



UCASAL
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

Facultad de Economía y Administración

Licenciatura en Administración de Empresas

SEMINARIO

**GESTIÓN DE TALENTO HUMANO Y
DESEMPEÑO LABORAL**

Alumno: Eduardo Ramón Yazlle

Prof. Guía: Lic. Gustavo Darío Paz

Año: 2019

AUTORIDADES

Gran Canciller:

S.E.R. Mons. Mario Antonio Cargnello

Rector:

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

Vicerrectora Académica:

Mg. Prof. Constanza Diedrich

Vicerrector Administrativo:

Dr. Darío Eugenio Arias

Vicerrector de Formación:

Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo

Vicerrector de Investigación y Desarrollo:

Dr. Federico Colombo Speroni

Secretaria General:

Lic. Silvia Álvarez

Decano de la Facultad de Economía y Administración:

Dr. Juan Lucas Dapena

Secretario Académico:

Lic. Roberto Cadar

Jefa de la Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas:

Lic. Mabel Las Heras

RESUMEN

Esta investigación tuvo por objetivo determinar la importancia de la gestión de talento humano en el desempeño laboral del personal en las farmacias Alvarado I y II, de la ciudad de Orán- Salta durante el año 2019.

Se siguió una investigación cuantitativa- descriptiva. Se aplicaron entrevistas a los propietarios y cuestionarios a los trabajadores, cuyos resultados fueron sometidos a un proceso tabulación y análisis mediante la estadística descriptiva

Finalmente, en base a los resultados de la presente tesis se recomienda considerar una evaluación del desempeño laboral y la implementación del plan de capacitación para los empleados con el objeto de mejorar el desempeño laboral.

Palabras Claves: Gestión de Talento Humano – Desempeño Laboral - Proceso administrativo

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	7
I. DIMENSIÓN EPISTEMOLÓGICA.....	9
1. Tema de investigación	9
1.1. Tema	9
1.2. Sub-tema.....	9
2. Motivación.....	9
3. Planteamiento del problema.....	9
3.1. Identificación del problema.....	10
3.2. Sistematización del Problema	11
3.3. Formulación del problema.....	11
4. Delimitación del objeto de estudio	11
5. Justificación.....	12
5.1. Justificación teórica	12
5.2. Justificación metodológica.....	12
5.3. Justificación práctica	12
6. Origen del Problema	12
7. Antecedentes	13
8. Originalidad del proyecto.....	13
9. Factibilidad del Proyecto	13
10. Principios éticos y legales	14
11. Objetivos	14
11.1. Objetivo General	14
11.2. Objetivos Específicos.....	15
12. Marco Teórico	15
12.1. Administración.....	15
12.2. Proceso administrativo.....	16
12.3. Gestión de Talento Humano	21
12.4. Desempeño laboral.....	32
13. Operacionalización de variables	36

13.1.	<i>Dimensión conceptual</i>	36
13.2.	<i>Dimensión empírica</i>	37
II. DIMENSIÓN DE LA ESTRATEGIA GENERAL		38
1.	<i>Aspectos metodológicos de la investigación</i>	38
1.1.	<i>Población</i>	38
1.2.	<i>Muestra</i>	38
1.3.	<i>Unidad de observación</i>	38
1.4.	<i>Tipo de investigación</i>	38
1.5.	<i>Tipo de diseño</i>	39
III. DIMENSIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN		40
1.	<i>Fuentes, método y técnicas para la recolección de la información</i>	40
1.1.	<i>Fuentes</i>	40
1.2.	<i>Métodos para la recolección de datos</i>	40
1.3.	<i>Técnicas para la recolección de datos</i>	40
1.4.	<i>Instrumento</i>	40
2.	<i>Plan de tabulación de datos</i>	41
IV. ESTUDIO DE CASO		42
1.	<i>Historia</i>	42
2.	<i>Ubicación geográfica</i>	43
3.	<i>Misión</i>	45
4.	<i>Visión</i>	45
5.	<i>Valores</i>	45
6.	<i>Actividad</i>	45
7.	<i>Clientes</i>	46
8.	<i>Producto y servicio</i>	46
9.	<i>Recursos humanos</i>	46
V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS		52
1.	<i>Entrevistas a propietarios</i>	52
2.	<i>Cuestionarios a personas</i>	57

<i>CONCLUSIONES</i>	71
<i>RECOMENDACIONES</i>	74
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	76
<i>ANEXOS</i>	78
<i>ANEXO I. CUESTIONARIO</i>	79
<i>ANEXO II. ENTREVISTA</i>	81
<i>ANEXO III. FOTOS DE LAS FARMACIAS</i>	83
<i>HOJA DE EVALUACIÓN</i>	85

INTRODUCCIÓN

En la actualidad se reconoce que las personas constituyen el pilar fundamental de toda empresa ya que el éxito o el fracaso de la misma depende del trabajo efectuado por su personal. Los administradores deben prestar especial atención a este recurso tan imprescindible e importante para la buena atención de los clientes.

La gestión de talento humano es el campo de la administración que se ocupa de planear, organizar y controlar las diversas actividades operativas que consisten en obtener, desarrollar, mantener y utilizar la fuerza de trabajo con la finalidad de que los objetivos de la empresa como los de sus trabajadores sean conseguidos de la manera más efectiva posible. En otras palabras, es la parte de la administración de empresas que trata de todas las políticas y procedimientos utilizados en la organización para el correcto manejo de los recursos humanos a fin de que puedan desarrollar todo su potencial (Reinoso, 2011)

El tema que se propone para el presente trabajo de tesis, “Gestión de talento humano y desempeño laboral”, se llevó a cabo en las Farmacias Alvarado I y II de la ciudad de Orán- provincia de Salta, durante el año 2019. Y para su análisis, la problemática de investigación se formula con la siguiente interrogante: ¿Cuál es la importancia de la gestión de talento humano en el desempeño laboral del personal en las farmacias Alvarado I y II, de la ciudad de Orán- Salta, durante el año 2019?

Surge de la necesidad, como futuro administrador, de analizar la situación que enfrenta la empresa, con relación al desempeño de su talento humano y que afecta directamente ambiente laboral de la misma. Se presume que dentro de sus causas figuran la falta de trabajo en equipo y mala comunicación entre los empleados, que fomenta la insuficiencia para realizar las funciones asignadas, desorganización laboral y no desempeñarse con eficiencia en su área de trabajo. Asimismo, para proponer en base a los conocimientos adquiridos, estrategias para su resolución a través de la gestión de talento humano. De esta manera, se plantea una propuesta que incluye la evaluación del desempeño laboral por parte de los administradores y un plan de capacitación para los empleados con el objeto de mejorar el desempeño laboral.

Se tiene entonces, como objetivo general, el determinar la importancia de la gestión de talento humano en el desempeño laboral del personal en las farmacias Alvarado I y II, de la ciudad de Orán- Salta durante el año 2019. La metodología que se aplicó en la ejecución de la presente investigación es cuantitativa de carácter descriptiva. Las fuentes utilizadas fueron la entrevista a los propietarios y administradores; y el cuestionario a los trabajadores de la empresa.

El trabajo se divide en partes bien diferenciadas. Inicia con la “Dimensión Epistemológica”, en la que se presenta el tema de investigación, la motivación y el planteamiento y origen del problema. También se enumeran los antecedentes del tema, la originalidad y factibilidad del proyecto, como así también los principios éticos y legales. Luego de la presentación de los objetivos (general y específicos) se desarrolla el marco teórico de la investigación, con los conceptos más relevantes, entre ellos, la administración, las funciones del proceso administrativo, gestión de talento humano y desempeño laboral, para finalizar con la operacionalización conceptual y empírica de las variables de estudio, es decir, la gestión de talento humano y desempeño laboral.

El trabajo continúa con la “Dimensión de la Estrategia General” en la que se desarrollan los aspectos metodológicos de la investigación; y la “Dimensión de las técnicas de recolección y análisis de la información” en la que se definen las fuentes, métodos, técnicas e instrumentos para la recolección de datos. Como se trata de un estudio de caso, se dedica un apartado a la descripción de la empresa. Se relata la historia de las farmacias, su ubicación, misión, visión, valores, como también su actividad, productos, servicios, y clientes. De la misma manera, se describen los recursos humanos con los que cuenta cada una de las farmacias con sus respectivas funciones y organigramas.

En el siguiente apartado “Análisis de resultados” se procede a la presentación de los resultados obtenidos con su análisis correspondiente. Se inicia con el análisis de las entrevistas para continuar con los cuestionarios suministrados al personal. Los resultados de la investigación resultaron en las conclusiones y recomendaciones pertinentes, y resultan, además, ser relevantes para enriquecer el conocimiento y a la vez, servir como fuente de información para futuras investigaciones.

I. DIMENSIÓN EPISTEMOLÓGICA

1. Tema de investigación

1.1. Tema

Gestión de talento humano y desempeño laboral

1.2. Sub-tema

Importancia de la gestión de talento humano en el desempeño laboral del personal en las farmacias Alvarado I y II, de la ciudad de Orán- Salta durante el año 2019

2. Motivación

Lo que me motiva a realizar el tema propuesto de investigación es mi cercanía con el ámbito laboral de las farmacias. Como hijo de los propietarios las farmacias Alvarado I y II, pude ver crecer una empresa familiar, y conocer desde el interior el movimiento que existe en la gestión de los recursos humanos. Es por este motivo que deseo indagar más sobre la importancia de una adecuada gestión de talento humano para mejorar el desempeño del personal; y poder descubrir, además, si la misión y visión enmarcada en la constitución de las mismas coincide con los intereses de cada una de las personas que la integran.

De esta manera, pretendo poner en práctica mis conocimientos sobre la administración de empresas y contribuir con los resultados de una investigación científica, que permita a los administradores de las farmacias poder dar solución a la problemática identificada y mejorar el desempeño laboral a través del fortalecimiento de la gestión de talento humano.

3. Planteamiento del problema

3.1. Identificación del problema

Dada la importancia de los recursos humanos de toda empresa se debe prestar especial atención a la gestión del talento humano, debido, entre otras cosas, a su creciente importancia como factor diferenciador respecto a otros competidores y para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En cuanto al desempeño laboral, se pudo observar que los trabajadores cuentan con diversas responsabilidades en sus respectivos puestos de trabajo. En el caso de la Farmacia Alvarado I, los responsables de la caja, administración, recepción de mercaderías son también las personas que atienden al público. Por su parte, en la Farmacia Alvarado II, una sola persona es responsable de la administración, pedidos y recepción de mercaderías, mientras que la persona encargada del *stock* de mercadería, también atiende al público.

Se observan además diversas situaciones de conflicto. Entre ellas en el manejo del sistema PLEX para la gestión y administración de las farmacias. A través del mismo, el personal realiza la facturación, y se generan de manera automática los pedidos en función de las ventas realizadas. Sin embargo, pese a que el sistema se va actualizando continuamente no lo hace con relación al *stock* de mercaderías, siendo el personal responsable de cargar los productos, de la facturación y los pedidos. El problema se genera cuando el personal no es capaz de manejar el sistema y realiza mal la facturación o carga de manera incorrecta un producto.

También surgen inconvenientes al momento de cargar los pedidos al sistema. A pesar de que el personal puede hacerlo de forma automática escaneando el troquel de cada producto confunden las dosis de los productos, es decir, se registra el nombre del medicamento, pero con la dosis inadecuada. Se observó, además, que envían un producto por otro, es decir, que se factura el producto que piden, pero hacen el pedido de un producto distinto. Estos errores se evidencian al momento de recibir la mercadería y controlar la factura correspondiente.

De esta manera, ante la problemática descrita, se pretende desde la administración de la empresa, proponer estrategias de gestión de talento humano, a fin de mejorar el desempeño laboral y romper esa barrera que opaca la ejecución de la misión y visión de las farmacias.

3.2. Sistematización del Problema

-) ¿Cómo se realiza la evaluación de desempeño laboral en las farmacias Alvarado I y II?
-) ¿Cuáles son las características que reúne la gestión de talento humano de las farmacias Alvarado I y II?
-) ¿Cuáles son las estrategias de gestión del talento humano adecuadas para fortalecer el desempeño laboral?

3.3. Formulación del problema

¿Cuál es la importancia de la gestión de talento humano en el desempeño laboral del personal en las farmacias Alvarado I y II, de la ciudad de Orán- Salta durante el año 2019?

4. Delimitación del objeto de estudio

El análisis estará centrado el personal de dos farmacias de la ciudad de Oran, con el objetivo de determinar la importancia de la gestión de talento humano en el desempeño laboral del personal en las farmacias Alvarado I y II, de la ciudad de Orán-Salta durante el año 2019.

En cuanto al lugar, la Farmacia Alvarado I, se ubica en la calle Carlos Pellegrini N° 191, esquina calle Alvarado; y la Farmacia Alvarado II en la calle Pueyrredón N°640. Ambas en la ciudad de San Ramón de la Nueva Oran, más conocida como Orán, en Salta (Provincia de Salta).

5. Justificación

5.1. Justificación teórica

En el desarrollo de la investigación se recurrió a los siguientes los libros, los cuales se tomaron como base de la misma: “Gestión del Talento Humano”, y “Administración de recursos humanos” de Chiavenato de los años 2009 y 2011 respectivamente. Asimismo, los libros “Administración. Una perspectiva global y empresarial” de Koontz, Weihrich, y Cannice, del año 2012; y “Administración” de Stoner, Freeman, y Gilbert, del año 2013.

5.2. Justificación metodológica

La investigación es del tipo cuantitativo de carácter descriptivo, debido a que se trata de un tipo de estudio que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera. Se recurrió a fuentes primarias y secundarias. Entre las primeras, entrevistas a los propietarios y cuestionarios destinados al personal de las farmacias, objeto de la investigación. Entre las segundas, libros impresos y digitales que hicieron posible el desarrollo del marco teórico del trabajo de investigación.

5.3. Justificación práctica

Esta investigación resulta relevante por su gran utilidad para que los propietarios y administradores de las farmacias puedan tener conocimiento de la problemática estudiada y actuar en consecuencia. Esto con la finalidad de mejorar el desempeño laboral en las Farmacias Alvarado I y II de la ciudad de Oran (Salta)

6. Origen del Problema

El problema de investigación tiene su origen en mi relación familiar directa con los propietarios de las farmacias Alvarado I y II, lo que me llevó a cuestionarme sobre la importancia de la gestión del talento humano en el desempeño del personal.

7. Antecedentes

- J) Montesana, J. P. (2012). *Dirección y desempeño laboral en pymes de Salta*. Tesis de Grado. Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad Católica de Salta.
- J) Asencios Trujillo, C. (2017). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue*. Lima, 2016. (Tesis de Grado) Universidad César Vallejos
- J) Valentín Rodríguez, H. A. (2017). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de la red de salud Huaylas Sur*, 2016. (Tesis de Grado) Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima.

8. Originalidad del proyecto

El aporte específico de esta tesis, consiste en contar con los resultados de una investigación de la cual no se encontraron antecedentes a nivel nacional, y que sirve como fuente de futuras investigaciones, de interés para diferentes profesionales, estudiantes universitarios, como para cualquier persona interesada en el tema.

9. Factibilidad del Proyecto

En el siguiente cuadro se resume el análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) del proyecto, es decir, el FODA de la investigación.

Fortalezas	Oportunidades
) Información bibliográfica necesaria y disponible) Relación directa con los propietarios y administradores de las farmacias.	) Tiempo y recursos necesarios para viajar a Orán siempre que así lo requiera la investigación) Contribuir con los resultados de una investigación a los propietarios y administradores de las farmacias) Proponer estrategias de gestión de talento humano para mejorar el desempeño laboral
Debilidades	Amenazas
) La distancia de la ciudad de Salta y Orán donde se encuentra el objeto de estudio	) Apatía del personal hacia las preguntas del cuestionario

10. Principios éticos y legales

El fin último de la información recolectada fue para el desarrollo exclusivo de la investigación. Asimismo, se respetó el anonimato de los sujetos que brindaron dicha información.

11. Objetivos

11.1. Objetivo General

Determinar la importancia de la gestión de talento humano en el desempeño laboral del personal en las farmacias Alvarado I y II, de la ciudad de Orán- Salta durante el año 2019.

11.2. Objetivos Específicos

-) Indagar sobre la evaluación del desempeño laboral que se realiza en las farmacias Alvarado I y II
-) Describir las características que reúne la gestión de talento humano de las farmacias Alvarado I y II
-) Proponer estrategias de gestión del talento humano para fortalecer el desempeño laboral

12. Marco Teórico

12.1. Administración

La administración es el “proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.4) Es el ejercicio de dar forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones formales, y el arte de tomar decisiones es medular para ello. Así, la toma de decisiones, es decir, la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad, constituye una parte importante de la labor de todo gerente. Si bien, toda persona toma decisiones, lo que diferencia este ejercicio en la administración es la atención sistemática y especializada que los administradores prestan a la toma de decisiones.

Por otra parte, para Stoner, et. al. (2013) la administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones, dado que éstas cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. Estas personas se llaman gerentes, y se refiere a las personas responsables de cumplir con las cuatro actividades básicas de la administración en el desarrollo de sus relaciones.

Según Koontz, et. al. (2012) los gerentes son responsables de actuar de manera que permitan a los individuos contribuir de la mejor forma al logro de los objetivos del grupo.

12.2. Proceso administrativo

La administración es el “proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (Stoner, et. al., 2013, p.11) A continuación una breve descripción de cada una de estas etapas.

12.2.1. Planificación

Planificar implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos.

Además, los planes son la guía para que

-) la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos;
-) los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y
-) el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas. (Stoner, et. al., 2013)

Si se quiere que el esfuerzo del grupo sea efectivo, las personas deben saber lo que se espera que cumplan. Ésta es la función de la planeación, la base de todas las funciones gerenciales que consiste en “seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.4)

Los siameses de la administración, tal como se puede ver en la siguiente ilustración, son la planeación y el control. Son inseparables; ya que cualquier intento por controlar sin una buena planeación no tiene sentido, debido a que no hay manera de que las personas sepan si van en la dirección que quieren (control), a menos de que primero estén seguros de adónde quieren ir (planeación). Así, los planes aportan los estándares de control.

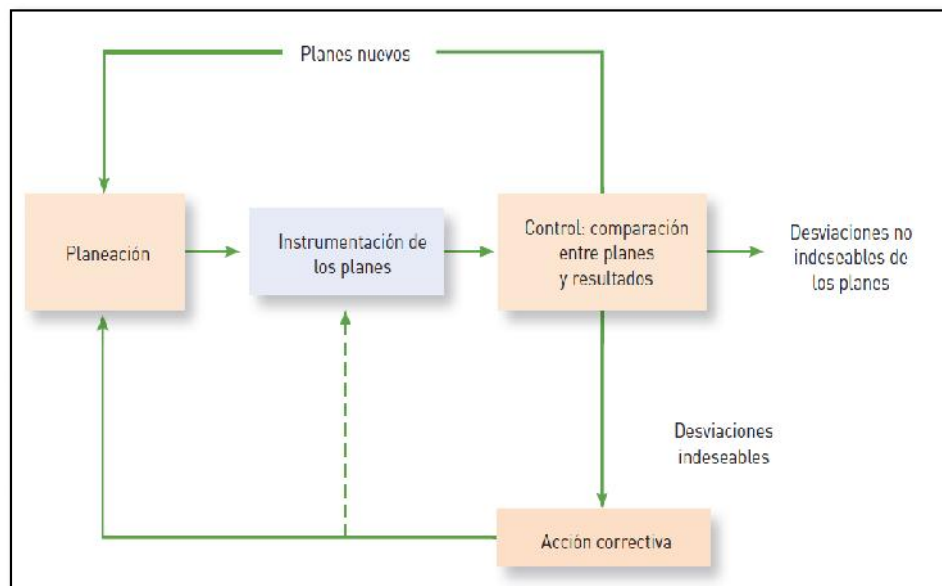


Ilustración 1. Relaciones entre planificación y control¹

Por último, los planes pueden clasificarse como:

-) Misiones o propósitos.
-) Objetivos o metas.
-) Estrategias.
-) Políticas.
-) Procedimientos.
-) Reglas.
-) Programas.
-) Presupuestos. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p.108)

¹ Fuente: Koontz, Weihrich y Cannice (2012)

12.2.2. Organización

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización. Es el proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

Siguiendo a Stoner, et. al (2013) diferentes metas requieren diferentes estructuras. Por lo tanto, los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso que se conoce como diseño organizacional. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la organización. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

Koontz, et.al (2012) distinguen entre organización formal e informal. Se entiende por “organización formal la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada; y por organización informal como cualquier actividad personal conjunta sin un propósito común consciente, aunque contribuya a resultados grupales.” (p.202)

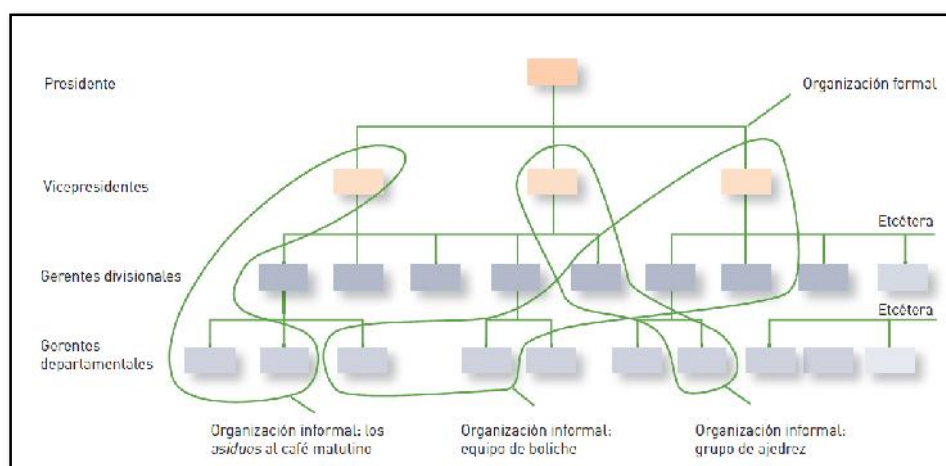


Ilustración 2. Organización formal e informal²

² Fuente: Koontz, Weihrich y Cannice (2012)

Como se puede apreciar, la organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí. Tanto la organización formal, como la informal se encuentran en todas las organizaciones.

En la organización también es importante destacar la división organizacional, ya que la acción de organizar comprende, entre otros aspectos, establecer departamentos. El término departamento designa un área, una división o una unidad específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas. Un departamento puede ser la división de producción, el departamento de ventas, la unidad de la costa oeste, la sección de investigación de mercados o la unidad de cuentas por cobrar.

A su vez, se tienen niveles organizacionales. Si bien el propósito de organizar es hacer efectiva la cooperación humana, la razón de los niveles en una organización es limitar el ámbito de la gestión administrativa. Dicho en otras palabras, los niveles organizacionales existen porque para la cantidad de personas que un gerente puede supervisar con efectividad hay un límite, aun cuando éste varíe según las circunstancias. Un ámbito amplio de la administración se relaciona con pocos niveles organizacionales; a su vez, un ámbito estrecho, con muchos (Koontz, et.al., 2012)

12.2.3. Dirección

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. En efecto, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. De esta manera, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección es, por lo tanto, el “proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.” (Stoner, et. al., 2013, p.13) De manera similar Koontz, et al, (2012) define la

función gerencial de dirigir como el “proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo.” (p.386)

Administrar requiere la creación y el mantenimiento de un ambiente donde las personas trabajen en grupos hacia la consecución de objetivos integrados. Asimismo, es importante conocer y aprovechar los factores humanos y de motivación, lo cual no significa que los gerentes deben ser en psiquiatras improvisados, ya que su labor no es la de manipular a las personas, sino la de identificar qué las motiva. (Koontz, et al, 2012).

12.2.4. Control

Por último, la función gerencial de control es la “medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear.” (Koontz, et.al., 2012, p.496) Como ya se adelantó, sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades del control. Los administradores tienen que preocuparse por el control porque, con el tiempo, los efectos de las relaciones organizadas no siempre resultan como se planearon. (Stoner, et. al., 2013)

Las técnicas y los sistemas de control son en esencia los mismos para controlar el efectivo, los procedimientos administrativos, la ética organizacional, la calidad del producto y cualquier otra cosa. El proceso de control básico, en cualquier lugar y para lo que sea que se controle, incluye tres pasos:

-) *Establecer estándares.* Los estándares son criterios de desempeño, los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para que los administradores reciban indicios sobre cómo van las cosas y no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes. Existen muchos tipos de estándares, y entre los mejores están las metas u objetivos verificables.

- J) *Medir el desempeño contra estos estándares.* La medición del desempeño frente a los estándares debe hacerse apropiadamente de forma anticipada para detectar las desviaciones antes de que ocurran y evitarlas mediante acciones apropiadas
- J) *Corregir las variaciones de los estándares y planes.* La corrección de desviaciones es el punto en que el control puede verse como una parte de todo el sistema de administración y relacionarse con las otras funciones gerenciales. Los administradores pueden corregirlas al modificar sus planes o metas, o al ejercer su función de organización a partir de la reasignación o aclaración de tareas; también pueden corregirlas mediante la asignación de personal adicional, una mejor selección y capacitación de los subordinados o, como última medida, el reajuste de personal, esto es, los despidos; otra forma es corregir a partir de una mejor dirección, esto es, una mayor explicación de las tareas o mediante técnicas de liderazgo más efectivas (Koontz, et.al., 2012).

12.3. Gestión de Talento Humano

12.3.1. Definición

La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales (Chiavenato, 2011).

Stoner, et. al. (2013) hace referencia al proceso de la Administración de Recursos Humanos (ARH) al cual define como un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes, cuando éstos se necesitan. Así, la ARH, es la función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización (Stoner et al, 2013, p.412)

Por su parte, para Koontz, et al. (2012) la función gerencial de “integración de personal o *staffing* se define como cubrir y mantener cubiertos los cargos en la

estructura de la organización.” (p.284) Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras profesionales, compensar y capacitar, o desarrollar de otra forma a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia. La integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, al establecimiento de estructuras intencionales de funciones y cargos.

12.3.2. Características del Talento Humano

Chiavenato (2009), manifiesta que, administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. La diferencia entre ambos radica en que un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. De esta manera, el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

-) *Conocimiento. Se trata del saber.* Constituye el resultado de aprender a aprender, y de manera continua.
-) *Habilidad. Se trata de saber hacer.* Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado.
-) *Juicio. Se trata de saber analizar la situación y el contexto.* Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades.
-) *Actitud. Se trata de saber hacer que ocurra.* La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

El talento humano es el elemento más importante dentro de una organización. Para que un empleado se sienta satisfecho en su trabajo debe contar con un ambiente

laboral adecuado, buenas relaciones laborales, incentivos y sobre todo capacitaciones, a fin de que puedan actualizarse en conocimientos y tener un mejor desempeño laboral.

Como administradores, los gerentes son personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de recursos humanos para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. Las técnicas de administración del talento humano van a impactar en los resultados de una organización. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin personal eficiente no será posible que una organización logre sus objetivos (Reinoso, 2011).

12.3.3. El proceso de la Administración de Recursos Humanos

El proceso de la ARH, comprende siete actividades básicas:

-) La planificación de los recursos humanos
-) El reclutamiento
-) La selección
-) La socialización
-) La capacitación y el desarrollo
-) La evaluación del desempeño y remuneración
-) Ascensos, transferencias, descensos y despidos

A continuación, una breve descripción de cada una de ellas.

La planificación de los recursos humanos

Sirve para garantizar que, en forma constante y adecuada, se cuente con el personal que se necesita. Se lleva a cabo a través del análisis de: a) factores internos, como las necesidades actuales y esperadas de adquirir gente capaz, de vacantes, y expansiones y reducciones departamentales, y b) factores del entorno, como el mercado de trabajo (Stoner, et. al., 2013).

Según Stoner, et. al. (2013) la planificación de recursos humanos tiene cuatro aspectos básicos:

-) Hacer planes para las necesidades del futuro, decidiendo cuántas personas y con qué habilidades necesitará la organización,
-) Hacer planes para un equilibrio futuro, comparando la cantidad de empleados necesarios con la cantidad de empleados presentes, que seguramente se quedará en la organización, lo que conduce a
-) Hacer planes para reclutar empleados o despedirlos y
-) Hacer planes para formar a los empleados, con objeto de garantizar que la organización tenga un suministro constante de personal experto y capaz. 10 ésta es una parte importante de la planificación porque, como se verá más adelante, el reclutamiento interno tiene varias ventajas (p.415)

El reclutamiento

El reclutamiento se ocupa de desarrollar una serie de candidatos a empleo, acordes al plan de los recursos humanos. Por regla general, los candidatos se encuentran por medio de anuncios en periódicos y publicaciones especializadas, agencias de empleo, recomendación de amigos y visitas a universidades o centros de enseñanza superior.

El propósito del reclutamiento es “formar un grupo de candidatos lo bastante grande como para que los gerentes puedan elegir a los empleados calificados que necesitan.” (Stoner, et. al., 2013, p.415)

Antes de reclutar a los empleados, los reclutadores deben tener una idea clara de las actividades y las obligaciones del puesto que está desocupado. Por consiguiente, el análisis de los trabajos es uno de los primeros pasos del proceso de reclutamiento.

Una vez analizado un trabajo específico, la definición, por escrito, de su ubicación y su contenido se incluyen en el organigrama. Dicha definición se conoce como la descripción del trabajo o descripción del puesto. La descripción de los puestos hace referencia a la descripción escrita de un puesto administrativo que incluye el

nombramiento, las obligaciones y las responsabilidades, así como el lugar que ocupa en el organigrama. (Stoner, et. al., 2013)

Una vez definido la descripción del puesto, se preparan las especificaciones de contratación para el mismo. Las especificaciones para la contratación constituyen la descripción escrita de la escolaridad, la experiencia y las habilidades que se necesitan para realizar un trabajo, u ocupar un puesto, debidamente. (Stoner, et. al., 2013)

La selección

La selección implica usar solicitudes, curricular, entrevistas, pruebas de empleo y habilidades, así como verificación de referencias, con objeto de evaluar y seleccionar a los candidatos que se presentarán a los gerentes, los cuales, en última instancia, seleccionarán y contratarán al candidato.

El proceso de selección ideal implica una decisión de ambas partes. Es decir, la organización decide si ofrece un empleo, así como el grado de atractivo que debe tener la oferta, y el candidato al empleo decide si la organización y el empleo ofrecido se ajustan a sus necesidades y metas.

En la realidad, el proceso de selección se suele inclinar más hacia alguno de los lados. Cuando el mercado de trabajo está muy constreñido, puede haber varios candidatos que soliciten un mismo puesto y los gerentes de la organización aplicarán una serie de recursos para identificar al candidato más conveniente. Por otra parte, cuando los trabajadores calificados escasean o cuando el candidato es un ejecutivo o un profesional con grandes calificaciones, cortejado por varias organizaciones, los gerentes de la organización tendrán que adornar la oferta y tomar su decisión sin tardanza alguna (Stoner, et. al., 2013).

Así la selección se define como el “proceso recíproco en que la organización decide si ofrecerá un empleo o no y el candidato decide si lo aceptará o no (Stoner, et. al., 2013, p.424)

La secuencia normal de contratación consta de un procedimiento de siete pasos:

-) Formulación de la solicitud de empleo
-) Entrevista previa de selección
-) Pruebas
-) Investigación de antecedentes
-) Entrevista profunda de selección
-) Examen médico
-) Oferta de empleo

Sin embargo, en la práctica, el proceso real de selección varía de acuerdo con la organización y con los niveles de la misma. Por ejemplo, la entrevista para seleccionar a empleados de los estratos bajos puede ser bastante mecánica y, en cambio, quizá se haga hincapié en la entrevista previa para la selección o en algunas pruebas. Si bien, las pruebas escritas diseñadas para definir los intereses, las aptitudes y la inteligencia de un candidato fueron, durante mucho tiempo, un elemento básico para la selección de empleados, su uso ha ido disminuyendo en los últimos 25 años. Se vio que el diseño de muchas pruebas es discriminatorio, así como sus resultados, y cuando se han sometido a revisión judicial, no ha sido fácil establecer su relación con el trabajo. (Stoner, et. al., 2013)

La socialización

La socialización (orientación) sirve para ayudar a que las personas seleccionadas se adapten a la organización, sin dificultad. Los recién llegados son presentados a sus compañeros, enterados de sus responsabilidades e informados de la cultura de la organización, sus políticas y sus expectativas en cuanto a la conducta de los empleados. Por lo tanto, están diseñadas para ofrecer a los empleados nuevos la información que necesitan para funcionar, en forma cómoda y eficaz, dentro de la organización.

Por regla general, la socialización abarca tres tipos de información:

-) información general sobre la rutina laboral diaria;

-) un resumen de la historia, el propósito, las operaciones y los productos o servicios de la organización, así como una idea de la manera en que el trabajo del empleado contribuye a las necesidades de la organización, y
-) una presentación detallada (quizás un folleto) de las políticas, reglas laborales y prestaciones para empleados de la organización. (Stoner, et. al., 2013, p.427)

La capacitación y el desarrollo

La capacitación y el desarrollo buscan aumentar las capacidades de los empleados, a efecto de incrementar la efectividad de la organización. La capacitación sirve para mejorar las habilidades del trabajo actual; los programas de desarrollo sirven para preparar a los empleados para los ascensos (Stoner, et. al., 2013).

Los empleados nuevos tienen que aprender habilidades nuevas y, como es probable que estén muy motivados, se pueden familiarizar, sin grandes dificultades, con las habilidades y la conducta que se esperan de su nuevo puesto. Por otra parte, capacitar a empleados con experiencia puede ser bastante problemático, ya que no siempre resulta fácil definir las necesidades de capacitación de estos empleados y, cuando se puede hacer, la persona involucrada se podría molestar si se le pide que cambie la manera acostumbrada de desempeñar su trabajo.

En consecuencia, los administradores pueden valerse de cuatro procedimientos para determinar la capacitación que necesitan las personas de su organización o subunidad:

-) *Evaluar el desempeño.* El trabajo de cada empleado se mide comparándolo con las normas de desempeño o los objetivos establecidos para su trabajo.
-) *Analizar los requisitos del trabajo.* Se estudian las habilidades o los conocimientos que se especifican en la descripción del trabajo correspondiente y los empleados que no cuenten con las habilidades o los conocimientos necesarios pasan a ser candidatos para un programa de capacitación.
-) *Analizar la organización.* Se estudia la eficacia de la organización y su éxito para alcanzar las metas, con el objeto de determinar las diferencias que existen.

Por ejemplo, los miembros de un departamento con una tasa elevada de rotación o con antecedentes de bajo desempeño quizá requieran capacitación adicional.

-) *Las encuestas de los empleados.* Se pide a los gerentes y a los no gerentes que describan los problemas que están teniendo con su trabajo y las medidas que consideran necesarias para resolverlos.

Cuando se identificaron las necesidades de capacitación de la organización, el gerente de recursos humanos debe iniciar las actividades de capacitación correspondientes. (Stoner, et. al., 2013)

Los gerentes tienen a su disposición una serie de posiciones para la capacitación. Las más comunes son los métodos para capacitar-sobre-la marcha, incluso la rotación de empleos, en la cual los empleados, durante cierto plazo, trabajan en una serie de empleos, aprendiendo con ello una gama amplia de habilidades; los internados, en los que la capacitación laboral se combina con la instrucción correspondiente en aulas; y los aprendizajes, en los que el empleado es capacitado bajo la guía de un compañero que cuenta con muchas habilidades.

La capacitación fuera del trabajo ocurre fuera del centro de trabajo, pero pretende simular las condiciones laborales reales. Este tipo de capacitación comprende la capacitación de vestíbulo, en la cual los empleados se capacitan con el equipo verdadero, en un marco laboral realista, pero en una habitación que no es en la que trabajarán. El propósito es evitar las presiones del trabajo verdadero, que podrían entorpecer el proceso de aprendizaje.

En la capacitación de experiencias conductuales, se realizan actividades como ejercicios de simulación, juegos de negocios y se simulan casos que giran en torno a problemas, de tal manera que el empleado puede aprender la conducta conveniente para el trabajo, por medio de la actuación de roles. La capacitación fuera del trabajo se puede dar en el aula, con seminarios, conferencias y películas, o puede involucrar la instrucción por medio de computadoras (IMC), la cual puede reducir el tiempo que se necesita para la capacitación y brindar más ayuda a los empleados en lo particular. (Stoner, et. al., 2013, p.430)

La evaluación del desempeño y remuneración

La evaluación del desempeño del personal es un

proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del personal en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. (Reinoso, 2011, p.18)

Por lo tanto, es un proceso destinado a determinar y comunicar al personal, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación no solo hacen saber al personal cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización. Otro uso importante, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar al personal como se están desempeñando en su puesto y así proponer los cambios necesarios de comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

La evaluación del desempeño del personal, indicará si la selección y la capacitación fueron adecuadas mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos (Reinoso, 2011).

Compara el desempeño laboral de la persona con los parámetros o los objetivos establecidos para el puesto de dicha persona. El desempeño deficiente puede ameritar medidas correctivas, como mayor capacitación, la degradación o el despido, mientras que el buen desempeño puede merecer una recompensa, como un aumento, un bono o

un ascenso. Aunque el supervisor inmediato del empleado realiza la evaluación, el departamento de ARH es el encargado de trabajar con los directivos para establecer las políticas que guían la evaluación del desempeño.

Por otra parte, la remuneración, tradicionalmente, estuvo ligada a un trabajo particular o a la descripción de un puesto. El enfoque de la nueva retribución se basa en las respuestas ante el mundo del compromiso dinámico que enfrentan las organizaciones. La nueva competencia global y los cambios de la población trabajadora dictan la necesidad de estrategias creativas para los recursos humanos, sobre todo en lo que toca a la remuneración. La nueva retribución es un enfoque estratégico para una remuneración total. La remuneración total implica un salario base, un salario variable (con frecuencia llamado "pago de incentivos") y una remuneración indirecta (a menudo denominada "prestaciones". Las organizaciones tratan de que el salario base sea igual al que dictan las condiciones del mercado de trabajo, con el propósito de tener trabajadores, a precios competitivos, a su disposición. El salario variable, o los incentivos, se usa para recompensar las mejoras en los resultados. Además, recuerda a los administradores y a los empleados que son socios en el éxito competitivo de sus organizaciones. (Stoner, et. al., 2013)

Los gerentes, “al ligar el salario base con el mercado de trabajo y el salario variable con el éxito de la organización, pueden usar el sistema de remuneración para fomentar el trabajo en equipo, así como otras metas de la organización.” (Stoner, et. al., 2013, p.436)

Ascensos, transferencias, descensos y despidos

Los ascensos, los traslados, los descensos y los despidos reflejan el valor del empleado para la organización. Las personas que tienen un buen desempeño pueden ser objeto de ascensos o transferencias que les ayuden a desarrollar sus habilidades, mientras que las personas que no tienen un buen desempeño pueden ser objeto de un descenso, una transferencia a un puesto menos importante o, incluso, de un despido. Cualquiera de estas opciones, a su vez, afectará la planificación de los recursos humanos.

-) *Ascensos*: La posibilidad de progresar suele ser un incentivo básico para obtener un desempeño general superior, y los ascensos son la manera más significativa de reconocer un buen desempeño. Por consiguiente, es sumamente importante que los ascensos sean justos; que se basen en los méritos y que no estén manchados por el favoritismo.
-) *Transferencias*: Las transferencias tienen varios propósitos. Se usan para que las personas adquieran más experiencias laborales, como parte de su desarrollo, y para ocupar los puestos vacantes cuando se presentan. Asimismo, las transferencias se usan para mantener abiertos los grados de los ascensos. y para mantener a las personas interesadas en su trabajo.
-) *Medidas disciplinarias, descensos y despidos*: En general, se aplican cuando un empleado infringe la política de la compañía o no cumple con las expectativas laborales y los gerentes deben tomar medidas para remediar la situación. Por regla general, pasan por una serie de pasos -advertencia, castigo, separación provisional, suspensión, transferencia disciplinaria, descenso y despido-, hasta que el problema queda resuelto o suprimido. (Stoner, et. al., 2013)

12.3.4. Indicadores de la gestión de talento humano

En base a los procesos planteados por Chiavenato (2009), para la presente investigación se considerarán los siguientes indicadores de la gestión de talento humano:

-) *Proceso de Incorporación*: se define como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Lo que se busca entre los distintos candidatos, son los más adecuados para los puestos de la organización o para las competencias que necesita. Este proceso tiene por finalidad mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.
-) *Capacitación*: Según Chiavenato la capacitación es el “proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias

en función de objetivos definidos.” (Chiavenato, 2011, p.322) Constituye, por lo tanto, el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las competencias de las personas y, en consecuencia, el desempeño de la organización.

-) *Evaluación.* - valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización.
-) *Incentivos.* - son una gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas asumen su decisión de participar en la organización y, una vez en ella, aportan su tiempo, esfuerzo y otros recursos personales.

12.4. Desempeño laboral

12.4.1. Definición

Se puede considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo. Así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro (Amorós, citado por Pérez Montejo, 2009)

Según Werther y Davis (2008) la evaluación del desempeño constituye el “proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado”. Es decir, que es la contribución total de un empleado a la organización, que justifica su permanencia en la empresa.

Chiavenato (2011) por su parte, pone énfasis en la evaluación de desempeño de un puesto de trabajo, a la cual define como el “comportamiento de la persona que lo ocupa” (p.202). Según este autor el desempeño es situacional, ya que varía de una persona a otra y depende de incontables factores condicionantes que influyen mucho

en él. Asimismo, afirma que se trata de un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente y con cierta continuidad.

12.4.2. Tipos de evaluaciones

La evaluación informal del desempeño es el proceso mediante el cual se ofrece información constante a los subordinados en cuanto a su desempeño laboral. Significa el proceso permanente que ofrece información a los empleados sobre lo bien que están desempeñando su trabajo en la organización. Este tipo de evaluación se puede hacer día tras día. El gerente comenta, de manera espontánea, si un trabajo particular estuvo bien o mal ejecutado o el empleado se detiene en la oficina del gerente para averiguar cómo se recibió un trabajo en particular.

Debido a la estrecha relación entre la conducta y la retroalimentación respectiva, la evaluación informal es una forma estupenda de fomentar el desempeño deseable y de desalentar el desempeño indeseable. Los empleados de la organización deben percibir la evaluación informal, no sólo como una situación casual, sino como una actividad importante, una parte integral de la cultura de la organización.

Por su parte, la evaluación formal sistemática es el proceso de evaluación formal para calificar el desempeño laboral, en el que se identifica a quienes merecen aumentos o ascensos y se detecta los que requieren mayor capacitación. La evaluación formal sistemática suele ser semestral o anual; y tiene cuatro objetivos básicos:

-) permitir que los empleados conozcan, de manera formal, qué calificación merece su desempeño presente;
-) identificar a los empleados que merecen aumentos por méritos;
-) localizar a los empleados que necesitan mayor capacitación, y
-) identificar a los candidatos para ascensos.

Es importante que los gerentes señalen la diferencia entre el desempeño actual y la posibilidad de ascensos (desempeño potencial) de los empleados. Los gerentes de muchas organizaciones no señalan esta diferencia porque presuponen que una persona

que tiene la capacidad y las habilidades para actuar bien en un trabajo, automáticamente actuará bien en otro puesto o con mayor responsabilidad. Ésta es la razón que explica por qué las personas, con frecuencia, son ascendidas a puestos en los que no pueden tener un desempeño adecuado.

12.4.3. El proceso de evaluación

Koontz et. al. (2012) hace referencia a tres tipos de revisiones. En la siguiente ilustración se puede ver el modelo simplificado de la evaluación del desempeño que proponen, en el cual se indica tres tipos de evaluaciones:

-) Una revisión amplia,
-) Revisiones periódicas o de progreso y,
-) Monitoreo constante.

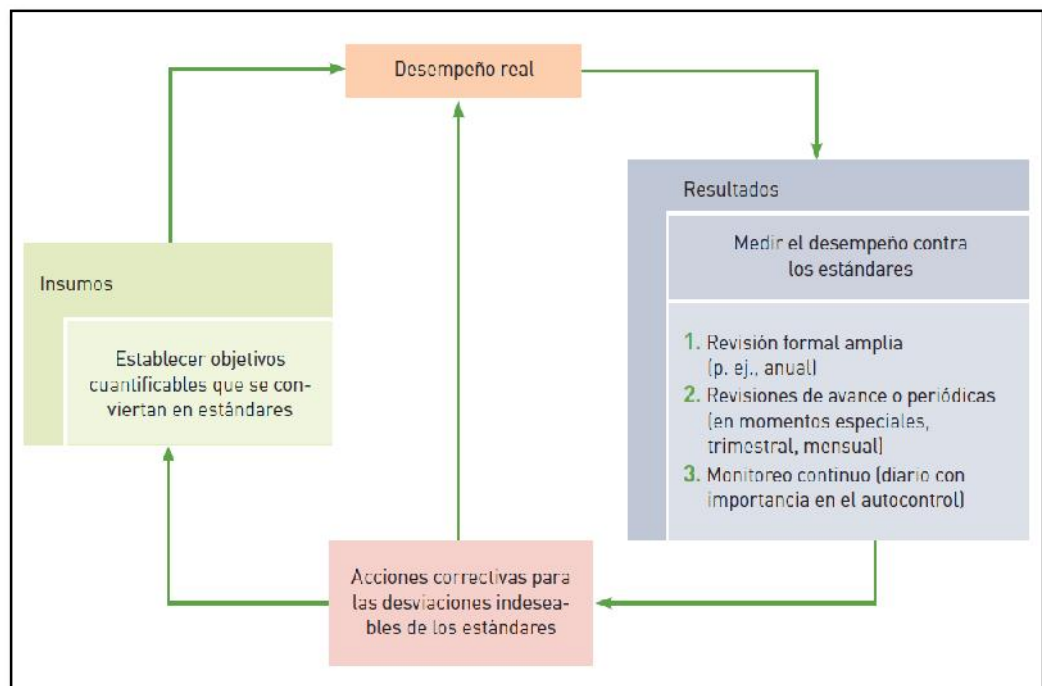


Ilustración 3. Proceso de la Evaluación de desempeño³

³ Koontz et. al. (2012)

Existe un acuerdo general de que la evaluación formal amplia debería realizarse al menos una vez al año, pero hay quienes sugieren que ésta debería hacerse con mayor frecuencia. Depende de la naturaleza de la tarea, las prácticas anteriores de la compañía y otros factores situacionales: una, dos o hasta tres veces puede ser apropiado para una organización en particular o una persona que es nueva en el puesto.

Lo importante es que la revisión formal exhaustiva se complemente con revisiones de progreso o periódicas frecuentes, que pueden ser breves y relativamente informales, pero ayudan a identificar los problemas o barreras que entorpecen el desempeño eficaz; también mantienen la comunicación abierta entre el superior y los subordinados; incluso permiten reordenar las prioridades y renegociar los objetivos si hay cambios en las situaciones que lo ameriten.

Por último, está el monitoreo constante del desempeño. Con este sistema, cuando el desempeño se desvía de los planes no se tendrá que esperar hasta la revisión periódica para corregirlo, pues el superior y el subordinado analizan la situación de inmediato para que puedan tomarse acciones correctivas al momento e impedir que una pequeña desviación se convierta en un problema importante (Koontz et. al., 2012)

12.4.4. Indicadores

Para la presente investigación se consideran como indicadores del desempeño laboral los planteados por Borman, et al. (2001) citados por Valentín Rodríguez (2017).

-) *Desempeño de Tareas.* - hace referencia a los comportamientos que generan el producto o servicio que satisface las responsabilidades que asume la organización.

El principal predictor de la ejecución de tarea es la aptitud cognitiva formada por los conocimientos del puesto, las destrezas, entendidas como formas estandarizadas de resolver problemas, y los hábitos, entendidos como respuestas características.

-) *Desempeño Contextual.* - son las variables moderadoras referidas al contexto organizacional, social y psicológico de la ejecución, que actúan como

catalizadoras facilitándola, dificultándola, incluso inhibiéndola. Se trata de variables que pueden actuar tanto a nivel individual como grupal, siendo las razones por las que existen este tipo de variables son:

- a) porque definen el ambiente de trabajo,
 - b) porque son comunes a la mayoría de los trabajos de una organización,
 - c) porque son más motivadoras que cognitivas,
 - d) porque, aunque deseables, son más implícitas que explícitas
-) *Desempeño Organizacional*. - es el conjunto de actividades y acciones positivas o negativas, realizadas voluntariamente a favor o en contra de los legítimos intereses de la organización.

13. Operacionalización de variables

13.1. Dimensión conceptual

-) *Gestión de talento humano*. - conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño (Chiavenato, 2009).
-) *Desempeño laboral*. – es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y su potencial de desarrollo futuro (Chiavenato, 2011).

13.2. Dimensión empírica

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Gestión de Talento Humano	Incorporación	Proceso de incorporación	) ¿Considera que el personal que trabaja en las farmacias cuenta con el perfil necesario para la función que desempeña?) ¿Cuál es el valor corporativo que usted considera clave para fortalecer al cliente interno?) ¿A través de qué parámetros se evalúa el desempeño laboral en la empresa?) ¿Cómo califica el nivel de reconocimiento y valoración del personal en la empresa?) ¿Qué incentivos aplica la empresa para mejorar el talento humano?
	Capacitación	Tipo de capacitación	
	Evaluación de desempeño	Modelo de Evaluación	
	Incentivos	Política de incentivos	
Desempeño laboral	Desempeño de Tareas	Percepción del personal sobre el desempeño de las tareas	) Su desempeño laboral en el cumplimiento de las funciones es ¿alto, mediano o bajo?) ¿A través de que parámetros se evalúa el desempeño laboral en la empresa?) ¿En que se debería preocupar más la empresa para que el personal mejore su desempeño laboral y en consecuencia su rendimiento?
	Desempeño Contextual	Percepción del personal sobre el desempeño contextual	
	Desempeño Organizacional	Percepción del personal sobre el desempeño organizacional	

II. DIMENSIÓN DE LA ESTRATEGIA GENERAL

1. Aspectos metodológicos de la investigación

1.1. Población

La población de la investigación está conformada por todo el personal de las farmacias Alvarado I y II, durante el año 2019, el cual asciende a un total de 19 trabajadores.

1.2. Muestra

La muestra está conformada por la totalidad de trabajadores y propietarios:

-) Total trabajadores “Farmacia Alvarado I”: 12
-) Total trabajadores “Farmacia Alvarado II”: 7
-) Propietarios: 2

1.3. Unidad de observación

La unidad de observación corresponde a las Farmacias Alvarado I y II.

1.4. Tipo de investigación

El tipo de investigación según:

-) La finalidad es aplicada porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieran para resolver un problema.
-) El alcance temporal es seccional porque los datos de cada sujeto de estudio representan un momento en el tiempo, es decir, la recolección de datos se hará en un solo momento de tiempo. Además, debido a que resulta adecuada para analizar la relación entre dos variables.
-) Su profundidad: es descriptiva porque se tiene por finalidad caracterizar un objeto de estudio, señalar sus particularidades y propiedades.

-) La amplitud es desde una perspectiva microsociológica porque se analizará de qué manera el personal de dos farmacias de la ciudad de Oran perciben y evalúan el tema objeto de estudio, es decir, el enfoque estará en función de una población limitada.
-) Sus fuentes son primarias (información es recopilada directamente por el investigador) y secundarias (información procesada por otros investigadores y con otros fines)
-) El carácter es cuantitativo porque se examinarán los datos de manera numérica, recurriendo al uso de informáticas y estadísticas para su presentación y análisis.
-) El marco o contexto es de campo porque se aplica extrayendo datos directamente de la realidad a través del uso de técnicas de recolección (cuestionarios) con el fin de dar respuesta a un problema planteado previamente.
-) La concepción de fenómeno es idiográfica ya que trata de describir acontecimientos o hechos particulares.
-) La modalidad se trata de un estudio de caso porque tiene por finalidad recopilar datos que se relacionan con una empresa en particular.
-) La orientación que asume es orientada a la aplicación ya que se trata de una investigación orientada a la adquisición de conocimiento con el propósito de dar respuesta a un problema concreto
-) Tiempo de ocurrencia de los hechos es retrospectiva porque se pretende conocer la evolución de un fenómeno desde el pasado.

1.5. Tipo de diseño

El tipo de diseño es no experimental, porque la investigación se llevó a cabo sin manipular deliberadamente las variables de estudio, por el contrario, se observaron los fenómenos tal y como se dieron en su contexto natural para luego analizarlos.

De la misma forma, es una investigación transversal o transeccional porque se recolectaron los datos en un solo momento, en un tiempo único; siendo la finalidad describir las variables y analizar su relación en un momento dado.

III. DIMENSIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

1. Fuentes, método y técnicas para la recolección de la información

1.1. Fuentes

-) Primarias: entrevista a los propietarios y cuestionarios destinados al personal de las farmacias Alvarado I y II, de la ciudad de Oran-Salta.
-) Secundarias: material bibliográfico conformado por libros, artículos, tesis y documentos en general tanto digitales como impresos

1.2. Métodos para la recolección de datos

El método es el inductivo, porque utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. Se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

1.3. Técnicas para la recolección de datos

-) Cuestionario al personal de las farmacias Alvarado I y II, de la ciudad de Oran-Salta. (Anexo I).
-) Entrevistas semiestructuradas a los propietarios/administradores de las farmacias Alvarado I y II, de la ciudad de Oran-Salta. (Anexo II).
-) Análisis documental del material bibliográfico relacionado con el objeto de estudio.

1.4. Instrumento

-) Guía de preguntas impresas destinadas a obtener datos de los sujetos de estudio

2. Plan de tabulación de datos

Se inició con la recopilación de datos a través de las entrevistas y de los cuestionarios suministrados al personal de las farmacias.

A continuación, se procedió a la tabulación de los resultados de cada pregunta para completar tablas de doble entrada en las que se incluirán las frecuencias absolutas y los porcentajes, gracias a los cuales se realizaron los gráficos de torta utilizando como herramienta el programa de Microsoft Excel.

IV. ESTUDIO DE CASO

1. Historia

El 20 de junio del 1964, se constituyó la farmacia “Alvarado I” ubicada en la ciudad de San Ramón de la Nueva Orán, más conocida como Orán, en la provincia de Salta. Se vio necesario la aparición de dicha farmacia debido a la necesidad de poder adquirir medicamentos que ayuden a subsanar la salud de una persona, hizo que las ventas de medicamentos sea un recurso que esté al alcance de todos.

La farmacia fue fundada por Ramón Yazlle, con 38 años de edad, casado con la señora Rosa Romero de Yazlle. Se constituyó sociedad unipersonal ejerciendo como bioquímico. Contaba con el laboratorio y la farmacia, y a su vez realizaba algunos de los preparados que vendía a sus respectivos clientes, dependiendo la intensidad del paciente aumentaba o disminuía la Monodroga. Así, la Farmacia “Alvarado I” era un negocio dedicado a actividades dirigidas a la producción, conservación y dispensación de los medicamentos. Teniendo como propósito cuidar la salud del cliente.

Luego, en el año 1996 se conformó una sociedad de responsabilidad limitada conformada por los gerentes de la empresa, Ramón Eduardo Yazlle con 36 años de edad, el señor Raúl Yazlle de 34 años y la señora Rosa Yazlle con 32 años de edad. Llegando a un acuerdo sin otorgar participación a sus futuros sucesores.

En la actualidad (2019) con más de 55 años de servicio, la Farmacia “Alvarado I” se encuentra en una zona donde existen muchos locales comerciales, con una constante concurrencia de personas. Uno de los socios, el ingeniero Ramón Eduardo Yazlle realizó una ampliación del establecimiento, mejorando la comodidad, distribución y fachada del local. Mientras que la Señora Rosa Yazlle, socia gerente inactiva, actualmente ejerce como docente en la ciudad de Córdoba.

Por último, el señor Raúl Yazlle además de ser uno de los propietarios, ejerce como farmacéutico, e incorporó la sucursal Farmacia “Alvarado II” en el año 1994, como una sociedad unipersonal, en un lugar estratégico debido a que está situada al

frente del Hospital San Vicente de Paul, teniendo a la guardia del hospital a unos metros de distancia. En este nuevo establecimiento se pone a consideración y disposición de todos los ciudadanos Oraneses toda clase de medicamentos, con diferentes precios de acuerdo a la disponibilidad económica del cliente. La obra estuvo a cargo por el ingeniero Ramón Eduardo Yazlle, con un tiempo de duración de 2 años.

La Farmacia Alvarado es el lugar donde el farmacéutico proporciona servicio de salud a un paciente ofreciéndole consejo, dispensándole medicamentos fruto de este consejo o por receta del médico y otros productos de parafarmacia. Respecto a la disposición en el negocio, los artículos de parafarmacia, principalmente los relacionados con el cuidado personal (tales como cremas, geles, productos capilares, champú, etc.), higiene, alimentación infantil y ortopedia, entre otros, están expuestos en vitrinas, para que el público pueda tener una visión extensa de la variedad que ofrecemos y estar a su alcance.

Farmacia Alvarado es un equipo de trabajo abocado a brindar la mejor y más completa información sobre productos, accesorios de farmacia y perfumería. Es un equipo de trabajo al que le interesa la salud, la calidad del servicio profesional que se brinda y el precio justo de sus medicamentos. (Anexo III fotos)

2. Ubicación geográfica

La Farmacia “Alvarado I” se encuentra ubicada en la calle Carlos Pellegrini N° 191, esquina calle Alvarado. Y la Farmacia “Alvarado II” en la calle Pueyrredón N° 640. En la ciudad de San Ramón de la Nueva Oran, más conocida como Oran, provincia de Salta.



Ilustración 4. Ubicación Farmacia "Alvarado I"



Ilustración 5. Ubicación Farmacia "Alvarado II"

3. Misión

Ayudar en mejorar la calidad de vida de nuestros clientes por medio de la atención personalizada de nuestro equipo profesional y ayudar en la economía de nuestros clientes brindándoles un precio justo en los medicamentos y productos de cuidado personal.

4. Visión

Ser una empresa en crecimiento y que nuestros clientes sean nuestra motivación.

5. Valores

Los valores que guían a la Farmacia Alvarado son los siguientes

-) Trato con respeto y cariño a nuestros clientes
-) Compromiso con el desarrollo de nuestra sociedad
-) Responsabilidad
-) Confiabilidad y credibilidad en nuestro desempeño profesional
-) Honestidad y perseverancia en nuestro trabajo cotidiano.

6. Actividad

Farmacia Alvarado desarrolla todas aquellas actividades relacionadas con el asesoramiento a los clientes, la dispensación de medicamentos y venta de los productos.

-) *Dispensación de recetas:* Acto mediante el cual interpreta la receta médica y entrega del medicamento recetado. Normalmente este acto va acompañado del consejo apropiado.
-) *Asesoramiento:* El farmacéutico analiza los síntomas menores y aconseja el producto más adecuado para la carencia existente, informando de las distintas posibilidades que se ofertan.

-) *Venta*: Se procede a la venta del producto, procurando conseguir un beneficio mutuo para las dos partes.

7. Clientes

El público objetivo de la farmacia es amplio, abarca a toda la población en general, incluso clientes de Bermejo que realizan grandes compras en forma simultánea.

Es cierto que a medida que las personas avanzan en edad, van surgiendo mayores problemas de salud, por lo que las personas de la tercera edad son clientes habituales, cabe valorar la atención que tiene el personal hacia estos clientes, gracias a esa buena atención y predisposición se retiran conforme. Asimismo, los bebés y niños son los mayores consumidores de productos de parafarmacia (alimentación infantil, chupetes, entre otros).

8. Producto y servicio

En esta empresa los productos principales que se ofrecen a los clientes son los siguientes:

-) Medicamentos que se dispensan con receta médica.
-) EFP (Especialidades Farmacéuticas Publicitarias): Medicamentos que pueden despacharse sin receta médica.
-) Productos de parafarmacia: Aquellos que se utilizan para el cuidado de la salud y del bienestar personal (cosméticos, productos de alimentación infantil, accesorios de higiene para niños y adultos, ortopedia, etc.)

9. Recursos humanos

9.1. Farmacia Alvarado I

La Farmacia Alvarado I cuenta con un total de doce empleados.

AREA	PERSONAL
Propietarios:	Ramón Yazlle, Raúl Yazlle y Rosa Yazlle
Auxiliar de Farmacia:	Adela, Betty, María, Daisy, Roció y Laura
Almacén:	Mirian, Olga y Fabiana
Contable:	David
Cajero:	Ramón Yazlle
Administración:	Angelina y Silvina

En relación al cuadro de horarios que debe cumplir cada personal. Raúl Yazlle se encarga de llevar el registro en una planilla, registrando el ingreso y salida, siendo verificada semanalmente. En caso de que el personal no pueda asistir por problemas de salud, debe presentar certificado médico para no retener parte de su sueldo. Los propietarios están a cargo de la selección y contratación del personal, dependiendo para el área que se requiera y viendo sus antecedentes. Por lo general se busca personal que haya tenido experiencia en otra farmacia y en caso contrario, se le otorga un mentor, el cual es asignado entre el mismo personal, para que le enseñe el funcionamiento de las actividades.

Respecto al organigrama, tras años de experiencia, se propone la siguiente estructura de la que define claramente las tareas de cada departamento en la farmacia “Alvarado I”

-) *Propietarios:* Conformada por una S.R.L, donde la señora Rosa Yazlle es una socia gerente inactiva, el señor Ramón Yazlle al igual que Raúl Yazlle son socios gerentes a cargo de la empresa. El señor Raúl Yazlle es el profesional capacitado para dar asesoría respecto a cómo seguir un estilo de vida saludable, dispensar medicamentos a los clientes, asesorar sobre su uso, seguridad y los efectos que produce.
-) *Auxiliar de Farmacia:* Adela, Betty, María, Daisy, Roció y Laura están bajo la supervisión del farmacéutico Raúl Yazlle. Atienden al cliente, cumpliendo con varias funciones, como la interpretación de las recetas médicas, dispensación de medicamentos, la facturación de obras sociales, mutuales y prepagas.
-) *Administración:* Angelina y Silvina son las encargadas de gestionar la parte administrativa de la farmacia. Sus responsabilidades son, entre otras, controlar

el arqueo de caja, facturación, realizar pedidos a la droguería de la provincia de Tucumán, Salta y Jujuy con un plazo de entrega de uno o dos días. La droguería se hace cargo del transporte, mientras que el pedido a los laboratorios de la ciudad de Buenos Aires y Córdoba tienen un plazo de tiempo de tres a cinco días, el flete corre por cuenta de la farmacia, también se encargan del mantenimiento de fichas de proveedores.

- J *Cajero*: El Ingeniero Ramón Yazlle, aparte de ser uno de los socios gerente de la empresa, está a cargo de la caja. Realiza una atención personalizada hacia el cliente, controla los pedidos facturados antes de entregar, cobra las ventas realizadas en la farmacia por las personas de atención al cliente. También realiza el manejo y cierre de caja diaria, gestión de reclamos y quejas de clientes, y colabora en el armado de pedidos en el momento en que se requiera. También colabora en este departamento el socio Raúl Yazlle.
- J *Almacén*: Mirian, Olga y Fabiana están a cargo de este departamento, controlando tanto al stock del almacén como lo exhibido en las vitrinas. Tienen en cuenta no solo el número de unidades, sino también su reposición y la correcta ubicación de los mismos. Mantienen el control de stock con máximo y mínimos, y la actualización de base de datos, que son tareas que requieren precisión porque esta información se comparte con las otras áreas.
- J *Contabilidad*: David Taranto es el encargado de gestionar la parte contable de la farmacia. Realiza las siguientes tareas: todos los primeros días del mes se le manda la facturación (ingreso y egreso) de la farmacia, movimientos bancarios, compras realizadas y en base a eso hace la liquidación impositiva, pagos AFIP, actividades varias, actividades económicas (rentas), se pagan los impuestos y servicios como ser luz, gas, liquidación de sueldos, entre otras actividades.

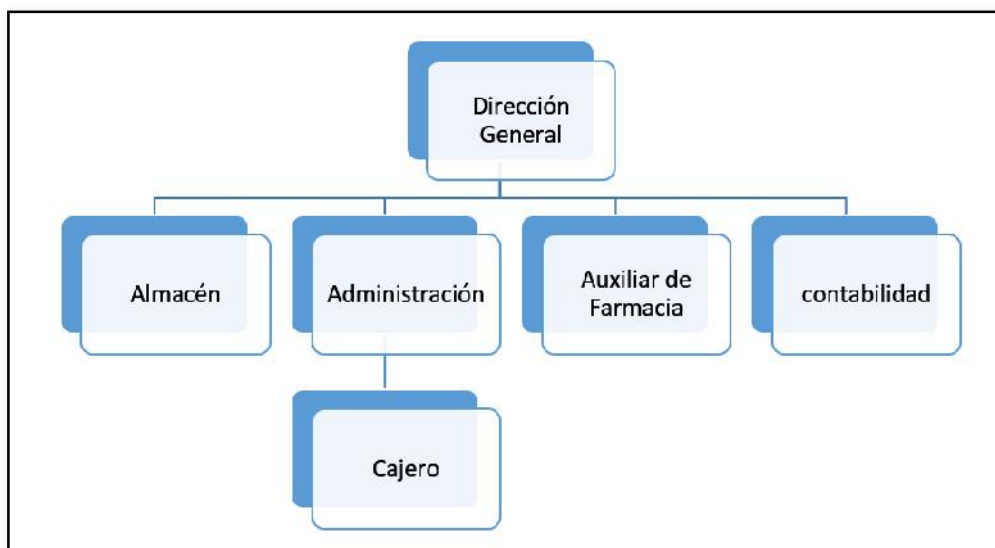


Ilustración 6. Organigrama Farmacia "Alvarado I"

9.2. Farmacia Alvarado II

Farmacia Alvarado II cuenta con un total de siete empleados, cumpliendo cada uno de ellos con sus respectivas funciones.

AREA	PERSONAL
Propietarios:	Raúl Yazlle
Farmacéutica:	Alejandra
Auxiliar de Farmacia:	Ivana y José
Almacén:	Margarita
Contable:	David
Cajero:	Mirian
Administración:	Darío

Respecto a los horarios que debe cumplir cada personal, Darío se encarga de llevar el registro en una planilla, registrando el ingreso y salida, siendo verificada semanalmente. En caso de no poder asistir por problemas de salud, el personal debe presentar certificado médico para no descontarle parte de su sueldo. En caso de no avisar con anticipación y no presentar dicho certificado, se descuenta parte de su sueldo.

Raúl Yazlle está a cargo de la selección y contratación del personal, dependiendo para el área que se requiera y viendo sus antecedentes. Al igual que en la Farmacia “Alvarado I”, por lo general se busca personal que haya tenido experiencia en otra farmacia sino, se le otorga un mentor para que le enseñe el funcionamiento de las actividades.

A continuación, se muestra el desarrollo de un organigrama jerárquico y funcional, enmarcado en una estructura horizontal dividida en departamentos y sub-departamentos. Se trata de que cada persona sea consciente de lo que tiene que hacer y como su trabajo contribuye a la organización, buscar un buen clima laboral. En el caso de que el personal cometa algún error, no se le aplica una sanción, se trata de explicarle de la mejor manera para que entienda y pueda continuar con dicha actividad, esto sirve para evitar de que el personal se bloquee y trabaje con miedo, porque trabajar con miedo implica vender menos y que el cliente no vuelva.

-) *Propietario:* El señor Raúl Yazlle aparte de ser el propietario del establecimiento, también es un profesional que aporta atención farmacéutica.
-) *Contabilidad:* David Taranto es el encargado de gestionar la parte contable de la farmacia.
-) *Administración:* Darío es el encargado de gestionar la parte administrativa de la farmacia, requiere de mucha implicación con los demás departamentos para funcionar correctamente. Sus responsabilidades serían entre otras, controlar el arqueo de caja, facturación, realizar pedidos a la droguería y laboratorios, el mantenimiento de fichas de proveedores.
-) *Área de farmacia:* Alejandra es la profesional a cargo en este departamento. Está capacitada para dar asesoría respecto a cómo seguir un estilo de vida saludable, dispensar medicamentos a los clientes y al personal sanitario que trabaja en el hospital, asesorándolos sobre su uso, seguridad y los efectos que produce.
-) *Auxiliar de Farmacia:* Ivana y José están bajo la supervisión de la farmacéutica Alejandra, atendiendo la necesidad del cliente, cumpliendo con varias

funciones, como la interpretación de las recetas médicas, la dispensación de medicamentos, la facturación de obras sociales, mutuales y prepagas.

-) *Cajero*: En esta área está a cargo Mirian, con la responsabilidad esencial debido al manejo de montos de dinero diario. Desempeña una atención personalizada, controla los pedidos facturados antes de entregar, cobra las ventas realizadas en la farmacia por las personas de atención al cliente. Se encarga del manejo y cierre de caja diaria, gestión de reclamos y quejas de clientes, colaboración en el armado de pedidos en el momento en que se requiera. También colabora el señor Darío en esta área.
-) *Almacén*: Margarita es la encargada de esta área. Controla tanto el stock del almacén como lo exhibido en las vitrinas, teniendo en cuenta no solo el número de unidades, sino también su reposición y la correcta ubicación de los mismos. Mantiene el control de stock con máximo y mínimos, y la actualización de base de datos, son tareas que requieren precisión porque esta información se comparte con las otras áreas.

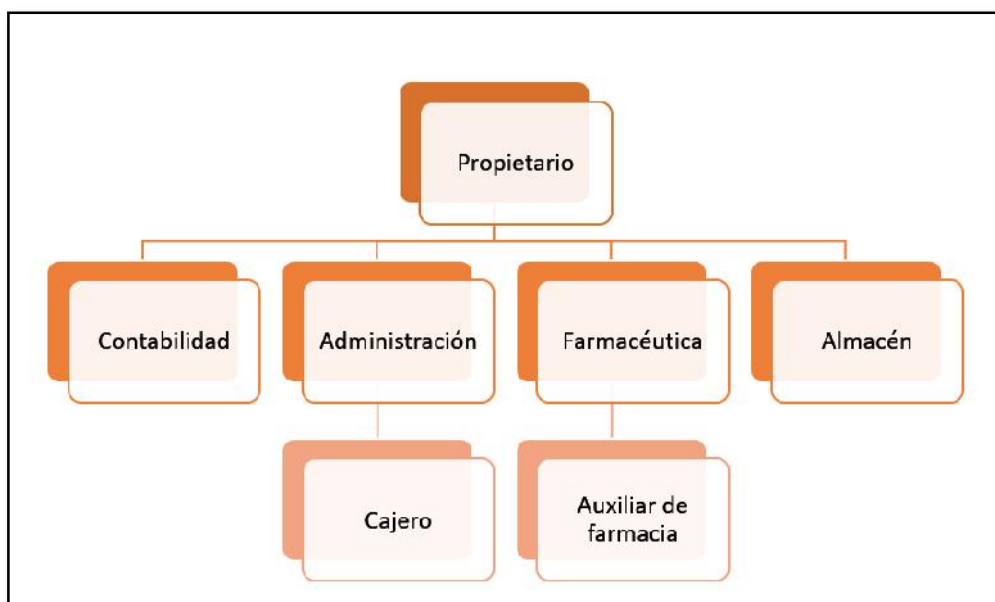


Ilustración 7. Organigrama Farmacia "Alvarado II"

V. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

1. Entrevistas a propietarios

Las entrevistas se realizaron en la oficina comercial y administrativa de la Farmacia, donde desempeñan sus tareas los propietarios de la empresa. Las mismas fueron realizadas durante la jornada laboral, en el horario de la mañana. En primer lugar, obtuve la colaboración de uno de los socios gerentes, el señor Ramón Eduardo Yazlle y, luego del socio gerente Raúl Yazlle, dado que se encontraba en la otra farmacia cuando realicé la primera entrevista.

Gracias a su colaboración, y a su tiempo, pude concretar las mismas. Haciendo referencia desde su punto de vista como ven al personal desarrollando sus actividades en la empresa. Además, cabe destacar que fueron amables al momento de permitir tomar fotografías de la empresa, y poder realizar los cuestionarios al personal en horario laboral, quitándole unos minutos de su tiempo. De esta manera, se realizaron las siguientes entrevistas a los propietarios, la primera al Sr. Raúl Yazlle, farmacéutico y la segunda al Sr. Ramón Yazlle.

Con relación a la Gestión de Talento Humano

Según la opinión de ambos propietarios el personal que trabaja en las farmacias cuenta con el perfil necesario para la función que desempeña, que poseen los conocimientos y habilidades necesarios para su puesto.

Según el Sr. Raúl Yazlle *“Sí, el personal que trabaja en la farmacia cuenta con un perfil necesario para la función que desempeña. Lo que se busca es que el personal aprenda a través de un mentor y luego se lo deja continuar solo hasta que cometa algún error y se le vuelve a explicar. Hoy en día buscamos personal que haya trabajado en farmacia, pero también nos encontramos sin experiencia con los que cuesta un poco más hasta que aprenden.”*

Coincidiendo el Sr. Ramón Yazlle expresó *“Sí, el personal que trabaja en la farmacia cuenta con el perfil necesario para la función que desempeña. Considero*

que, si posee conocimientos necesarios, pero cabe remarcar que cuando el personal comete un error hay que volverle a explicar con paciencia para que vea lo que cometió erróneamente.”

En cuanto a la capacitación que se brinda desde la empresa, hicieron referencia a un mentor que acompaña al personal nuevo en el desempeño de sus funciones.

El Sr. Raúl Yazlle dijo *“Sí, la empresa busca capacitar al personal que ingresa a su puesto de trabajo, cuando nos referimos a capacitación, es al mentor. Se lo capacita mostrando las funciones a desarrollar, modalidad de trabajo y sistemas de computación que se aplican en la empresa.”*; y el Sr. Ramón Yazlle *“Por el momento no se brinda capacitación, pero si contamos con un mentor que le brinda la ayuda suficiente al personal que recién ingresa a la empresa. Una vez que aprende se lo deja solo hasta que cometa algún error o tenga duda de algunas funciones.”*

Ante la interrogante sobre cómo califican el nivel de reconocimiento y valoración del talento humano en la empresa, el Sr. Raúl Yazlle calificó con un nivel entre medio y alto, y el Sr. Ramón Yazlle alto, según lo expresó *“Lo considero alto porque siempre recibimos felicitaciones y agradecimientos por la atención de las chicas de la farmacia por parte de los clientes.”*

Para ambos propietarios el factor más determinante del aspecto laboral y personal, encaminado a mejorar el rendimiento es la responsabilidad. El Sr. Raúl Yazlle respondió *“El factor más determinante es la responsabilidad para obtener un buen rendimiento.”*; y el Sr. Ramón Yazlle *“Creo que el factor más determinante es la responsabilidad que debe tener cada empleado en su puesto, la calidad de trabajo y estímulo monetario.”*

Asimismo, coincidieron en que el valor corporativo que consideran clave para fortalecer al cliente interno es la confianza. Al respecto expresaron *“El valor clave para fortalecer al cliente es la confianza”* y *“Considero que es el respeto por el trabajo y la confianza personal.”*

Ante la interrogante sobre los incentivos que aplica la empresa para mejorar el talento humano, ambos respondieron que no se aplican.

El Sr. Raúl Yazlle expresó *“No se utiliza incentivo monetario, simplemente tratamos de valorar lo que hace el personal en la empresa, de explicarle de la mejor manera para que entienda a la hora de cometer algún tipo de error.*

Creo que tenerlo cortito al personal a veces provoca que algunos tengan miedo y trabajar con miedo los lleva a equivocarse mucho. Por ejemplo, dar un medicamento por otro, equivocarse en la receta, no revisar lo que tiene que ver de la receta y hacerla pasar. Aun así, no es todo perfecto porque siempre nos devuelven receta de las obras sociales, hay quejas, siempre hay algún cliente que no entiende cuando lo mandamos arreglar una receta que no es cosa nuestra sino, de la obra social que la va a devolver y no va a pagar.

Por lo general el cliente está conforme sino, no volvería a la farmacia, si al cliente no lo tratamos bien por más completo que seamos se va. Es un complemento de todo, lo principal es ser amable, completo, y eficiente con el cliente.”

Por su parte el Sr. Ramón Yazlle, de manera más directa dijo *“No se utiliza incentivo monetario en la empresa, se busca valorar al personal para que realice su tarea de la mejor forma.”*

Respecto a las áreas que consideran clave para los resultados del negocio el Sr. Raúl Yazlle dijo que *“Todo es clave, tanto la dispensación, como la parte administrativa, como el personal que atiende al público. Como dije, lo principal es ser amable, completo, y eficiente con el cliente para que quede satisfecho. También es importante a la hora de realizar los pedidos de medicamentos a los laboratorios y droguería, además llevar un buen control de stock.”*

Y el Sr. Ramón Yazlle por su parte respondió *“El área clave es la dispensación, atención al público y solucionar la duda o ayuda al cliente, porque a veces el laboratorio cambia el paquete de los remedios y la gente no quiere tomarlo*

porque piensa que es otro medicamento con otra dosis. Entonces el personal ayuda al cliente a entender y explicarle la situación de que solo es el packaging.”

Con relación al desempeño laboral

Continuando con otra de las variables objeto de estudio, se preguntó a los propietarios sobre la manera en la que se mide el desempeño laboral en la organización, y si aceptarían evaluar el desempeño al personal de las farmacias.

Según el Sr. Raúl Yazlle *“No se mide el desempeño laboral, yo tengo una idea formal de cada uno de los empleados, para mí el nivel esta entre alto y medio.”*

Coincidiendo el Sr. Ramón Yazlle expresó *“No se mide al personal, pero se observa la rapidez y la forma de atención que tiene el personal hacia el cliente. Si sería conveniente evaluar el desempeño al personal para poder ser más exacto y evitar posibles errores.”*

Ambos entrevistados coincidieron en la importancia de las condiciones de trabajo y capacitación para que el personal mejore su desempeño laboral y en consecuencia su rendimiento. Expresaron *“Mejores condiciones de trabajo y más capacitación.”* y *“Mejores condiciones de trabajo y más capacitación.”*

Para ambos propietarios el desempeño laboral en el cumplimiento de las funciones del personal de las farmacias es mediano. Y según su opinión, las áreas en las que debe el empleado concentrar sus esfuerzos de mejora según el Sr. Raúl Yazlle *“En todas las áreas porque es una cadena, si falla uno es como si le faltara un eslabón a esa cadena y es como que se corta todo.”* Y para el Sr. Ramón Yazlle *“Respecto a mi opinión a la hora de atender al cliente, con la mayor rapidez posible y solucionar su problema, también a la hora de distribuir la mercadería para que sea exhibida y esté a la vista del cliente.”*

Por último, ante la pregunta sobre los parámetros a través de los cuales se evalúa el desempeño laboral en la empresa el Sr. Raúl Yazlle respondió *“Se observan sus cualidades personales, si atiende de buena manera al cliente, si es amable, trabajo en*

equipo, etc. también las tareas que realiza en función a su puesto de trabajo”, mientras el Sr. Ramón Yazlle dijo que “Se observa las cualidades del personal, si es amable y tiene buena cara con el público, si sabe trabajar en equipo, si realiza las tareas con rapidez, si busca esmerarse en su puesto de trabajo, si es comedido a la hora de llamarlo para cumplir otras funciones. Cuando no cumple el personal se le llama la atención, corrigiéndole el error y explicándole.”

1.1. Análisis de las entrevistas

Con relación a la Gestión de Talento Humano los propietarios coinciden en que el personal cuenta con un perfil necesario para la función que desempeña, sin embargo, también contratan personal sin experiencia en el área de farmacia.

En cuanto a la capacitación, la misma consiste en un mentor que los guía hasta que pueden realizar por sí solos sus actividades. Así, el personal aprende a realizar sus actividades en la empresa y se remarca en la atención, amabilidad y eficiencia en la atención al cliente para que el mismo quede satisfecho, dado que se cumple. Es una de las ventajas que presenta la farmacia, ya que reciben halagos, agradecimientos y felicitaciones, por parte de los clientes hacia el personal. Es por esta razón que los propietarios respondieron que el nivel de reconocimiento y valoración del talento humano en la empresa estaría entre medio y alto.

Para los entrevistados el factor más determinante del aspecto laboral y personal, es la responsabilidad; y el valor corporativo clave para fortalecer al cliente interno la confianza. Respecto a la opinión de los jefes, sabiendo que no se utilizan incentivos, tratan de valorar lo que hace el personal; y coinciden totalmente áreas clave, son la dispensación, administración, y la atención al público.

Con relación al desempeño laboral el mismo no se mide en las farmacias, solo se observa si el trabajador es rápido, amable, atento en la atención al cliente; como así también si trabajan en equipo y realizan sus funciones. Por lo tanto, aceptarían que se realice una medición del desempeño del personal.

Ambos propietarios están de acuerdo en que mejorar las condiciones trabajo y capacitar al personal hará que mejore su desempeño laboral y en consecuencia su rendimiento. Esto debido a que califican con un nivel de medio su desempeño laboral, y consideran que deben concentrar sus esfuerzos de mejora en todas las áreas de la empresa.

2. Cuestionarios a personas

Los cuestionarios se realizaron al personal de la empresa, durante el mes de agosto del presente año (2019). Este proceso llevo tres días en la ciudad de Oran, donde se encuestaron a los trabajadores durante su jornada laboral, más específicamente en el momento de la atención farmacéutica y dispensación de los medicamentos.

Inicié con la farmacia “Alvarado I”, el día 26 de agosto por la mañana, otorgando los cuestionarios a un total de nueve (9) empleados, debido a la falta de presencia de tres (3) por cuestiones de salud y licencia. Cabe destacar su la amabilidad brindada y la excelente atención a la hora de responder cada pregunta, demostrando interés ya que buscaba obtener información de sus puntos de vista, al darles la posibilidad de expresar y comentar al respecto de su desempeño en la empresa. Con lo cual quedaron muy conformes con las preguntas debido a que pudieron expresarse libremente, y las mismas fueron depositadas por el personal de cada área en un sobre de papel manteniendo así el anonimato de la misma.

Por otra parte, en la Farmacia “Alvarado II”, el día 27 de agosto realicé los cuestionarios a un total de seis (6) empleados, por el horario de la tarde. El personal de la farmacia me recibió de la mejor manera, con buena predisposición para realizar los cuestionarios y, poder opinar por cuenta propia lo que piensa del desempeño laboral, mostrándose sorprendidos ya que no se le había realizado cuestionarios en un largo tiempo. Quedaron, al igual que el primer grupo, conformes con las preguntas debido a que pudieron expresarse libremente.

Los cuestionarios fueron depositados por el personal de cada área en un sobre de papel, manteniendo así el anonimato de los mismos. Se aplicó el mismo sistema que

en la farmacia Alvarado I. En síntesis, en la Farmacia Alvarado I, que cuenta con doce (12) empleados, realicé el cuestionario a nueve (9) trabajadores, mientras que en la farmacia Alvarado II que son siete (7) empleados, realicé el cuestionario a seis (6) personas, haciendo un total de quince cuestionarios.

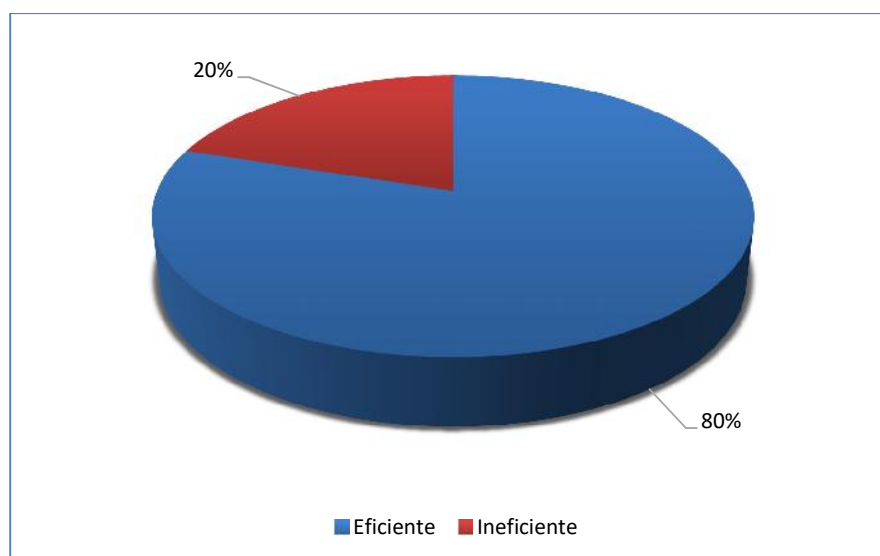
A continuación, los resultados obtenidos de los mismos.

1- ¿Considera usted que el desempeño laboral en las áreas de la empresa es?

Tabla N° 1. ¿Considera usted que el desempeño laboral en las áreas de la empresa es?

	Cant.	%
Eficiente	12	80,00
Ineficiente	3	20,00
Total	15	100,00

Gráfico N° 1. ¿Considera usted que el desempeño laboral en las áreas de la empresa es?



Fuente: Datos obtenidos del cuestionario realizado al personal de las farmacias Alvarado I y II- Año 2019 – Oran (Salta)

Interpretación: en el gráfico se puede observar que el 80% del personal, correspondiente a doce (12) empleados de las farmacias Alvarado I y II, considera que el desempeño laboral en las farmacias es eficiente, mientras el 20% manifiesta que es ineficiente.

Los resultados obtenidos permiten inferir que la mayor parte del personal de la empresa, siente que su desempeño es eficiente, por lo cual se establece que el grado de desempeño con el que cuentan cada uno de los empleados es bueno.

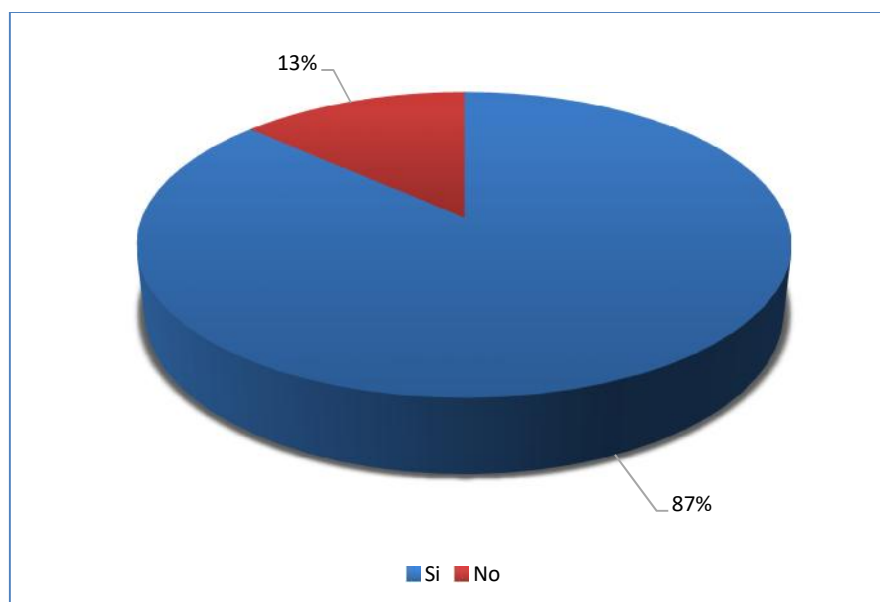
Sin embargo, hay también un pequeño porcentaje de los empleados siente que el grado de desempeño con el que cuentan es ineficiente, lo que puede deberse a la cantidad de actividades por las cuales son responsables o por falta de capacitación.

2- ¿Cree usted que se debe evaluar el desempeño a todo el personal de las farmacias?

Tabla N° 2. ¿Cree usted que se debe evaluar el desempeño a todo el personal de las farmacias?

	Cant.	%
Si	13	86,67
No	2	13,33
No se	0	0,00
Total	15	100,00

Gráfico N° 2. ¿Cree usted que se debe evaluar el desempeño a todo el personal de las farmacias?



Fuente: Datos obtenidos del cuestionario realizado al personal de las farmacias Alvarado I y II- Año 2019 – Oran (Salta)

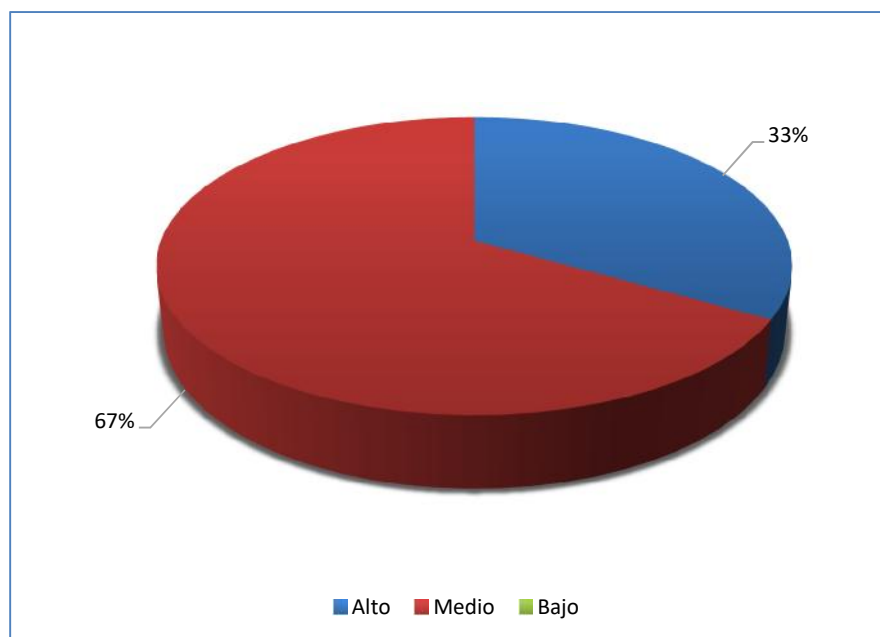
Interpretación: el 87%, cree que, si se debe evaluar el desempeño laboral en la empresa, mientras que el 13%, correspondiente sólo a dos empleados, manifiesta que no se debe evaluar esta variable. En consecuencia, es elevado el porcentaje de empleados que acepta que se evalúe el desempeño laboral que están aportando a la empresa, y un mínimo de trabajadores al no sentirse seguros de su desempeño, no están de acuerdo que su nivel de desempeño sea evaluado.

3- ¿Cómo califica el nivel de reconocimiento y valoración del personal en la empresa?

Tabla N° 3. ¿Cómo califica el nivel de reconocimiento y valoración del personal en la empresa?

	Cant.	%
Alto	5	33,33
Medio	10	66,67
Bajo	0	0,00
Total	15	100,00

Gráfico N° 3. ¿Cómo califica el nivel de reconocimiento y valoración del personal en la empresa?



Fuente: Datos obtenidos del cuestionario realizado al personal de las farmacias Alvarado I y II- Año 2019 – Oran (Salta)

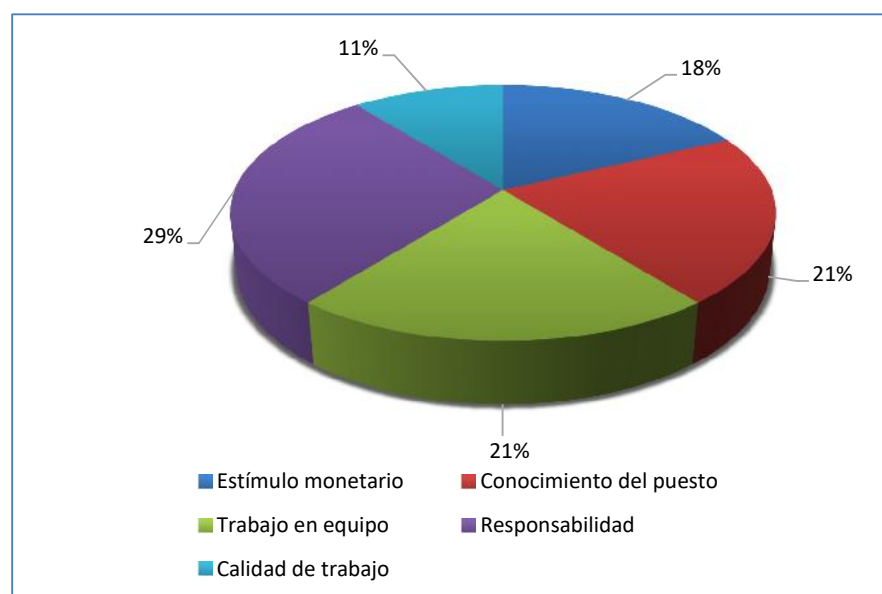
Interpretación: el 67% de los trabajadores califica al nivel de reconocimiento y valoración del personal en la empresa como medio, mientras 33% como alto. Si bien, nadie lo califica como bajo, resulta de gran importancia que los empleados sientan que se reconoce su talento, por lo que su opinión es fundamental para los administradores de la empresa.

4- ¿Cuál es el factor más determinante del aspecto laboral y personal, encaminado a mejorar su rendimiento?

Tabla N° 4. ¿Cuál es el factor más determinante del aspecto laboral y personal, encaminado a mejorar su rendimiento?

	Cant.	%
Estímulo monetario	5	17,86
Conocimiento del puesto	6	21,43
Trabajo en equipo	6	21,43
Responsabilidad	8	28,57
Calidad de trabajo	3	10,71
Total	28	100,00

Gráfico N° 4. ¿Cuál es el factor más determinante del aspecto laboral y personal, encaminado a mejorar su rendimiento?



Fuente: Datos obtenidos del cuestionario realizado al personal de las farmacias Alvarado I y II- Año 2019 – Oran (Salta)

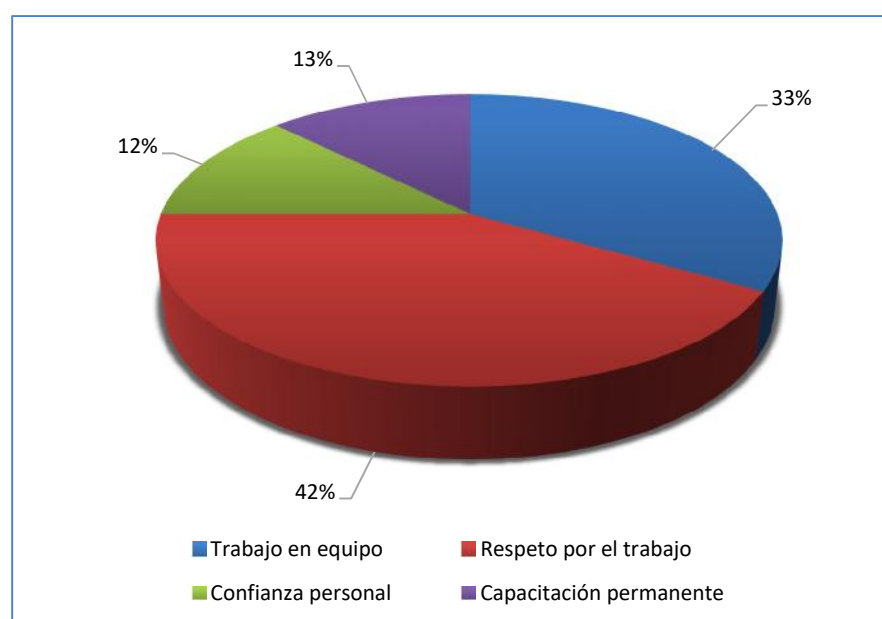
Interpretación: para el 29% el factor más determinante del aspecto laboral y personal, encaminado a mejorar su rendimiento es la responsabilidad, para el 21% el conocimiento del puesto, para otro 21% el trabajo en equipo, para el 18% el estímulo monetario y para el 11% restante la calidad de trabajo. Se puede observar que las respuestas estuvieron muy divididas pero que concuerdan en destacar la responsabilidad, el trabajo en equipo y el conocimiento del puesto de trabajo.

5- ¿Cuál es el valor corporativo que usted considera clave para fortalecer al cliente interno?

Tabla N° 5. ¿Cuál es el valor corporativo que usted considera clave para fortalecer al cliente interno?

	Cant.	%
Trabajo en equipo	8	33,33
Respeto por el trabajo	10	41,67
Confianza personal	3	12,50
Capacitación permanente	3	12,50
Total	24	100,00

Gráfico N° 5. ¿Cuál es el valor corporativo que usted considera clave para fortalecer al cliente interno?



Fuente: Datos obtenidos del cuestionario realizado al personal de las farmacias Alvarado I y II- Año 2019 – Oran (Salta)

Interpretación: para el 42% de los trabajadores el valor corporativo que considera clave para fortalecer al cliente interno es el respeto por el trabajo, le sigue un 33% que considera que es el trabajo en equipo, el 13% capacitación permanente, y el 12% respondió confianza personal.

Al respecto, decir que al momento de estar presente en la empresa tuve la oportunidad de conversar con algunos empleados. Comentaron sobre la relación que tienen con sus superiores, siendo un clima bueno. Se mantiene una relación estrecha en su justa medida, es decir sin generar malos entendidos y exceso de confianza, permitirse llegar tarde, faltar sin justificativo, generar rivalidad con los empleados, entre otros. Si el personal comete algún tipo de error, los jefes se expresan con tranquilidad y de buena forma, evitando generar momentos de tensión, estrés, bloqueo, entre otros. Esto debido a que se podría generar un ambiente tenso y conflictivo, mala predisposición por parte del personal y llevar a una reducción en las ventas o pérdida de clientes, por lo que tratan de evitar ese tipo de problemas.

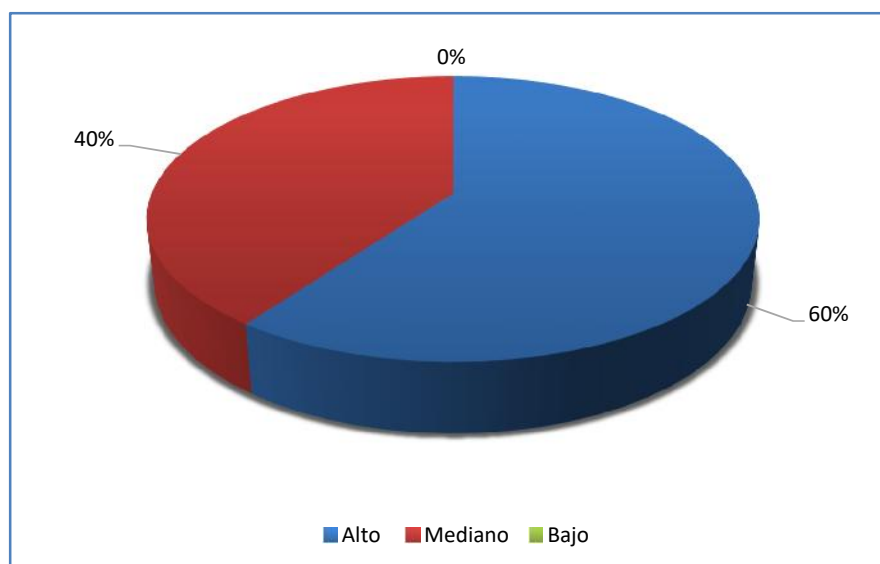
Tienen una buena relación con su jefe, el cual brinda un buen ambiente de trabajo, siendo amable con sus empleados y respetuoso, lo que no quiere decir que se establece una relación de amistad entre ambos, ya que esto podría provocar una pérdida de autoridad por parte del jefe. Por lo tanto, la relación no es ni demasiado distante ni demasiado estrecha. Dicho de otra manera, evita el amiguismo y abarca la profesionalidad. Lo cual dio resultado estos últimos años evitando confianza por parte del personal.

6- Su desempeño laboral en el cumplimiento de las funciones es:

Tabla N° 6. Su desempeño laboral en el cumplimiento de las funciones es:

	Cant.	%
Alto	9	60,00
Mediano	6	40,00
Bajo	0	0,00
Total	15	100,00

Gráfico N° 6. Su desempeño laboral en el cumplimiento de las funciones es:



Fuente: Datos obtenidos del cuestionario realizado al personal de las farmacias Alvarado I y II- Año 2019 – Oran (Salta)

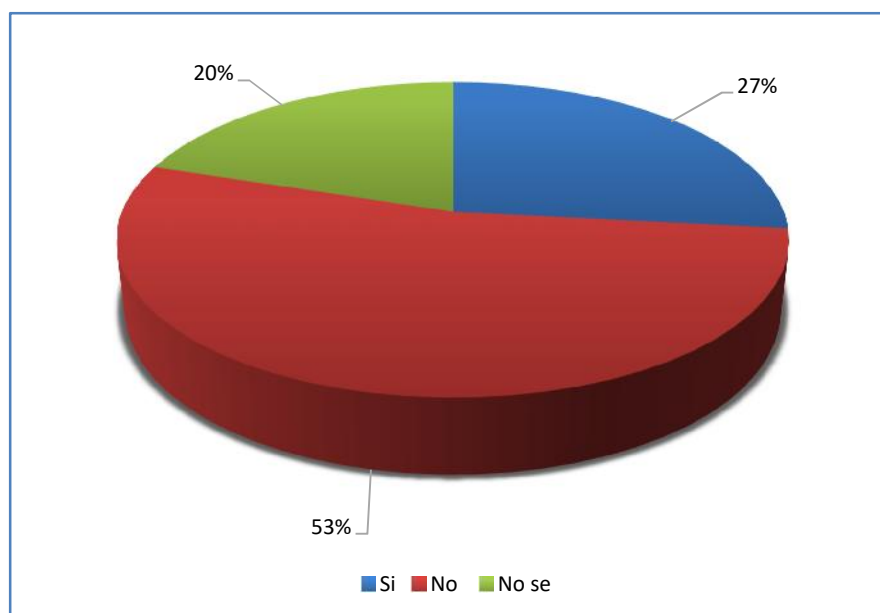
Interpretación: el 60% del personal de las Farmacias Alvarado I y II, correspondiente a nueve (9) trabajadores calificó como alto su desempeño laboral en el cumplimiento de sus funciones; mientras el 40% lo califica como mediano, lo que lleva a considerar que resulta necesario motivar al personal para que su desempeño laboral se maximice y se desarrolle de manera espontánea y óptima hacia el cliente. Por otra parte, destacar que ningún trabajador calificó como bajo su desempeño laboral en el cumplimiento de las funciones.

7- ¿Considera que el personal que trabaja en las farmacias cuenta con el perfil necesario para la función que desempeña?

Tabla N° 7. ¿Considera que el personal que trabaja en las farmacias cuenta con el perfil necesario para la función que desempeña?

	Cant.	%
Si	4	26,67
No	8	53,33
No se	3	20,00
Total	15	100,00

Gráfico N° 7. ¿Considera que el personal que trabaja en las farmacias cuenta con el perfil necesario para la función que desempeña?



Fuente: Datos obtenidos del cuestionario realizado al personal de las farmacias Alvarado I y II- Año 2019 – Oran (Salta)

Interpretación: un poco más de la mitad del personal (53%) representado por ocho (8) empleados, considera que el personal que trabaja en las farmacias no cuenta con el perfil necesario para la función que desempeña, solo el 27% considera que si y el restante 20% respondió no saber.

Los resultados permiten inferir que desde la administración del personal no se realizaron las acciones necesarias para contar con las personas adecuadas para los puestos de trabajo que ocupan en la empresa.

8- ¿Qué incentivos aplica la empresa para mejorar el talento humano?

Tabla N° 8. ¿Qué incentivos aplica la empresa para mejorar el talento humano?

	Cant.	%
Capacitaciones	4	22,22
Reconocimientos	4	22,22
Ninguno	10	55,56
Total	18	100,00

Gráfico N° 8. ¿Qué incentivos aplica la empresa para mejorar el talento humano?



Fuente: Datos obtenidos del cuestionario realizado al personal de las farmacias Alvarado I y II- Año 2019 – Oran (Salta)

Interpretación: el 56% correspondiente a diez (10) empleados, expresó que la empresa no aplica incentivos para mejorar el talento humano de la empresa. Sin embargo, el 22% respondió que se realizan capacitaciones y otro 22% reconocimientos.

Algunos empleados realizaron algunas recomendaciones sobre los cambios o mejoras que podría realizar la empresa. Entre ellos mencionaron la aplicación de algún tipo de incentivo para el personal y la capacitación para mejorar su desarrollo y conocimientos en los respectivos puestos de trabajo.

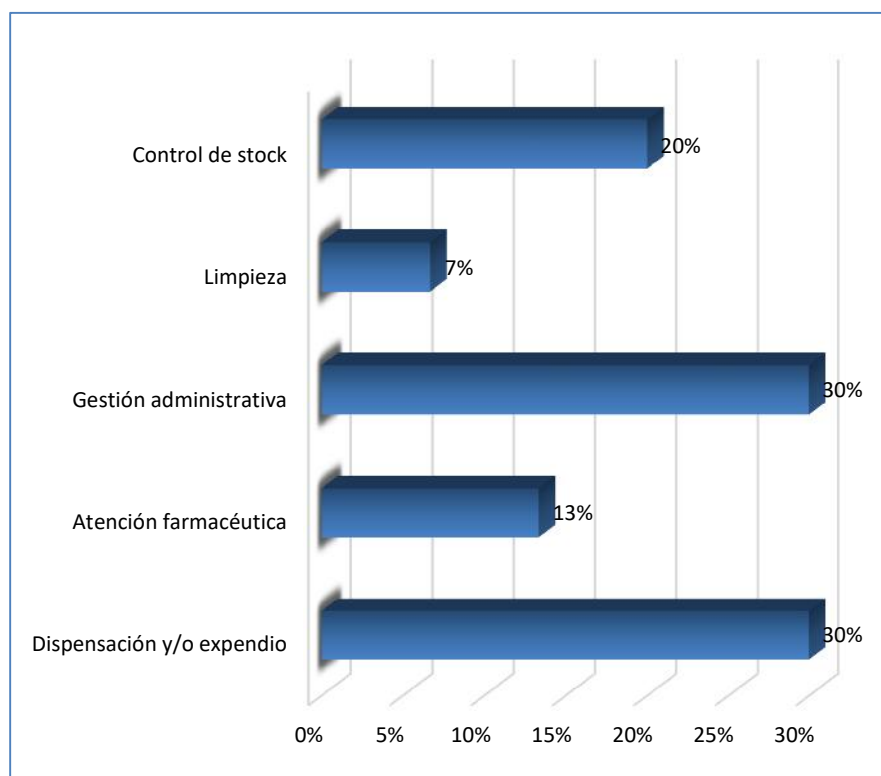
En efecto, la capacitación es la mejor oportunidad de desarrollar el talento del personal en la empresa, para que puedan desempeñar mejor las funciones correspondientes a sus puestos de trabajo al cubrir con las necesidades de aprendizaje a través de la práctica, ya que sin la capacitación se convierte en simple información.

9- ¿Cuál considera que son áreas clave de resultados del negocio?

Tabla N° 9. ¿Cuál considera que son áreas clave de resultados del negocio?

	Cant.	%
Dispensación y/o expendio	9	30,00
Recepción	0	0,00
Caja	0	0,00
Atención farmacéutica	4	13,33
Almacenamiento	0	0,00
Gestión administrativa	9	30,00
Limpieza	2	6,67
Control de stock	6	20,00
Total	30	100,00

Gráfico N° 9. ¿Cuál considera que son áreas clave de resultados del negocio?



Fuente: Datos obtenidos del cuestionario realizado al personal de las farmacias Alvarado I y II- Año 2019 – Oran (Salta)

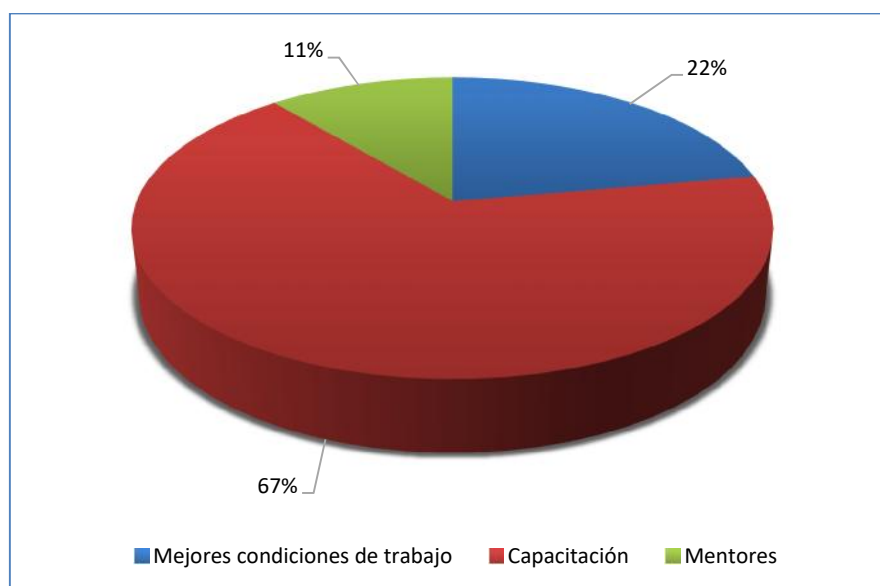
Interpretación: con respecto a las áreas clave de resultados del negocio el 30% respondió que era dispensación y/o expendio y otro 30% gestión administrativa. El 20% hizo referencia al control de *stock*, el 13% a la atención farmacéutica, y el 7% conformado por dos trabajadores respondió limpieza.

10- Considera que mejoraría su desempeño laboral y en consecuencia su rendimiento con:

Tabla N° 10. Considera que mejoraría su desempeño laboral y en consecuencia su rendimiento con:

	Cant.	%
Mejores condiciones de trabajo	4	22,22
Capacitación	12	66,67
Mentores	2	11,11
Total	18	100,00

Gráfico N° 10. Considera que mejoraría su desempeño laboral y en consecuencia su rendimiento con:



Fuente: Datos obtenidos del cuestionario realizado al personal de las farmacias Alvarado I y II- Año 2019 – Oran (Salta)

Interpretación: el 67% del personal considera que la capacitación mejoraría su desempeño laboral y en consecuencia su rendimiento, el 22% respondió mejores condiciones de trabajo y el 11% mentores.

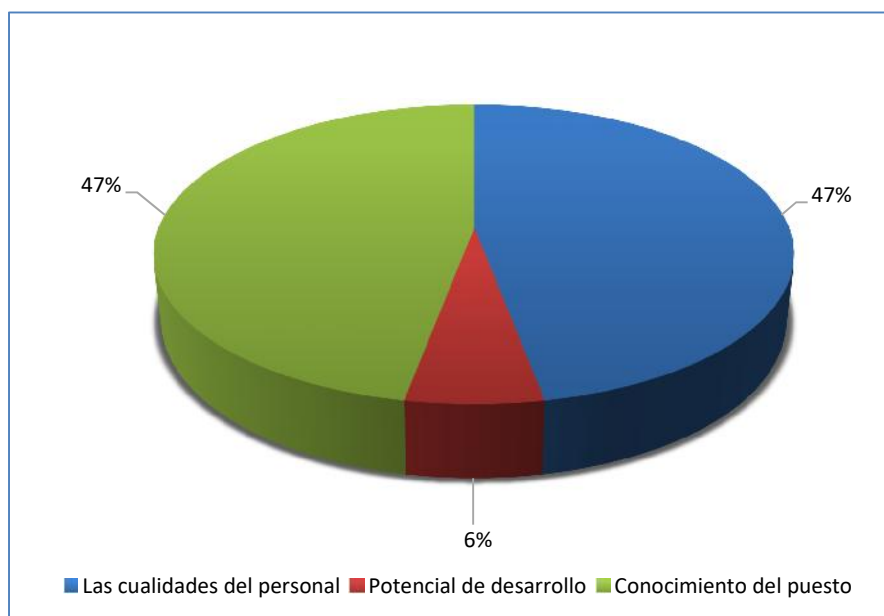
Los resultados revelan que con una capacitación más técnica se puede mejorar considerablemente el talento del personal de la empresa. En efecto, los empleados hicieron hincapié en la importancia de realizar capacitaciones, y también en mejorar el trabajo en equipo entre el personal dado que algunas veces se genera conflicto por problemas personales y por quejas realizadas a los administradores.

11- ¿A través de que parámetros se evalúa el desempeño laboral en la empresa?

Tabla N° 11. ¿A través de que parámetros se evalúa el desempeño laboral en la empresa?

	Cant.	%
Las cualidades del personal	8	47,06
Potencial de desarrollo	1	5,88
Conocimiento del puesto	8	47,06
Total	17	100,00

Gráfico N° 11. ¿A través de que parámetros se evalúa el desempeño laboral en la empresa?



Fuente: Datos obtenidos del cuestionario realizado al personal de las farmacias Alvarado I y II- Año 2019 – Oran (Salta)

Interpretación: en relación a los parámetros a través de los cuales se evalúa el desempeño laboral en la empresa, el 47% representado por ocho (8) trabajadores considera que se evalúan las cualidades del personal (personalidad y comportamiento), igual porcentaje considera el conocimiento del puesto y un 6% el potencial de desarrollo.

En la evaluación del desempeño se estima el rendimiento global del empleado, en un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia definida por la conducción de la empresa. Se aprecian las cualidades del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo, por lo que resulta de suma importancia su consideración para los administradores de las farmacias.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo de investigación, siendo el objetivo general determinar la importancia de la gestión de talento humano en el desempeño laboral del personal en las farmacias Alvarado I y II, de la ciudad de Orán- Salta durante el año 2019.

Con relación al objetivo específico indagar sobre la evaluación del desempeño laboral que se realiza en las farmacias Alvarado I y II se llega a concluir que la empresa no cuenta con una evaluación formal del desempeño laboral que le permita contar con información relevante de sus trabajadores; o con una calificación de su desempeño a fin de identificar las necesidades de capacitación, o detectar merecedores de posibles aumentos o ascensos en la empresa.

De las entrevistas se descubre que no se realiza una evaluación del desempeño laboral por parte de los administradores de las farmacias. Los propietarios se limitan a observar algunas de las características del talento humano con el que cuentan, calificando en base a su experiencia y opinión subjetiva, con un nivel de medio su desempeño laboral.

De los cuestionarios se llega a concluir que la percepción del personal sobre el desempeño de sus tareas es elevado. Se llega a esta conclusión debido a que el 80% de los empleados considera que el desempeño laboral en las farmacias es eficiente, mientras que un 60% calificó como alto su desempeño en el cumplimiento de sus funciones. Sin embargo, casi el 90% está de acuerdo con los propietarios, en que se debe realizar una evaluación del desempeño laboral. Con relación a la percepción del personal sobre el desempeño contextual casi la mitad de los empleados considera que la empresa evalúa el desempeño a través de las cualidades del personal y conocimiento del puesto. Por último, y respecto a la percepción del personal sobre el desempeño organizacional los empleados destacan la responsabilidad, el trabajo en equipo y el conocimiento del puesto de trabajo.

Respecto al objetivo de describir las características que reúne la gestión de talento humano de las farmacias Alvarado I y II, la administración que se lleva a cabo

en la práctica es informal, basada en la experiencia de los propietarios de la empresa, es decir, sin la aplicación de herramientas de administración idóneas para la consecución de los objetivos tanto individuales como organizacionales.

De las entrevistas concluir que los administradores tienen una opinión basada en años de experiencia en el rubro de farmacias; y en la opinión positiva que surge de los comentarios de sus fieles clientes. Así, según los resultados obtenidos, consideran que el personal cuenta con el perfil adecuado para la función que desempeña, y consideran que el nivel de reconocimiento y valoración del personal se encuentra en un nivel de medio y alto. Sin embargo, se contrata personal sin experiencia y se le asigna un mentor que los guía en el proceso de incorporación en la empresa. Asimismo, valoran la responsabilidad y la confianza en la relación jefe-subordinado y no aplican ningún tipo de incentivo.

Por su parte, de los cuestionarios al personal, en contraposición con los administradores, se tiene que el 53% considera que el personal que trabaja en las farmacias no cuenta con el perfil necesario para la función que desempeña. Y en coincidencia con los propietarios, el 67% de los empleados califica al nivel de reconocimiento y valoración del personal en la empresa como medio; mientras el 56% manifestó que no se aplican incentivos para mejorar el talento humano de la empresa.

Por último, en cuanto al objetivo de proponer estrategias de gestión del talento humano para fortalecer el desempeño laboral concluir que en la empresa no se aplican las herramientas necesarias por lo que se recomienda la evaluación del desempeño laboral del tipo formal y un plan de capacitaciones de acuerdo con las reales necesidades de administración y operación del talento humano exigido para el mejoramiento del desempeño laboral. Esto siguiendo cada una de las actividades más importantes de cada una de las funciones del proceso administrativo, es decir, planeación, organización, dirección y control.

Se puede concluir, además, que la evaluación del desempeño es una práctica extendida en la gestión del talento humano, aunque no se llega a entender su importancia y necesidad de aplicarla en la empresa. Se trata de un proceso que permite

determinar no sólo el talento de un empleado, sino también sus actitudes, motivaciones, expectativas, y comportamiento en el ámbito laboral. Asimismo, sirve para controlar de una manera más justa al personal, y comprobar si los procesos de selección fueron eficientes.

En cuanto a las fortalezas la investigación decir que se contaron con los medios necesarios para su realización, es decir, disponibilidad de tiempo y recursos económicos para poder viajar a la ciudad de Orán; también con la predisposición y buena voluntad de los propietarios y del personal de la empresa para contribuir al logro de los objetivos planteados. Como limitaciones, el hecho de no haber implementado las estrategias sugeridas para mejorar el desempeño laboral en la empresa y medir sus resultados.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos en la investigación se recomiendan las siguientes actividades relacionadas con la gestión del talento humano en la empresa:

Planificación de los recursos humanos

-) Establecer objetivos para la empresa y para cada área de la farmacia, pensando en el corto y el largo plazo.
-) Establecer, divulgar y lograr el acuerdo para utilizar las premisas de planeación, es decir, supuestos sobre el ambiente en el que se desarrollará el plan.
-) Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
-) Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
-) Establecer estrategias, políticas, procedimientos, reglas y métodos de desempeño.
-) Cuantificar los planes mediante presupuestos
-) Anticipar los posibles problemas futuros.
-) Modificar los planes según los resultados del proceso control.

Organización

-) Agrupar las actividades según las funciones de la empresa
-) Agrupar las actividades operativas en puestos de trabajo
-) Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
-) Identificar los requisitos del puesto
-) Reclutar, seleccionar y ubicar los talentos disponibles
-) Evaluar el desempeño con base en objetivos cuantificables
-) Capacitar o desarrollar a los candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que cumplan sus tareas con efectividad, eficiencia y, por lo tanto, eficacia.
-) Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la empresa
-) Proporcionar facilidades personales y otros recursos.

-) Ajustar la organización en base a los resultados del proceso de control.

Dirección

-) Poner en práctica la filosofía de participación de todos los miembros de la empresa afectados por la decisión.
-) Motivar a los miembros de la empresa, haciendo cosas que satisfagan sus impulsos y deseos, y que los conduzca a actuar de la manera deseada.
-) Influir en las personas para que contribuyan con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos organizacionales y de grupo (liderazgo)
-) Comunicar con efectividad a fin de disponer de información para actuar en el proceso de cambio o facilitarlo.
-) Recompensar por un trabajo bien hecho.
-) Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo
-) Revisar los esfuerzos de la dirección en base a los resultados del proceso de control.

Control

-) Llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
-) Comparar los resultados con los planes generales y determinar posibles desviaciones de los resultados
-) Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
-) Idear y comunicar los medios efectivos para medir las operaciones.
-) Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
-) Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
-) Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
-) Corregir los errores, posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
-) Planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

BIBLIOGRAFÍA

- Asencios Trujillo, C. (2017). *Gestión del talento humano y desempeño laboral en el Hospital Nacional Hipólito Unanue. Lima, 2016.* (Tesis de Grado) Universidad César Vallejos
- Bernal, C. (2010) *Metodología de la investigación.* (3ª Ed.) Colombia: Pearson
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (3ª Ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones.* (9ª Ed.) México: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R. et al (2014). *Metodología de la investigación* (6ª Ed.) México: Mc Graw Hill,
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14ª ed.) México: McGraw-Hill Educación.
- Pérez Montejó, A. (2009). *Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera* (Disertación Doctoral). Recuperado de <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/8474/63.pdf?sequence=1>
- Reinoso, M. R. (2011) *Gestión del Talento Humano y su incidencia en el Desempeño Laboral en la Empresa Talleres Multimarcas Moscoso de la ciudad de Ambato.* (Tesis de Grado) Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Santos, A. C. (2016). *Gestión de Talento Humano y del conocimiento.* Bogotá: Ecoe.
- Stoner, J.; Freeman, R. E. y Gilbert, D.R. (2013) *Administración* (6ª Ed.) México: Prentice Hall.
- Valentín Rodríguez, H. A. (2017). *Gestión del talento humano y desempeño laboral del personal de la red de salud Huaylas Sur, 2016.* (Tesis de Grado) Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Lima.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). tr. Joaquín Mejía Gómez. *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill Interamericana.

ANEXOS

ANEXO I. CUESTIONARIO

Instrucciones: Marque con una “x” en el casillero en la alternativa que usted crea la correcta, con absoluta libertad y sinceridad.

1. ¿Considera usted que el desempeño laboral en las áreas de la empresa es?
 - a) Eficiente
 - b) Ineficiente
2. ¿Cree usted que se debe evaluar el desempeño a todo el personal de las farmacias?
 - a) Si
 - b) No
 - c) No se
3. ¿Cómo califica el nivel de reconocimiento y valoración del personal en la empresa?
 - a) Alto
 - b) Medio
 - c) Bajo
4. ¿Señale el factor más determinante del aspecto laboral y personal, encaminado a mejorar su rendimiento?
 - a) Estímulo monetario
 - b) Conocimiento del puesto
 - c) Trabajo en equipo
 - d) Responsabilidad
 - e) Calidad de trabajo
5. ¿Cuál es el valor corporativo que usted considera clave para fortalecer al cliente interno?
 - a) Trabajo en equipo
 - b) Respeto por el trabajo
 - c) Confianza personal
 - d) Capacitación permanente
6. Su desempeño laboral en el cumplimiento de las funciones es:

- a) Alto
 - b) Mediano
 - c) Bajo
7. ¿Considera que el personal que trabaja en las farmacias cuenta con el perfil necesario para la función que desempeña?
- a) Si
 - b) No
 - c) No se
8. ¿Qué incentivos aplica la empresa para mejorar el talento humano?
- a) Capacitaciones
 - b) Reconocimientos
 - c) Ninguno
9. ¿Cuál considera que son áreas clave de resultados del negocio?
- a) Dispensación y/o expendio
 - b) Recepción
 - c) Caja
 - d) Atención farmacéutica
 - e) Almacenamiento
 - f) Gestión administrativa
 - g) Limpieza
10. Considera que mejoraría su desempeño laboral y en consecuencia su rendimiento con:
- a) Mejores condiciones de trabajo
 - b) Capacitación
 - c) Mentores
11. ¿A través de que parámetros se evalúa el desempeño laboral en la empresa?
- a) Las cualidades del personal
 - b) Potencial de desarrollo
 - c) Conocimiento del puesto

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO II. ENTREVISTA

Con relación a la Gestión de Talento Humano

1. ¿Considera que el personal que trabaja en las farmacias cuenta con el perfil necesario para la función que desempeña? ¿Considera que poseen los conocimientos y habilidades necesarios para su puesto?
2. ¿La empresa brinda capacitación a su personal? En caso afirmativo, ¿la capacitación contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para un mejor desempeño en los puestos de trabajo?
3. ¿Cómo califica el nivel de reconocimiento y valoración del talento humano en la empresa? (alto, medio o bajo)
4. ¿Cuál considera que es factor más determinante del aspecto laboral y personal, encaminado a mejorar el rendimiento? (estímulo monetario, conocimiento del puesto, trabajo en equipo, responsabilidad, calidad de trabajo)
5. ¿Cuál es el valor corporativo que usted considera clave para fortalecer al cliente interno? (trabajo en equipo, respeto por el trabajo, confianza personal, capacitación permanente)
6. ¿Qué incentivos aplica la empresa para mejorar el talento humano?
7. ¿Cuál considera que son áreas clave de resultados del negocio?

Con relación al desempeño laboral

8. ¿De qué manera se mide el desempeño laboral en la organización? En caso de que no se mida, ¿usted aceptaría evaluar el desempeño al personal de las farmacias?
9. ¿En que se debería preocupar más la empresa para que el personal mejore su desempeño laboral y en consecuencia su rendimiento? (mejores condiciones de trabajo, capacitación, mentores)
10. El desempeño laboral en el cumplimiento de las funciones del personal de las farmacias podría decir que es ¿alto, mediano o bajo?

11. En su opinión, ¿en qué áreas debe concentrar el empleado sus esfuerzos de mejora?
12. ¿A través de que parámetros se evalúa el desempeño laboral en la empresa?
(cualidades del personal, potencial de desarrollo, conocimiento del puesto)

ANEXO III. FOTOS DE LAS FARMACIAS



Ilustración 8. Frente de la Farmacia "Alvarado I"



Ilustración 9. Área Farmacia "Alvarado I"



Ilustración 10. Frente de la Farmacia "Alvarado II"



Ilustración 11. Área Farmacia "Alvarado II"

HOJA DE EVALUACIÓN

Tribunal Examinador

.....

.....

.....

Nota:

Fecha: