

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LAS FARMACIAS DE  
ASUNCIÓN MITA, JUTIAPA"**

TESIS DE GRADO

**LUCRECIA ESPERANZA GONZÁLEZ TEO**  
CARNET 62320-98

JUTIAPA, DICIEMBRE DE 2013  
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**"GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LAS FARMACIAS DE  
ASUNCIÓN MITA, JUTIAPA"**

**TESIS DE GRADO**

**TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**POR  
LUCRECIA ESPERANZA GONZÁLEZ TEO**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE**

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADA**

**JUTIAPA, DICIEMBRE DE 2013  
SEDE REGIONAL DE JUTIAPA**

## AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR

Rector:	Padre Rolando Enrique Alvarado López, S. J.
Vicerrectora Académica:	Dra. Marta Lucrecia Méndez González de Penedo
Vicerrector De Investigación Y Proyección:	Dr. Carlos Rafael Cabarrús Pellecer, S. J.
Vicerrector de Integración Universitaria:	Dr. Eduardo Valdés Barría, S. J.
Vicerrector Administrativo:	Lic. Ariel Rivera Irías
Secretaria General:	Licda. Fabiola de La Luz Padilla Beltranena de Lorenzana

### AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Decana:	MGTR. Ligia Mercedes García Alburez
Vicedecana:	MGTR. Silvana Guisela Zimeri Velasquez de Celada
Secretario:	MGTR. Gerson Anneo Tobar Piril

### NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN

Licda. Eyda Marisol Valenzuela Yanes de Contreras

### TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN

Lic. Idarvin Samuel Rivas Enríquez

Licda. Mirna Tamara García

Licda. Silvia Azucena Motta Espina

Monjas, Jalapa 20 de junio 2013

Licenciada:

Rossemay Méndez de Herrera  
Directora de Sedes Regionales  
Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales  
Su Despacho

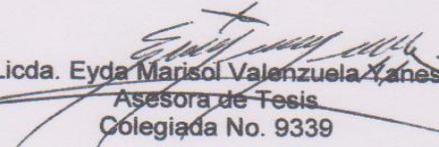
Respetable Licenciada:

De manera atenta me dirijo a usted para presentarle el documento de Tesis denominado "GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LAS FARMACIAS DE ASUNCION MITA, JUTIAPA" elaborado por la estudiante Lucrecia Esperanza González Teo, con numero de carné 62320-98, de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas, en la Sede Regional de Jutiapa.

Me permito informarle que el mismo cumple con los requisitos académicos y metodológicos establecidos por la Universidad Rafael Landívar.

Sin otro particular, me es grato suscribirme de usted.

Atentamente

  
Licda. Eyda Marisol Valenzuela Llanes  
Asesora de Tesis  
Colegiada No. 9339



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
No. 0180-2013

### Orden de Impresión

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante LUCRECIA ESPERANZA GONZÁLEZ TEO, Carnet 62320-98 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, de la Sede de Jutiapa, que consta en el Acta No. 01544-2013 de fecha 16 de noviembre de 2013, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LAS FARMACIAS DE ASUNCIÓN MITA,  
JUTIAPA"**

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 2 días del mes de diciembre del año 2013.



**MGTR. GERSON ANNEO TOBAR PIRIL, SECRETARIO**  
**CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
Universidad Rafael Landívar

## **DEDICATORIA**

**A DIOS:** Ser divino, por regalarme la vida me ha bendecido e iluminado mi mente. Gracias por permitirme culminar mi carrera.

**A LA VIRGEN MARIA:** Madre santísima, me acompaña en todo momento. Gracias por tu intercesión.

**A MI PADRE:** José Amilcar González Peñate (Q.E.P.D.), por su amor, esfuerzo y dedicación. Siempre lo llevaré en mi mente y corazón.

**A MI MADRE:** Piedad Averaliz Teo Sanabria, por su amor incondicional, esfuerzo, paciencia y por estar conmigo. Ha sido una madre maravillosa.

**A MIS HERMANOS:** Sandra, Nelson, Maritza, Manrique, Amilcarito, gracias por sus sabios consejos y apoyo en toda mi vida. Los quiero.

**A MI TIO:** Jorge Alberto González Peñate (Q.E.P.D.), ejemplo de un hombre luchador. Siempre lo recordaré.

**A LA LICENCIADA:** Claudia Marisol Brindis Rodríguez, por el apoyo que me ha brindado para alcanzar ésta meta. Gracias por su amistad.

**A LA UNIVERSIDAD  
RAFAEL LANDÍVAR:** Institución con valores, que permitió formarme como una profesional.

## RESUMEN

El presente estudio titulado Gestión del Recurso Humano en las Farmacias de Asunción Mita, Jutiapa tuvo como objetivo principal determinar de qué forma se realiza la Gestión del Recurso Humano en las farmacias del lugar en mención.

En el documento se tomó en cuenta textos bibliográficos de los cuales se puede mencionar: libros, tesis, códigos, páginas de internet entre otros, los que fundamentan el tema estudiado que contiene los indicadores de: planeación de personal, análisis y descripción de puestos, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, motivación, evaluación del desempeño y como elemento de estudio: gestión del recurso humano.

Para obtener la información de campo acerca del tema abordado fue necesario la elaboración de dos entrevistas estructuradas: una dirigida a los propietarios y otra dirigida a los colaboradores de las farmacias y las cuales contienen preguntas abiertas, de opción múltiple y cerradas; por medio de estos instrumentos se logró determinar los resultados, demostrando que el proceso de gestión del recurso humano lo llevan a cabo de una manera empírica.

Por lo que se concluyó proponer la implementación de un Manual para la Aplicación correcta de la Gestión del Recurso Humano, con el fin de que exista un control adecuado de las actividades, un mejor rendimiento laboral, mayor rentabilidad y que como empresas tengan una herramienta disponible que les oriente para el fortalecimiento del recurso humano.

# ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>página</b>
INTRODUCCION	i
I. MARCO REFERENCIAL	1
1.1 Marco Contextual	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Situación actual del objeto de estudio	3
1.2 Marco Teórico	6
1.2.1 Gestión del recurso humano	6
1.2.2 Planeación del personal	8
1.2.3 Análisis de puestos	9
1.2.4 Descripción de puestos	13
1.2.5 Reclutamiento	13
1.2.6 Selección de personal	17
1.2.7 Contratación	18
1.2.8 Inducción	20
1.2.9 Capacitación	23
1.2.10 Motivación	25
1.2.11 Evaluación del desempeño	26
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	28
2.1 Objetivos	29
2.1.1 Objetivo General	29
2.1.2 Objetivos Específicos	29
2.2 Elemento de estudio e indicadores	30
a) Definición conceptual	30
b) Definición operacional	30
2.3 Alcances y limitaciones	31
2.4 Aporte	31

III. MÉTODO	32
3.1 Sujetos	32
3.2 Población y muestra	33
3.3 Instrumentos	33
3.4 Procedimiento	33
3.5 Diseño y metodología	34
IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	35
V. ANÁLISIS E INTRPRETACIÓN RESULTADOS	57
VI. CONCLUSIONES	61
VII. RECOMENDACIONES	63
VIII. BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXOS	69
No. 1 Entrevista estructurada dirigida a los propietarios	
No. 2 Entrevista estructurada dirigida a los colaboradores	
No. 3 Propuesta	

## INTRODUCCIÓN

En el Municipio de Asunción Mita Departamento de Jutiapa, existen farmacias que comercializan con medicamentos para el tratamiento o prevención de enfermedades de la población, lo cual contribuye a la salud que es indispensable para lograr un desarrollo integral.

Es importante mencionar que el recurso humano significa para las empresas el motor que hace funcionar y ejecutar todas las actividades de la misma; razón por la cual ésta investigación está enfocada en el tema de Gestión del Recurso Humano.

La Gestión del Recurso Humano considera al personal como el factor fundamental de la actividad empresarial, no se conceptualiza al personal como gasto o costo sino como activo, y más aún, como inversión de su capital humano.

Para poder determinar la forma en que aplican la Gestión del Recurso Humano en las farmacias, se entrevistó a los propietarios y colaboradores por medio de dos entrevistas estructuradas, dando como resultado que: los propietarios son los encargados del personal y quienes aplican la Gestión del Recurso Humano de forma tradicional, para lo cual no cuentan con un documento donde les especifique los procesos a seguir para tener al personal idóneo en las farmacias; dicha situación puede afectar negativamente en el rendimiento laboral de los colaboradores y por ende verse reflejado en la atención a los clientes que son la razón de ser de las empresas.

Es por ésta razón que se considera importante proponer a las farmacias un Manual que sirva como guía y les indique los pasos a seguir: reclutamiento, selección, contratación, inducción, motivación y evaluación del desempeño. Todo esto con el fin de tener un personal que desempeñe eficientemente sus labores para cumplir con los objetivos empresariales e individuales y así lograr un aumento en la rentabilidad.

# I. MARCO REFERENCIAL

## 1.1 MARCO CONTEXTUAL

### 1.1.1 Antecedentes

La autora J6 (2010), en la tesis titulada “**Gesti3n de recursos humanos en las ferreterías del Municipio de El Progreso, Jutiapa**” establece como objetivo general, determinar c3mo se aplica la gesti3n de recursos humanos en las ferreterías ubicadas en el municipio de El Progreso, Jutiapa y en la cual se concluy3 que en la gesti3n de recursos humanos, desconocen los distintos factores como la planeaci3n de recursos humanos, an3lisis y descripci3n de puestos, reclutamiento, selecci3n de personal, contrataci3n, inducci3n, capacitaci3n, motivaci3n y evaluaci3n del desempe1o; de lo anterior demostraron carecer de habilidades para dirigir sus empresas, no saben establecer su posici3n actual y todos los esfuerzos en tratar de resolver los problemas que se presentan; recomendando realizar para 3sta situaci3n un an3lisis del entorno tanto de la empresa como de sus trabajadores, a fin de establecer sus ventajas comparativas y en funci3n de ello implementar cambios que les permita enfrentar la competitividad, ya que en gran parte el 3xito depende de la habilidad del empresario, por lo tanto se deben coordinar esfuerzos para que los propietarios desarrollen habilidades en el 3rea de recursos humanos y de esta forma tratar de resolver los problemas que se presentan como la fuerte competencia actual.

Asimismo Chun (2009), realiz3 un estudio que nombr3 “**Diagn3stico de necesidades de capacitaci3n aplicado a dependientes de farmacias ubicados en establecimientos de la zona 11 de la ciudad de Guatemala**” su principal objetivo puede terminar las necesidades de capacitaci3n en los Dependientes de Farmacias ubicadas en establecimientos de la zona 11 de la ciudad de Guatemala, por lo que concluy3 que los niveles de conocimiento t3cnico observados en los Dependientes de Farmacias son bajos. Las necesidades identificadas se relacionan con conocimientos t3cnicos en cuanto a dosificaci3n, indicaci3n, y contraindicaciones. No existe una

asesoría hacia los clientes. Recomendó para lo mismo incorporar un Programa de Capacitación sistemática y formal que permita que los Dependientes de Farmacias privadas en la zona 11 reciban programas de adiestramientos secuenciales, de períodos proyectados que permitan un aprendizaje continuo y la obtención de conocimientos nuevos, desarrollo de habilidades técnicas y actitudes respecto al despacho de medicamentos éticos y les permita desarrollarse de forma eficiente en sus áreas de trabajo y que el mismo sea finalizado con calidad y efectividad.

En la investigación denominada **“Planeación de recursos humanos para contribuir al desarrollo organizacional en universidades privadas de la ciudad de Quetzaltenango”** el objetivo general fue investigar cómo las universidades privadas de la ciudad de Quetzaltenango utilizan la planeación de recursos humanos para alcanzar sus objetivos organizacionales y del logro del desarrollo organizacional en los procesos humanos. Por lo cual se concluye que durante la investigación de campo y luego de analizar los resultados se comprobó la falta de aplicación de la planeación de recursos humanos en la sedes de Quetzaltenango, la mayoría de los directivos encargados de aplicarla sí están interesados en ella pues la consideran importante para el mejor desempeño de todas las actividades que realice el personal para el logro de los objetivos organizacionales. Por lo que recomendó a los directivos de las universidades orienten sus esfuerzos para planear y aplicar los procesos de recursos humanos que ayuda a contribuir al desarrollo organizacional de las universidades. López (2010).

Por otra parte Loarca (2012), en el tema estudiado **“Motivación del recurso humano como factor determinante en el desempeño dentro de las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango”** planteó como objetivo general, determinar el programa ideal de motivación dirigido al recurso humano para alcanzar el mejor desempeño en las Escuelas de Español de la Ciudad de Quetzaltenango. Concluyendo que los dirigentes de estos establecimientos afirman que cuentan con un plan de motivación, el cual es aplicado de forma informal o empírica. Por ende se podría concluir que sí funciona puesto que los trabajadores explican que sí se sienten motivados en su puesto de trabajo. Para lo mismo recomendó a los directores de estas instituciones brindar

incentivos justos y de acuerdo con el desempeño de cada uno de sus trabajadores para que la motivación en cada uno sea mayor cada vez.

De igual manera Hernández (2010), en el estudio titulado **“Reclutamiento y selección de personal en los hoteles de cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango”** indicó como objetivo principal determinar cómo se aplica el proceso de reclutamiento y selección del personal en los hoteles de cuatro estrellas en la cabecera departamental de Huehuetenango. Concluyendo que en los hoteles de categoría cuatro estrellas de la cabecera departamental de Huehuetenango, al realizar la evaluación sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal, se estableció que se hace de forma empírica y no se desarrollan todos los pasos necesarios para ocupar las vacantes, de manera completa y sistemática debido a que la mayoría de las personas que ocupan los puestos gerenciales –gerentes y administradores- carecen de un título a nivel universitario. Recomendando que los propietarios de las empresas hoteleras deben de implementar una unidad de dotación de personal que garantice la contratación de un sujeto que llene el perfil de administrador de empresas o que se capacite permanentemente a las personas que realizan dicha actividad, para asegurar que el proceso de reclutamiento y selección se lleve a cabo de una manera eficiente y completa.

### **1.1.2 Situación Actual del Objeto de Estudio**

El mercado farmacéutico es un sector empresarial dedicado a la comercialización de productos químicos medicinales para el tratamiento y también la prevención de las enfermedades, lo cual reporta niveles de utilidad. Según todas las apariencias, el sector farmacéutico es el que mejor y más brillantemente se está escapando de la crisis económica y financiera global.

Según Rivera (2009), ejecutivo de la Industria Farmacéutica, hace referencia que los países en vías de desarrollo se han convertido en el principal motor de crecimiento para la industria farmacéutica mundial, las compañías empiezan a focalizar mucho de su

atención en los grandes mercados emergentes, en Latinoamérica mercados tales como México, Venezuela y Brasil.

De esta manera se puede decir que como Centroamérica se ha convertido, no por su tamaño, sino por su potencial de crecimiento en un mercado sumamente atractivo, viendo este potencial no por las características individuales de los países que lo conforman (Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica, Nicaragua y Panamá) sino desde un punto de vista integral como un gran mercado con diferentes oportunidades y nichos de mercado de acuerdo a la realidad socioeconómica de cada uno de los países integrantes. Rivera (2009).

El Acuerdo Gubernativo Número 712-99 establece que “una Farmacia es el establecimiento farmacéutico donde se almacenan y expenden medicamentos y productos afines, las cuales son clasificadas por su ubicación y tipo de productos que dispensan.” (Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, 1999).

- **Sector Farmacéutico en el Municipio de Asunción Mita**

Según la información obtenida de la Municipalidad de Asunción Mita (2011), se establece que el municipio del lugar en mención, se encuentra situado en la parte Este del departamento de Jutiapa, en la Región IV o Región Sur-Oriental. Limita al Norte con los municipios de Santa Catarina Mita y Agua Blanca (Jutiapa); al Sur con los municipios de Atescatempa y Yupiltepeque (Jutiapa) y con la República de El Salvador; al Este con la República de El Salvador; y Oeste con los municipios de Jutiapa y Yupiltepeque (Jutiapa). Cuenta con una extensión territorial de 476 kilómetros cuadrados, y se encuentra a una altura de 470.05 metros sobre el nivel del mar, por lo que el clima es generalmente cálido. La distancia de esta cabecera municipal a la Ciudad de Jutiapa es de 30 kilómetros.

Asunción Mita cuenta con una Villa que es la cabecera municipal, 36 aldeas y 73 caseríos con una población de 51,213 según tasa de crecimiento del 3% anual a partir del censo año (2002) hasta la fecha, de la Municipalidad de Asunción Mita, Jutiapa.

La economía está fundamentada en las tierras que son ricas en: maderas, aguas y pastos, en ellas hacen cultivos, como: frijol, maíz, cebolla, maicillo; entre otros. Se distingue especialmente por sus grandes haciendas de ganado vacuno, granjas avícolas, porcinas y la piscicultura, también hay empresarios que se dedican al comercio, por ejemplo las farmacias que es el sector del cual se hace referencia en éste documento de investigación.

De acuerdo con la entrevista realizada a Jordan (2013), en el municipio de Asunción Mita departamento de Jutiapa, alrededor del año 1963 surgió la primera farmacia que actualmente funciona, denominada Portillo, en ese entonces propiedad del señor Rafael Perdomo, la misma se encontraba ubicada en el barrio El Centro del mismo municipio en un local pequeño, pues la cantidad de productos ofrecidos eran aproximadamente la cuarta parte con lo que cuentan hoy en día, en esas décadas la demanda era poca, pero conforme el pasar de los años la población fue aumentando y así también ésta contaba con la necesidad de adquirir productos farmacéuticos, motivo por el cual la demanda se incrementó y por éste motivo la Farmacia Portillo fue trasladada a un local más grande para que cumpliera con las necesidades de atender de una mejor manera a los clientes.

La misma persona entrevistada continúa manifestando, que 25 años después de iniciar operaciones la farmacia Portillo, se abrieron dos más, actualmente llamadas Mi Preferida y La Nueva, dos años más tarde, empezó a funcionar la farmacia Rio Jordan y así sucesivamente éstas empresas han aumentado en los últimos 15 años, con el objetivo de comercializar con productos farmacéuticos y así obtener rentabilidad. Éstas también se han convertido en fuente de trabajo y de beneficio para la población por la naturaleza de sus actividades.

Referente a registros del Distrito de Salud de Asunción Mita (2011), existen 19 farmacias en el casco urbano de las cuales 03 son de cadenas nacionales: Programa de Accesibilidad de Medicamentos, Similar y Batres.

Los propietarios de las farmacias privadas comerciales son los que desempeñan la función de administradores de acuerdo a las experiencias obtenidas, considerando

importante el ser competitivos tomando en cuenta para ello el recurso humano. Jordan (2013).

## **1.2 Marco Teórico**

### **1.2.1 Gestión del Recurso Humano**

Chiavenato (2009), define la Gestión de Recursos Humanos, como el conjunto de políticas y prácticas necesarias, para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales, relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Comenta, que la administración de recursos humanos, es una función administrativa, dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados, por lo que en su opinión, nos expresa la importancia, que una empresa tenga un departamento destinado al personal, y que tenga a su disposición todos los recursos necesarios para la contratación, capacitación y motivación del personal.

Para Santos (2010), el objeto y alcance actual de la Gestión del Recurso Humano es nueva, habiendo superado a la clásica Administración o Dirección de Personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo. La gestión del recurso humano pasa ahora a considerarlo como el factor fundamental de la actividad empresarial, como activo y no se conceptualiza como gasto o costo sino como activo y más aún, cuando lo posibilitan las condiciones socioeconómicas, como inversión de su capital humano realizado por la persona.

La Gestión del Recurso Humano es el proceso para dirigir y controlar, que las funciones relacionadas con la dotación, bienestar y desarrollo de los recursos humanos sean realizadas conforme planes que se fundamenten en estándares y normas, para lograr su desempeño eficaz, en beneficio de las partes involucradas. Stuart y Letran (2007).

Según Sosa (2006), refiere que la Gestión de Recursos Humanos es el conjunto de actividades que ponen en funcionamiento, desarrollan y movilizan a las personas que una organización necesita para realizar sus objetivos.

Asimismo menciona sobre la intervención de todo el personal de la organización en el proceso de la gestión de recursos humanos y sobre la importancia de la definición de políticas, procedimientos y objetivos como parte de un plan estratégico.

- **Objetivos de la Gestión del Recurso Humano**

- a) Atraer a los candidatos al puesto de trabajo que estén potencialmente cualificados
- b) Retener a los mejores empleados
- c) Motivar a los empleados
- d) Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse en la organización
- e) Aumento de la productividad
- f) Mejorar la calidad de vida en el trabajo
- g) Cumplimiento de la normativa y legislación

Para Jiménez (2013), la Gestión del Recurso Humanos es la manera en que los empresarios pretenden encontrar a los empleados más adecuados para cada puesto y para cada momento, que tengan la formación suficiente para desempeñar las tareas que le son encomendadas y desarrollen su trabajo de manera eficiente para alcanzar los fines de la organización.

En definitiva, está más que demostrado que la Gestión de los Recursos Humanos es una de las principales funciones de la empresa. Una buena organización no debe limitarse a tareas administrativas y de gestión de documentos, es fundamental para que los empleados se sientan parte importante de la organización de la empresa, lo que evidentemente mejorará su productividad y con ello los resultados empresariales.

- **Importancia de la Gestión del Recurso Humano**

De acuerdo con Cuevas (2010), la importancia de la gestión del recurso humano radica en que actualmente las empresas deben dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan:

- a) Aumento de la competencia y por lo tanto la necesidad de ser competitivo
- b) Los costos y ventajas relacionadas con el recurso humano
- c) El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales

### **1.2.2 Planeación de Personal**

La planeación de personal es el proceso por el que los gerentes tienen la seguridad de poseer el número y el tipo correcto de empleados, en los lugares adecuados y en el momento oportuno, los cuales tienen la capacidad de desempeñar las tareas asignadas de manera eficiente y eficaz. Robbins y Coulter (2010).

Por otra parte Chiavenato (2007), argumenta que la planeación de personal es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura.

Existen varios modelos de planeación de personal. Algunos son generales e incluyen a toda la organización, mientras que otros son específicos para determinadas áreas.

- a) Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio:** las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto o del servicio. La relación entre estas dos variables son influidas por las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización.

- b) Modelo basado en segmentos de puesto:** es una técnica de planeación de personal utilizada en las empresas grandes.
- c) Modelo de gráfica de reemplazo:** son una representación gráfica de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización.
- d) Modelo basado en el flujo de personal:** es un modelo que describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción a corto plazo de las necesidades de personal de la organización.
- e) Modelo de planeación integrada:** es el modelo más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables que son:
- Volumen planeado de producción.
  - Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal.
  - Condiciones de oferta y demanda en el mercado y comportamiento de los clientes.
  - Planeación de carrera dentro de la organización.

### **1.2.3 Análisis de puestos**

En el análisis de puestos se reúne información acerca de las actividades laborales; conductas humanas; equipo y auxiliares de trabajo como herramientas utilizadas, conocimientos, servicios; estándares del desempeño del puesto; condiciones físicas para trabajar, horario, contexto social y organizacional, requisitos humanos. Dessler (2010).

Mientras Chiavenato (2007), establece que el análisis de puestos pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación.

La estructura del análisis de puestos: mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuales son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puestos:

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades adquiridas
- Condiciones de trabajo

**a) Requisitos intelectuales:** comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

- a.1) Escolaridad indispensable
- a.2) Experiencia indispensable
- a.3) Adaptabilidad del puesto
- a.4) Iniciativa requerida

a.5) Aptitudes requeridas. Continúa refiriendo el mismo autor.

**b) Requisitos físicos:** comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis.

b.1) Esfuerzo físico requerido

b.2) Concentración visual

b.3) Destrezas o habilidades

b.4) Complexión física requerida

**c) Responsabilidades adquiridas:** consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

c.1) Supervisión del personal

c.2) Material, herramientas o equipo

c.3) Dinero, títulos o documentos

c.4) Relaciones internas o externas

c.5) Información confidencial.

**d) Condiciones de trabajo:** comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la

productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes:

d.1) Ambiente de trabajo

d.2) Riesgos de trabajo

**Métodos para el análisis y descripción de puestos:** los métodos más utilizados para el análisis y descripción de puestos suelen ser los siguientes: Chiavenato (2007).

- Observación directa
- Cuestionario
- Entrevista directa
- Métodos mixtos

**Método de observación directa:** es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una “hoja de análisis de puestos” los puntos clave de sus observaciones.

**Método del cuestionario:** el análisis se efectúa al solicitar al personal que conteste un cuestionario para el análisis de puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características.

**Método de la entrevista:** el método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuándo.

**Métodos mixtos:** éstos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis.

#### **1.2.4 Descripción de puestos**

Al respecto Dessler (2010), señala que es una lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión del mismo; es el resultado del análisis del puesto. Es importante mencionar la descripción de puestos, el cual da a conocer las responsabilidades y deberes de cada puesto. No existe un formato estándar para redactar la descripción de un puesto, pero casi todos tienen secciones relativas a:

- La identificación del puesto
- Un resumen del puesto
- Las responsabilidades y obligaciones
- La autoridad del titular
- Estándares de desempeño
- Condiciones laborales
- Especificación del puesto

Según Chiavenato (2007), indica que para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto, la periodicidad de su realización, los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas.

#### **1.2.5 Reclutamiento**

Los autores Stuart y Letran (2007), afirman que el reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimientos mediante los cuales se identifica e interesa a candidatos competentes, calificados y capaces interesados para ocupar plazas vacantes dentro de

la organización. La condición previa al reclutamiento es que exista la descripción del o los puestos que se van a requerir.

Esencialmente se puede indicar que el reclutamiento es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado laboral oportunidades de empleo, pero además forma un banco de datos que puede servir posteriormente a la misma organización para futuras necesidades.

Mientras Chiavenato (2009), argumenta que el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

- **Fuentes de Candidatos**

**a) El reclutamiento interno:** actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización –colaboradores- para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras.

**Ventajas.** Sigue manifestando Chiavenato (2009).

- Aprovecha mejor el potencial humano de la organización
- Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales
- Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización
- Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto
- No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros
- Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos
- Costo financiero menor al reclutamiento externo. Continúa refiriendo el mismo autor

### **Desventajas:**

- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas
- Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual
- Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización
- Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas
- Mantiene y conserva la cultura organizacional existente
- Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo

**b) El reclutamiento externo:** actúa en los candidatos que están en el Mercado de Recursos Humanos y por lo tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal.

### **Ventajas:**

- Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas
- Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades
- Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas
- Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones
- Incentiva la interacción de la organización con el Mercado de Recursos Humanos
- Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida

### **Desventajas:**

- Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización

- Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños
- Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación
- Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores
- Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno

El proceso de reclutamiento inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización.

El curriculum vitae (CV) adquiere enorme importancia para el reclutamiento externo. Funciona como un catálogo o carpeta del candidato. El Currículum Vitae se presenta en secciones: los datos personales (información básica, como nombre, edad, dirección y teléfono para contacto), los objetivos pretendidos (puesto o posición deseada), la formación escolar (estudios cursados) la experiencia profesional (empresas en las que ha trabajado y trabaja) y habilidades calificaciones profesionales (principales puntos fuertes y competencias personales).

**Las principales técnicas para el reclutamiento externo son:**

- a) Anuncios en diarios y revistas especializadas
- b) Agencias de reclutamiento
- c) Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones
- d) Carteles o anuncios en lugares visibles
- e) Presentación de candidatos por indicación de trabajadores
- f) Consulta a los archivos de candidatos
- g) Reclutamiento virtual

Por otra parte Porret (2008), asegura que es un conjunto de procedimientos tendientes a atraer candidatos potencialmente calificados a quienes les interesa para formar parte de la Organización.

### **1.2.6 Selección de personal**

De acuerdo con Borrás (2007), la selección del personal constituye la primera oportunidad para comunicarse con aquellos que se encargan de este departamento; se necesita un proceso selectivo y una entrevista eficaz, y crear un ambiente adecuado para los candidatos seleccionados que toman un primer contacto con esta empresa.

Mientras Chiavenato (2009), plantea que la selección de personal es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado.

#### **Las cinco categorías de técnicas de selección de personal son:**

- a) **Entrevista de selección:** la entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra.
- b) **Pruebas de conocimientos o de capacidades:** las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc. Por otra parte las pruebas de capacidad son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos.
- c) **Pruebas psicológicas:** las pruebas psicológicas que se utilizan en el proceso de selección se enfocan en las aptitudes. Sirven para determinar la medida de su presencia en cada persona y tienen por objeto prever su comportamiento en

determinadas formas de trabajo. Se basan en las diferencias individuales de las personas y analizan la medida en que varían las aptitudes de un individuo en comparación con las estadísticas de resultados de muestras.

- d) **Pruebas de personalidad:** las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, las motivaciones, etc. En esta categoría están los inventarios de intereses, de motivación y de frustración. Tanto la aplicación como la interpretación de las pruebas de personalidad exigen la presencia de un psicólogo. Dado el costo de su aplicación e interpretación, las pruebas y los inventarios de la personalidad se aplican en casos especiales o cuando el puesto lo justifica.
- e) **Técnicas de simulación:** las técnicas de simulación se usan como complemento del diagnóstico, o sea, además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato es sometido a una situación en la que se dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización y ellos proporciona una visión más realista de su comportamiento

### 1.2.7 Contratación

En la Enciclopedia del Empresario (2007), se señala respecto a la contratación de personal, que es otro de los asuntos que no se pueden dejar al azar cuando la necesidad presiona. Ante todo, debe responder a un plan elaborado con tiempo suficiente y en el que se especifiquen los requisitos necesarios.

El Código de Trabajo (2008), define el contrato individual de trabajo, como el vínculo económico – jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.

Igualmente establece en el artículo (28) que el contrato individual de trabajo debe extenderse por escrito, en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y el otro que el patrono queda obligado a hacer llegar al Departamento Administrativo de Trabajo más cerca, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.

**El contrato escrito de trabajo debe contener.** Según artículo (29)

- a) Los nombres, apellidos, edad, sexo, estado civil, nacionalidad y vecindad de los contratantes.
- b) La fecha de la iniciación de la relación de trabajo.
- c) La indicación de los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las características y las condiciones de trabajo.
- d) El lugar o los lugares donde deben prestarse los servicios o ejecutarse la obra.
- e) La designación precisa del lugar donde viva el trabajador cuando se le contrata para prestar sus servicios o ejecutar una obra en lugar distinto de aquel donde viva habitualmente.
- f) La duración del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido o para la ejecución de obra terminada.
- g) El tiempo de jornada de trabajo y las horas en que debe prestarse.
- h) El salario beneficio, comisión o participación que debe recibir el trabajador, si se debe calcular por unidad de tiempo, por unidad de obra o de alguna otra manera, y la forma, período y lugar de pago.
- i) En los casos en que se estipule que el salario se ha de pagar por unidad de obra, se debe hacer constar la cantidad y calidad de material, las herramientas y útiles que el patrono convenga en proporcionar y el estado de conservación de

los mismos, así como el tiempo que el trabajador pueda tenerlos a su disposición.

- j) Las demás estipulaciones legales que convengan las partes.
- k) El lugar y la fecha de celebración del contrato.
- l) Las firmas de los contratantes y el número del documento de identificación personal.

La contratación de personal es la declaración de voluntades mediante la cual dos o más personas físicas o jurídicas establecen las condiciones a cumplir por cada una de ellas, mediante el período de vigencia del mismo. Pino y Quintero (2008).

### **1.2.8 Inducción**

Al Respecto Stuart y Letrán (2007), aseguran que la inducción es el proceso mediante el cual se proporciona a los nuevos empleados la información sobre diversos temas de la organización que son necesarios para que puedan desempeñar su trabajo en forma eficiente.

#### **Objetivos de la Inducción.**

- Dar a conocer a los empleados información básica de la organización.
- Dar a conocer las actividades y demás información que van a desempeñar en su puesto de trabajo.
- Familiarizar e integrar a los nuevos empleados con el entorno social de la organización.

**Fases de la inducción:** la inducción a los colaboradores se puede hacer en al menos tres niveles: a la organización, al departamento y al puesto.

- a) **Inducción a la organización:** en esta fase se proporciona toda la información relacionada con aspectos generales de la organización y su entorno, lo que le

permite al nuevo colaborador conocer el ambiente laboral, social y comercial donde se desenvolverá.

**Dentro de esta información destaca.**

- **Visión:** es la imagen clara y detallada que un individuo, una empresa o una nación tienen de sí mismos respecto a un futuro. Benavides (2004).
  - **Misión:** es la función o tarea básica de una empresa o institución. Todo establecimiento organizado, sea el tipo que sea, tiene un propósito o misión. Koontz y Weihrich (2008).
  - **Objetivos:** son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Koontz y Weihrich (2008).
  - **Valores:** son un conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales deben operar las empresas. Ramírez (2000).
  - **Estructura (organigrama):** es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Representan las estructuras departamentales y en algunos casos las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas en la organización. El organigrama presenta todos los elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y la relación entre ellos. Según la Enciclopedia libre (2013).
- b) **Inducción al departamento y puesto:** en esta fase se da a conocer al nuevo trabajador toda la información relacionada con el puesto que va a desempeñar dentro de la organización y del departamento en que está ubicado. Se presenta a los compañeros de trabajo y se hace un recorrido para que conozca los lugares y personas con las que tendrá interacción frecuente en el desempeño de sus actividades. Stuart y Letran (2007).

La fase de inducción al puesto es impartida generalmente por el supervisor o jefe inmediato o por quien este designe.

**Temas que deben ser cubiertos en los programas de Inducción:**

Propios de la organización	Prestaciones y servicios al personal	Propios del puesto a desempeñar	Presentación del nuevo empleado
1. Historia de la Institución	a. Políticas salariales	1. Ubicación del puesto de trabajo	1. Al supervisor o Jefe inmediato
2. Visión y Misión	b. Vacaciones y días de asueto	2. Actividades a cargo del empleado	2. Compañeros de trabajo
3. Valores	c. Acceso a capacitación	3. Descripción del puesto	3. Subordinados
4. Objetivos	d. seguros de vida, salud y otros	4. Objetivos del puesto	4. otros puestos en los que tenga relación
5. Estructura organizacional	e. Programas de jubilación	5. Relación con otros puestos	
6. Edificios e instalaciones	f. Forma de pago	6. Normas de seguridad	
7. Normas de seguridad	g. Servicios médicos		
8. Productos y/o servicios	h. Otros servicios disponibles para empleados		
9. Políticas y normas			

Fuente: Stuart y Letrán (2007)

Ivancevich (2006), dice que en la inducción se introduce a los nuevos empleados a la organización, así como sus tareas y grupos de trabajo correspondientes. Llegar a un trabajo nuevo a menudo es un acontecimiento solidario y confuso. El recién llegado no sabe que decir ni sabe a quién decirlo, ni siquiera sabe donde se supone debería estar.

Para cualquier empleado es difícil comenzar simplemente porque al ser nuevo no sabe qué esperar, tiene que enfrentar un cambio importante en su vida (el empleo) y se siente inseguro sobre el futuro.

### **1.2.9 Capacitación**

La capacitación es el proceso educativo sistemático y organizado mediante el cual los empleados adquieren conocimientos, habilidades y destrezas en función de objetivos definidos. Stuart y Letrán (2007).

**Propósito de la capacitación:** ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa, proporcionando oportunidades a los empleados de todos los niveles para obtener el conocimiento, práctica y conducta requeridos para desempeñar sus funciones.

#### **Objetivos:**

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de diversas tareas del puesto.
- Dar oportunidades para el desarrollo continuo del personal, no sólo en el puesto actual, sino también en otras posiciones en las que pueda ser considerado en el futuro.
- Contribuir a la creación de un clima organizacional más satisfactorio.

#### **Beneficios para la organización:**

- Incremento de la rentabilidad.
- Eleva la moral del personal.
- Crea una mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Agiliza la toma de decisiones y solución de problemas.
- Promueve la comunicación.

### **Para el empleado:**

- Aumenta la confianza y asertividad.
- Forja líderes y mejora la comunicación.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina temores a la incompetencia o ignorancia.

Sigue afirmando Stuart y Letran (2007), que la capacitación y desarrollo basados en competencias de una organización es un proceso que se fundamenta en las siguientes fases:

- a) Las actividades esenciales de los puestos.
- b) Las competencias que dichas actividades implican.
- c) Estrategias formativas acordes al tipo de competencias que se busca desarrollar.
- d) Objetivos y estrategias de la organización.

La capacitación, al igual que las demás aplicaciones de recursos humanos por competencias debe ir enlazada con los planes, objetivos, metas y estrategias organizacionales.

Capacitar a una persona es hacer que su perfil se adecúe al perfil de conocimientos, habilidades o destrezas requeridas para desempeñar sus funciones eficientemente.

Las organizaciones capacitan a su personal para poder optimizar sus resultados y ser más competitivas, por su parte los empleados buscan capacitarse para realizar mejor sus funciones, así como para crecer personal y profesionalmente.

### **Todo programa de capacitación deberá ser: dinámico, analítico y activo.**

- **Dinámico:** porque se debe aplicar con flexibilidad tanto en duración como en la profundidad de los contenidos, se debe adaptar a los cambios en las necesidades del recurso humano, a las características sociales y económicas de

cada región, al nivel de instrucción y a la evaluación tecnológica de las operaciones.

- **Analítico:** ya que para formular un programa se deben estudiar las diferentes descripciones de puestos de la organización así como las operaciones y procedimientos.
- **Activo:** porque debe desarrollarse con la participación efectiva del participante durante toda su formación, con el propósito de que se cumpla el principio de “aprender haciendo”.

Mientras Werther y Davis (2008), indican que la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prologarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades

Los pasos a seguir en la capacitación son:

- a) Evaluación de las necesidades
- b) Objetivos de capacitación y desarrollo
- c) Contenido del programa
- d) Principio de aprendizaje

### **1.2.10 Motivación**

Koontz y Weihrich (2008), comentan que motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Los motivadores son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra.

- **Diferencia entre motivación y satisfacción**

Se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. En otras palabras, la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado.

De acuerdo con Soler (2006), la motivación como el conjunto de motivos fisiológicos y psicológicos que explican nuestros actos. Nos empuja a actuar, a posicionarnos, a decidirnos y a proseguir con nuestros esfuerzos por conseguir un objetivo concreto. Una motivación fuerte, cualitativa y dirigida nos permite dejar atrás los miedos, los modelos y los frenos psicológicos que nos bloquean y detienen nuestros procesos de progreso y de desarrollo personal. La motivación contribuye en gran manera al desarrollo de nuestro bienestar y de nuestras capacidades.

### **1.2.11 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas de trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. Chiavenato (2009).

La Enciclopedia del Empresario (2007), indica que la evaluación del desempeño es una herramienta fundamental de los recursos humanos de una empresa. Entre compañías en igualdad tecnológica, los recursos humanos marcan la diferencia. En la actualidad, la evidencia de la valoración del desempeño como herramienta administrativa de calificación y como elemento clave de la gestión y desarrollo de los recursos humanos, hace que cada vez más se implementen programas de evaluación a través de sistemas formalizados.

## **Objetivos de la evaluación del desempeño:**

- Que el trabajador conozca sus puntos fuertes y sus puntos débiles.
- El establecimiento de un compromiso respecto a la mejora de los puntos débiles.
- Facilitar el conocimiento del personal, detectando capacidades, competencias y potencialidades, para tener en cuenta en acciones de gestión de personal.
- Contribuir a la toma de responsabilidad por parte de los empleados respecto de su rendimiento.
- Mejorar la cooperación del personal y la línea jerárquica, instalando un clima de diálogo y corresponsabilidad.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Guatemala, las farmacias del sector privado comercial tienen una función importante debido a la naturaleza de su trabajo, dedicándose a la venta de medicamentos, los cuales sirven para el tratamiento y también prevención de enfermedades y por ende ayudan al mejoramiento de la salud, la cual es uno de los bienes más preciados por la humanidad. Por tal motivo, se considera necesario darle la importancia al recurso humano, ya que son ellos los encargados de ejecutar las actividades específicas de éstas empresas.

En el municipio de Asunción Mita, departamento de Jutiapa, existen dieciséis farmacias del sector privado comercial según registros del Distrito de Salud del mismo municipio, las cuales tienen la ardua tarea de cumplir con sus objetivos comerciales y empresariales y ser así más competitivos, esto lo pueden lograr por medio de personal idóneo para cada puesto y de ésta manera desempeñar eficientemente las tareas asignadas.

En relación a la Gestión del Recurso Humano se puede mencionar, que de acuerdo a observaciones previas se identificó que: no cuentan con misión y visión visibles al público, en algunos días y horas específicos los clientes se quejan por no ser atendidos oportunamente y en ocasiones los colaboradores muestran deficiencia en el desempeño de su trabajo.

Por tal motivo se considera que las posibles causas pueden ser: falta de conocimientos básicos en relación a las atribuciones asignadas, no contar con el número indicado y personal competente para cada puesto, y contrataciones de personal no acorde al perfil del puesto, restándole importancia de ésta manera al proceso de reclutamiento y selección de personal.

De no tomar acciones favorables para esta situación, se prevén problemas futuros como: insatisfacción de los clientes perdiendo así oportunidades de venta, disminución

de la demanda, baja rentabilidad, rotación de personal, incurriendo así en gastos y tiempo para realizar nuevas contrataciones y desmotivación del personal.

Por la problemática anteriormente visualizada, es recomendable tomar decisiones anticipadas acerca del correcto proceso de Gestión del Recurso Humano, asesorándose con personas profesionales en éste ramo, con el propósito de implementar un documento por escrito que sirva como guía para poder cumplir con los objetivos de las farmacias.

Por lo tanto se plantea la siguiente interrogante.

**¿De qué forma se realiza la Gestión del Recurso Humano en las farmacias de Asunción Mita, Jutiapa?**

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo General**

Determinar de qué forma se realiza la Gestión del Recurso Humano en las farmacias de Asunción Mita, Jutiapa

### **2.1.2 Objetivos Específicos**

- Establecer como realizan la planeación de personal.
- Identificar documentación que contenga el análisis y descripción de puestos.
- Determinar las fuentes y medios de reclutamiento que utilizan para atraer personas idóneas al puesto.
- Describir los pasos que efectúan para la selección de personal.
- Establecer la forma de contratación para el personal.
- Identificar el proceso de inducción que se lleva a cabo para el nuevo colaborador.
- Definir la forma de capacitación que recibe el personal.
- Conocer en qué forma motivan a los colaboradores.
- Determinar cómo llevan a cabo la evaluación del desempeño laboral.

## **2.2 Elemento de estudio e Indicadores**

- **Gestión del Recurso Humano**

- a) Definición Conceptual**

Stuart y Letrán (2007), la definen como el proceso para dirigir y controlar, que las funciones relacionadas con la dotación, bienestar y desarrollo de los recursos humanos sean realizadas conforme planes que se fundamenten en estándares y normas, para lograr su desempeño eficaz, en beneficio de las partes involucradas.

- b) Definición Operacional**

La Gestión del Recurso Humano, es una serie de actividades que se debe realizar en una organización, coordinando al personal de una forma integral, para llegar a cumplir con las metas establecidas.

### **Indicadores**

- Planeación de personal
- Análisis y descripción de puestos
- Reclutamiento
- Selección de personal
- Contratación
- Inducción
- Capacitación
- Motivación
- Evaluación del desempeño

### **2.3 Alcances y Limitaciones**

El presente estudio abarcó únicamente las farmacias del sector privado comercial, siendo éstas 16, en las cuales se realizaron entrevistas estructuradas a los propietarios que son los que desempeñan el papel de administradores y a los colaboradores, determinando de ésta manera en qué forma aplican la Gestión del Recurso Humano.

Las limitaciones encontradas fueron: poco tiempo para responder las interrogantes por parte de algunos propietarios y colaboradores, esto debido a que las entrevistas se realizaron en horas hábiles, desconfianza de uno de los propietarios en el momento de solicitarle la información requerida y además la omisión del nombre comercial de las farmacias.

### **2.4 Aporte**

Proporcionar a los propietarios de las farmacias de Asunción Mita, Jutiapa una propuesta que contiene un Manual para la Aplicación de la Gestión del Recurso Humano, el cual servirá de ayuda para el fortalecimiento individual, empresarial y comercial.

Servirá a los estudiantes universitarios que realicen investigaciones relacionadas al área administrativa de recursos humanos como referencia.

Para la Universidad Rafael Landívar, como parte de un nuevo material enriquecido bibliográfico y como fuente de consulta.

### III. MÉTODO

#### 3.1 Sujetos

Los sujetos del presente estudio están representados por los propietarios y colaboradores de las farmacias del municipio de Asunción Mita, Jutiapa quienes se identificaron por medio de un censo en las mismas, las cuales se encuentran en un registro que poseen en el Distrito de Salud del mismo municipio.

- a) **Propietarios (16):** son los administradores y encargados de dirigir las actividades de las farmacias así como de seleccionar y contratar al personal que labora en las mismas.
- b) **Colaboradores (58):** son los encargados de realizar actividades generales, por lo tanto se consideran las personas idóneas para ocupar los puestos de las farmacias.

**Tabla No. 1**

<b>FARMACIA</b>	<b>PROPIETARIOS</b>	<b>COLABORADORES</b>
A	1	14
B	1	4
C	1	3
D	1	2
E	1	4
F	1	2
G	1	4
H	1	3
I	1	2
J	1	2
K	1	2
L	1	3
M	1	4
N	1	2
O	1	5
P	1	2
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>58</b>
<b>74 personas</b>	<b>Sujetos de estudio</b>	

Fuente: Elaboración propia (2011)

### **3.2 Población y Muestra**

El total de la población es de 74 personas incluyendo: 16 propietarios y 58 colaboradores, representando una población pequeña, por lo que se procedió a tomar el universo de la misma, lo cual significa que no se consideró muestra estadística alguna.

### **3.3 Instrumentos**

Para obtener la información se diseñaron dos instrumentos:

Una entrevista estructurada dirigida a los propietarios, que contiene preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple, con el propósito de conocer la forma en que aplican la Gestión del Recurso Humano en las farmacias.

Una entrevista estructurada dirigida a los colaboradores, que contiene preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple con el fin principal de conocer el proceso de planeación de personal, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, motivación y evaluación del desempeño.

### **3.4 Procedimiento**

Para el desarrollo de éste estudio se realizaron varios pasos, los cuales se especifican a continuación:

- Observación y análisis de las dificultades presentadas en las farmacias del Municipio de Asunción Mita, para poder identificar el tema de investigación.
- Presentación del tema de investigación.
- Estructuración del planteamiento del problema con su respectiva pregunta de investigación. Se diseñó el objetivo general y los específicos, los cuales se elaboraron de acuerdo a los indicadores planteados.
- Elaboración del marco referencial, donde se plasmaron los antecedentes, la situación actual y el marco teórico, dando a conocer de ésta manera los conceptos básicos sobre el tema de investigación.

- Diseño del método, donde se establecen los sujetos de estudios, quienes están comprendidos por los propietarios y colaboradores de las farmacias.
- Elaboración de las entrevistas estructuradas dirigidas a propietarios y colaboradores de las farmacias.
- Recopilación de la información de campo, que consiste en la entrevista a los sujetos mencionados en el paso anterior.
- Tabulación de los resultados obtenidos, presentándolos por medio de cédulas descriptivas con su respectiva interpretación.
- Análisis e interpretación de resultados, considerando en el mismo la información del marco teórico.
- Elaboración de las respectivas conclusiones y recomendaciones.
- Elaboración de la propuesta o aporte.
- Presentación del informe final a la facultad.

### **3.5 Diseño y Metodología Estadística**

Para realizarla presente investigación se utilizó un diseño de tipo descriptivo, pues Según Achaerandio y Caballeros (2008), la investigación descriptiva es “aquella que estudia, interpreta y refiere lo que aparece (fenómenos) y lo que es (relaciones, correlaciones, estructuras, variables independientes, dependientes, entre otros).

Por ser una población pequeña, se procedió a tomar el universo, determinando así los sujetos de estudio para la investigación, por lo que no hubo necesidad de tomar en cuenta algún método estadístico.

Luego de haber recopilado la información de campo, se tabularon los datos y se presentaron por medio de cédulas descriptivas para una mejor presentación, comprensión y análisis.

#### IV. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

##### a) Resultado de la entrevista estructurada dirigida a los propietarios (16) de las Farmacias de Asunción Mita, Jutiapa

**Elemento de Estudio:** Gestión del Recurso Humano

**Indicador:** Planeación de Personal

##### No. 1 ¿Cuál es la profesión del encargado de personal?

No. De Orden	Opción	Total
A	Médico y Cirujano	4
B	Enfermera (o)	1
C	Perito Contador	6
D	Maestro	1
E	Bachiller	1
F	Comerciante	3

De acuerdo al total de entrevistados, el 25% respondieron que son de profesión Médicos y Cirujanos, el 6% Enfermeras, el 38% Perito Contador, el 6% Maestros, el 6% Bachilleres y el 19% Comerciantes.

##### No. 2 ¿Quién es el encargado de personal?

No. De Orden	Opción	Total
A	Propietario	16

Según las respuestas obtenidas, se puede observar que son los propietarios los encargados de personal.

**No. 3 ¿Planifica por escrito las actividades que realiza en la farmacia?**

No. De Orden	Opción	Total
A	No	16

De las 16 personas entrevistadas, ninguna de ellas planifica por escrito las actividades realizadas, indicando que simplemente hacen su trabajo como lo acostumbrado y/o de forma tradicional de acuerdo a sus experiencias obtenidas.

**No. 4 ¿Qué día(s) y a que hora (s) existe más afluencia de clientes?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Lunes por las mañanas	8
B	Martes por las mañanas	3
C	Variable los demás días	5

En base a ésta pregunta se logró determinar, que del total de entrevistados, el 50% respondió: la mayor afluencia existe los días lunes por las mañanas, el 19% dijeron, los martes por las mañanas y el resto igual al 31% aseguró, en todos los demás días existe afluencia de clientes todo el día.

**No. 5 ¿Anticipa que sean más los colaboradores, atendiendo a los clientes en los días y horas específicos antes mencionados?**

No. De Orden	Opción	Total
A	No	16

A ésta pregunta todos los entrevistados mencionaron, que no contratan más personal en los días y horas en donde existe más afluencia de clientes, porque consideran contar con el personal suficiente, para desempeñar todas las actividades de la farmacia.

## Indicador: Análisis y Descripción de Puestos

**No. 6 ¿Cuenta con algún documento donde esté especificado las tareas u obligaciones, los requisitos físicos e intelectuales que requiere cada puesto?**

No. De Orden	Opción	Total
A	No	16

Los resultados visualizados anteriormente indican, que en ninguna farmacia cuentan con un documento donde se detalle todas las especificaciones mencionadas en la pregunta, argumentando además no contar con un departamento de recursos humanos que se dedique a hacer éste tipo de documento.

**No. 7 ¿Analiza cada puesto, para determinar las tareas, requisitos físicos e intelectuales, responsabilidades y condiciones que exige cada puesto?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Si	16

Como se puede observar en éste resultado, todas las personas dijeron que analizan cada puesto, para determinar las tareas, requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades y condiciones para cada puesto, ya que consideran importante lo mismo para que el rendimiento de los colaboradores sea mejor.

**No. 8 Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa ¿de qué forma da a conocer los requisitos y responsabilidades para cada puesto?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Verbal	16

A ésta pregunta, la totalidad de entrevistados dijeron, que la forma de dar a conocer los requisitos para cada puesto es únicamente de forma verbal.

**Indicador: Reclutamiento**

**No. 9 ¿Tiene establecido en la farmacia un proceso por escrito para dar a conocer una vacante?**

No. De Orden	Opción	Total
A	No	16

Se pudo determinar que en todas las farmacias, no tienen establecido de forma escrita un proceso para dar a conocer una vacante, pues simplemente lo hacen de una forma verbal tal como: anunciando la vacante a los colaboradores, amistades, conocidos y/o familiares.

**No. 10 ¿Cuáles son los medios que utiliza como fuente de reclutamiento?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Recomendación	12
B	Familiares	4

En ésta pregunta de estudio de campo, se constató, que de los entrevistados el 75% indicó: la forma de reclutar al personal, es por medio de recomendaciones a través de amigos, los mismos colaboradores, conocidos y familiares; y el resto equivalente al 25%, manifestaron que son únicamente familiares que se encuentren disponibles para trabajar a quienes reclutan.

**No. 11 ¿A quién toma en cuenta para una nueva vacante?**

No. De Orden	Opción	Total
A	personal externo	16

Con ésta pregunta se logró establecer, que únicamente son candidatos externos a quienes reclutan, argumentando que de alguna manera aportan nuevos conocimientos a las farmacias.

## Indicador: Selección de Personal

### No. 12 ¿Quién es el encargado de seleccionar al personal?

No. De Orden	Opción	Total
A	Propietario	16

Los resultados muestran, que en todas las farmacias son los propietarios los encargados de seleccionar al personal.

### No. 13 De los siguientes aspectos ¿cuáles toma en cuenta para seleccionar al personal?

No. De Orden	Opción	Total
A	Currículum vitae	0
B	Recomendación	0
C	Entrevista personal	0
D	Todas las anteriores	12
E	Familiares	4

Se puede observar en los resultados, que la mayoría de entrevistados contestó, considerar importante para el proceso de selección de personal lo siguiente: el currículum vitae, recomendaciones y la entrevista personal; mientras algunos manifestaron, tomar en cuenta, únicamente que sean familiares para seleccionarlos.

### No. 14 ¿Cuáles son los pasos que implementa en la selección de personal?

De acuerdo a la información obtenida, el 75% de propietarios respondieron, que los pasos que implementan son los siguientes: revisión de currículum vitae, comprobación de referencias personales y una entrevista personal; aunque el otro 25% mencionaron que únicamente se reúnen con el familiar para intercambiar información relacionada al puesto vacante.

**Indicador: Contratación**

**No. 15 Cuándo contratan al personal ¿de qué forma lo hacen?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Verbal	11
B	Escrito	5

En base a ésta pregunta, se logró determinar que el 69% de entrevistados indicaron que contratan al personal de forma verbal, a diferencia del 31% quienes dijeron que es a través de un contrato por escrito.

**No. 16 Si su respuesta a la pregunta anterior es la opción b) “escrito” ¿qué tipo de contrato utiliza?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Contrato individual de trabajo	5
B	Por servicios prestados	0
C	Ninguno de los anteriores	11

Se puede visualizar en estos resultados de investigación de campo, que son pocas las farmacias que cumplen con la elaboración de contratos de trabajo, estipulados por la ley laboral de Guatemala.

**No. 17 ¿Le especifican al colaborador todas las obligaciones, derechos, horario, el salario a devengar en el momento de la contratación?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Si	16

Según los resultados obtenidos, el 100% de los propietarios, indicaron que en el momento de la contratación, si les especifican a todos los colaboradores, el salario a devengar, prestaciones laborales, bonificación sus derechos y obligaciones.

**Indicador: Inducción**

**No. 18 ¿Quién es el encargado de dar la información al nuevo colaborador?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Propietario	16

La cédula descriptiva anterior, muestra que en todas las farmacias son los propietarios los encargados de dar la inducción al nuevo colaborador.

**No. 19 Cuándo ingresa un nuevo colaborador a la farmacia ¿cuál de las siguientes opciones le dan a conocer?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Información básica de la farmacia	0
B	Le llevan a conocer todas las instalaciones	0
C	Le dan a conocer las actividades que va a desempeñar	0
D	Todas las anteriores	16

De acuerdo a estos datos obtenidos producto de la investigación realizada, se determinó que, son los propietarios quienes proporcionan a los nuevos colaboradores la inducción, tal como la siguiente: les dan información básica de la farmacia, los llevan a conocer las instalaciones y por ultimo les dan a conocer las actividades que van a desempeñar.

**Indicador: Capacitación**

**No. 20 ¿En qué forma capacitan a los colaboradores?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Otro compañero de trabajo le enseña	16

Con respecto a ésta pregunta realizada a los entrevistados se concluyó: en la totalidad de las farmacias la forma de capacitar a los colaboradores, es cuando otro compañero de trabajo les capacita de acuerdo a sus funciones.

**No. 21 ¿Cada cuánto capacitan al personal?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Únicamente cuando ingresa a laborar	16

La totalidad de los propietarios respondieron a ésta pregunta, que al personal únicamente le capacitan cuando ingresan a laborar.

**No. 22 ¿En qué aspectos capacitan al personal?**

No. De Orden	Opción	Total
A	De acuerdo a las atribuciones asignadas	16

Según los resultados obtenidos de la entrevista, el 100% de los propietarios, expresaron, que únicamente capacitan al personal en todo lo relacionado a los medicamentos de acuerdo a las atribuciones asignadas.

**No. 23 ¿El encargado de personal, ha asistido a Instituciones para recibir algún tipo de capacitación, en relación a su función en la farmacia?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Si	5
B	No	11

La mayor parte de entrevistados manifestaron, que no han recibido ningún tipo de capacitación, pues su trabajo lo realizan de acuerdo a los conocimientos adquiridos a través de las experiencias de la labor desempeñada en las farmacias, mientras que pocos fueron los que respondieron haber asistido a capacitaciones por parte de personas profesionales en el ramo de la medicina.

**No. 24 ¿Tiene conocimiento de Instituciones que imparten capacitaciones sobre cursos de farmacia u otros relacionados a la labor de los colaboradores?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Si	5
B	No	11

De acuerdo a las respuestas obtenidas, el 31% manifestaron, conocer Instituciones que imparten cursos de farmacia, por ejemplo: La Escuela Química Farmacéutica de la Universidad de San Carlos de Guatemala y el resto siendo el 69% dijeron que no conocen ninguna.

**Indicador: Motivación****No. 25 En la farmacia ¿se motiva a los colaboradores?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Si	4
B	Nunca	12

De todos los propietarios entrevistados, el 25% respondió que si motivan a los colaboradores de alguna manera porque es importante para que desempeñen mejor las labores; mientras el 75% respondió, que no lo realizan de ninguna forma.

**No. 26 Si su respuesta a la pregunta anterior es la opción a) “si” ¿de qué forma se realiza?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Actividades recreativas	0
B	Consultas medicas gratis	0
C	Todas las anteriores	4
D	Ninguna de las anteriores	12

El 25% de los entrevistados, mencionaron que la forma de incentivar a los colaboradores es a través de: convivios de personal y consultas médicas gratis y el resto igual al 75% indicaron que no motivan de ninguna forma a los colaboradores.

**Indicador: Evaluación del desempeño****No. 27 ¿Evalúan de alguna forma el desempeño del personal?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Observación	16

Se determinó en base a las respuestas anteriores, que en todas las farmacias la forma de evaluar al personal es a través de la observación, pues manifestaron no contar con algún documento o formato para aplicarlo al personal.

**No. 28 ¿Cada cuánto realizan la evaluación del desempeño?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Cuando se considera necesario	16

De acuerdo a los resultados obtenidos, todos los propietarios argumentaron que evalúan únicamente cuando lo consideran necesario.

**b) Resultado de la entrevista estructurada dirigida a los colaboradores (58) de las Farmacias de Asunción Mita, Jutiapa.**

**Elemento de Estudio:** Gestión del Recurso Humano

**Indicador:** Planeación de Personal

**No. 1 ¿Cuál es su profesión?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Perito Contador	15
B	Maestro	22
C	Bachiller	08
D	Secretaria Oficinista	7
E	Tercero Básico	6

De acuerdo al total de entrevistados, el 26% son de profesión, Perito Contador, el 38% Maestros, el 14% Bachilleres, el 12% Secretarias Oficinistas y el 10% únicamente han cursado el tercero básico.

**No. 2 ¿Qué puesto ocupa usted en la farmacia?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Dependiente de mostrador	46
B	Cajero	5
C	Encargado de bodega	3
D	Repartidor a domicilio	2
E	Conserje	2

Según los resultados anteriores se logró identificar, que la mayor parte de personal que es el 80%, ocupan el puesto de dependientes de mostrador, el 9% cajeros, el 5% encargados de bodega, el 3% repartidores a domicilio, y el 3% conserjes.

**No. 3 ¿Quién es el encargado de personal?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Propietario	58

Los colaboradores señalaron que por lo general son los propietarios de las farmacias, los encargados de personal.

**No. 4 ¿Usted planifica por escrito las actividades que realiza en la farmacia?**

No. De Orden	Opción	Total
A	No	58

De las 58 personas entrevistadas, ninguna de ellas planifica por escrito las actividades que realizan, manifestando que no les exigen o se reúnen con ellos para hacer algún tipo de planeación.

**No. 5 ¿Qué día(s) y a qué hora (s) existe más afluencia de clientes?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Lunes, por las mañanas	35
B	Martes, por las mañanas	15
C	Variable los demás días	8

En base a ésta pregunta se logró determinar, que del total de entrevistados, el 60% respondió: la mayor afluencia existe los días lunes por las mañanas, el 26% dijeron los martes por las mañanas y el resto equivalente al 14%, expresaron que en todos los demás días existe afluencia de clientes todo el día.

**No. 6 En los días y horas específicos antes mencionados ¿existe más personal atendiendo a los clientes?**

No. De Orden	Opción	Total
B	No	58

La totalidad de colaboradores mencionaron, que en las farmacias, no contratan más personal en los días y horas cuando existe más afluencia de clientes, debido a que los propietarios consideran, contar con el número indicado de colaboradores.

#### **Indicador: Análisis y Descripción de Puestos**

**No. 7 ¿Le han dado a conocer las tareas u obligaciones que requiere su puesto?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Si	58

A ésta pregunta, la totalidad de entrevistados dijeron que si les han dado a conocer las tareas que deben realizar en la farmacia.

**No. 8 Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa ¿en qué forma le han dado a conocer las tareas u obligaciones de su puesto?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Verbal	58

Los 58 colaboradores expresaron que la única manera de dar a conocer las tareas u obligaciones asignadas es de forma verbal.

**No. 9 ¿Conoce algún documento donde esté especificado las tareas u obligaciones, los requisitos físicos e intelectuales que requiere su puesto?**

No. De Orden	Opción	Total
A	No	58

El 100% de los colaboradores, indicaron que nunca les han mostrado algún documento donde especifique todas las obligaciones, requisitos físicos e intelectuales requeridos para cada puesto.

**Indicador: Reclutamiento**

**No. 10 ¿Cómo se enteró que existía una vacante para su puesto en la farmacia?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Un amigo le comentó	50
B	Familiares	8

Según la información obtenida de los colaboradores, el 86% manifestaron que un amigo les comentó que existía una vacante en la farmacia, mientras que el otro 14% dijeron que alguien de la familia les informó que necesitaban a una persona para laborara en la farmacia.

**No. 11 ¿A quiénes toman en cuenta para una nueva vacante?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Personal externo	58

Como se puede observar en éstos resultados, todas las personas entrevistadas dijeron que, al personal externo, toman en cuenta para una nueva vacante.

## Indicador: Selección de Personal

**No. 12 De los siguientes aspectos ¿cuáles tomaron en cuenta para seleccionarlo?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Currículum vitae	0
B	Recomendación	0
C	Entrevista personal	0
D	Todas las anteriores	46
E	Otros	12

Se puede visualizar según muestran los resultados, que el 79% de los colaboradores expresaron, que para seleccionar al personal toman en cuenta lo siguiente: las recomendaciones, el currículum vita y la entrevista personal, por otra parte el 21% mencionaron que únicamente tiene que ser un familiar para seleccionarlo.

**No. 13 ¿Cuáles son los pasos que implementa en la selección de personal?**

De acuerdo a la información obtenida de los colaboradores, el 79% expresaron que el proceso para seleccionarlos fue de la siguiente manera: un amigo les recomendó con el propietario de la farmacia, les solicitaron el currículum vitae y les realizaron una entrevista personal, por otra parte el 21% manifestaron que solamente se reunieron con el propietario quien es su familiar para intercambiar información acerca del puesto vacante.

**No. 14 ¿Quién es el encargado de seleccionar al personal?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Propietario	58

Según las entrevistas a los colaboradores, el total respondieron, que son los propietarios los encargados del personal, por lo tanto también ellos son los encargados de seleccionar a los colaboradores.

**Indicador: Contratación**

**No.15 Cuándo ingresó a laborar ¿de qué forma lo contrataron?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Verbal	22
B	Escrito	36

En base a ésta pregunta, se logró determinar que el 38% de entrevistados, indicaron que los contratan de forma verbal, mientras que el 62% dijeron que a ellos los contratan a través de un contrato por escrito.

**No.16 Si su respuesta a la pregunta anterior es la opción b) “escrito” ¿qué tipo de contrato utilizan?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Contrato individual de trabajo	30
B	Por servicios prestados	6
C	Ninguno de los anteriores	22

Del total de colaboradores que respondieron a ésta pregunta, el 52% dijeron que el tipo de documento utilizado para contratarlos es el contrato individual de trabajo, en el cual especifican todos los datos del patrono – colaborador, el salario a devengar, prestaciones laborales, bonificación, derechos y obligaciones, mientras que el 10% manifestaron que a ellos los contratan por servicios prestados (presentando factura), y el 38% los contratan únicamente de forma verbal.

**No. 17 ¿Le especifican todas las tareas, derechos, horario, el salario a devengar en el momento de la contratación?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Si	58

El 100% de los colaboradores, manifestaron que si les explican las actividades que tienen que realizar, los derechos, el horario y el salario a devengar en el momento de la contratación.

**Indicador: Inducción**

**No.18 ¿Quién le proporcionó la información cuando ingresó a laborar?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Propietario	58

Los resultados anteriores muestran, que son los propietarios quienes han proporcionado la información a los nuevos colaboradores, al momento de ingresar a laborar.

**No. 19 Cuándo ingresó a laborar a la farmacia ¿cuál de las siguientes opciones le dieron a conocer?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Información básica de la farmacia	0
B	Le llevaron a conocer todas las instalaciones	0
C	Le dieron a conocer las actividades a desempeñar	0
D	Todas las anteriores	58

Según los datos obtenidos, todos los colaboradores dijeron que: les dieron información básica de la farmacia, les llevaron a conocer todas las instalaciones y les dieron a conocer las actividades a desempeñar.

## Indicador: Capacitación

### No. 20 ¿En qué forma le han capacitado?

No. De Orden	Opción	Total
A	Otro compañero de trabajo le enseñó	45
B	Se asumió que ya sabía el trabajo	13

Con respecto a ésta pregunta, el 78% de personas entrevistadas, indicaron que la forma de capacitarles, es cuando otro compañero de trabajo les enseña lo que deben realizar de acuerdo a sus funciones, por otra parte el 22% dijeron que iniciaron directamente a desempeñar su trabajo, pues se asumió que por la experiencia obtenida ya sabían la labor que tenían que desempeñar.

### No. 21 ¿Cada cuánto le capacitan?

No. De Orden	Opción	Total
A	Únicamente cuando ingresa a laborar	45
B	Nunca	13

Como se puede apreciar en la cédula anterior, la mayoría de colaboradores manifestaron, que únicamente les capacitaron cuando ingresaron a laborar, mientras otros expresaron que nunca les han capacitado.

**No. 22 ¿En qué aspectos le han capacitado?**

No. De Orden	Opción	Total
A	De acuerdo a las atribuciones asignadas	45
B	Ninguno	13

Según los resultados obtenidos de la entrevista, el 78% expresaron, que únicamente les han capacitado en todo lo relacionado a los medicamentos de acuerdo a las atribuciones asignadas, mientras que el 22% manifestaron que no les han capacitado, pues se asumió que ya conocían el trabajo asignado.

**No. 23 ¿Considera necesario que le fortalezcan en capacitaciones para desempeñar mejor su trabajo?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Si	58

Los datos reflejan, que todos los colaboradores consideran necesario recibir capacitaciones, con el objetivo de actualizarse y obtener más conocimientos respecto a todo lo relacionado a su trabajo, para ser más eficientes y competitivos.

**Indicador: Motivación**

**No. 24 En la farmacia ¿Le motivan de alguna manera?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Si	12
B	Nunca	46

De todas las personas entrevistadas, el 21% opinaron que si les motivan, lo cual les ayuda a mantener su autoestima alto para tener un mejor rendimiento, mientras el 79% respondió que no les motivan de ninguna forma.

**No. 25 Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva ¿De qué forma se realiza la motivación?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Actividades recreativas	0
B	Consultas medicas gratis	0
C	Todas las anteriores	12
D	Ninguna de las anteriores	46

El 83% que contestaron a ésta pregunta, dijeron que les incentivan proporcionándoles: convivios de personal y consultas médicas gratis y el 17% restante argumentaron no recibir ningún tipo de motivación.

**Indicador: Evaluación del desempeño**

**No. 26 ¿Han evaluado su desempeño laboral?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Si	45
B	No	13

De acuerdo a ésta entrevista, la mayoría de colaboradores indicaron que la única vez que les han evaluado fue cuando ingresaron a laborar y el 22% restante manifestaron que nunca les han evaluado su trabajo.

**No. 27 Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva ¿en qué forma le evalúan?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Observación	45
B	Ninguna	13

Después de aplicar ésta pregunta a los colaboradores, se constató de acuerdo a los resultados, que al 78% la forma de evaluarles es a través de la observación, a diferencia del 22% que nunca les han evaluado.

**No. 28 ¿Cada cuánto tiempo evalúan su desempeño?**

No. De Orden	Opción	Total
A	Cuando se considera necesario	45
B	nunca	13

Se puede visualizar según muestran los resultados, que el 78% de los colaboradores contestaron que les evalúan únicamente cuando los propietarios lo consideran necesario (los primeros dos meses de trabajo) y el 22% dijeron que nunca les han evaluado.

## V. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Es importante efectuar una confrontación entre el marco teórico y los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada en las Farmacias de Asunción Mita, Jutiapa con el propósito de alcanzar una efectiva comprensión de la información.

La planeación de personal según Chiavenato (2007), es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura. Tomando en cuenta que existen varios modelos. Algunos son generales e incluyen a toda la organización, mientras que otros son específicos para determinadas áreas. En la práctica se pudo encontrar con respecto a la planeación que tanto propietarios como colaboradores no planifican por escrito las actividades que realizan simplemente hacen su trabajo de una forma tradicional. Además en los temas abordados los entrevistados dijeron que no se cuenta con el desarrollo de misión, visión ni objetivos. Asimismo se pudo constatar de acuerdo a los resultados, que la mayor afluencia de clientes existe los días lunes y martes por las mañanas, pero no se contrata más personal que atienda en éstos días porque los propietarios consideran contar con el número indicado para atender la demanda.

Con respecto al análisis y descripción de puestos Chiavenato (2007), dice que para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo y su descripción es un proceso que consiste en enunciar las responsabilidades o tareas del puesto, la prioridad de su realización los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas. De acuerdo con los resultados obtenidos se constató que en todas las farmacias no cuentan con un documento que especifique las tareas, requisitos físicos e intelectuales que requiera cada puesto porque no cuentan con un departamento de recursos humanos que se dedique a hacer este tipo de documentos o formatos, aunque los propietarios manifestaron que si analizan de una forma informal cada puesto para determinar las tareas y requisitos para cada uno de éstos porque lo consideran importante para un mejor rendimiento en el desempeño laboral.

Porret (2008), afirma que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos tendientes a atraer candidatos potencialmente calificados a quienes les interesa para formar parte de la Organización. Según la información recabada el cien por ciento de propietarios argumentaron no tener establecido de forma escrita un proceso para dar a conocer una vacante ya que simplemente lo hacen a través de una forma verbal, anunciando la vacante a los colaboradores, amistades, conocidos y/o familiares y algunos de los propietarios manifestaron que únicamente son familiares a los que reclutan.

Otra fase importante en la Gestión del Recurso Humano es la selección de personal Chiavenato (2009), afirma que es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dada las condiciones actuales del mercado. De acuerdo a los resultados recopilados la mayoría de propietarios indicaron que no tienen establecido un proceso formal para llevar a cabo la selección de personal que el currículum vitae, las recomendaciones son requisitos fundamentales que toman en cuenta al momento de seleccionar. El procedimiento que los propietarios en su mayoría utilizan es el siguiente: a la persona recomendada se le hace una entrevista revisando su currículum y referencias personales, el resto de los propietarios respondieron que únicamente se reúnen con el familiar para intercambiar información acerca de la vacante que existe, pues son empresas familiares, asimismo los encargados de seleccionar al personal son los mismos propietarios.

El Código de Trabajo (2008), define el contrato individual, como el vínculo económico – jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra personalmente, bajo la dependencia continua y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.

El resultado de la investigación establece que la mayoría de propietarios contratan al personal de una forma verbal, mientras que el resto mencionaron que es a través de un contrato por escrito, el contrato individual de trabajo estipulado por la ley laboral de Guatemala en el cual especifican todos los datos del patrono y trabajador, el salario a devengar, prestaciones laborales, bonificación, derechos y obligaciones del trabajador

entre otros. Además el cien por ciento de los colaboradores dijeron que les explican las actividades que tienen que realizar sus derechos y el salario a devengar en el momento de la contratación.

De acuerdo con Ivancevich (2006), dice que en la inducción se introduce a los nuevos empleados a la organización, así como sus tareas y grupos de trabajo correspondientes. Llegar a un trabajo nuevo a menudo es un acontecimiento solidario y confuso. El recién llegado no sabe que decir ni sabe a quién decirlo, ni siquiera sabe donde se supone debería estar. Para cualquier empleado es difícil comenzar simplemente porque al ser nuevo no sabe qué esperar, tiene que enfrentar un cambio importante en su vida (el empleo) y se siente inseguro sobre el futuro. Como lo muestran los resultados la totalidad de los propietarios son los que proporcionan la inducción a los colaboradores manifestando que lo hacen de la siguiente manera: les proporcionan la información básica de la farmacia, le dan a conocer las actividades que desempeñarán y los llevan a conocer las instalaciones donde trabajarán.

En lo que se refiere a capacitación Stuart y Letrán (2007), mencionan que es el proceso educativo sistemático y organizado mediante el cual los empleados adquieren conocimientos, habilidades y destrezas en función de objetivos definidos. Los resultados de las entrevistas muestran que a la mayoría de los colaboradores la forma en que les capacitan es cuando otro compañero de trabajo les enseña lo que deben realizar y el resto iniciaron directamente a desempeñar su trabajo ya que se asumió que por la experiencia obtenida ya tenían los conocimientos para desempeñar su trabajo; por otra parte el total de los propietarios mencionó, que a los colaboradores les capacitan únicamente cuando ingresan a laborar de acuerdo a sus atribuciones asignadas. Así también el total de los colaboradores indicaron que consideran necesario que los fortalezcan en capacitaciones para desempeñar mejor su trabajo.

Según Soler (2006), define la motivación como el conjunto de motivos fisiológicos y psicológicos que explican nuestros actos. Nos empuja a actuar, a posicionarnos, a decidirnos y a proseguir con nuestros esfuerzos por conseguir un objetivo concreto. Una motivación fuerte, cualitativa y dirigida nos permite dejar atrás los miedos, los modelos y los frenos psicológicos que nos bloquean y detienen nuestros procesos de

progreso y de desarrollo personal. En lo que se refiere a los resultados obtenidos la mayoría de colaboradores indicaron que nunca les motivan lo cual afecta de alguna manera en el bajo rendimiento del trabajo, mientras el resto respondió que si les motivan a través de actividades recreativas y consultas médicas gratis, lo que les ayuda a mantener su autoestima alto para desempeñar satisfactoriamente sus tareas asignadas.

El autor Chiavenato (2009), especifica que la evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas de trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. En lo que se refiere a éste indicador en las farmacias de Asunción Mita, únicamente evalúan al personal a través de la observación, pues no cuentan con ningún documento para evaluar al personal de forma escrita. Mencionó la mayor parte de los colaboradores que únicamente los evalúan cuando los propietarios lo consideran necesario (en los primeros dos meses de trabajo), mientras algunos dijeron que nunca les han evaluado.

## VI. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo se logró determinar lo siguiente:

1. La Gestión del Recurso Humano que realizan en las farmacias, es de una forma empírica, pues los propietarios quienes son los encargados de personal, desconocen el correcto proceso que deben seguir.
2. En relación a la planeación de personal se determinó, que la realizan de una forma tradicional, pues no planifican la cantidad indicada y personal idóneo para ocupar los puestos de las farmacias.
3. Con respecto al análisis y descripción de puestos, se constató que no existe un documento que establezca los requisitos físicos e intelectuales y tareas que requiera cada puesto.
4. Para atraer candidatos al puesto vacante, se determinó que el único medio utilizado es a través de recomendaciones de los mismos colaboradores, amigos conocidos y familiares; así también se constató que la fuente externa es la que más toman en cuenta.
5. El proceso para la selección de personal que efectúan en la mayoría de farmacias es el siguiente: revisión del currículum vitae, comprobación de referencias personales y una entrevista personal. También se determinó que existen algunas empresas familiares, donde lo único que realizan es, reunirse con el familiar para intercambiar información relacionada al puesto de trabajo vacante.

6. En la mayoría de farmacias contratan al personal de una forma verbal, mientras que en otras, lo hacen de una forma escrita a través del contrato individual de trabajo, estipulado por la ley laboral de Guatemala.
7. Los propietarios son los encargados de brindar la inducción correspondiente a los nuevos colaboradores, indicando que lo realizan de la siguiente manera: proporcionan información básica de la farmacia, le dan a conocer las actividades que desempeñarán y los llevan a conocer las instalaciones donde trabajarán.
8. La capacitación para el personal se lleva a cabo, cuando el colaborador nuevo ingresa a laborar y otro compañero de trabajo le capacita de acuerdo a sus funciones.
9. En relación a la motivación se determinó, que en la mayoría de farmacias, nunca motivan a los colaboradores; aunque en algunas tienen como incentivos proporcionar consultas médicas gratis, así como actividades recreativas.
10. La forma de evaluar el desempeño de los colaboradores es únicamente a través de la observación, pues no cuentan con ningún documento que especifique aspectos o normas a evaluar de una manera más formal.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Los propietarios deben asesorarse con personas profesionales que tengan conocimientos especialmente en el ramo de recursos humanos, con el fin de elaborar un manual que ayude a implementar y/o llevar a la práctica un debido proceso de Gestión del Recurso Humano.
2. Realizar una adecuada planeación de personal tomando como base la demanda que existe, estableciendo el número indicado y personal competente que se necesita para desempeñar eficientemente las atribuciones asignadas.
3. Elaborar un manual de análisis y descripción de puestos donde se especifiquen: los conocimientos, habilidades, aptitudes y tareas que se requieran para cada puesto.
4. Los propietarios deben informarse sobre las fuentes y medios de reclutamiento que existen, para que dependiendo el puesto que se debe ocupar, utilicen el que crean más conveniente.
5. Llevar a cabo un proceso adecuado de selección de personal que consiste en: análisis del currículum vitae según la descripción y/o perfil del puesto, realizar una entrevista estructurada, verificar referencias personales y laborales, así como también revisar documentación de soporte como: constancias de estudio, laborales, personales y tarjeta de salud, entre otros.
6. Referente a la contratación de personal, es necesario que elaboren contratos por escrito establecidos por la ley laboral de Guatemala (contrato individual de trabajo), donde queden consignados los datos personales del patrono – colaborador, sus derechos y obligaciones, entre otros.

7. Proporcionar al nuevo colaborador toda la información relacionada con: aspectos generales de la farmacia, por ejemplo, la historia, misión, visión, valores, normas, derechos y obligaciones, también se debe hacer la presentación del nuevo colaborador a los compañeros de trabajo, y además realizar un recorrido por las instalaciones; todo esto es con el objetivo que conozca el ambiente laboral.
8. Capacitar constantemente a los colaboradores. Esto puede realizarse inicialmente con un diagnóstico de necesidades de capacitación, en el cual pueda identificarse los aspectos que se deben mejorar y con base a ellos elaborar un adecuado programa de capacitación.
9. Establecer por escrito políticas de motivación encaminadas a elevar el autoestima del personal y de ésta manera su rendimiento.
10. Implementar un documento donde se especifiquen los aspectos o normas para evaluar el desempeño, sugiriendo aplicarlo como mínimo cada seis meses; de ésta manera se podrán identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores, lo que servirá para tomar decisiones encaminadas al beneficio de patrono - colaborador.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

1. Achaerandio, L. y Caballeros, H. (2008). **Guía General para realizar trabajos de Investigación en la URL**. Guatemala. Universidad Rafael Landívar.
2. Benavides, J. (2004). **Administración** (1ª. Ed.) México: McGraw-Hill.
3. Bohlander (2008). **Administración de Recursos Humanos**. México. Cengage
4. Cuevas, J. (2010). **La Gestión de Recursos Humanos**. Artículo. (En red).  
Disponible en: [wwwpsicologiaympresa.com](http://wwwpsicologiaympresa.com)
5. Chiavenato, I. (2007). **Administración de Recursos Humanos**. (8ª. Ed.).  
México: McGraw-Hill.
6. Chiavenato, I. (2009). **Gestión del Talento Humano**. (3ª. Ed.) México:  
McGraw-Hill.
7. Chun, C. (2010). **Diagnóstico de necesidades de capacitación aplicado a dependientes de farmacias ubicados en establecimientos de la zona 11 de la ciudad de Guatemala**. Tesis. Universidad Rafael Landívar.  
Guatemala.
8. Código de Trabajo (2011). Decreto 14-41. Guatemala.
9. Dessler, G. (2010). **Administración de personal**. (7ª. Ed.). México: Prentice  
Hall. Hispanoamericana, S.A.
10. Distrito de Salud, Asunción Mita (2011). **Registro**. Guatemala.
11. **Enciclopedia del Empresario** (2007). España: Editorial Océano.

12. **Enciclopedia Libre** (2013). (En red). Disponible en: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
13. Hernández, S. (2010). **Reclutamiento y Selección de Personal en los Hoteles de Cuatro Estrellas de la Cabecera Departamental de Huehuetenango**. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
14. Ivancevich, J. (2006). **Administración de Recursos Humanos**. (3ª. Ed.) Mc. Graw Hill, México.
15. Jiménez, A. (2013). **La Importancia de la Gestión del Recurso Humano y de la Gestión del Conocimiento**. Artículo. (En red). Disponible en: [www.bbvacontuempresa.es](http://www.bbvacontuempresa.es)
16. Jó, C. (2010). **Gestión de Recursos Humanos en las ferreterías del municipio de El Progreso, Jutiapa**. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
17. Jordan, C. (2013). **Historia de las Farmacias de Asunción Mita**. Entrevista personal.
18. Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). **Administración una perspectiva Global**. (12ª. Ed.). México: MacGraw Hill.
19. Loarca A. (2012). **Motivación del recurso humano como factor determinante en el desempeño dentro de las escuelas de español de la ciudad de Quetzaltenango**. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.
20. López G. (2010). **Planeación de recursos humanos para contribuir al desarrollo organizacional en universidades privadas de la ciudad de Quetzaltenango**. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

21. Ministerio De Salud Pública y Asistencia Social (1999). **Reglamento para el Control Sanitario de los Medicamentos y Productos Afines.** Acuerdo Gubernativo No. 712-99. Guatemala.
22. Municipalidad de Asunción Mita (2011). **Ubicación e Información Completa.** (En red). Disponible en: [www.muniasuncionmita.gob.gt](http://www.muniasuncionmita.gob.gt)
23. Pino, M. (2008). **Administración de recursos humanos.** España: Editorial Editex, S.A.
24. Porret, M. (2008). **Dirigir y gestionar personas en las organizaciones.** (3ª. Ed). España: Editorial Esic.
25. Ramírez, D. (2000). **Empresas Competitivas.** (1ª. Ed.) México: MacGraw Hill.
26. Rivera, J. (2009). **Lo mejor está por venir-análisis de mercado Farmacéutico en Centroamérica.** Artículo. (En red). Disponible en: [www.bitacorafarmeceutica.wordpress.com](http://www.bitacorafarmeceutica.wordpress.com)
27. Robbins, S. y Coulter, M. (2010). **Administración.** (10ª. ed.). México: Pearson.
28. Santos, C. (2010). **Gestión del talento humano y del conocimiento.** Colombia: Ecoe
29. Soler, X. (2006). **Pura Motivación.** España. Alienta editorial
30. Sosa, M. (2006). **Recursos Humanos.** (en red). Disponible en: [www.wikilearning.com](http://www.wikilearning.com)
31. Stuart, L. y Letran, S. (2007). **Gestión del Recurso Humano Basada en Competencias Laborales.** (2ª. Ed.). 2ª. Parte. Guatemala: Imprecol.

32. Universidad Rafael Landívar (2011). **Guía Metodológica para elaboración de trabajos de investigación en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.** Guatemala.
33. Werther W. y Davis K. (2008). **Administración de Personal y Recursos Humanos.** México: McGraw Hill.

# **ANEXOS**

# **ANEXO 1**

## **ENTREVISTA ESTRUCTURADA DIRIGIDA A LOS PROPIETARIOS**

### Entrevista Dirigida a los propietarios de las farmacias de Asunción Mita, Jutiapa

**Instrucciones:** Buen día, mi nombre es: Lucrecia Esperanza González Teo, soy estudiante de la carrera Administración de Empresas con número de carné 62320-98 y actualmente estoy realizando mi tesis titulada Gestión del Recurso Humano en las farmacias de Asunción Mita, por lo que le agradezco su valiosa colaboración en responder las siguientes interrogantes. Ésta información será utilizada únicamente para fines académicos.

1. ¿Quién es el encargado de personal?

a) Propietario

b) Administrador

c) Otro

2. ¿Cuál es la profesión del encargado de personal?

Especifique: \_\_\_\_\_

3. ¿Planifica por escrito las actividades que realiza en la farmacia?

Si  No

Especifique: \_\_\_\_\_

4. ¿Qué día(s) y a qué hora(s) existe más afluencia de clientes?

\_\_\_\_\_

5. ¿Anticipa que sean más los colaboradores atendiendo a los clientes en los días y horas específicos antes mencionados?

Si  No

Porqué? \_\_\_\_\_

6. ¿Cuenta con algún documento donde esté especificado las tareas u obligaciones, los requisitos físicos e intelectuales que requiere cada puesto?

Si  No

Porqué? \_\_\_\_\_

7. ¿Analiza cada puesto, para determinar las tareas, requisitos físicos e intelectuales, responsabilidades y condiciones que exige cada puesto?

Si  No

Porqué? \_\_\_\_\_

8. Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa ¿de forma da a conocer los requisitos y responsabilidades para cada puesto?

a) Escrito

b) Verbal

c) Otro

9 ¿Tienen establecido en la farmacia un proceso para dar a conocer una vacante?

Si  No

Explique? \_\_\_\_\_

10. ¿Cuáles son los medios que utiliza como fuente de reclutamiento?

a) Anuncios en la radio

b) Anuncios en revistas

c) Afiches

d) Recomendación

e) Otros

Explique: \_\_\_\_\_

11. ¿A quién toma en cuenta para una nueva vacante?

a) Personal Interno

b) Personal externo

c) Personal mixto

Explique: \_\_\_\_\_

12. ¿Quién es el encargado de seleccionar al personal?

a) Propietario

b) Colaborador

c) Otro

13. De los siguientes aspectos ¿cuáles toma en cuenta para seleccionar al personal?

- a) Currículum vitae
- b) Recomendación
- c) Entrevista personal
- d) Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

14. ¿Cuáles son los pasos que implementa en la selección de personal?

\_\_\_\_\_

15. Cuándo contratan al personal ¿de qué forma lo hacen?

- a) Verbal
- b) Escrito

16. Si su respuesta a la pregunta anterior es la opción b) "escrito" ¿qué tipo de contrato utiliza?

Explique: \_\_\_\_\_

17. ¿Le especifican al colaborador todas las tareas, derechos, horario, el salario a devengar en el momento de la contratación?

Si  No

Explique? \_\_\_\_\_

18. ¿Quién es el encargado de dar la información al nuevo colaborador?

- a) Propietario
- b) Jefe inmediato
- c) Un compañero de trabajo

19. Cuándo ingresa un nuevo colaborador a la farmacia ¿cuál de las siguientes opciones le dan a conocer?

- a) Información básica de la farmacia
- b) Le muestran un organigrama
- c) Lo presentan con todos los compañeros de trabajo
- d) Lo llevan a conocer todas las áreas de la farmacia
- e) Le dan material de lectura
- f) Le dan a conocer las actividades que va a desempeñar

20. ¿En qué forma capacitan a los colaboradores?

- a) Le proporcionan un documento especificando sus tareas
- b) Lo envían a que reciba capacitaciones con instructores
- c) Otro compañero le enseña
- d) Se asume que ya sabe el trabajo

21. ¿Cada cuánto capacitan al personal?

- a) Una vez al mes
- b) Una vez al año
- c) Dos veces al año
- d) Cuando se considera necesario
- e) Únicamente cuando ingresa a laborar

22. ¿En qué aspectos capacitan al personal?

- a) Tecnología
- b) Atención al cliente
- c) Cursos de farmacia
- d) Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

23. ¿El encargado de personal ha asistido a Instituciones para recibir algún tipo de capacitación?

Si  No

Especifique: \_\_\_\_\_

24. ¿Tiene conocimiento de Instituciones que imparten capacitaciones sobre cursos de farmacia u otros relacionados a la labor de los colaboradores?

Si  No

Cuáles: \_\_\_\_\_

25. ¿valúan de alguna forma el desempeño del personal?

- a) escrito
- b) Observación
- c) ninguno

26. ¿Cada cuánto realizan la evaluación del desempeño?

- a) Una vez a la semana
- b) Una vez al mes
- c) Una vez al año
- d) Dos veces al año
- e) Cuando se considera necesario
- f) Nunca

27. En la farmacia ¿se motiva a los colaboradores?

Si  a veces  nunca

Porqué? \_\_\_\_\_

28. Si su respuesta a la pregunta anterior es la opción a) "sí" ¿De qué forma se realiza?

- a) actividades recreativas
- b) empleado del mes
- c) buenas relaciones interpersonales
- d) verbal
- e) escrito
- f) otro

Especifique: \_\_\_\_\_

## **ANEXO 2**

# **ENTREVISTA ESTRUCTURADA DIRIGIDA A LOS COLABORADORE**

### Entrevista Dirigida a los colaboradores de las Farmacias

**Instrucciones:** Buen día, mi nombre es: Lucrecia Esperanza González Teo, soy estudiante de la carrera Administración de Empresas con número de carné 62320-98 y actualmente estoy realizando mi tesis titulada Gestión del Recurso Humano en las farmacias de Asunción Mita; por lo que le agradezco su valiosa colaboración en responder las siguientes interrogantes. Ésta información será utilizada únicamente para fines académicos.

1. ¿Cuál es su profesión?

Especifique: \_\_\_\_\_

2. ¿Qué puesto ocupa usted en la farmacia?

Especifique: \_\_\_\_\_

3. ¿Qué puesto ocupa el encargado de personal?

a) Propietario

b) administrador

c) Otro

4. ¿Usted planifica por escrito las actividades que realiza en la farmacia?

Si  No   
NoExplique: \_\_\_\_\_

5. ¿Qué día(s) y a qué hora(s) existe más afluencia de clientes?

\_\_\_\_\_

6. ¿En los días y horas específicos antes mencionados existe más personal atendiendo a los clientes?

Porqué? Si  No  \_\_\_\_\_

7. ¿Le han dado a conocer las tareas u obligaciones que requiere su puesto?

Si  No

8. ¿Si su respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, en qué forma le han dado a conocer las tareas u obligaciones de su puesto?

a) escrito

b) verbal

c) Otro

9. ¿Conoce algún documento donde esté especificado las tareas u obligaciones, los requisitos físicos e intelectuales que requiere su puesto?

Si  No

Especifique: \_\_\_\_\_

10. ¿Cómo se enteró que existía una vacante para su puesto en la farmacia?

- f) Anuncios en la radio
- g) Anuncios en revistas
- h) Afiches
- i) Un Amigo le comentó
- j) otro

Explique: \_\_\_\_\_

11. ¿A quienes toman en cuenta para una nueva vacante?

- e) personal interno
- f) personal externo
- g) Personal mixto

12. De los siguientes aspectos ¿cuáles tomaron en cuenta para seleccionarlo?

- a) Curriculum vitae
- b) entrevistas personales
- c) Pruebas de conocimientos
- d) Recomendación
- e) otros

Especifique: \_\_\_\_\_

13. ¿Cuáles son los pasos que implementaron para seleccionarlo?

\_\_\_\_\_

14. ¿Quién es el encargado de seleccionar al personal?

- c) propietario
- d) colaborador
- e) Otro

especifique: \_\_\_\_\_

15. Cuándo ingresó a laborar ¿de qué forma lo contrataron?

a) Verbal

b) Escrito

16. Si su respuesta a la pregunta anterior es la opción b) “escrito” ¿qué tipo de contrato utilizan?

Especifique: \_\_\_\_\_

17. ¿Le especifican todas las tareas, derechos, horario, el salario a devengar en el momento de su contratación?

Si

No

Explique: \_\_\_\_\_

18. ¿Quién le proporcionó la información cuando ingresó a laborar?

a) propietario

b) jefe inmediato

c) Un compañero de trabajo

19. Cuando ingresó a laborar a la farmacia ¿cuál de las siguientes opciones le dieron a conocer?

g) Información básica de la farmacia

h) Le mostraron un organigrama

i) Lo presentaron con todos los compañeros de trabajo

j) Lo llevaron a conocer todas las áreas de la farmacia

k) Le dieron material de lectura

l) Le dieron a conocer las actividades a desempeñar

20. ¿En qué forma le han capacitado?

e) Le proporcionan un documento especificando sus tareas

f) Lo envían a que reciba capacitaciones con instructores

g) Otro compañero le enseña

h) Se asumió que ya sabía el trabajo

21. ¿Cada cuánto le capacitan?

- f) Una vez al mes
- g) Una vez al año
- h) Dos veces al año
- i) Cuando se considera necesario
- j) Únicamente cuando ingresó a laborar

22. ¿En qué aspectos lo han capacitado?

- e) Tecnología
- f) Atención al cliente
- g) Cursos de farmacia
- h) Otros

Especifique: \_\_\_\_\_

23. ¿Considera necesario que lo fortalezcan en capacitaciones para desempeñar aún mejor su trabajo?

Si  No

Porqué? \_\_\_\_\_

24. En la farmacia ¿Se le motiva de alguna manera?

Si  A veces  Nunca

Porqué? \_\_\_\_\_

25. si su respuesta a la pregunta anterior es positiva ¿De qué forma se realiza la motivación?

- a) actividades recreativas
- b) empleado del mes
- c) buenas relaciones interpersonales
- d) verbal
- e) escrito
- f) otro

Especifique: \_\_\_\_\_

26. ¿Han evaluado su desempeño laboral?

Si

No

27. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva ¿en qué forma le evalúan?

d) escrito

e) Observación

Especifique: \_\_\_\_\_

28. ¿Cada cuánto tiempo evalúan su desempeño?

g) Una vez a la semana

h) Una vez al mes

i) Una vez al año

j) Dos veces al año

k) Cuando se considera necesario

l) nunca

**ANEXO 3**

**PROPUESTA**

**MANUAL  
PARA LA APLICACIÓN  
DE LA GESTION  
DEL RECURSO HUMANO  
EN LAS FARMACIAS  
DE ASUNCIÓN MITA, JUTIAPA**

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>página</b>
Presentación	i
Objetivo general y específicos	ii
I. Ejemplo de misión, visión y valores	1
II. Manual de perfil y descripción de puestos	3
III. Tipos de reclutamiento	9
IV. Pasos para selección de personal	16
V. Contratación	21
VI. Programa de inducción	23
VII. Diagnóstico de necesidades de capacitación -DNC-	24
VIII. Formas de Motivación	26
IX. Formato de evaluación del desempeño laboral	27

## **PRESENTACIÓN**

La Gestión del Recurso Humano, es uno de los aspectos más importantes que deben aplicar en las empresas, pues ayuda a incrementar el rendimiento individual y empresarial.

Por medio de la investigación Gestión del Recurso Humano que se llevó a cabo en las Farmacias de Asunción Mita, Jutiapa la cual se refleja en éste documento y de acuerdo a los resultados, se logró determinar que en las farmacias objeto de estudio, siguen algunos pasos de éste proceso, pero de una forma empírica.

Es por ello que se sugiere a los Propietarios, implementar éste manual denominado Manual para la Aplicación de la Gestión del Recurso Humano en las Farmacias de Asunción Mita, Jutiapa el cual es una herramienta que beneficiará a las farmacias, permitiendo al personal efectuar satisfactoriamente las tareas encomendadas.

## **Objetivo General**

Proporcionar a las Farmacias de Asunción Mita, Jutiapa un material de apoyo que les brinde directrices en cada uno de los pasos a seguir en la gestión del recurso humano y de ésta manera contribuir a la superación de las mismas.

## **Objetivos Específicos**

- Describir los requisitos y responsabilidades que cada puesto exige, con la finalidad de que exista un personal idóneo.
- Facilitar a los propietarios lineamientos que les indique la manera de reclutar, seleccionar, contratar y determinar las necesidades de capacitación de los colaboradores.
- Proveer formatos para que faciliten la recopilación de información que será necesaria en el proceso de la gestión del recurso humano.
- Fortalecer el área de recursos humanos por medio de éste instrumento.

## I. EJEMPLO DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

### *MISIÓN*

Somos una farmacia comprometida en ofrecer un amplio surtido de medicamentos de buena calidad a precios justos, contribuyendo a mejorar la salud de nuestros clientes que son nuestra razón de ser.

### *VISIÓN*

Ser una farmacia líder reconocida por la atención profesional competente y una de las mejores a nivel departamental.

# *VALORES*

- Respeto
- Honestidad
- Calidad
- Servir es un privilegio
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo

## II. MANUAL DE PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Administrador (a)</b>
<b>Sexo</b>	Femenino o masculino
<b>Edad</b>	25 – 45 años
<b>Escolaridad</b>	Pensum cerrado en Administración de Empresas o equivalente
<b>Experiencia</b>	6 meses o más en el área administrativa
<b>Requisitos</b>	Tarjetas de salud y pulmones
<b>Conocimientos requeridos</b>	Administrativos, mercadológicos, contables, humanísticos, legislativos, matemáticos, sistemas de cómputo.
<b>Habilidades y Aptitudes requeridas</b>	Análisis y solución de problemas, liderazgo y don de mando, trabajo en equipo, excelentes relaciones humanas, comunicación clara, habilidad numérica, motivación, emprendedor, iniciativa, ética, responsabilidad, honradez, amabilidad, cortesía, sinceridad, tolerancia, puntualidad, respeto, honestidad.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supervisar y distribuir las actividades de personal</li> <li>▪ Realizar el reclutamiento</li> <li>▪ Elaborar contratos de personal</li> <li>▪ Elaboración de planillas</li> <li>▪ Motivar al personal</li> <li>▪ Evaluar el desempeño del personal</li> <li>▪ Gestionar las capacitaciones</li> <li>▪ Llevar el control de las cuentas por cobrar y por pagar</li> <li>▪ Revisar y verificar los movimientos y registros contables, estados de cuenta y conciliaciones bancarias</li> <li>▪ Hacer cálculos de las prestaciones laborales</li> </ul>	

## PERFIL DEL PUESTO

<b>Puesto</b>	<b>Cajero (a)</b>
<b>Sexo</b>	Femenino o masculino
<b>Edad</b>	20 – 35 años
<b>Escolaridad</b>	Perito Contador u otra carrera afín
<b>Experiencia</b>	2 años o más en puesto similar
<b>Requisitos</b>	Tarjetas de salud y pulmones
<b>Conocimientos requeridos</b>	Sistemas de cómputo, matemáticos, contables (arqueo de caja, kardex).
<b>Habilidades y Aptitudes requeridas</b>	Manejo de sistemas de cómputo, calculadora, sumadora, clasificación de billetes y monedas, habilidad numérica, habilidad para contar dinero, identificación de billetes falsos, comunicación clara, honradez, responsabilidad, amabilidad, puntualidad, respeto.

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Registrar las ventas de los productos, emitiendo la respectiva factura
- Realizar arqueos diarios de caja
- Llevar el registro y control de los movimientos de caja
- Realizar los depósitos bancarios
- Reportar al jefe inmediato el total de las ventas diarias
- Reportar al contador el total de ventas realizadas
- Mantener en caja, billetes menores de Q.100.00, monedas de Q1.00 y menores de ésta para facilitar el cambio según las ventas realizadas

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Dependiente de mostrador</b>
<b>Sexo</b>	Femenino o masculino
<b>Edad</b>	20 – 35 años
<b>Escolaridad</b>	Auxiliar de Enfermería u otro afín
<b>Experiencia</b>	2 años o más en el mismo puesto u otro similar
<b>Requisitos</b>	Tarjetas de salud y pulmones
<b>Conocimientos requeridos</b>	Farmacología (nombre genérico y comercial, concentración del medicamento, conceptos generales, vías de administración), Metrología (dosis, sistema de medidas), Acción farmacológica (indicaciones, contraindicaciones, efectos adversos), sistemas de cómputo, matemáticos.
<b>Habilidades y Aptitudes requeridas</b>	Excelente atención al cliente, habilidad numérica, operación de sistemas de informática, calculadora, ubicación del producto, relaciones humanas, ética, puntualidad, honradez, amabilidad, responsabilidad, cortesía, respeto, honestidad.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Saludar de una forma cortés a los clientes</li> <li>▪ Despachar los productos requeridos y en el tiempo oportuno</li> <li>▪ Atender y orientar a los clientes sobre el uso de los medicamentos solicitados</li> <li>▪ Revisar que la cantidad y el medicamento a despachar sea el correcto</li> <li>▪ Realizar correctamente los cálculos</li> </ul>	

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Encargado de bodega</b>
<b>Sexo</b>	Masculino
<b>Edad</b>	20 – 35 años
<b>Escolaridad</b>	Perito Contador u otra carrera afín
<b>Experiencia</b>	1 año o más en el mismo puesto u otro similar
<b>Requisitos</b>	Tarjetas de salud y pulmones
<b>Conocimientos requeridos</b>	Sistemas de cómputo (Word, Excel), matemáticos, contables (inventario, kardex, archivo).
<b>Habilidades y Aptitudes requeridas</b>	Manejo de sistemas de inventario, sumadora, calculadora, habilidad numérica, clasificación de medicamentos, puntualidad, honradez, amabilidad, responsabilidad.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encargado de los procesos de almacenamiento, clasificación de los medicamentos en las estanterías de las bodegas</li> <li>▪ Controlar a través de tarjetas kardex la exactitud de entradas y salidas de la mercadería</li> <li>▪ Velar por la seguridad y limpieza de la bodega</li> <li>▪ Revisar los productos facturados contra medicamentos recibidos</li> <li>▪ Mantener archivadas y al día toda la documentación de soporte, kardex, copias de facturas y otros que son de importancia para llevar un buen control</li> <li>▪ Enviar al departamento de contabilidad aquellos documentos que correspondan</li> <li>▪ Rotular con nombres y fecha de vencimiento donde se encuentra cada producto</li> </ul>	

## PERFIL DEL PUESTO

<b>Puesto</b>	<b>Repartidor a domicilio</b>
<b>Sexo</b>	Masculino
<b>Edad</b>	20 – 40 años
<b>Escolaridad</b>	Perito Contador u otra carrera afín
<b>Experiencia</b>	1 año o más en el mismo puesto
<b>Requisitos</b>	Tarjetas de salud y pulmones, licencia de conducir motocicleta vigente
<b>Conocimientos requeridos</b>	Reglamento de tránsito, conocer el área geográfica, matemáticos.
<b>Habilidades y Aptitudes requeridas</b>	Conducir motocicleta, seguir instrucciones orales y escritas, buenas relaciones humanas, excelente servicio al cliente, habilidad numérica, identificación de billetes falsos, orden en la entrega de pedidos, ética, iniciativa, honradez, puntualidad, amabilidad, responsabilidad, cortesía, honestidad, agilidad.

## DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Entrega de medicamentos a domicilio
- Saludar de una forma cortés a los cliente
- Esperar a que el cliente revise que el pedido y cambio sea el correcto
- Mantener en buen estado el vehículo asignado

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	
<b>Puesto</b>	<b>Conserje</b>
<b>Sexo</b>	Femenino o masculino
<b>Edad</b>	20 – 35 años
<b>Escolaridad</b>	Sexto primaria
<b>Experiencia</b>	1 año o más en el mismo puesto
<b>Requisitos</b>	Tarjetas de salud y pulmones
<b>Conocimientos requeridos</b>	Ordenamiento y normas de higiene en general
<b>Habilidades y Aptitudes requeridas</b>	Buenas relaciones humanas, seguir indicaciones, iniciativa, comunicación clara, honradez, puntualidad, respeto.
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar actividades de limpieza en general en las instalaciones de la farmacia</li> </ul>	

### III. TIPOS DE RECLUTAMIENTO



A continuación se presentan tres tipos de reclutamiento: Interno, Externo y Mixto, de los cuales se pueden analizar y decidir por uno de ellos.

**RECLUTAMIENTO INTERNO:** actúa en los colaboradores que laboran en las farmacias y que constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto vacante. Tanto si se trata de transferirlos o ascenderlos, ellos ya están familiarizados con la farmacia y poseen información detallada acerca de la misma.

#### **Medios de reclutamiento**

- Reuniones con el personal
- Anuncios en la misma farmacia, por ejemplo un boletín informativo
- Contactar a colaboradores que se han retirado y que se han destacado por su desempeño

## EJEMPLO DE UN BOLETÍN INFORMATIVO

**¡¡ATENCIÓN!!**

### RECLUTAMIENTO INTERNO

---



SE LE INFORMA A TODO EL PERSONAL QUE LABORA EN FARMACIA "ABC" ASUNCION MITA QUE SE CONTRATARÁ

**EJEMPLO: DEPENDIENTE DE MOSTRADOR**

**Requisitos:**

**Ofrecemos:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Interesados acercarse a las oficinas de: \_\_\_\_\_

el día \_\_\_\_\_ con un horario de: \_\_\_\_\_

---

**RECLUTAMIENTO EXTERNO:** actúa en los candidatos que están en el Mercado de Recursos Humanos y por lo tanto fuera de la farmacia.

El proceso de reclutamiento externo inicia cuando el candidato presenta su currículum vitae a la farmacia.

**Medios de reclutamiento**

- Anuncios o avisos
- Recomendaciones
- Consultas en los archivos o base de datos
- Practicantes de farmacia

**EJEMPLO DE UN VOLANTE**

**¿LE GUSTARÍA TRABAJAR?**  
**¡¡¡VENGA CON NOSOTROS!!!**  
**Farmacia “ABC” Asunción Mita**

---

	<b>SOLICITA:</b>	<b>Requisitos:</b>	<b>Ofrecemos:</b>
	<b>Ejemplo:</b>	.....	.....
	<b>Dependiente de mostrador</b>	.....	.....

**Interesados favor de comunicarse a los teléfonos: XXXX**

---

EJEMPLO DE UN AFICHE

**¿LE GUSTARÍA TRABAJAR?**

**¡¡¡VENGA CON NOSOTROS!!!**

**Farmacia "ABC" Asunción Mita**

---



**SOLICITA:**

**Ejemplo:**

**Dependiente de mostrador**

**Requisitos:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Ofrecemos:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Interesados favor de comunicarse a los teléfonos: XXXX**

---

## EJEMPLO DE UN ANUNCIO EN LA RADIO Y T.V. CABLE

**¿LE GUSTARÍA TRABAJAR?**

**¡¡¡VENGA CON NOSOTROS!!!**

**Farmacia "ABC" Asunción Mita**

**Solicita:**

**Ejemplo: Dependiente de mostrador**

**Requisitos:**

- .....
- .....

**Ofrecemos:**

.....  
.....

**Interesados favor de comunicarse a los teléfonos: XXXX**

**RECLUTAMIENTO MIXTO:** consiste en mezclar el reclutamiento interno con el reclutamiento externo, si el encargado de personal se decide por este, debe implementar lo siguiente:

**Medios de reclutamiento:**

- Reuniones con el personal de la farmacia.
- Anuncios en la misma farmacia, por ejemplo un boletín informativo.
- Contactar a colaboradores de la farmacia que se han retirado y que se han destacado por su desempeño.
- Anuncios o avisos por ejemplo: afiches, volantes, radio, t.v. cable, etc.
- Recomendaciones por parte de los amigos, conocidos, colaboradores de farmacia, directores de Institutos.
- Consulta en los archivos o base de datos de personas que han llegado en oportunidades anteriores a solicitar trabajo.
- Practicantes que han prestado o prestan sus servicios en la farmacia.

Los diseños de los medios de reclutamiento se pueden utilizar los mismos que se presentaron en el reclutamiento interno y externo.

## COSTOS DE RECLUTAMIENTO PARA LA FARMACIA

### ASPIRANTES EXTERNOS

20 Afiches	Q. 250.00	(Q. 12.50 c/uno)
50 Volantes	Q. 80.00	(Q. 1.60 c/uno)
Anuncio en la radio	Q. 200.00	por 15 días (emisión 4 veces al día)
Anuncio en t.v. cable	<u>Q. 125.00</u>	por 10 días (emisión 2 días a la semana)
<b>Total</b>	<b>Q. 655.00</b>	

### ASPIRANTES INTERNOS

Llamadas telefónicas	Q. 100.00	(varias llamadas)
2 Boletines informativos	<u>Q. 4.00</u>	(Q. 2.00 c/uno)
<b>Total</b>	<b>Q. 104.00</b>	

### ASPIRANTES INTERNOS Y EXTERNOS

20 Afiches	Q. 250.00	(Q. 12.50 c/uno)
50 Volantes	Q. 80.00	(Q. 1.60 c/uno)
Anuncio en la radio	Q. 200.00	por 15 días (emisión 4 veces al día)
Anuncio en t.v. cable	Q. 125.00	por 10 días (emisión 2 días a la semana)
Llamadas telefónicas	Q. 100.00	(varias llamadas)
2 Boletines informativos	<u>Q. 4.00</u>	(Q. 2.00 c/uno)
<b>Total</b>	<b>Q. 759.00</b>	

## IV. PASOS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL



En el proceso de selección se utilizan una serie de técnicas que permiten elegir a la persona adecuada para el puesto vacante; en principio se debe determinar quiénes reúnen los requisitos mínimos que necesitan cubrirse para ocupar el puesto (edad, escolaridad, experiencia, personalidad, etc.).

### PASOS PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

**Revisión de Currículum's:** se puede empezar con una pre-selección (por ejemplo a través de la revisión de currículum's) que permita descartar a los candidatos que no cumplan con los requisitos solicitados, o que permita tener un número razonable de personas para evaluar.

**Entrevista de selección:** constituye la técnica más ampliamente utilizada, permite la comunicación en dos sentidos, el entrevistador obtiene información sobre el solicitante y el solicitante obtiene información sobre la farmacia.

En ésta entrevista se puede detectar los aspectos más importantes del candidato y su relación con el requerimiento; por ejemplo apariencia física, facilidad de expresión con el objeto de destacar aquellos candidatos que reúnen los requisitos del puesto que se pretende cubrir.

### En el desarrollo de la entrevista deben tomarse en cuenta, los siguientes puntos:

- Tratar de crear un clima de confianza, buscando con ello “romper el hielo”, por lo cual se recomienda saludar (buscar inspirar confianza, presentarse, realizar algunas preguntas sobre puntos que puedan ser de interés general (el clima, deportes, etc.) que sirvan de manera de introducción.
- Iniciar la entrevista con preguntas sencillas (se recomienda que el entrevistador tenga en la mano el currículum que presentó el entrevistado).
- Realizar preguntas que permitan al entrevistado extenderse y no interrumpirlo.
- Formular pregunta por pregunta y no realizar dos o tres a la vez. (ya que alguna de ellas quedaría sin contestar).
- Escuchar con atención e interés (hacer pequeñas pausas para tomar breves notas de lo más importante).
- El entrevistador debe planear el tiempo necesario para la entrevista (no dar la sensación de que tiene prisa).
- Evitar constantes interrupciones (por ejemplo contestar el teléfono).
- Observar al entrevistado (actitud de la persona, seguridad, timidez, nerviosismo).
- Y por último informarle al candidato de la naturaleza del trabajo, horario, etc. Con el fin que el candidato decida si es de su interés o no.

Las entrevistas pueden ser aún mejores cuando se estructuran y están bien organizadas, tal como el ejemplo que se muestra a continuación.



## EJEMPLO DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA DE SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA FARMACIA “ABC”

---

Nombre del Colaborador: \_\_\_\_\_

### PERSONALIDAD

- ¿Háblame de ti mismo?
- ¿Cuéntame una anécdota de tu vida en la que resolvieras con éxito una situación problemática?
- ¿Cuál fue la decisión más importante que adoptaste en el pasado?
- ¿Qué has aprendido de tus errores?
- Describe tu escala de valores
- ¿Cómo está su salud?

### EDUCACIÓN

- ¿Qué importancia han tenido tus estudios en tu desarrollo?
- ¿Piensas continuar tus estudios de alguna manera?
- Si volvieras a empezar tus estudios ¿Qué harías de modo diferente?
- ¿Qué cursos de corta duración has realizado?
- ¿Tuviste algún puesto representativo durante tu tiempo de estudio?

### HISTORIAL DE TRABAJO

- ¿Qué funciones desempeñabas en tus trabajos anteriores?
- ¿Cuál de tus trabajos previos te ha gustado más?
- ¿Cómo te llevabas con tus compañeros y tus jefes?
- ¿Cuál fue la situación más desagradable en que te viste y como le hiciste frente?
- ¿Describeme el mejor jefe que hayas tenido y el peor?
- ¿Cómo conseguiste ese trabajo?

### EMPLEO

- ¿Qué sabes acerca de nuestra farmacia?
- ¿Qué te atrae de ella?
- ¿Con que tipo de jefe te gustaría trabajar?

Nombre y firma del entrevistador: \_\_\_\_\_

**Verificación de datos:** éste recurso se refiere a que se puede realizar llamadas telefónicas para verificar que los datos descritos en el Currículum vitae son ciertos o se puede solicitar alguna otra información necesaria para la selección del candidato. Es recomendable solicitar la información al jefe inmediato ya que tienen más posibilidades de informar acerca de los hábitos y desempeño del solicitante.

### EJEMPLO DE UNA ENTREVISTA TELEFÓNICA

_ Referencia Personal		
_ Ex empleador		
<hr/>		
Empresa	Dirección	Teléfono
<hr/>		
Nombre de la persona contactada		Puesto
<hr/>		
Deseo verificar algunos datos proporcionados por:		
Sr. (a) _____		
Quien ha solicitado empleo en nuestra farmacia "ABC".		
¿En qué fechas colaboró en la Empresa? Desde _____ Hasta _____		
¿Cuál era la naturaleza de su empleo? _____		
¿Qué tan intenso fue su trabajo? _____		
¿Cómo se relacionó con los demás? _____		
¿Era puntual? _____		
¿Cuál fue el motivo de su salida? _____		
¿Lo volvería a contratar? Si _____ No _____		
¿Cuáles son sus cualidades? _____		
¿Cuáles son sus defectos? _____		
Observaciones: _____		

**Examen médico:** estos exámenes se piden a los candidatos con el fin de asegurarse de que su salud sea la adecuada para los requisitos del trabajo, se les puede solicitar una tarjeta de salud, la que es extendida por el Centro de Salud y para la cual requieren de los siguientes exámenes:

<b>REQUISITOS PARA LA TARJETA DE SALUD</b>	
<b>a)</b>	<b>Examen de heces</b>
<b>b)</b>	<b>Urología (orina)</b>
<b>c)</b>	<b>Vdrl (enfermedades venéreas)</b>
<b>d)</b>	<b>VIH (Sida)</b>
<b>e)</b>	<b>Examen de pulmones (tuberculosis)</b>

La tarjeta de Salud es extendida por el Centro de Salud de la localidad.

## V. CONTRATACIÓN



Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato es necesario firmar un contrato de trabajo, para lo cual se sugiere seguir los siguientes pasos:

- a) Comunicar al elegido (puede ser por teléfono y/o carta)
- b) Información de contratación
  - Fecha de inicio de labores
  - Horario
  - Sueldo
  - Prestaciones laborales, etc.
- c) Firma del contrato de trabajo: se sugiere que sea el contrato individual de trabajo el que se firme, ya que éste es el que aplica para las farmacias y el que está autorizado por el Ministerio de Trabajo y Previsión Social.

MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL  
DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO  
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO  
VER INSTRUCCIONES AL DORSO

\_\_\_\_\_ de  
Nombres y apellidos del empleador o Representante Legal  
\_\_\_\_\_, vecino de  
edad \_\_\_\_\_, sexo \_\_\_\_\_, estado civil \_\_\_\_\_, nacionalidad \_\_\_\_\_  
con cédula de vecindad número de orden \_\_\_\_\_ y de registro \_\_\_\_\_ extendida por  
el alcalde municipal de \_\_\_\_\_ del departamento  
de \_\_\_\_\_ actuando en representación de  
\_\_\_\_\_  
Nombre de la empresa y dirección completa y \_\_\_\_\_  
nombres y apellidos del trabajador  
\_\_\_\_\_, vecino de  
edad \_\_\_\_\_, sexo \_\_\_\_\_, estado civil \_\_\_\_\_, nacionalidad \_\_\_\_\_  
con cédula de vecindad número de orden \_\_\_\_\_ y  
de registro \_\_\_\_\_, extendida por el alcalde municipal de \_\_\_\_\_,  
del departamento de \_\_\_\_\_, con residencia en: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Dirección completa

Quienes en lo sucesivo nos denominaremos EMPLEADOR Y TRABAJADOR, respectivamente, consentimos en celebrar el CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO, contenido en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: La relación de trabajo inicia el día \_\_\_\_\_, del mes de \_\_\_\_\_, del año \_\_\_\_\_.  
nacionalidad  
SEGUNDA: El trabajador prestará los servicios \_\_\_\_\_  
siguientes: \_\_\_\_\_

indicar los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las

\_\_\_\_\_  
características y las condiciones de trabajo  
TERCERA: Los servicios serán prestados en \_\_\_\_\_  
indicar dirección exacta donde se ejecutará el servicio

CUARTA: La duración del presente contrato es: \_\_\_\_\_

QUINTA: La jornada ordinaria de trabajo será \_\_\_\_\_ de horas diarias y de \_\_\_\_\_ a la semana así: En jornada DIURNA: de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas y de las \_\_\_\_\_ horas a las \_\_\_\_\_ horas, excepto el día \_\_\_\_\_ que será de las \_\_\_\_\_ horas a las \_\_\_\_\_ horas, para completar las \_\_\_\_\_ horas de la semana. En jornada NOCTURNA: de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas de Lunes a Sábado. En jornada MIXTA: de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas de Lunes a Sábado. En jornada CONTINUA DIURNA: de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas de Lunes a Viernes excepto el día Sábado que será de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_. El trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

SEXTA: el salario será de \_\_\_\_\_ indicar monto del salario Bonificación \_\_\_\_\_ y le será pagada en efectivo cada \_\_\_\_\_  
Mes, Semana, Quincena  
en \_\_\_\_\_ Lugar de Pago

SEPTIMA: Las horas extras, el séptimo y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126, 127 del Código de Trabajo.

OCTAVA: Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias.

NOVENA: El presente contrato se suscribe en

\_\_\_\_\_  
Lugar  
El día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año \_\_\_\_\_.  
En tres ejemplares 1 para c/u de las partes y el tercero que debe ser remitido al Departamento de Registro Laboral dentro de los 15 días siguientes a su suscripción.

firma o impresión digital del trabajador

firma o impresión digital del empleador

## VI. PROGRAMA DE INDUCCIÓN PARA EL PERSONAL



A continuación se le presentan pasos que deben ser cubiertos en el programa de Inducción, esto con el objeto de guiar, orientar e integrar a los nuevos colaboradores en el ambiente de trabajo y en el puesto, para que puedan desempeñar su trabajo en forma eficiente.

PROPIOS DE LA FARMACIA	PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL	PROPIOS DEL PUESTO A DESEMPEÑAR	PRESENTACIÓN DEL NUEVO COLABORADOR
Bienvenida a la farmacia	Vacaciones y días de asueto	Ubicación del puesto	Jefe inmediato
Háblele de la farmacia: historia, quienes la integran, situación actual	Acceso a capacitación	Actividades a cargo del colaborador	Compañeros de trabajo
Visión y Misión	Prestaciones laborales	Descripción del puesto	Subordinados si es el caso
Objetivos	Forma de pago	Relación con otros puestos	
Organigrama	Otros servicios disponibles		
Recorrido por las instalaciones			
Normas			

Fuente: Elaboración propia basada en Stuart y Letran (2007)

## VII. DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN –DNC-

Es una herramienta sencilla que se puede aplicar para establecer las necesidades de capacitación de los colaboradores y elaborar con base en ellas las acciones de capacitación, con el fin de mejorar el desempeño laboral en las farmacias.

**Para el diagnóstico pueden seguirse los siguientes pasos:**

1. El encargado de personal debe especificar cuáles son las responsabilidades del colaborador. (Anotarlas en el formato que se presenta al final).
2. Cada colaborador debe identificar en la columna respectiva del formato de diagnóstico, las necesidades de capacitación propias según sus responsabilidades.
3. Concluido el paso No. 2 el encargado de personal debe analizar, frente a cuales responsabilidades identificadas y necesidades de capacitación el colaborador requiere información, conocimientos o habilidades.
4. Adicionalmente deberá relacionar aquellas necesidades de capacitación que fueron identificadas en la evaluación del desempeño.
5. Éste formato es de mucha importancia para evaluar las necesidades de capacitación, las cuales se deben priorizar y registrarlas desde la más urgente e importante de atender y designar quienes deben asistir a los eventos de capacitación.

## FORMATO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

PUESTO DE TRABAJO: _____				
NOMBRE DEL COLABORADOR: _____				
FECHA: _____				
RESPONSABILIDADES	NECESIDADES DE CAPACITACIÓN	CLASE DE NECESIDAD		
		I.	C.	H.

I. = Información

C. = Conocimiento

H. = Habilidades

La necesidad de capacitación se puede definir como la carencia de información, de conocimientos y habilidades que presenta una persona para desempeñar una función o labor.

**Información:** conjunto de datos, hechos, planes, programas y situaciones que constituyen el ambiente de trabajo y los procesos propios de las tareas que se presentan al colaborador y que éste debe comprender, retener y utilizar en la realización de su trabajo.

**Conocimiento:** conjunto de conceptos que debe poseer el colaborador como resultado de sus estudios, experiencias e interacciones con la realidad y que determinan sus reacciones y actuaciones laborales.

**Habilidades:** conjunto de destrezas motoras y procesos requeridos para el desempeño laboral.

## VIII. FORMAS DE MOTIVACIÓN

A través de la motivación se puede lograr un mejor desempeño, una mayor productividad, eficiencia, responsabilidad y un mayor compromiso por parte de los trabajadores.

A continuación se describen ejemplos de formas para motivar a los colaboradores:

- **Buenos modales:** pedir siempre por favor las cosas y agradecer lo hecho. En los modales comienza la motivación.
- **Dar felicitaciones en todo momento:** es recomendable felicitar en todo momento cuando los colaboradores hacen bien su trabajo.
- **Reconocimiento al mejor colaborador del mes:** por medio de la evaluación del desempeño se puede identificar al colaborador que tiene el mejor comportamiento y el trabajo efectuado, se sugiere entregarle un diploma.
- **Celebración de cumpleaños:** Elaborar un calendario, anotando la fecha de cumpleaños de todo el personal, puede ser compartiendo un pastel con todo el personal, se recomienda que esta actividad sea al final de la jornada para no interrumpir labores.
- **Dar tarjetas de felicitaciones.** Elaborar tarjetas de felicitaciones para el personal en fechas especiales, por ejemplo: cumpleaños, día de la madre, día del padre, día del trabajador, día de la mujer y en navidad.

## IX. FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

NOMBRE DEL COLABORADOR: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_ FECHA DE INGRESO: \_\_\_\_\_

PERÍODO EVALUADO: \_\_\_\_\_

FECHA DE LA EVALUACIÓN: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL EVALUADOR: \_\_\_\_\_ FIRMA: \_\_\_\_\_

### INSTRUCCIONES:

1. En forma objetiva y de conciencia asigne el punteo correspondiente.
2. Marque con una X el número que refleja su opinión.
3. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada punteo corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

Muy bajo : 1 Rendimiento laboral no aceptable

Bajo : 2 Rendimiento laboral regular

Moderado : 3 Rendimiento laboral bueno

Alto : 4 Rendimiento laboral muy bueno

Muy Alto : 5 Rendimiento laboral excelente

4. El evaluador calificará cada uno de los ítem's que se listan, a los cuales se les asignará una calificación del 1 al 5, dependiendo del criterio del evaluador. Seguidamente se realizará la sumatoria de todos los ítem's de cada área de desempeño y se promediará para obtener la calificación total.
5. En el espacio relacionado a comentarios, es necesario que anote lo adicional que usted quiere remarcar.
6. Se deberá entregar una copia de ésta al evaluado y se le explicará los aspectos evaluados y dependiendo el punteo obtenido se le indicará si es necesario mejorar o se le felicitará por su buen desempeño.
7. Y por último se guardará la original en el expediente personal del colaborador.

ÁREA DEL DESEMPEÑO	PUNTEO	COMENTARIOS
<b>I. ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</b>		
Termina su trabajo oportunamente		
Cumple con las tareas que se le asignan		
Realiza un adecuado trabajo		
Es puntual con su horario		
<b>Calificación I</b>		
<b>II. CALIDAD</b>		
No comete muchos errores en el trabajo		
No pierde el tiempo y no requiere de supervisión frecuente		
Se muestra profesional en el trabajo		
Se muestra respetuoso y amable en el trato		
Demuestra experiencia requeridas para el puesto		
<b>Calificación II</b>		
<b>III. RELACIONES INTERPERSONALES</b>		
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros		
Brinda una adecuada orientación a los clientes		
Evita los conflictos con los compañeros de trabajo		
<b>Calificación III</b>		
<b>IV. INICIATIVA Y PARTICIPACIÓN</b>		
Demuestra iniciativa		
Es tolerante al cambio		
Mantiene comunicación eficaz con los compañeros de trabajo		
Participa en las actividades realizadas de la farmacia		
Cumple con las políticas de la farmacia		
<b>Calificación IV</b>		
<b>V. ORGANIZACIÓN</b>		
Planifica sus actividades		
Asigna eficazmente prioridades al trabajo que se debe realizar con un sentido adecuado de urgencia e importancia		
Se preocupa por alcanzar las metas		
<b>Calificación V</b>		
<b>PUNTEO TOTAL</b>		

**Observaciones:** el objetivo de la evaluación del desempeño es poder determinar los puntos fuertes y débiles del colaborador y así tomar decisiones de fortalecer al colaborador en donde tiene dificultades para desempeñar su trabajo, esto puede ser a través de capacitaciones.