (2019). Satisfacción con la vida y Satisfacción laboral. *Revista de investigación y cultura*, 8(1).

- Centro latinoamericano de administración para el desarrollo. CLAD. (2020) Disposiciones normativas sobre el teletrabajo en los países CLAD como consecuencia de la Pandemia. Extraído de: <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/05/Teletrabajo-PM-CLADv2.pdf>
- Centro de Investigación en Psicología. CIEPs. (2018). Guía para la elaboración de trabajo de graduación (TESIS). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe; Organización Internacional de Trabajo. (2020). Coyuntura Laboral en América Latina y el Caribe. El trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19). (22). Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/eventos/lanzamiento-informe-conjunto-cepal-oit-n0-22-mayo-2020-coyuntura-laboral-america-latina>
- Cuellar, J., Cabrera, I. & Rodríguez, L. (2017). Análisis de la satisfacción laboral en Psicólogos de la salud del municipio de Santa Clara. *Alternativas cubanas en Psicología*, 6(17).
- Chiavenato, I., (2009). Gestión del talento humano. México DF, México: MacGrawHill.
- Chiavenato, I., (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. México DF, México: MacGrawHill
- Faya, A., Venturo, C., Herrera, M., y Hernández, R. (2018). Autonomía del trabajo y satisfacción laboral en trabajadores de una universidad peruana. *Apuntes Universitarios*, 8(3).
- Fernández, M., Raybaud, L., Racedo, M., Roberts, C., Sabatini, C. & Morales D. (2019) Motivación y satisfacción laboral de profesionales de enfermería de un hospital privado de alta complejidad. *Nure*. 16(103).

- García, A. (2019). *La gestión de beneficios no económicos en empresas de servicio telefónico (call center) en el municipio de Guatemala*. (Tesis inédita de maestría). Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Gonzalez, J. (2009) La motivación del Personal en una empresa Distribuidora de productos farmacéuticos. (tesis de grado Licenciatura) Repositorio académico Universidad de San Carlos de Guatemala. [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3375.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3375.pdf)
- González, A. (2015). *Satisfacción Laboral y su Efecto en la Atención y Servicio al Usuario*. Tesis de Maestría. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración un enfoque basado en competencias*. México D.F., México, Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México DF, México: MacGrawHill.
- Hernández, J., Morales, J. (2017). Evaluación de la motivación y satisfacción laboral en un organismo autónomo de la administración pública del estado de Sinaloa. *International Journal of Good Conscience*. 12(2), 107-147.
- Hernández, R., Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México DF, México, MacGrawHill.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1976) *Motivación para trabajar*. Estados Unidos: John Wiley.
- ILO (International Labour Organization) (2020), *Working from Home: A potential measure for mitigating the COVID-19 pandemic*, Policy Brief, April.
- Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, IGSS. (2020). *Guía de identificación de riesgos laborales por covid-19 y medidas preventivas en los centros de trabajo*. Recuperado de: <https://www.igssgt.org/wp->

content/uploads/2020/04/Guia-de-Identificacion-de-riesgos-laborales-por-COVID-19-IGSS.pdf

Instituto guatemalteco de Seguridad Social, IGSS. (2020). Manejo del estrés y la salud mental laboral ante el paso de la pandemia del Covid-19. Recuperado de: <https://www.igssgt.org/wp-content/uploads/2020/09/Guia-Manejo-del-Estres-y-la-salud-mental-Laboral-COVID-19.pdf>

Jaramillo, P. (2010). Escala de Motivación Laboral. Universidad Cesar Vallejo Piura.

Linkedin, (2015). ¿Cómo y por qué los trabajadores cambian de empleo? Talent Solutions. Recuperado de: [https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/Job%20Switchers%20Global%20Report%20v4%207-03-2015\\_es\\_LatAm\\_FINAL\\_Reviewed.pdf](https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/es-es/c/pdfs/Job%20Switchers%20Global%20Report%20v4%207-03-2015_es_LatAm_FINAL_Reviewed.pdf)

Lucke, E. (1979). *La naturaleza y causas de la satisfacción laboral en Dunnette. Manual de psicología industrial y organizacional*. Chicago. Estados Unidos. Universidad Rand McNally.

Marin, H., Plancencia, M. (2017). Motivación y Satisfacción Laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horiz Med.* 17(4), 42-52.

Maslow, A. (1963). Motivación y personalidad. Madrid: Díaz de santos.

McClelland, D. C. (1989) *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand Reinhold.

Meza, J. (2005). Procedimientos de auditoria en el área de cuentas por cobrar y cuentas por pagar en una empresa farmacéutica. Tesis de Grado, Universidad de San Carlos de Guatemala.

Medina, A., Gallegos, C. & Lara, C. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de administración pública*, 42(6), 1213-1230.

- Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, MSPAS. (2017). Perfil Farmacéutico de la república de Guatemala. Recuperado de: [https://www.who.int/medicines/areas/coordination/pscp\\_guatemala\\_sp.pdf](https://www.who.int/medicines/areas/coordination/pscp_guatemala_sp.pdf)
- Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, MSPAS. (2020). Guatemala - Tasa bruta de mortalidad, extraído de: <https://knoema.es/atlas/Guatemala/topics/Datos-demogr%C3%A1ficos/Mortalidad/Tasa-bruta-de-mortalidad>.
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social. (2020). Acuerdo Gubernativo No. 70-2020. Recuperado de: [https://34248baf-7b0c-4547-afc0-9d7bf4edafb4.filesusr.com/ugd/93df56\\_44f8cf97b6f54dacb76d43afbff3d114.pdf](https://34248baf-7b0c-4547-afc0-9d7bf4edafb4.filesusr.com/ugd/93df56_44f8cf97b6f54dacb76d43afbff3d114.pdf)
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social. (2020). Qué es la seguridad e higiene en el trabajo? Recuperado de: <https://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/servicios/adolescente-trabajador/35-direccion-general-de-prevision-social/servicios/35-salud-y-seguridad-ocupacional>
- Organización Internacional de Trabajo (2011), Manual de Buenas prácticas en teletrabajo. Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos\\_aires/documents/publication/wcms\\_bai\\_pub\\_143.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_bai_pub_143.pdf)
- Organización Internacional de Trabajo. (2015). SEGURIDAD Y SALUD EN EL CENTRO DEL FUTURO DEL TRABAJO, Aprovechar 100 años de experiencia. Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms\\_686762.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_686762.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, ONUDI. (2019). La creación sostenida de empleo: el rol de la industria manufacturera y el cambio estructural. Recuperado de:

[https://www.unido.org/sites/default/files/2013-12/UNIDO\\_IDR13\\_Spanish\\_overview\\_1118\\_for\\_web\\_0.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/2013-12/UNIDO_IDR13_Spanish_overview_1118_for_web_0.pdf)

Organización Internacional de Trabajo. (2019). Trabajo decente. Recuperado de: <http://www.oit.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm>

Organización Mundial de la salud. OMS. (2020) Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19). Recuperado de: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>

Organización Internacional de Trabajo. (2020) Seguridad y salud en el trabajo frente a la pandemia. Extraído de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---rolima/documents/briefingnote/wcms\\_742469.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---rolima/documents/briefingnote/wcms_742469.pdf)

Organización de las Naciones Unidas. (2020). Análisis de los efectos e impactos socioeconómicos. Covid-19 en Guatemala. Recuperado de: <https://guatemala.un.org/sites/default/files/202008/GUATEMALA%20ISE%20COVID-19%20%28comprimido%29%20%281%29.pdf>

Organización de las Naciones Unidas. (2020). Regresar al trabajo de forma segura Guía para los empleadores sobre la prevención de la COVID-19. Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---act\\_emp/documents/publication/wcms\\_744784.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_744784.pdf)

Palma, J. & Arregoces, M. (2012). Visitador Médico Virtual, Una ventana estratégica para el desarrollo del mercado farmacéutico. *Estrategia organizacional*.

Pizarro, J. Fredes, D. Inostroza, C. & Torreblanca, E. (2019) Motivación, satisfacción laboral y estado de flow en los trabajadores de la salud. *Gerencia (RVG)*, 24(87), 843-859.

- Rivera, J. (2002). La revista digital del visitador médico. Extraído de:  
<http://visitadormedico.com>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). Comportamiento Organizacional. Juárez, México, Person Educación de México, S.A. de C.V.
- Ruiz, C. (2009). *Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán*. (Tesis de Grado Licenciatura). Universidad Bio-Bio, Chile.
- Santiago, C. (2021). Motivación laboral en un entorno Covid19. Relación e impacto respecto al desempeño organizacional en una empresa del sector eléctrico colombiano. *Innovation & Technological Developmen*. 2(1), 5-30.
- Spontón, C., Trógolo, M., Castellano, E., Morera, L. & Medrano, L. (2019). Desarrollo y Validación de una escala para medir satisfacción con los recursos laborales. *Suma Psicológica*, 26(1).
- Velasquez, N. (2015). Gestión de la motivación laboral y su influencia en la productividad de las empresas industriales en Chimbote. *In Crecendo Institucional*, 6(2), 77-88.
- Vicente, M. Torres, J. Torres, A. Ramírez, M. & Capdevila, L. (2018). El teletrabajo en salud laboral: Aspectos médico-legales y laborales. *CES Derecho*, 9(2), p. 287-297.

## ANEXOS

### Consentimiento informado:

- La presente investigación tiene como fin indagar sobre el nivel de motivación y su relación con la satisfacción laboral en la industria farmacéutica. Para ello solicitamos su colaboración en responder el siguiente cuestionario, su participación es totalmente voluntaria, le tomará aproximadamente 20 minutos.
- La información que se recoja será totalmente confidencial y se utilizará para propósitos totalmente académicos.
- Los resultados de esta investigación servirán de base para la construcción de una propuesta encaminada a abordar los hallazgos, e implementar una acción, sin embargo no es un compromiso adquirido por parte de las organizaciones que participan en esta investigación.
- El estudio está a cargo de Nidia Margarita Lux Alvarado, estudiante de la Maestría en Gestión Humana y Organizacional y está siendo acompañado por la Profesora titular del curso Seminario I de investigación, M.A. Gabriela Álvarez García, colegiado 3817, Departamento de Estudios de Postgrado, de la Escuela de Ciencias Psicológicas, de la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Como participante tiene derecho a solicitar los resultados, escribiendo al correo: [nidia.luxa@gmail.com](mailto:nidia.luxa@gmail.com).
- De tener alguna consulta con su participación, puede escribir a: [maestriagho@psicousac.edu.gt](mailto:maestriagho@psicousac.edu.gt) / [galvarez@psicousac.edu.gt](mailto:galvarez@psicousac.edu.gt).
- **Declaración de consentimiento:** Después de la lectura de la información que se ha proporcionado estoy de acuerdo en participar en esta investigación.

Si\_\_

No\_

## Cuestionario de ML-ORG

### DATOS PERSONALES:

Cargo: \_\_\_\_\_ Antigüedad: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

**Este cuestionario tiene como objetivo medir el nivel de motivación laboral, las respuestas de este cuestionario servirán únicamente para fines de esta investigación y serán totalmente confiables**

**Instrucciones:** A continuación se le presentan una serie de preguntas vinculadas al trabajo y a su actividad en la misma. No hay respuestas buenas o malas, ya que todas son opiniones. Por favor responda con total sinceridad, recuerde que sus respuestas serán anónimas. GRACIAS POR SU COOPERACIÓN.

ITEM	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre
1. Puedo optar a préstamos a través de la empresa				
2. El personal de la empresa cuenta con beneficios sociales, por ejemplo: IGSS, vacaciones etc.				
3. La institución respeta mis días de descanso.				
4. Mantengo buena relación con mis compañeros de trabajo, aunque no los vea muy a menudo.				
5. Recibo bonos o incentivos por mi trabajo, bien realizado.				
6. Tomó de forma positiva nuevas formas de trabajo brindado por mi supervisor.				

7. Cuando tenemos metas colectivas, pienso que mi trabajo sería mejor si lo realizo solo.				
8. Suelo recibir asesoría por parte de mi supervisor.				
9. Mi lugar de trabajo está afectando mi salud, al absorber demasiado tiempo en una misma postura.				
10. Mi lugar me proporciona los recursos necesarios para desempeñarme de la mejor manera				
11. Me siento seguro en mi trabajo, no existen riesgos que perjudiquen o causen algún daño a mi salud.				
12. Considero que los beneficios que obtengo por mi trabajo, son adecuados.				
13. Me siento conforme con mi trabajo porque me ayuda a ser mejor.				
14. Establezco relaciones internas con mis compañeros o supervisores en la organización.				
15. Me siento bien con mi desempeño laboral.				
16. Colaboré intensivamente en el logro de objetivos de la empresa.				
17. Me cuesta trabajo formar integrarme a un grupo dentro de la empresa.				

18. Indago sobre temas que son de mi competencia o que puedan perjudicar mis labores.				
19. Aspiro a otros cargos.				
20. Mis superiores suelen asignarse responsabilidades.				
21. Mis superiores suelen asignarse responsabilidades.				
22. Sé que puedo contar con mis compañeros en dificultades laborales.				
23. Siento que toman en cuenta mis opiniones.				
24. Considero que reconocen mi trabajo.				
25. Reconocen cuando doy más tiempo de lo establecido para el desarrollo de mis tareas.				
26. Me dan a conocer que mejoro día a día.				
27. Cuando se toman decisiones relacionadas a mi trabajo me informan de ello.				
28. Tengo habilidad para participar activamente en el logro de una meta en común.				
29. Realizo trabajos adicionales que ayudan al crecimiento de la empresa.				

30. Estoy dispuesto a colaborar más allá de mis responsabilidades cuando sea necesario.				
31. Si me asignan una tarea que no es de mi competencia hago lo posible por realizarla.				
32. El área que desempeño ayuda al crecimiento de la empresa.				
33. Me siento seguro de poder ofrecer mejoras en cuanto a productos o servicios a la empresa.				
34. Estoy enterado del rendimiento actual de la empresa.				
35. Me intereso por la labor de mis compañeros.				
36. Mantengo una comunicación abierta con mi superior.				
37. Se preocupan por implementar y ampliar conocimientos, que puedan ayudar a desempeñarme de mejor manera.				
38. Siento que recibo ayuda cuando la necesito.				
39. Mi jefe reconoce mi buen servicio, hacia los clientes.				
40. Me agrada ser puntual en todo lo relacionado a mi puesto de trabajo.				

41. Mi jefe me reconoce cuando entrego un buen trabajo a tiempo.				
--	--	--	--	--

Tabla 1: ESCALA DE MOTIVACIÓN LABORAL ML-ORG (Jaramillo 2010).

### **Cuestionario de satisfacción con los recursos laborales (CSRL\_16)**

Califique de acuerdo con las siguientes alternativas, el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen distintos aspectos de su trabajo.

Ítem	totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni en desacuerdo ni de acuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo
1. Me siento satisfecho con la claridad de los procedimientos establecidos para la realización de mis tareas.					
2. Me siento satisfecho con la libertad para elegir mi propio método de trabajo.					
3. Me siento satisfecho con el nivel de desafío que requiere las tareas que realizo.					
4. Como visitador médico, me siento satisfecho con la posibilidad de desarrollar habilidades y competencias que ofrece mi puesto de trabajo.					

5. Me siento satisfecho con los tiempos establecidos para la realización de mis tareas.					
6. Me siento satisfecho con las oportunidades de participación en otros proyectos para mi desarrollo que me ofrece la organización.					
7. Me siento satisfecho con las capacitaciones que me brindan relacionadas a mis tareas.					
8. Me siento satisfecho con la claridad de las instrucciones que recibo de parte de mi jefe inmediato para la ejecución de mis tareas.					
9. Me siento satisfecho con la retroalimentación (información sobre el desempeño de mi trabajo) que recibo de mi jefe inmediato.					
10. Me siento satisfecho con el reconocimiento (aprobación, valoración, elogios) que recibo de mi jefe inmediato por mi esfuerzo.					
11. Me siento satisfecho con el reconocimiento (aprobación, valoración, elogios) que recibo					

de mi jefe inmediato por los resultados de mi trabajo.					
12. Me siento orgulloso de pertenecer a la organización.					
13. Me siento valorado por la organización a la que pertenezco.					
14. Me siento satisfecho con los premios o bonos que recibo por mi esfuerzo.					
15. Me siento satisfecho con las compensaciones no económicas y beneficios (flexibilidad de horarios, trabajo desde casa) que recibe de la organización.					
16. Además del liderazgo, el clima organizacional y el salario, ¿Que otro factor considera importante para que pueda sentirse satisfecho dentro de la organización?					

**Link documento digital:**

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeWIK9TS9fWnykcqFz5I1pNv3AR4EtAnT3FIXVIqR5XfQmn1A/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeWIK9TS9fWnykcqFz5I1pNv3AR4EtAnT3FIXVIqR5XfQmn1A/viewform?usp=sf_link)