

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E INFORMÁTICA  
(F.A.F.I.)**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN EMPRESARIAL  
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL**



**TESIS DE GRADO  
PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN  
DEL TALENTO HUMANO EN LAS FARMACIAS CRUZ AZUL DE LA  
PROVINCIA DE LOS RIOS**

**AUTORA:**

**WENDI CLARIBEL ARANA MARTINEZ**

**DIRECTORA DE TESIS**

**ING. LORENA MUÑOZ OVIEDO**

**LECTOR DE TESIS**

**ING. FRANKLIN MORALES REYNA**

**BABAHOYO- LOS RIOS**

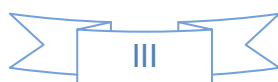
**2013**



# ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	PAG
	INTRODUCCION.....	V
	RESUMEN	X
	EJECUTIVO.....	
	 CAPITULO I	
1.	EL PROBLEMA.....	1
1.1	ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	1
1.2	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	1
1.3	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.3.1	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.3.2	PROBLEMA CENTRAL.....	3
1.3.2.1	PROBLEMAS DERIVADOS.....	3
1.4	OBJETIVOS.....	4
1.4.1	OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.5	JUSTIFICACIÓN.....	4
	 CAPITULO II	
2	MARCO TEÓRICO.....	5
2.1	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	5
2.2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8

2.2.1	PLANEACIÓN	DE	14
	COLABORADORES.....		
2.3	MARCO CONCEPTUAL.....		20
2.3.2	DIAGRAMA CAUSA EFECTO DE LA		24
	EMPRESA.....		
2.4	HIPÓTESIS.....		25
2.4.1	HIPÓTESIS GENERAL.....		25
2.4.2	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....		25
2.5	VARIABLES DE ESTUDIOS.....		25
2.5.1	VARIABLES		25
	INDEPENDIENTES.....		
2.5.2	VARIABLES		25
	DEPENDIENTES.....		
2.6	FODA.....		26
2.7	OPERALIZACIÓN	DE	LA
	VARIABLE.....		27
2.8	MATRIZ – PROBLEMA – OBJETIVOS –		32
	HIPÓTESIS.....		
<b>CAPITULO III</b>			
3	DISEÑO METODOLÓGICO.....		34



3.1	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	34
3.2	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	35
3.2.1	MÉTODOS TEÓRICOS.....	35
3.2.2	MÉTODOS EMPIRICOS.....	35
3.3	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN.....	36
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	36
3.5	INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	38
3.6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	50
3.6.1	CONCLUSIONES.....	50

3.6.2	RECOMENDACIONES.....	51
-------	----------------------	----

#### CAPITULO IV

4	MARCO PROPOSITIVO.....	52
4.1	DATOS INFORMATIVOS.....	52
4.1.1	INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	52
4.1.2	VISIÓN.....	52
4.1.3	MISIÓN.....	52
4.1.4	OBJETIVOS.....	52
4.1.5	FODA ESTRATEGICA.....	53
4.1.6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FARMACIA.....	55

4.2	DESARROLLO	DE	LA	57
	PROPUESTA.....			
	VALORACION		DE	58
	PUESTOS.....			
	DIAGRAMA PROPUESTO PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO		DE	79
	RECOMENDACIONES.....			86
	BIBLIOGRAFÍA.....			87
	...			
	ANEXOS.....			88

## INTRODUCCIÓN

El Departamento de Recursos humanos (RR.HH.) se enfoca en la Administración, planeación, organización, desarrollo, y coordinación, así como también el implemento de nuevas técnicas, que ayudan al desempeño eficiente del personal, una buena organización permite a las personas que colaboran en ella lograr los objetivos relacionados con el trabajo y a la vez cumplir con todas las necesidades de los clientes de manera eficiente y eficaz.

No se debe olvidar que las diversas organizaciones dependen, para su buen funcionamiento y su respectiva evolución, primordialmente del elemento humano con que se cuenta.

Puede decirse sin exageración, que una organización es el retrato del recurso humano que existe detrás de cada una de ellas. La Administración tiene como tarea principal proporcionar capacidades humanas requeridas por la



organización para lograr desarrollar sus habilidades, aptitudes y destrezas para cada uno de los individuos que forman parte del sector farmacéutico.

“Actualmente las técnicas de selección deben de ser más subjetivas y más afinadas, acorde al requerimiento del Recurso Humano, tomando las medidas más recomendables para tener unos candidatos idóneos, evaluando el potencial físico y mental que estos poseen así también como su aptitud para el trabajo”.

Una organización es un patrón de relaciones por medio del cual las personas persiguen metas comunes. Las metas que los administradores se basan a una buena planificación ya que estas pueden ser ambiciosas de largo alcance y sin final fijo.

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis de grado a Dios que me guio en todo momento por el buen camino para poder culminar con éxito.

A mis padres, por haber sembrado en mí el deseo de superación, estima y por desearme lo mejor de la vida, y de los cuales me siento orgullosa.

En especial a mis padres por ser mi ejemplo a seguir demostrándome, con esfuerzo y sacrificio me han dado los estudios y han estado conmigo en los momentos más difíciles de la realización de mi vida. También les dedico esta reseña al resto de mi familia por su desinteresado apoyo.

A mis familiares, amigos que tuvieron una palabra de apoyo para mí durante mis estudios.

**WENDI ARANA MARTINEZ**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco sobre todo a Dios que fue mi principal fuente de inspiración y Manto de infinito amor y santidad, quién me dio la fuerza para buscar la superación del intelecto y del alma.

A mis padres por darme la oportunidad de estudiar, por cada uno de los sacrificios que hicieron para ayudarme económicamente, y brindarme siempre su apoyo incondicional.

Agradezco a la Universidad Técnica de Babahoyo “Facultad de Administración Finanzas e Informática” escuela de Administración de Empresas y Gestión Empresarial y a mí querido directora de tesis por haberme entregado sus amplios conocimientos, con aciertos, sencillez y dedicación. Y a todas las personas que directa o indirectamente hicieron posible la culminación de nuestra tesis, por la comprensión, amor, Sabiduría y apoyo moral para poder alcanzar y hacer realidad una de mis metas trazadas y que ahora se está cristalizando.

**WENDI ARANA MARTINEZ**



## RESUMEN EJECUTIVO

La administración de las **FARMACIAS CRUZ AZUL** está directa o indirectamente vinculada con la salud de los clientes de la provincia de Los Ríos. Un número no muy grande de empleados y mantienen una facturación moderada; la sobrevivencia misma de las empresas dedicadas al sector farmacéutico depende de los movimientos en dichos mercados y la atención de calidad a sus clientes. Razón por la cual, estas se conforman entre 20 y 500 empleados esta definición no es fija por eso se toman diferentes criterios ya que varía de acuerdo a los diversos contextos ya sean económicos e históricos.

El éxito de las empresas en el ámbito administrativo dependerá de la capacidad de análisis de las múltiples y crecientes alternativas que ofrecen los mercados, dentro de este contexto se torna cada vez más complejo el análisis de mejorar la organización del recurso humano en un área determinada y la sistematización de los procesos en la toma de decisiones al elegirlo.

"El modelo de gestión en sí mismo no es malo; lo que sí es malo es que el modelo esté mal administrado, mal interpretado, mal calculado o incomprendido".

Es decir es un proceso dinámico que asocia el conjunto de pasos secuenciales lógicos y sistemáticos que sirven para que el administrador, pueda direccionar de manera correcta la selección del personal mediante e los criterios establecidos para dicha empresa y que serán reflejados por el equipo que conforme el departamento de Recursos Humanos.

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS

La autora de esta investigación declaran que no existe investigación alguna del tema: “**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS FARMACIAS CRUZ AZUL DE LA PROVINCIA DE LOS RIOS**”, en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, ni en ninguna biblioteca de las otras universidades en el Ecuador.

***AUTORA:***

---

**WENDI ARANA MARTINEZ**



# CAPITULO I

## 1. EL PROBLEMA

### 1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Existen varias dificultades que se pudieron observar en el las farmacias Cruz Azul, la gerente de la empresa indica que hasta hace un par de años atrás se aplicaba un proceso de selección para la contratación de personal pero que en la actualidad por cuestiones políticas, compromisos sociales o que tan solo por amistad se contrata de forma directa mediante una pequeña entrevista y se envía al solicitante de la vacante a realizar quince días de prueba a cargo de un supervisor que será quien determine si se procede a la elaboración del contrato.

Cabe señalar que carecen de un proceso de selección para el personal nuevo y que cuentan con personal activo que no tiene conocimientos técnicos, habilidades y competencias adecuadas a la empresa.

Esta problemática está focalizada en la aplicación de las nuevas tecnologías, en la administración, atención al cliente y capacidad para dar respuesta al mercado.

Empresas compiten a través de las personas y las que consigan el éxito serán aquellas que efectúen una mejor selección de personal y almacenamiento de los conocimientos de su gente.

### 1.2 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Más del cincuenta por ciento de las farmacias Cruz Azul encuestadas han sufrido siniestros o pérdidas a causa del mal proceso de selección existiendo antecedentes los cuales indican que el personal operativo que labora actualmente fue contratado directamente sin aplicar el proceso respectivo, cabe indicar que el personal antes mencionado si conto con la etapa de inducción la cual les ha permitido mantenerse en el cargo.

Sin embargo esto muestra claramente que él carecer de un modelo de gestión que mejore la organización del talento humano en las Farmacias Cruz Azul no permitirá crecer a la empresa.

La ausencia de este modelo de gestión se la indagó además en la Superintendencia de Compañías, en donde se corrobora que no existe empresa

alguna en el mercado provincial que implemente este modelo de gestión buscando innovar en la unión de servicios como la inspección de riesgos, la elaboración de planes y auditorías, y la contratación de amparos con el ajuste de siniestros.

El modelo de gestión lograra mejorar la organización de recurso humano aplicada de manera adecuada, crea estabilidad e indirectamente contribuye con las utilidades es decir que si no contamos con un recurso humano debidamente seleccionado y capacitado en el área farmacéutica no tendrán un desarrollo administrativo y operativo adecuado en dichas empresas

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

¿De qué manera un modelo de gestión podrá mejorar la organización del talento humano en las farmacias Cruz Azul de la Provincia de los Ríos para crear en el futuro empresas farmacéuticas que enfoquen un análisis en la administración para generar confianza y crecimiento?

El resultado de la implementación de este modelo de gestión determinara los posibles riesgos salvaguardando los activos de la Red de Farmacias Cruz Azul logrando estabilidad.

#### **1.3.1 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

- ¿De qué manera afecta a las sucursales de la Red de las Farmacias “Cruz Azul” **la no prevención y control en el área de Recurso Humano** por las cuales se ven afectadas de manera económica y social.
- ¿Cómo un proceso de selección implementado en forma inadecuada afecta el ingreso de personal idóneo en la empresa?
- ¿Cómo disminuirá el riesgo de pérdida de la inversión , el tener un personal que cumpla con las expectativas de atención al cliente.
- ¿De qué forma la implementación de un sistema administrativo mejorar su clima organizacional?

### **1.3.2. Problema Central**

¿De qué manera afecta a las sucursales de la Red de las Farmacias “Cruz Azul” **la no prevención y control en el área de Recurso Humano** por las cuales se ven afectadas de manera económica y social?

#### **1.3.2.1 Problemas Derivados**

1. ¿Cómo un proceso de selección implementado en forma inadecuada afecta el ingreso de personal idóneo en la empresa?
2. ¿Cómo disminuirá el riesgo de pérdida de la inversión , el tener un personal que cumpla con las expectativas de atención al cliente.
3. ¿De qué forma la implementación de un sistema administrativo mejorar su clima organizacional?

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL:**

Implementar un modelo de gestión administrativo que servirá de guía para mejorar la organización del talento humano en las farmacias Cruz Azul.

### **1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1.- Implementar un sistema de selección de personal que ubica a las personas de acuerdo a sus capacidades.

2.- Capacitar al personal en atención al cliente.

3.- Implementar una técnica moderna administrativa para que los directivos sean capaces de minimizar el desorden organizacional de las sucursales de la red de Farmacias Cruz Azul.

## **1.5.- JUSTIFICACIÓN**

El objeto del análisis de la organización del talento humano es crear conciencia en el proceso de selección del personal con el que se cuenta se debe tener presente que se pueden correr ciertos riesgos, y tratar de evaluar, en lo posible, la influencia que tendrán estos en la empresa, en los aspectos económicos, operativos y otros en los que pudiera influir.

El proceso de selección del personal deberá convertirse en una herramienta para la toma de decisiones y así poder prevenir y limitar los siniestros. De esta manera se podrá diseñar un ambiente balanceado de organización.

## CAPITULO II

### 2. MARCO TEORICO

#### 2.1 PROBLEMA DE ESTUDIO

##### 2.1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

**Historia.-** El 14 de Septiembre del 2.004 en demostración de la pujanza y empeño de la sangre Vinceña, se forma una sociedad comercial dentro de un núcleo familiar con la intención de hacer empresa en el nicho comercial de París Chiquito. Es así que abre sus puertas la farmacia **SUPER DESCUENTOS** en la calle Bolívar, con la sinergia: Del conocimiento fundamentado en la experiencia y el ímpetu de la juventud de sus propietarios.

Gracias a la aceptación del exigente mercado, se fue obteniendo preferencias por nuestra atención profesional, por medio de horarios extendidos y atención personalizada. Es el público quien posiciona el nombre de la farmacia **SUPER DESCUENTOS** como el sitio de solución a sus necesidades resumido en dos (2) aspectos: Encontrar de todo y a menor precio.

Con la Visión de fortalecer nuestra cobertura, en el 2.005 se da la oportunidad de abrir un segundo punto de venta en la farmacia **VIRGEN DEL CISNE** y abrimos las puertas en una esquina tradicional, en las calles 10 de agosto y 9 de octubre, lugar conocido por muchos como uno de los centros de acopios de granos, de mayor movimiento comercial en la historia de Vinces. En este sector nos satisface servir a comunidades que residen en todo el trayecto de vía a las Abras de Mantequilla, que pueden gozar de beneficios en precios y atención profesional.

Con la extensión de nuestros horarios y la excelente iluminación de nuestro local, incentivamos a que la actividad comercial del sector se extendiera unas horas y el consiguiente dinamismo de todo tipo de negocios. Esta ubicación estratégica beneficia a un vasto sector de la población que circunda a Nicaragua, la Loma del Tanque, la Weinza, etc. que pueden solventar sus

necesidades a cualquier hora sin necesidad de llegar hasta el centro de la ciudad.

Lo más importante de nuestro crecimiento es que lo hemos logrado con el recurso humano netamente **VINCEÑO**, formando un verdadero trabajo de equipo, con lineamientos de modernización y competitividad, sin encarecer los costos hacia el público.

De la misma manera dinamizamos la economía local, invirtiendo nuestros recursos en proveedores locales como imprentas, generadores de energía, ferreterías, materiales de construcción, suministros de oficina y fundas, en negocios de la comunidad, promulgando nuestra filosofía de que el capital del Vinceño queda invertido en Vinces.

Desarrollando estrategias de innovación y basados en las leyes del marketing moderno, apuntamos a expandirnos en otro sector de la localidad, y es así que surge la oportunidad comercial, de incluir dentro de nuestra red a la farmacia **SANTA MARTHA** en Julio del 2.006 luego de transacciones comerciales, resueltas con mucho sacrificio y ponderación, para reestructurar y amoldar a la misma filosofía de servicios de los dos primeros puntos de venta. Consolidando y transmitiendo a la comunidad que puede gozar de idénticos beneficios y descuentos, en cualquiera de nuestras tres (3) farmacias, como puntos de solución integral, ya que hemos ido incorporando paralelamente a los medicamentos, productos de bazar, bebidas gaseosas, energizantes y recargas electrónicas de telefonía celular.

En estos momentos de globalización, enfocamos nuestro rumbo fuera de Vinces y es por eso que vimos la oportunidad de expandir nuestra red en San Juan de Pueblo Viejo, con la farmacia **VIRGENCITA DEL CISNE** en plena avenida principal, afrontando un mercado totalmente adverso y con algunas limitaciones.

Gracias a Dios hemos tomado la decisión de aliarnos a los mejores, **FARMACIAS CRUZ AZUL** y en ese rumbo de crecimiento con estándares de administración, estamos completamente seguros que, a pesar que exista crisis



hemos decidido no participar en ella.

De esta manera hacemos parte activa del desarrollo de Vinces, a través del servicio y de diversas actividades que generen beneficio a la comunidad, con la confianza en lo nuestro, y el sentido de pertenencia que solo podemos tener quienes queremos a nuestro París Chiquito.

En la moderna empresa preferiríamos utilizar nociones o términos, como las de Desarrollo del Potencial o Talento Humano, por abarcar éstas una visión más dinámica y humana. El concepto de Talento humano se muestra un tanto inadecuado pues podría prestarse a ver al hombre como un simple instrumento productivo.

En esa medida, nos agradecería más hablar del Recurso Inteligente, o simplemente Colaborador. Pero para efectos de unificar el lenguaje con diferentes actores sociales y económicos, se utilizará aquí el término de Desarrollo de Talento humano, aclarando que en él se piensa en un hombre que además de aportar su capacidad productiva, contribuye a la construcción del desarrollo humano sostenible en diferentes frentes de una manera activa, participativa y creativa.

El concepto de Desarrollo de Talento humano abarca pues, en términos generales, la búsqueda e impulso de procesos que potencialicen el factor humano como elemento dinámico de desarrollo y crecimiento. Este concepto coloca al ser humano en el centro del proceso de desarrollo, como objeto pero también como sujeto, en concordancia con el hecho de que el crecimiento económico debe ser un instrumento al servicio del hombre antes que un fin en sí mismo. La Dirección de Desarrollo de Talento humano debe encargarse ahora de orientar a los colaboradores “a pensar antes de hacer las cosas y agregar valor intelectual”.

Las empresas, siendo entidades asociativas democráticas, compuestas por personas que participan activamente en todos los niveles de la organización y dado el papel central que dentro de su estructura ocupa el hombre como ser integral, deben enfatizar en éste concepto de una manera especial.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y desarrollo, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus integrantes.

La Dirección de Desarrollo de Talento humano o Dirección de Personal, es una función especializada, formada por un conjunto de Estrategias normas, principios y procedimientos, que aplicadas a los grupos humanos nos permite alcanzar objetivos y metas deseadas; encargándose de planear, organizar, proponer, dirigir y controlar los programas, políticas y procedimientos a obtener, desarrollar y retener la cantidad y calidad de Talento humano que una empresa requiere para su eficiente funcionamiento. Se inspira y apoya en otras disciplinas como la: Psicología, Sociología, Derecho, Economía, Pedagogía, etc.

Desde un punto de vista más práctico, se define la Administración de Talento humano como una función técnica planificada y evaluable, que permite elegir, mantener, utilizar y desarrollar a un personal competente, multifuncional y habilidoso, permitiendo además que la empresa alcance sus objetivos, sin menoscabo de la condición humana de los colaboradores.

## **2.2 FUNDAMENTACION TEORICA**

**1.- Teoría de CHIAVENATO.-** El mundo en el que vivimos es una sociedad institucionalizada y compuesta de organizaciones, toda las actividades relacionadas con la producción de Bienes o con la prestación de embarazos, coordinación, dirigen y controlan las organizaciones y a estas las constituyen personas y recurso no humanos (físicos, materiales, tecnológicos, mercadológicos, etc.).

La teoría de las organizaciones según Chiavenato es el campo del conocimiento humano que se encarga del estudio de las organizaciones en general por su tamaño y por su complejidad en sus operaciones cuando alcanzan una cierta dimensión. Las organizaciones necesitan que la administren un conjunto de personas estratificadas en diverso niveles jerárquicos que se ocupen de asuntos diferentes. La administración no es otra cosa que la dirección racional de una

organización con o sin fines de lucro.

Esto quiere decir que debemos tener un enfoque sistémico cuyos objetivos serán: establecer, mantener, y gestionar a las personas para que dotándolas de las capacidades, motivación y recurso suficiente pueden contribuir a logros de los objetivos organizacionales.

Planificar y concretar los factores organizacionales que lleven al desarrollo y potenciación de los recursos humanos para que puedan también alcanzar sus metas personales llegando a los máximos niveles de eficacia y eficiencia organizacional.

## **2.- Teoría del Modelo e Dolan, Schuler y Valle.-**

Esta teoría está basada en las capacidades y las gestiones del recurso humano como herramienta que incide en la fuerza competitiva de la plantilla. Que tiene dos tipos de contingencia la interna y externa, la interna es el apoyo de la dirección a la gestión del recurso humano la estrategia organizacional y la cultura organizacional, la contingencia externa está relacionada en lo económico y lo competitivo.

Es decir los objetivos de esta teoría son explícitos e implícitos porque están relacionados con la provisión y el desarrollo de las organizaciones y también con los resultados organizacionales y la calidad de vida laboral que a largo plazo tiene un logro de rentabilidad y competencia.

## **3.- Teoría del modelo de Besseyre Des Horts.-**

La gestión del RR.HH dentro de la gestión estratégica de la organización tiene un entorno político legal, social, económico y tecnológico así como también los análisis de los factores internos (cultura organizacional) y la realización de auditorías de las prácticas.

El objetivo de esta teoría es la planificación y la organización del personal de los cuales no se plantea practicas especificas más que la evaluación de los

resultados a través de un seguimiento en el momento que se aplique un modelo de gestión en el RR.HH en todas sus fases y aquí la aplicación de una auditoria social según esta teoría nos muestra que debe haber un modelo de gestión de competencia

Como herramienta de toma de decisiones debe utilizar información del pasado para decidir hoy lo que se va a realizar en el futuro .Se debe de tomar en cuenta que en la actualidad los empleados pueden representar una ventaja competitiva que desemboca el crecimiento de un campo nuevo, llamado “la estrategia de la administración del personal” la cual se ha definido como: “la unión de la administración de personal con las metas y los objetivos estratégicos, a efecto de mejorar el desempeño del negocio y de desarrollar una cultura de la organización que propicie la innovación y la flexibilidad”.

En otras palabras esto es el patrón del plan de las actividades y el despliegue del personal que permita a la organización alcanzar sus metas.

La Dirección de Desarrollo de Talento humano, específicamente dentro de una empresa se encarga de todo lo relativo a Plantación, Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación y Evaluación del Desempeño de los colaboradores, de modo que resulte productivo lo invertido por la empresa en maquinaria, equipo, instalaciones y otros servicios.

El objetivo principal que se plantea en la dirección de Talento humano, es cómo utilizar lo mejor posible las cualidades y capacidades disponibles y potenciales de los colaboradores, con el propósito de alcanzar los fines y objetivos empresariales.

La buena dirección de Talento humano ayuda a los colaboradores a utilizar su capacidad al máximo y a obtener no sólo la máxima satisfacción sino su integración, como parte de un grupo de trabajo. La integración de los trabajadores o colaboradores constituye uno de los factores imprescindible para el éxito de toda organización; indudablemente todo depende de cómo se oriente, se le integre, se considere y trate al colaborador. Además debemos tener en cuenta que

la actual administración de cualquier organización o empresa se hace con los colaboradores, es decir las personas ayudan a administrar los demás recursos como financieros, tecnológicos, materiales, e informacionales, etc.

Toda empresa o institución opera con personas y a través de ellas, deberá encontrar la forma de alcanzar sus objetivos, ya sea sociales, económicos o financieros, los cuales dependerá únicamente de la eficiencia y competitividad de sus colaboradores, sea en forma individual o colectiva, para ello es necesario mantener el equilibrio y la armonía entre colaborador y empresario, y es allí donde la administración de Talento humano juega un papel trascendental, ya que cada uno de ellos tienen sus propias aspiraciones, sus objetivos y perspectivas futuras en forma paralela, pero con una dirección profesional estratégica de los colaboradores, se puede compatibilizar estos factores, que repercutirán en beneficio mutuo.

Red de Farmacias “Cruz Azul” identifica los siguientes factores para incorporar una unidad Administrativa de Recurso Humano:

◆ **Capacidad Potencial de sus Colaboradores:** Uno de los principales problemas que enfrenta la empresa en la actualidad, es el no conocer con exactitud la capacidad potencial de sus colaboradores, de que dispone, lo que supone una condición limitante para el desarrollo y crecimiento de la misma.

◆ **Políticas de Gobierno:** El medio ambiente político que ejercen diversos grupos interesados y sus representantes. Una vez que se ha aprobado una ley, a las organizaciones no les queda más remedio que acatarlas. Pueden existir casos en que los que la constitucionalidad de la ley se ponga en duda abiertamente, o en que las sanciones sean demasiado débiles para reforzar su cumplimiento. Pero la mayoría de las veces, las leyes son aceptadas como una limitación a la actividad empresarial.

Está comprobado así mismo que cada gobierno que ingresa al poder, trae compromisos en materia laboral, con ciertos grupos, lo que muchas veces se legisla favoreciendo a esos grupos.

◆ **El Aspecto Socio Cultural del Colaborador:** El contexto socio cultural afecta de distintas maneras a la empresa. Una de ellas es a través de las acciones y expectativas de sus colaboradores, los cuales traen consigo una gran variedad de orígenes, valores e influencias. Existen colaboradores con o sin vocación de servicio, pesimistas, optimistas, sumisos, como otros por su complejidad solo quieren mandar y no ejecutar. La segunda forma es aún más directa, ya que el éxito de las empresas depende en última instancia de sus atenciones y servicios a los clientes o consumidores y se dedica poco tiempo y esfuerzo para verificar que sus servicios sean apropiados y aceptables.

◆ **Falta de Planeación:** Otro de los problemas latentes en la empresa, es la falta de planeación de los Talento humano; es decir, no existe:

> Análisis de las ampliaciones o reducciones esperadas en las unidades administrativas.

> Análisis de las necesidades de capacitación y desarrollo adecuado para la planeación de cambios en la estructura de la empresa.

➤ **Un inventario de Talento humano.**

Generalmente se contrata personal sin medir la consecuencia que pueda acarrear, dándose cuenta cuando la planilla es impagable o cuando existen más gastos que ingresos, también nos damos cuenta, cuando queremos cubrir puestos o cargos nuevos, ubicamos al personal tal vez menos indicado para el desarrollo de la función, lo cual no pasaría si hubiera habido un inventario de personal, de donde se escogería al personal más adecuado.

◆ **La Centralización de Poder:** Otro problema común es el poder de centralización, de las decisiones, en este caso la gerencia tiene temor o desconfianza de delegar parte de su volumen de trabajo y de la toma de decisiones; muchas veces lo hacen, pero sin perder el control. Esto implica muchas veces que el encargado del personal está de "pantalla". En estos casos la gerencia todavía no conoce su verdadero rol, o misión empresarial y dirige la empresa con cierto temor de perder la autoridad, y hasta desconfianza de sus

colaboradores más cercanos, ellos quieren que todo pase necesariamente por despacho, por lo que desde un punto de vista de un gerente ejecutivo no debe ocurrir así.

♦ **Desconocimiento de políticas claras y estructuradas de las Estrategias de Administración de Personal:** Uno de los más graves problemas con que se encuentra la empresa en materia de Talento humano es que no existe un **"PROCEDIMIENTO CLARO DE PLANEACIÓN"**

- Reclutamiento,
- Selección,
- Contratación,
- Inducción,
- Capacitación y
- Evaluación del Desempeño del Personal.

El ingreso del personal a la empresa, se hace utilizando muchos criterios, como también se da que en algunas ocasiones se realiza un concurso o selección informal. Por ello es recomendable que existan políticas, estableciendo la forma técnica de Planear, Reclutar, Seleccionar, Contratar, Inducir, Capacitar y Evaluar el Desempeño del Personal, a fin de que sólo ingresen a la empresa personas capaces y motivadas para comportarse dentro de los estándares de control.

♦ **Naturaleza de los Colaboradores:** La dificultad radica en que las personas, por naturaleza somos diferentes y así como también nuestro comportamiento, los motivos que impulsan estar de acuerdo o no con las tareas encomendadas, nuestras aspiraciones y expectativas, nuestras habilidades y experiencias e incluso nuestra escala de valores y principios: la administración de Recursos Humanos deberá integrar todas estas diferencias, alinearlas sin perder su singularidad y orientarlas al trabajo en equipo resguardando un clima de sana convivencia. Allí radica la dificultad. Pero todo depende de la manera como se manejen los colaboradores para obtener los resultados esperados.

♦ **Tino y Desinterés:** Finalmente se observa una falta y menoscabo de la empresa hacia los colaboradores, por la no fijación de objetivos y políticas en materia de personal, provocando un desinterés o motivación y baja productividad o rendimiento de parte de los colaboradores. La empresa debe tener en cuenta que sin los colaboradores ésta no alcanzaría los éxitos, lo que debe ponerse mayor interés y consideración estableciendo políticas y/o objetivos para tener motivados siempre al capital intelectual.

### **2.2.1 PLANEACIÓN DE COLABORADORES**

La Planeación de Talento humano es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, dónde y cuándo se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

La Planeación de Talento humano (PRH), también denominada Planificación de la Plantilla o del Personal, es un proceso que permite situar el número adecuado de personas que se necesitan en el puesto adecuado y en el momento adecuado, así como las habilidades y destrezas que deben poseer tanto en el corto, como en el mediano y largo plazo. Esta etapa está relacionada estrechamente con los planes de crecimiento a largo plazo de la empresa.

Por otra parte, también podemos definir a la Planeación de Talento humano como el sistema que permite ajustar la oferta de personal interna (colaboradores disponibles) y externa (colaboradores que se buscan o se han de contratar) a las vacantes que espera tener la organización en un período dado.

### **2.2.2. Objetivos de la Planeación de Talento humano**

Los objetivos básicos de la Planeación de Talento humano son:

- ✓ Optimizar el factor humano de la empresa.



- ✓ Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.
- ✓ Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- ✓ Motivar al factor humano de la empresa.
- ✓ Mejorar el clima laboral.
- ✓ Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

### **2.2.3. Importancia de la Planeación de Talento humano**

La Planeación ha sido siempre un proceso esencial de la administración, el creciente énfasis en la Planeación de Talento humano se torna especialmente crítico cuando las organizaciones proyectan realizar funciones, ubicar plantas, recortar personal o clausurar instalaciones de operación.

Hoy en día, casi una tercera parte de la fuerza de trabajo está compuesta por personas que trabajan por horas, trabajadores eventuales y empleados independientes.

El éxito a largo plazo de una organización depende definitivamente en lograr tener las personas adecuadas en los puestos adecuados y en el momento adecuado. Los objetivos y estrategias definidos por la Planeación de Talento humano sólo tienen sentido cuando se dispone de personas con las capacidades, habilidades y ambición apropiadas para llevar a cabo estas estrategias. Una mala planificación de los Talento humano, puede traer a la empresa problemas graves a corto plazo.

Por otro lado, la necesidad de una Planeación de Talento humano se debe principalmente al gran desfase temporal que se presenta entre el reconocimiento de la necesidad de cubrir un puesto y el hallazgo de una persona apta para desempeñarlo. Una PRH eficaz ayuda también a reducir la rotación de personal al mantener a los empleados informados acerca de las oportunidades de carrera dentro de la organización.

#### **2.2.4. Misión y elementos de la Planeación de Talento humano**

La misión de la Planeación de Talento humano es la de conseguir y retener la cantidad y calidad de Talento humano que requiere la organización, teniendo además la capacidad de prever los problemas inherentes a los excesos o déficit potenciales de personal.

#### **2.2.5. Proceso de la Planeación de Talento humano**

La Planeación de Talento humano es el proceso que busca asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la empresa, y proporcionar los Talento humano relacionados con las necesidades futuras de la organización.

Para alcanzar plenamente su objetivo la planeación estratégica de Talento humano debe considerar lo siguiente:

- ◆ Determinar los factores del medio ambiente, es decir, la definición del entorno macro envolvente de la organización tomando en cuenta las características de la actividad económica o rama a la cual pertenece la empresa, las acciones degobierno que se emprenden en ese sector, el avance tecnológico, las cuestiones sociales y culturales, y sobre todo, las características y penetración en el mercado de los competidores.
- ◆ Identificar la misión y los objetivos institucionales.
- ◆ Conocer con precisión la estructura y las funciones de la organización.
- ◆ Comprender exactamente los programas y los proyectos prioritarios o sustantivos y de apoyo.
- ◆ Establecer políticas, procedimientos y programas en materia de administración de Talento humano.
- ◆ Precisar qué requisitos deben reunir el personal, entre otros:
  - > Información extra - institucional: Estatus socioeconómico, nivel cultural y problemática familiar.
  - > Información intra - institucional: En términos de inventario de Talento humano, incluyendo habilidades, reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales y motivos de salida del personal.

- ◆ Elaborar diagnósticos y pronósticos del personal para conocer sus características y planear dotaciones o movimientos futuros.

### **2.2.6. Reclutamiento de Colaboradores**

Es el proceso o conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con una determinada institución que oferta bolsa de trabajo, o simplemente es la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa en sus necesidades constantes de suplencia, renuncias, despidos o jubilaciones.

El Reclutamiento específicamente es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos; es por tanto, una actividad positiva y de invitación; en cambio la Selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

El objetivo principal del Reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

Como proceso, el Reclutamiento de Personal implica, por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda de personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes puestos de trabajo de la organización. Toda institución requiere de personal con especialidades, capacidades y perspectivas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr.

Por ello, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa.

### **2.2.6.1. Fuentes de abastecimiento de Talento humano**

Las fuentes de obtención de postulantes o lugares donde se localizan candidatos posibles, son los puntos de referencia, hacia las cuales las empresas hacen llegar las ofertas de trabajo, según sus necesidades o puestos vacantes, con el objeto de obtener los postulantes necesarios para efectuar la selección.

Entre las fuentes de Reclutamiento de personal tenemos:

- ◆ Colaboradores dentro de la propia empresa
- ◆ Archivos de postulantes
- ◆ Escuelas, Institutos Superiores o Universidades
- ◆ Recomendaciones de colaboradores
- ◆ Oficinas de colocación
- ◆ Mercado laboral
- ◆ Otras empresas especializadas

#### **Colaboradores dentro de la propia empresa**

La utilización de fuentes internas representa la oportunidad para los colaboradores de la empresa de ocupar los puestos vacantes mediante concursos internos logrando con ellos no sólo la posibilidad de un desarrollo ocupacional, sino también una efectiva estrategia motivacional.

Esta política tiende a dar oportunidad de superación a todos los colaboradores, demostrándole a éstos que se proporcionan posibilidades de ascender a los más capaces y habilidosos, con el cual el interés de los colaboradores por superarse en sus conocimientos del trabajo y de su cultura será constante: pues el colaborador tendrá presente, que en su empresa tiene la posibilidad de escalar posiciones, lo cual redundará en un mejor ambiente de trabajo.

#### **Archivo de postulantes**

Las empresas generalmente reciben solicitudes de trabajo incluyendo el Currículum Vitae nominal, o documentado aunque no hayan vacantes, estos documentos deben ser archivados y consultados previamente a una convocatoria de cobertura de plazas, lógicamente este proceso ahorra costos que acarrea todo

concurso de personal. También se incluyen en este archivo los currículos vitae de los postulantes, a plazas o concurso anteriores, pero solo se deberá invitar a conversar o concursar aquellos que alcanzaron puntajes por encima del promedio.

### **Escuelas, Institutos Superiores o Universidades**

Suele ser la fuente de abastecimiento que las empresas recurren cuando tienen necesidad de cubrir puestos, con personal potencialmente aptos. Este reclutamiento lo hacen las empresas cuando necesitan personas con una amplia base educacional, calificados y con ciertas habilidades de liderazgo, y que con una adecuada capacitación podrían tener éxito a corto plazo.

Generalmente se recurre a esta fuente cuando la empresa necesita técnicos y profesionales para niveles de decisión intermedia y superior, caso de los supervisores, contadores, administradores y altos ejecutivos.

### **Recomendaciones de colaboradores**

Es un sistema directo de contar con postulantes, recomendados por los propios colaboradores, ya que ellos suelen recomendar buenos colaboradores, por amistad y/o referencias, suponiéndose que no recomendarán a los malos o deficientes; indicándose que es una fuente que se ahorra dinero, ya que se deja de gastar dinero en avisos y/o publicaciones.

### **Oficinas de colocación**

Son empresas especializadas en buscar y dotar personal a las entidades solicitantes, ya sea con personal calificado o no calificado.

La característica principal de estas oficinas es que abastecen personal “idóneo”, de acuerdo a especificaciones del puesto de trabajo, con la garantía de eficiencia y eficacia en el trabajo laboral, y lógicamente cobrando sus servicios.

### **Mercado laboral**

Está referido al mercado ocupacional, conformado por la diversidad de profesionales, técnicos, aprendices y demás personas que cultivan o desarrollan oficios y/o ocupaciones, y que están a la espera de la oportunidad de demostrar

sus aptitudes y actitudes, para de esa manera ocupar un puesto de trabajo. Actualmente este mercado está conformado por gente joven deseosa de abrirse paso en el futuro de la vida.

### **2.2.6.2. Medios de Reclutamiento**

Son las diferentes formas o conductos posibles de hacer público las convocatorias de necesidad de talento humano, específicamente consiste en informar a las diversas fuentes la necesidad de cobertura de vacantes y las características de su respectivo perfil ocupacional, con la finalidad de interesar a posibles candidatos y atraerlos hacia la empresa. Entre los medios de reclutamiento más usuales tenemos:

- ✓ Las convocatorias verbales o escritas formuladas a los colaboradores.
- ✓ Las cartas de convocatoria remitidas a las universidades y centros de formación superior.
- ✓ Los avisos de convocatorias publicados en diarios y revistas especializadas.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

### **2.3.1 Definiciones:**

**Administración estratégica:** Pensamiento de administrar las organizaciones. usando el método en forma circular y continua, incorporando herramientas del diagnóstico para determinar y controlar la relación de la empresa con las variables estratégicas (determinación, análisis y control) del escenario cambiante donde desarrolla su actividad.

**Capacitar:** es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

**Capital Humano:** Es el conjunto de habilidades y capacidades que posibilitan a un sujeto la realización de ciertas actividades profesionales.

**Empresario:** Persona con un talento especial por encima de la media, capaz de innovar. La innovación requiere de capital inicial, y es evidente que los ahorros de una persona asalariada no son suficientes pero si la persona tiene talento, conseguirá socios que aporten el capital o crédito que podrá devolver con beneficios y con el tiempo acumular el suficiente capital para seguir innovando.

**Evolución:** (Latín: evolution) f. Transformación progresiva de las cosas y las ideas. Movimientos, maniobras.

**Influencia:** Cualquier acción o muestra de comportamiento que provoca un cambio en la actitud o en la conducta de otra persona o grupo.

**Líder:** Es la persona que tiene cualidades y capacidades específicas para influir en los demás, para que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta en la consecución de los objetivos del grupo. Debe contar con la confianza y el respeto de los participantes, debe ser capaz de aplicar un liderazgo situacional. Tendrá que ser fuerte y dinámico para activar el interés y compromiso de los participantes.

**Liderazgo:** Es el proceso de dirigir e influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros del grupo, en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación. El líder atañe a la consecución de las metas con y por medio de la gente. Es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo. Es un concepto más amplio que Administración. La administración es una clase especial de liderazgo regida por la consecución de las metas organizacionales. Hay liderazgo cada vez que alguien intenta influir en la conducta de un grupo o individuo, cualquiera que sea la razón. Pueden ser las metas propias o las de otros, y pueden ser congruentes o no con las metas organizacionales.

**Motivación:** Se refiere al interés, dedicación y perseverancia que pone para realizar las actividades empresariales. El estudio de las personas constituye el elemento básico para estudiar las organizaciones.

**PYMES:** Las empresas formales agroindustriales e industriales, comercio y servicio; y que tengan un potencial de desarrollo en un ambiente competitivo. La microempresa tiene entre 1 a 5 trabajadores, la pequeña empresa de 6 a 20 trabajadores, la mediana entre 21 y 100 y la gran empresa está conformada por más de 100 trabajadores.

**Poder:** La capacidad de ejercer influencia, es decir, cambiar las actitudes o conductas de individuos o grupos.

**Proceso:** es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o sucedan (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado. Este término tiene significados diferentes según la rama de la ciencia o la técnica en que se utilice.

**Recurso humano:** al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

**Reclutar:** El término reclutar refiere a la acción de alistar reclutas para llevar a cabo una misión u objetivo especial en cualquier ámbito, ya sea en una empresa, en un ejército, en una investigación periodística, entre otras opciones.

**Seguridad.-** Fianza u obligación de indemnidad a favor de alguien, regularmente en materia de intereses.

**Selección de personal:** Es la elección del individuo adecuado para el cargo



adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

**Visión:** Es una parte central de la persona (o de la organización) el ser interior que revela los pensamientos, los conceptos y las ideas. Consiste en concebir cosas imposibles; crea la posibilidad de éxito y convierte ese potencial en beneficios, en resultados.

### **EL ESTUDIO DEL MERCADO:**

El estudio de mercado tiene como finalidad medir el número de individuos, empresas u otras entidades económicas que generan una demanda que justifique la puesta en marcha de un determinado programa de producción de bienes o servicios, sus especificaciones y el precio que los consumidores están dispuestos a pagar. Sirve de base para tomar la decisión de llevar adelante o no la idea inicial de organización en el talento humano; pero además, proporciona información indispensable para las investigaciones posteriores del proyecto, como son los estudios para determinar su organización general, tamaño, localización e integración económica.

### **EL ESTUDIO ADMINISTRATIVO.**

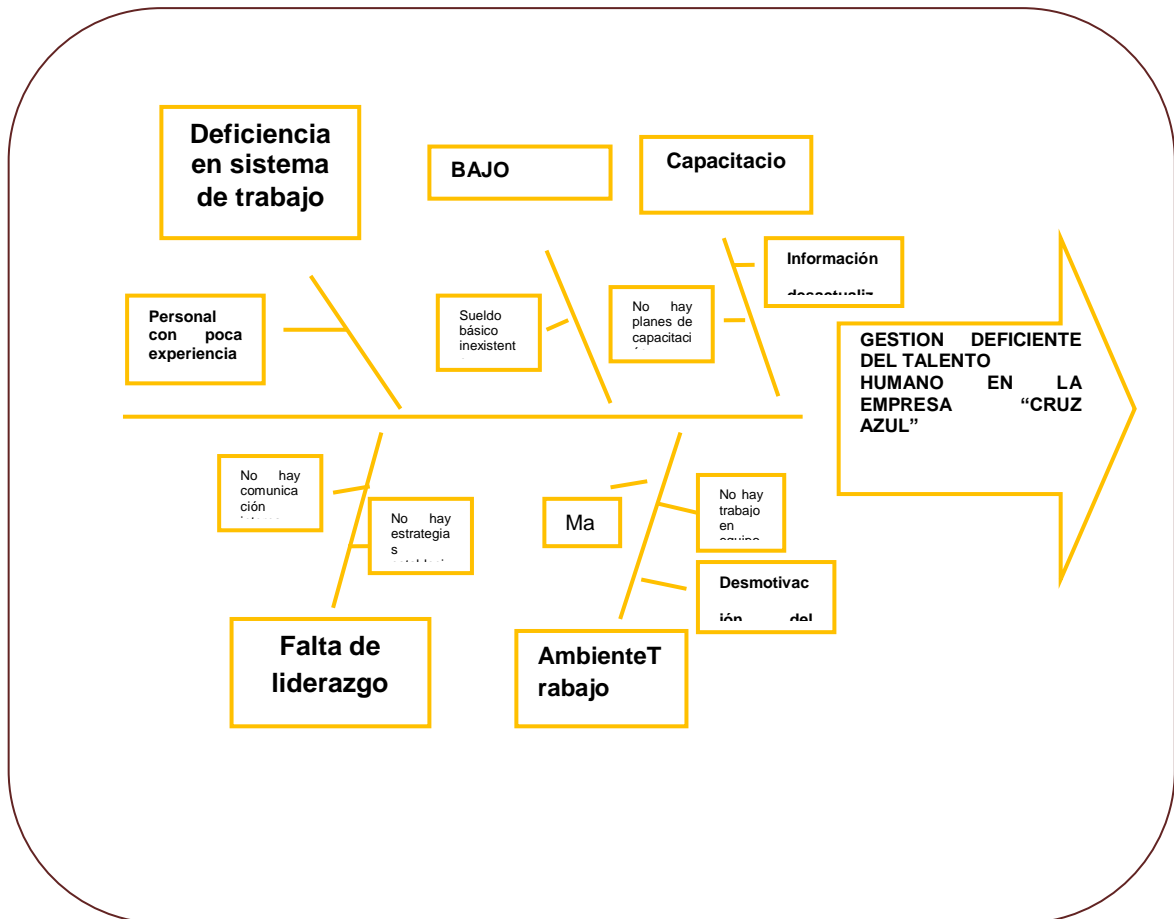
La administración del Recurso Humano es un hecho fundamental que tiene como objetivo principal contribuir al éxito de una pequeña o mediana empresa. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal donde se maneja el Recurso Humano para apoyar la labor gerencial siendo este el principal responsable del desempeño de cada uno de sus integrantes.

Una administración del Recurso Humano es una manera de apoyar a aquellas personas que tienen bajo su responsabilidad el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.

## ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

El estudio de factibilidad trata de determinar la rentabilidad del modelo de gestión que se va a aplicar en las Redes de Farmacias “Cruz Azul” en la Provincia de Los Ríos.

### 2.3.2 DIAGRAMA DE CAUSA – EFECTO DE LA EMPRESA “CRUZ AZUL”



## **2.4. HIPÓTESIS.**

### **2.4.1. Hipótesis General**

Elaborando un modelo de gestión para mejorar la organización del talento humano de las farmacias Cruz Azul como guía para los Directivos, se disminuirá la poca rentabilidad de la apertura de nuevas sucursales.

### **2.4.2. Hipótesis Específicas.**

- Implantando un sistema de selección de personal que nos permita ubicar a las personas de acuerdo a sus capacidades lograremos tener un recurso humano productivo.
- Capacitando al personal en atención esmerada y eficiente al cliente se lograra una fidelización del cliente.
- Implementando un sistema Administrativo permitirá que los Directivos sean capaces de minimizar el desorden organizacional logrando ejecutar la toma de decisiones de manera acertada.

## **2.5 VARIABLES DE ESTUDIO.**

### **2.5.1 Variables de Estudio (independiente)**

- Modelo de Gestión para mejorar la organización del Recurso Humano en las Farmacias Cruz Azul de la Provincia de Los Ríos.

### **2.5.2 Variable (Dependiente)**

- Determinar los riesgos y salvaguardar los activos de la red.

## 2.6.- FODA

<b>FORTALEZA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Stop variado de medicamento</b>	<b>Crecimiento económico</b>	<b>Mal proceso de selección del personal.</b>	<b>Robos</b>
<b>Marketing</b>	<b>Adquisición de experiencia en el área farmacéutica ya sea en ventas, inventarios, atención al cliente, etc.</b>	<b>Poca capacitación al personal</b>	<b>Perdida de Inventarios</b>
<b>Eficiente en la atención al cliente.</b>	<b>Ampliar la red de farmacias.</b>	<b>Competencia con otras redes</b>	<b>Contaminación por mal manejo químico.</b>

## 2.7- Operacionalización de las variables

Hipótesis General	Variables	Definición conceptual	Parámetro o magnitud	Definición operativa	Técnica-Instrumento
Elaborando un modelo de gestión para mejorar la organización del talento humano de las farmacias “Cruz Azul” como guía para los emprendedores, se lograría determinar los riesgos, aplicar un proceso de selección correcta del personal operativo y administrativo y salvaguardar los activos de las farmacias “Cruz Azul” de la Provincia de los Ríos.	Organización del talento humano.	Cumplimiento de normas establecidas por la gerencia de la empresa para las áreas competentes ya sean administrativas u operativas.	Personal administrativo o.  Personal operativo.	Balance General.  Estado de Resultados.  Solvencia.	Encuesta-Cuestionario  Investigación documental
	Selección correcta del personal.	Es la distribución del personal idóneo, nuevo y activo de la empresa los cuales permiten satisfacer ciertas necesidades dentro de la actividad de las Farmacias “Cruz	Procesos de selección.  Actividades.	Proceso Contable. Distribución del personal.  Cargos  Organización.	Encuesta-Cuestionario  Investigación documental

Hipótesis específicas	Variables	Definición conceptual	Parámetro o magnitud	Definición operativa	Técnica-Instrumento
Organizando el personal administrativo y operativo de las Farmacias “Cruz Azul” de la Provincia de los Ríos.	<p>Sistema de selección de personal.</p> <p>Incentivos económicos, incentivos en desarrollo e incentivos moral.</p>	<p>Consiste en aplicar el proceso de contratación correcta para determinar el conocimiento técnico, habilidades y destrezas con los cuales se procederá a asignarlos a los cargos indicados.</p> <p>Valores que reciben el personal contratado adicional al sueldo establecido.</p>	<p>Manual de funciones</p> <p>Mayores ingresos económicos y crecimiento profesional.</p>	<p>Asignación de cargos</p> <p>Crecimiento eficiencia desarrollo.</p> <p>Motivación.</p>	<p>Encuesta-Cuestionario</p> <p>Investigación documental.</p> <p>Encuesta-Cuestionario</p> <p>Investigación</p>

					documental.
<b>Hipótesis específicas</b>	<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Parámetro o magnitud</b>	<b>Definición operativa</b>	<b>Técnica-Instrumento</b>
Efectuando el modelo de gestión para la organización del recurso humano manejada por los directivos de las farmacias “Cruz Azul”, en base a la observación y análisis de sus procesos de selección, se determina el cumplimiento de sus metas.	Gestión organizativa plena  Empleo de test psicológicos de carácter valorativo-	Es el manejo de todo el proceso de selección vinculado a la organización del recurso humano en las farmacias “Cruz Azul”, gastos operativos, desarrollo, monitoreo y cumplimiento.  De esta manera se obtiene resultados o información valiosa, con el fin de enfrentar una	Formas de organización del personal.  Supuestos teóricos.	Gastos.  Desarrollo.  Monitoreo.  Procesos.  Rendimiento.  Cualidades.	Encuesta-Cuestionario  Investigación documental.  Encuesta-Cuestionario

	situacional	situación determinada, y un análisis de rendimiento.			Investigación documental.
<b>Hipótesis específicas</b>	<b>Variables</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Parámetro o magnitud</b>	<b>Definición operativa</b>	<b>Técnica-Instrumento</b>
Determinando que la parte organizativa- funcional del recurso humano si es manejada apropiadamente por el personal del área administrativo de las farmacias “Cruz Azul”, en base a la revisión de su control interno se verifica que los informes generados son confiables para el	Parte organizativa - funcional	Manejo del proceso de selección, contratación e inducción que mantienen la red de farmacias “Cruz Azul” y su gestión para el cumplimiento de las metas.	Proceso de selección.  Eficiencia.  Clima organizacion al.	Talento humano.  Desempeño.  Capacidad.  Auto realización.	Encuesta- Cuestionario  Investigación documental.



<p>sistema utilizado en la red farmacéutica.</p>	<p>Informes de supervisión.</p>	<p>Reportes que se generan como parte del proceso de selección aplicado por el departamento de Talento Humano</p>	<p>Personas naturales.  Personas Jurídicas.</p>	<p>Conocimientos .  Habilidades.  Competencia</p>	<p>Encuesta- Cuestionario  Investigación documental.</p>
--	---------------------------------	---	---	---	--

## 2.8.- Matriz: Problema – Objetivo - Hipótesis

MATRIZ PROBLEMA - OBJETIVO - HIPOTESIS DE UN MODELO DE GESTION PARA MEJORAR LA ORGANIZACIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS FARMACIAS CRUZ AZUL DE LA PROVINCIA DE LOS RIOS.		
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL
¿De qué manera afecta a las Sucursales de la Red de las Farmacias “Cruz Azul” la <b>no prevención y control en el área del Recurso Humano</b> por las cuales se ven afectadas de manera económica y social?	Implementar un modelo de gestión administrativo que servirá de guía para mejorar la organización del talento humano en las farmacias Cruz Azul.	Elaborando un modelo de gestión para mejorar la organización del talento humano de las farmacias Cruz Azul como guía para los Directivos, se disminuirá la poca rentabilidad de la apertura de nuevas sucursales.
PROBLEMA ESPECIFICO	OBJETIVO ESPECIFICO	HIPOTESIS ESPECIFICA
¿Cómo un proceso de selección implementado en forma inadecuada afecta el ingreso de personal idóneo en la empresa?	Implementar un sistema de selección de personal que ubica a las personas de acuerdo a sus capacidades.	Implantando un sistema de selección de personal que nos permita ubicar a las personas de acuerdo a sus capacidades lograremos tener un recurso humano productivo.

<p>¿Cómo disminuirá el riesgo de pérdida de la inversión , el tener un personal que cumpla con las expectativas de atención al cliente.</p>	<p>Capacitar al personal en atención al cliente.</p>	<p>Capacitando al personal en atención esmerada y eficiente al cliente se lograra una fidelización del cliente.</p>
<p>¿De qué forma la implementación de un sistema administrativo mejorar su clima organizacional?</p>	<p>Implementar una técnica moderna administrativa para que los directivos sean Capaces de minimizar el desorden organizacional de las sucursales de la red de Farmacias Cruz Azul.</p>	<p>Implementando un sistema Administrativo permitirá que los Directivos sean capaces de minimizar el desorden organizacional logrando ejecutar la toma de decisiones de manera acertada.</p>

## CAPITULO III

### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación es un estudio de caso de carácter exploratorio, ya que permitirá familiarizarse con el fenómeno que se va a investigar, que son cómo se genera un modelo de gestión para mejorar la organización del Recurso Humano en el área Administrativa en las farmacias Cruz Azul; a este nivel, el estudio servirá como punto de partida para realizar otras investigaciones posteriores en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática, lo que podrá ser utilizado por los profesores y estudiantes de la Universidad.

#### 3.1. Tipo y Diseño de Investigación

Los tipos de investigación que utilizaremos en el desarrollo de nuestro trabajo investigativo son:

- **Según su finalidad.**

La investigación será aplicada, porque, va a la confrontación de la teoría en utilizar control interno como herramienta de desarrollo organizacional. Estudiando los problemas concretos bajo circunstancias y características concretas. Utilizando los resultados obtenidos para mejorar el estándar de competitividad y satisfacción de los organismos de control.

- **Según su objetivo gnoseológico.**

Será explicativa, en cuanto la situación problemática a ser analizada y descrita, debe develarse la explicación del por qué existe actualmente el desconocimiento en la utilización correcta de la logística en las organizaciones.

- **Según su contexto.**

Es una investigación de campo dado que la investigación se realiza en el medio donde se suscita la situación problemática actual.

- **Según el control de las variables.**

Es no experimental fundamentada en que el fenómeno observado y analizado forma parte del ciclo operativo diario del manejo de la empresa.

- **Según la orientación temporal.**

La investigación será longitudinal.

- Según su perspectiva general.

La investigación se desarrollará desde una perspectiva cuantitativa

### **3.2. Métodos de Investigación**

Para el desarrollo de nuestra investigación emplearemos los siguientes métodos:

#### **3.2.1 Métodos Teóricos:**

- **Método histórico-lógico.** Se analizará la insatisfacción de las empresas de servicio tecnológico por la no utilización de la logística en sus operaciones Babahoyo.
- **Método Analítico- Sintético.** Se analizarán los eventos antes mencionados, de manera que separaremos el todo en sus partes para efectuar relaciones entre los factores y después hacer una síntesis.
- **Método Inductivo-Deductivo.** Se realizará un análisis desde una situación particular a una situación general.

#### **3.2.2 Método Empírico.**

Se utilizará la observación para visualizar cuidadosamente la problemática en cuanto al desarrollo logístico, y poder obtener la información de la realidad actual de la empresa.

### 3.3 TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN

#### 3.3.1 FUENTES DE INFORMACIÓN Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

##### 3.3.1.1 FUENTES PRIMARIAS

Se realizarán entrevistas en profundidad, en la cuales se escogerán temáticas desde los cuales el encuestado empezará hablar sobre el tema, para ir descubriendo características propias sin necesidad de preguntar directamente.

También se dispondrá de un cuestionario similar que será utilizado para hacerles entrevistas a todas las personas que manejan o administran en las Redes de Farmacias “Cruz Azul” con bajo rendimiento en el desempeño del personal.

##### 3.3.2 FUENTES SECUNDARIAS

Se utilizará información de libros, revistas, internet, periódicos en donde se hable de las pequeñas y medianas empresas farmacéuticas en la provincia de Los Ríos con índices de bajo desempeño y rendimiento del personal administrativo y Operativo en los factores psicológicos, culturales y económicos que inciden para que una empresa ofrezca un buen servicio.

### 3.2 POBLACION Y MUESTRA

#### Población y Muestra

La población estará constituida de la siguiente manera:

DENOMINACIÓN	CANTIDAD
Número de farmacias Cruz Azul con niveles medios y altos de riesgos operativo en el Recurso Humano En la Provincia de los Ríos.	300
<b>TOTAL</b>	<b>300</b>

**Fuente:** Matriz de la Red de Farmacias Cruz Azul (Vinces)

Se ha estimado el tamaño de la muestra mediante el sistema de muestreo

aleatorio simple, siendo:

$$n = \frac{N}{(E)^2(N-1) + 1}$$

En donde,

**N** = Población

**n** = Muestra

**E** = Porcentaje de error  $(0.05)^2$

### 3.4.2 DESARROLLO DE LA MUESTRA:

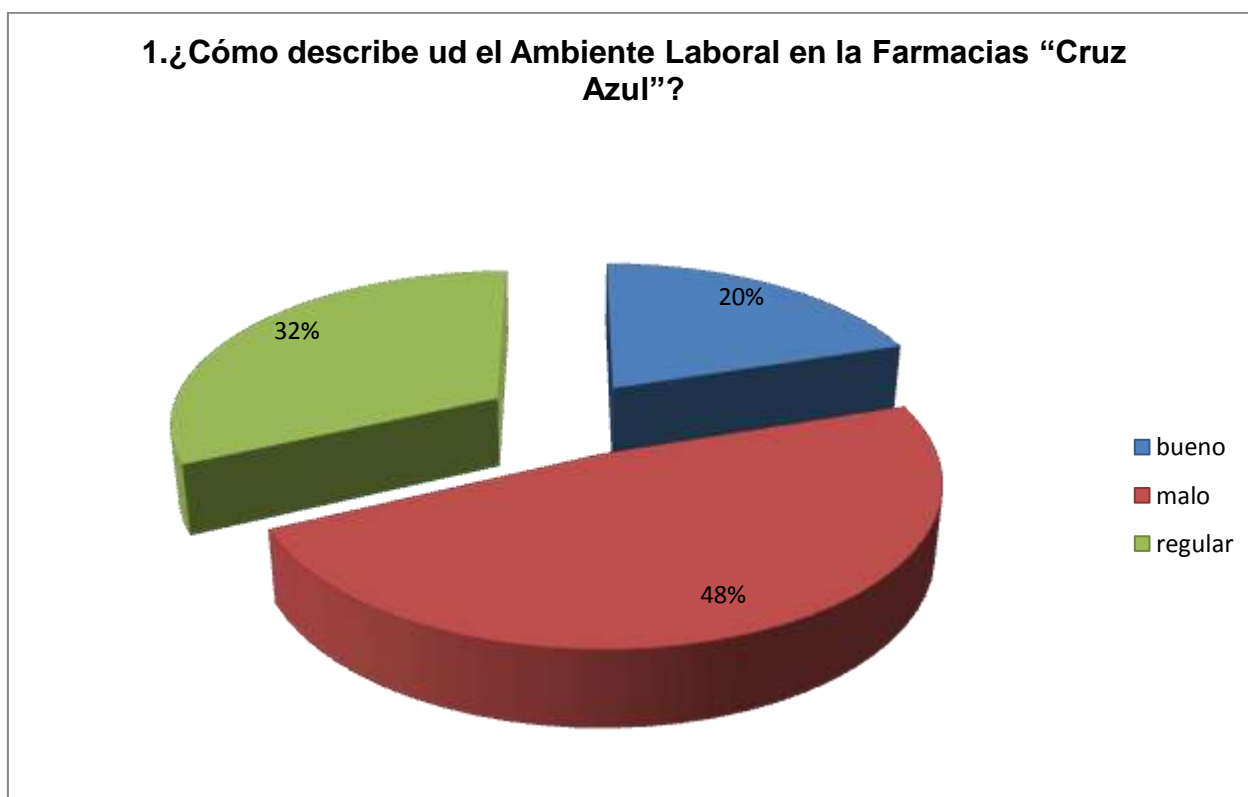
$$n = \frac{300}{(0.05)^2(300) + 1}$$
$$n = \frac{300}{0.0025(299) + 1}$$
$$1.7475n = 172 \text{ encuestas}$$

### 3.5.- ANALISIS DE E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### Encuestas realizadas al personal de Farmacias “Cruz Azul”

##### 1. ¿Cómo describe Ud. el Ambiente Laboral en la Farmacias “Cruz Azul”?

Descripción	Datos	%
bueno	34	20
malo	83	48
Regular	55	32
<b>Total</b>	<b>172</b>	<b>100</b>

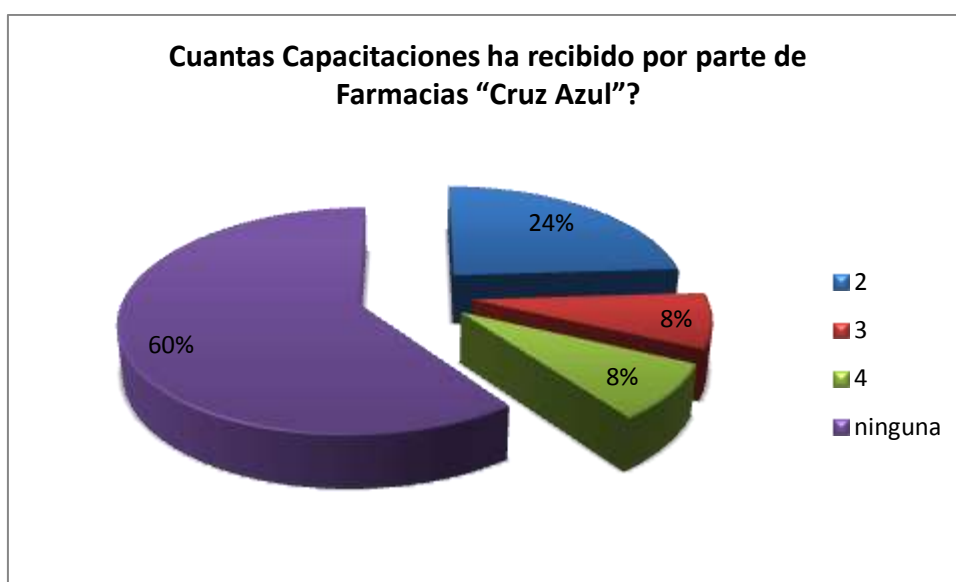


1. **Análisis:** el 48% de los encuestados opina que el ambiente laboral en Farmacias “Cruz Azul” es malo, el 32% regular y el 20% bueno.



## 2. ¿Cuántas Capacitaciones ha recibido por parte de Farmacias “Cruz Azul”?

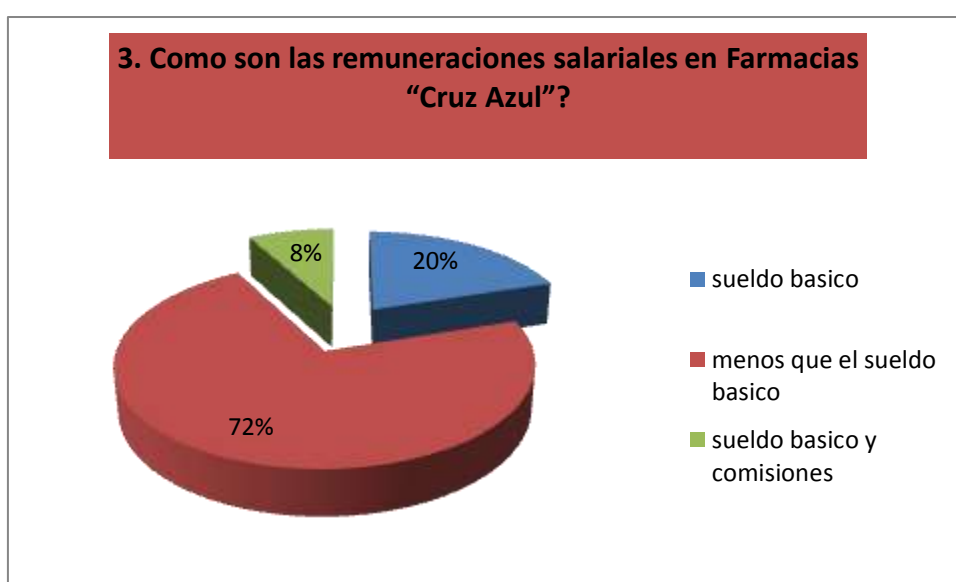
Descripción	Datos	%
2 veces	41	24
3 veces	14	8
4 veces	14	8
ninguna	103	60
<b>total</b>	<b>172</b>	<b>100</b>



Análisis: el 60% de los encuestados opinan que no han recibido capacitaciones en Farmacias “Cruz Azul”, el 24% ha recibido 2 veces capacitaciones, mientras que el 8% ha recibido 3 veces capacitaciones y el otro 8% 4 veces.

### 3. ¿Cómo son las remuneraciones salariales en Farmacias “Cruz Azul”?

Descripción	Datos	%
Sueldo básico	124	72
Menos que el sueldo básico	14	8
Sueldo básico y comisiones	34	20
Total	172	100



**Análisis:** el 72% de los encuestados opinan que su remuneración salarial es el sueldo básico, el 20% recibe sueldo básico más comisiones y el 8% menos que el sueldo básico.

**4. Tiene Ud. experiencia en el área de medicina, específicamente en farmacias.**

Descripción	Datos	%
Si	83	48
No	89	52
<b>Total</b>	<b>172</b>	<b>100</b>



**Análisis:** el 52% de los encuestados opina que no tiene experiencia el área de medicinas en farmacias y el 48% si tiene experiencia.

5. Tiene Ud. experiencia en el área de medicina, específicamente en farmacias.

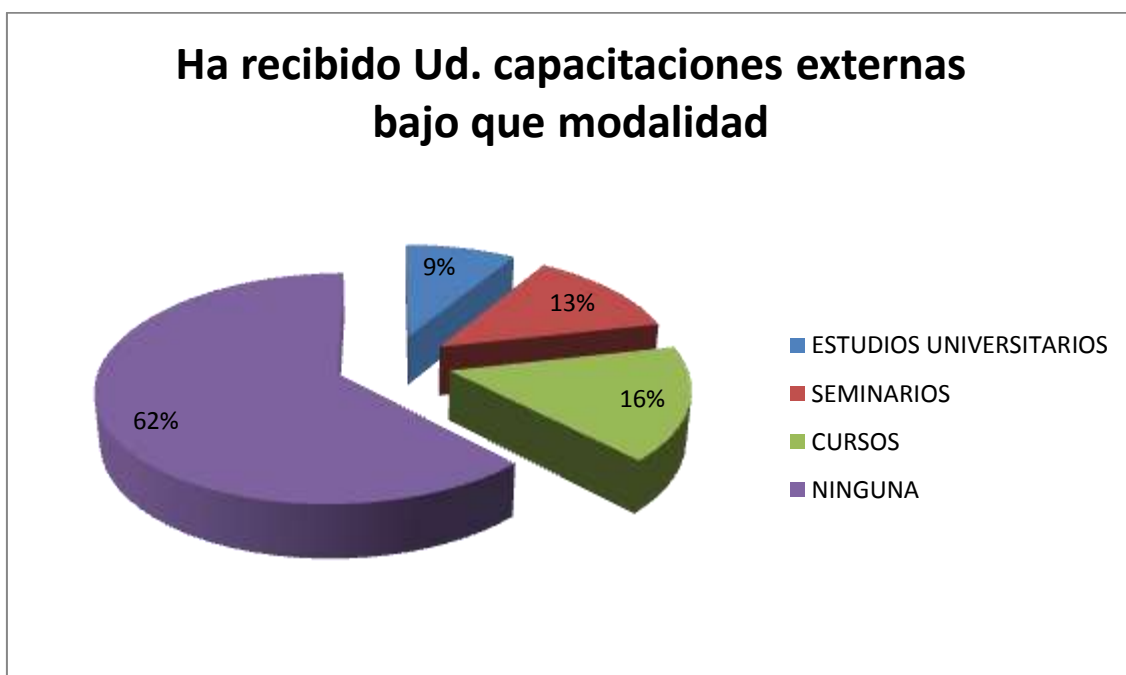
Descripción	Datos	%
Si	83	48
No	89	52
<b>Total</b>	<b>172</b>	<b>100</b>



**Análisis:** el 52% de los encuestados opina que no tiene experiencia el área de medicinas en farmacias y el 48% si tiene experiencia.

**6. Ha recibido Ud. capacitaciones externas bajo que modalidad.**

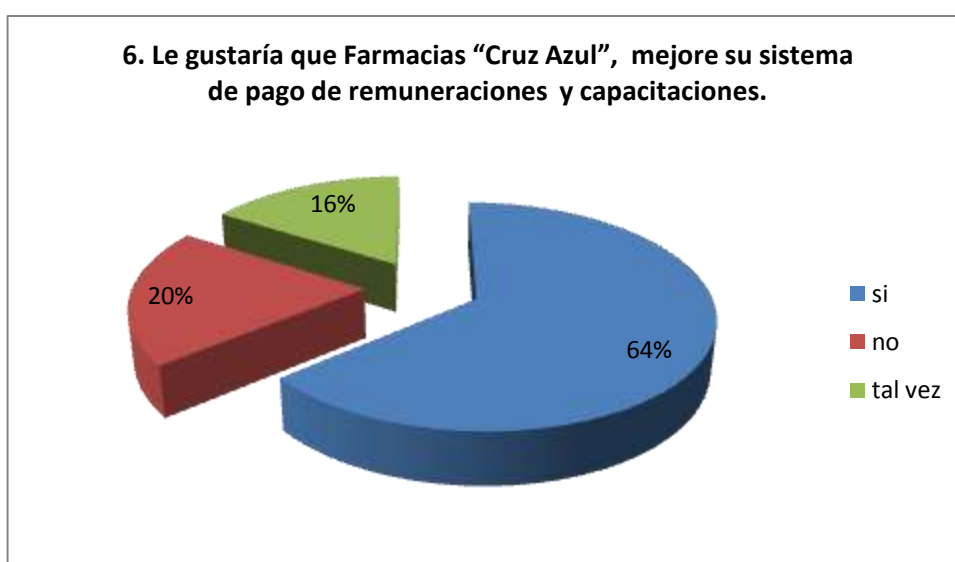
Descripción	Datos	%
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS	15	9
SEMINARIOS	22	13
CURSOS	28	16
NINGUNA	107	62
<b>Total</b>	<b>172</b>	<b>100</b>



**Análisis:** el 62% de los encuestados opinan que no tienen ninguna preparación, el 16% solo han realizados cursos, el 13% ha asistido en seminarios, mientras que tan solo el 9% tienen estudios universitarios, la mayor parte no terminados.

**7. Le gustaría que Farmacias “Cruz Azul”, mejore su sistema de pago de remuneraciones, capacitaciones y un buen Ambiente de trabajo**

Descripción	Datos	%
Si	110	64
No	34	20
Tal vez	28	16
<b>Total</b>	<b>172</b>	<b>100</b>



**Análisis:** el 64% de los encuestados opinan que le gustaría recibir un sueldo digno y capacitaciones, EL 20% opinan que no; y el 16% tal vez.

**8. ¿Conoce Ud. qué es un Modelo de Gestión de Talento humano?**

Descripción	DATOS	%
Si	48	28
No	124	72
<b>Total</b>	<b>172</b>	<b>100</b>



**Análisis:** el 72% de los encuestados desconoce que es Gestión de Talento Humano, mientras que el 28% tiene una idea de lo que significa.

**Encuesta aplicada a la Gerencia Administrativa de Farmacias “Cruz Azul”**

## ➤ PLANEACIÓN

**¿Quién realiza la Planeación del personal?**

El Administrador.

**¿Qué método se utiliza para la Planeación de personal?**

La planeación se hace de acuerdo a las necesidades de la empresa.

**¿Cuentan con modelos de Gestión de Talento Humano?**

Sí, sé que el departamento de RR.HH., aplica varios Modelos

**¿Qué factores se tienen en cuenta para realizar la Planeación de personal?**

El puesto y el perfil.

**En el momento de Planear, ¿a qué se le da más importancia? a:**

Los resultados	x
Objetivos y metas	x
Factores claves sobre los cuales se va a centrar la gestión	
Escenarios futuros del sector Impactos del entorno sobre su empresa	

➤ **RECLUTAMIENTO**

**¿Quién realiza el Reclutamiento de personal de Farmacias “Cruz Azul”**

Jefe de personal

**¿Qué método se utiliza para el Reclutamiento de personal?**



Reclutamiento personalizado.

**¿Qué técnicas se utilizan para el Reclutamiento de personal?**

Avisos, cuñas publicitarias en la radio, cartelera, verbalmente.

➤ **SELECCIÓN**

**¿Quién realiza la Selección de Personal?**

La Dirección de Recursos Humanos

**¿Qué factores se tienen en cuenta para realizar la selección del personal?**

Ganas de aprender y trabajar

**¿Qué etapas se utilizan para la selección de personal?**

Recolección de hoja de vida, verificación y una entrevista

**¿Qué documentos exigen para de selección del personal?**

Solo la hoja de vida

➤ **CONTRATACIÓN**

**¿Qué formas de Contratación aplica usted al Personal?**

De 3 meses dependiendo como se desenvuelva la persona.

**¿Cumple con el sueldo básico como lo establece el Código de Trabajo?**

Así es, no se puede pagar menos del sueldo básico porque el seguro nos aplicaría toda la ley y eso no es bueno para las aspiraciones competitivas de la empresa.

## ➤ **CAPACITACIÓN**

**¿Cuentan con planes de capacitación para el personal de la empresa?**

Contamos con algunos planes para capacitar al personal.

**¿Tienen convenios con otras entidades para Capacitar el personal?**

No, pero estamos en conversación con una empresa de renombre para que pueda capacitar a todo el personal en la Provincia de Los Ríos.

**¿Considera usted que la Capacitación es una herramienta importante en la Empresa?**

Claro que sí, pero; como decía en la pregunta anterior, ya estamos por firmar el convenio para dicha capacitación.

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**¿Quién realiza la Evaluación del Desempeño?**

El administrador

**¿Qué sistema utilizan para la Evaluación del Desempeño?**

Por puntaje

**¿Percibe usted, que los colaboradores trabajan motivados?**

Así es.

**¿Qué mecanismos hay en la empresa para estimular el personal?**

El seguro, incentivos y un trato por igual.

**¿Qué ventajas trae consigo la Evaluación del Desempeño?**

Oportunidad de cambio.

**¿Qué medidas toman cuando los colaboradores presentan un bajo Rendimiento?**

Se les llama a la oficina, se les pregunta lo que pasa, después se les da una nueva oportunidad, si lo merecen.

## 3.6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 3.6.1 CONCLUSIONES

Según los resultados de las encuestas en la **Farmacia “Cruz Azul”** no cuenta con una buena administración del personal entre ellos se puede mencionar:

- ✓ No hay suficiente personal especializado en la empresa.
- ✓ No cumple con los requisitos del Código de trabajo.
- ✓ Mala comunicación interna.
- ✓ No hay programa de Capacitaciones para el personal.
- ✓ Ambiente Laboral desfavorable
- ✓ Desconocimiento por parte de los trabajadores y el área administrativa de cómo administrar el talento humano en la empresa.

### 3.6.2 RECOMENDACIONES

Para reducir los problemas encontrados en la **Farmacia “Cruz Azul”** en lo que se refiere al personal se permite recomendar:

Crear Modelo de Gestión del talento Humano que va a permitir que la empresa emplee nuevos lineamientos para motivar e incentivar a los trabajadores con planes de capacitación, salario digno buen ambiente laboral permitiendo a la organización crear estrategias que conlleve a toda la empresa a su éxito.

## CAPITULO IV

### MARCO PROPOSITIVO

**TEMA:** Diseño de un Modelo de Gestión para mejorar la organización del Talento Humano en las **Farmacia “Cruz Azul”** en la Provincia de Los Ríos.

#### 4.1. DATOS INFORMATIVOS

##### 4.1.1.- INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

- **Nombre o Razón Social:** Farmacia “Cruz Azul”
- **Dirección:** Calle principal Sucre diez N.-18 y Olmedo.
- **Provincia:** Los Ríos
- **Ciudad:** Vinces
- **Teléfono y/o Fax:** 2856369 – 2756963
- **Beneficiarios:** Directivos, empleados y clientes de la empresa
- **Gerente Propietaria:** Econ. Fabiola Peñafiel Piedrahita
- **Sucursal:** En Vinces, La Isla, San Juan, Pueblo Viejo, Ricaurte, Baba, Babahoyo.

4.1.2 VISIÓN.- Perennizar y fortalecer la presencia de nuestra empresa en la Provincia de los Ríos, manteniendo los estándares de calidad en el servicio y brindando beneficios profesionales a la comunidad permanentemente, para convertirnos en los líderes del mercado.

4.1.3 MISIÓN.- Establecer el canal comercial adecuado, para contribuir con la salud de la comunidad, basado en el beneficio financiero y la atención profesional de sus necesidades.

##### 4.1.4.- OBJETIVOS

- ◆ Permanecer en el mercado con estabilidad y rentabilidad a través del mejoramiento continuo del sistema productivo, teniendo en cuenta el manejo de

métodos y tiempos.

- ◆ Estar atentos a asumir los cambios que el entorno empresarial exija para crecer con los avances que trae la nueva era y estar atentos a las necesidades que se presenten.
- ◆ Trabajar día a día por el mejoramiento de productos con el fin de obtener posicionamiento de marca.
- ◆ Realizar constantemente estudios de manejo de mercado para atender sus necesidades y evaluar nuestros servicios.

#### 4.1.5.- FODA ESTRATEGICO FARMACIAS “CRUZ AZUL”

	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<b>Calidad de Productos “ Medicina”</b>	<b>No hay entrega a tiempo de los pedidos</b>
	<b>Gran demanda de clientes</b>	<b>Deficiente servicio de atención al cliente</b>
	<b>Trabajadores</b>	<b>Personal no capacitado en seleccionar el producto.</b>
	<b>Administración</b>	<b>Falta de experiencia en la Gestión del talento humano</b>

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Ubicación Favorable de la empresa	Promocionar los servicios que la empresa ofrece a través de publicidad, marketing, plan de ventas.	Capacitar al personal en lo que se refiere atención al cliente.
Bajos Costos.	Plan de ventas para aumentar la rentabilidad	Capacitar y evaluar al personal y los altos directivos de la empresa con talleres y seminarios relacionados con la calidad.
Tecnología Empresas Capacitadoras	Plan de Capacitaciones al personal sobre el uso de técnicas para encontrar el producto en percha paras su venta.  Capacitar a toda la organización temas referentes con el Talento humano.	Facilitar toda la información al personal para que puedan trabajar con equipos de tecnología avanzada.  Elaborar estrategias para la correcta gestión del personal.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Costos de producción	Elaborar un presupuesto que nos indique los gastos de contratación de personal.	Estrategias para diferenciar la calidad de atención y de producto ante la competencia.
Ingresos de nuevos competidores	Diseñar planes de promoción para atraer	Realizar el seguimiento y estar al tanto de los



<b>Niveles de educación del país</b>	<b>nuevos clientes.</b> <b>Seleccionas y reclutar al personal por competencias.</b>	<b>productos que ofrece la competencia.</b> <b>Contratar servicios de profesional para administrar la empresa.</b>
<b>Código de trabajo</b>	<b>Cumplir con los beneficios al trabajador como lo establece la ley</b>	<b>Fomentar la comunicación el trabajo en equipo a través de incentivos respetar las 8 horas laborales, reenumerar de acuerdo al código las horas extras y mejorar el ambiente de trabajo.</b>

#### 4.1.6.- Estructura Organizacional en la Farmacia “Cruz Azul”

Se propone una estructura organizacional que permite obtener una idea uniforme acerca de la visión actual y general, y análisis particular de dicha empresa. Se trata de un Organigrama Vertical, el cual representa con toda fidelidad los niveles jerárquicos en forma descendente, mediante líneas que indican la comunicación de autoridad, responsabilidad y apoyo.

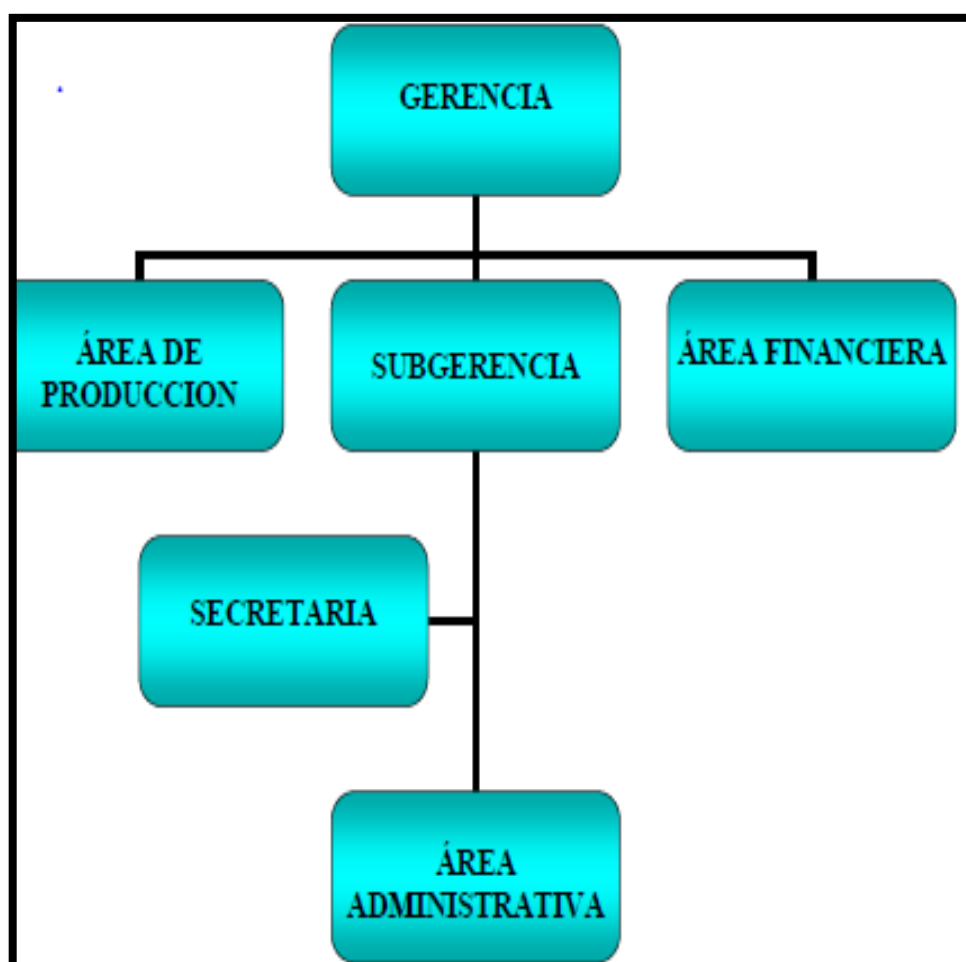
Las líneas llenas sin interrupciones indican autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica. Por lo tanto, las líneas llenas verticales indican “autoridad sobre”. Las horizontales señalan “especialización y correlación”. Cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro indica “mando”. Y cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica indica “relación de apoyo”.

Si se presta atención en el organigrama propuesto, se puede observar que el primer nivel corresponde a la **Gerencia**, luego le sigue un segundo nivel con tres

figuras geométricas correspondientes al **Área de Producción**, a la **Subgerencia** y al **Área Financiera**, ligadas al primer nivel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. Luego, de la Subgerencia se saca una línea que indica la comunicación de autoridad y responsabilidad al puesto que depende de ella: el **Área Administrativa**.

Y por esa misma línea se saca otra línea hacia el lado izquierdo indicando el puesto de la **Secretaria**, el cual representa para la Subgerencia un apoyo importante a las relaciones formales para conseguir los objetivos marcados.

#### 4.1.6.1.- Estructura Organizacional propuesta para Farmacia “Cruz Azul”



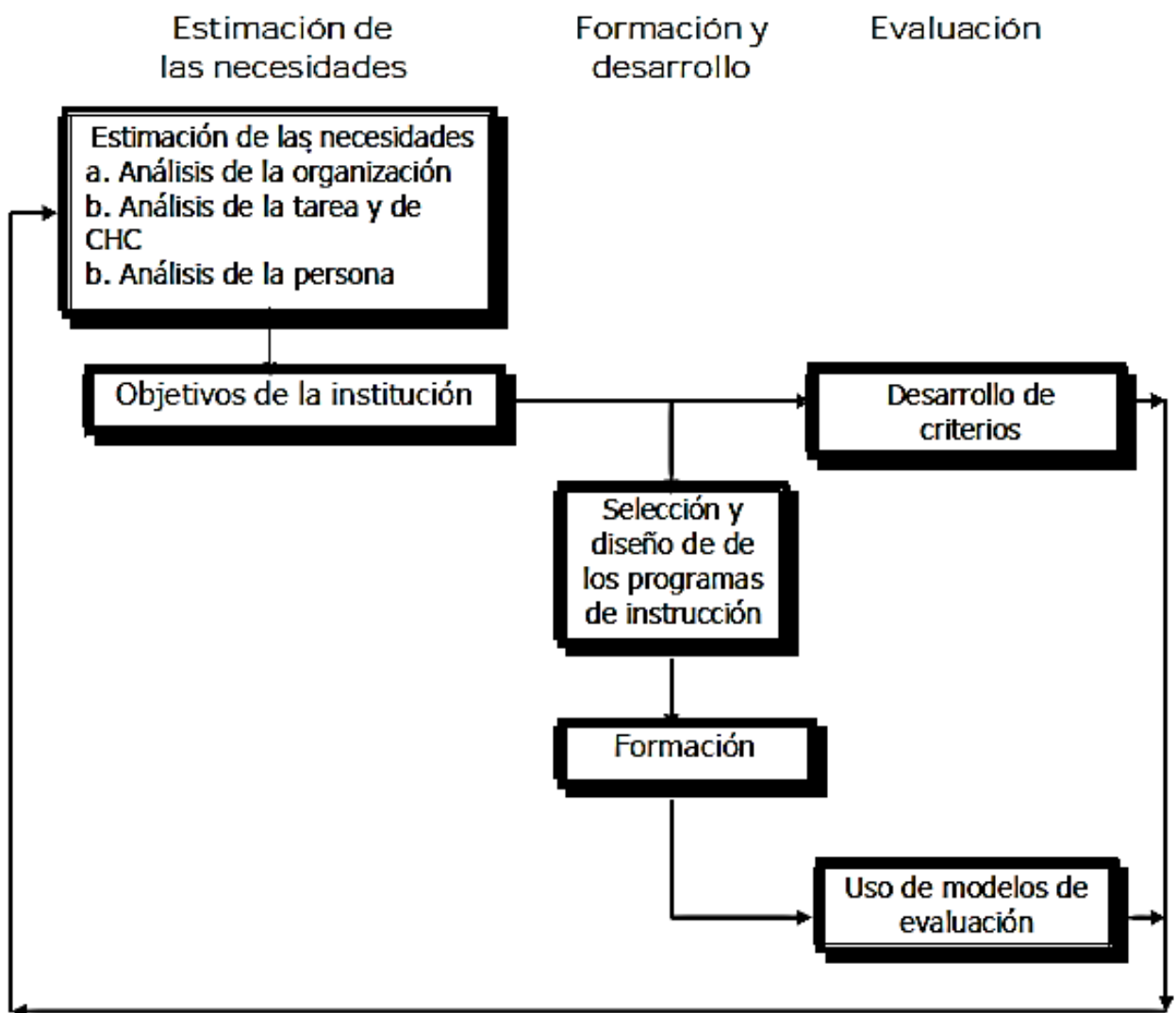
#### 4.2.- DESARROLLO DE LA PROPUESTA

#### 4.2.1.- ENFOQUE DE DIAGNÓSTICO A LA FORMACIÓN

En el siguiente cuadro, se ilustran tres niveles principales en el desarrollo, la puesta en marcha y la evaluación de las actividades de formación.

La estimación de las necesidades consiste en examinar las metas en los niveles

*Modelo de las etapas y relaciones en la formación*



de la organización, el trabajo, la tarea, el conocimiento-habilidad-capacidad (CHC), así como la persona-individuo. Este proceso identifica las brechas que se convierten en los objetivos de la instrucción. En las etapas de formación y desarrollo, los objetivos se usan para seleccionar y diseñar el programa de instrucción, y para impartir la formación. Por último, la fase de evaluación abarca

la aplicación de criterios que reflejen los objetivos y los modelos de evaluación con el fin de determinar si la formación cumplió con los objetivos originales. Los resultados de esta evaluación constituyen la base para una nueva estimación de las necesidades, y así continua el proceso.

### **Análisis del trabajo, la tarea y el conocimiento-habilidad-capacidad**

Estos documentos ofrecen una valiosa fuente de información acerca de las necesidades potenciales de formación, y algunos enfoques de análisis del puesto de trabajo pueden proporcionar información específica acerca de las habilidades o los conocimientos necesarios para realizar las tareas del puesto de trabajo.

### **Análisis de la persona**

Examinar si las características de los individuos de la **Farmacia “Cruz Azul”** cumplen con las características necesarias para lograr los objetivos individuales y de la organización puede revelar las necesidades de formación. La característica más evidente a examinar sería el desempeño del empleado, y el proceso de evaluación sería el lugar lógico para identificar las brechas entre los comportamientos reales y deseados del empleado. Sin embargo, a menudo los directores rehúsan efectuar dichas evaluaciones del desarrollo debido a que los empleados suelen tener reacciones negativas ocasionadas por la identificación de las brechas en su desempeño. Con frecuencia es mejor realizar evaluaciones con propósitos de recompensa o retroalimentación con el objeto de identificar las necesidades de formación.

### **COMPENSACIÓN SALARIAL**

Los empleados de **Farmacia “Cruz Azul”** desean sistemas de compensación que consideren justos y proporcionales con sus habilidades y expectativas. Por lo tanto, la retribución es una consideración impórtame a la administración de recursos humanos porque les brinda una recompensa tangible por sus servicios, así como una fuente de reconocimiento y un modo de vida. La compensación incluye todas las formas de retribución y recompensa que reciben los empleados por desempeñar sus puestos.

- ✓ La compensación directa abarca sueldos y salarios, incentivos, bonificaciones y comisiones.
- ✓ la compensación indirecta incluye las prestaciones diversas que dan los patronos, y
- ✓ la compensación no monetaria abarca los programas de reconocimiento, empleos remuneradores y horarios flexibles de trabajo para adaptarlos a las necesidades personales.

**Metas y Política de estrategia de compensación de Farmacia “Cruz Azul” incluyen:**

1. Recompensar el desempeño anterior de los empleados.
2. Permanecer competitivos en el mercado laboral
3. Mantener la equidad salarial entre los empleados
4. Combinar el desempeño futuro de los empleados con las metas de la organización
5. Controlar el presupuesto de compensaciones
6. Atraer a nuevos empleados
7. Reducir rotación innecesaria

Para lograr estas metas en **Farmacia “Cruz Azul”**, es preciso establecer políticas que orienten a la dirección en la toma de decisiones. Por lo general, las declaraciones formales de políticas de compensaciones comprenden:

1. El nivel de retribución de la organización debe ser superior o igual al nivel predominante en la localidad.
2. La capacidad del programa de retribución de obtener la aceptación de los empleados para desempeñarse al máximo de sus posibilidades.
3. El nivel de retribución en que se reclutará a los empleados y el diferencial de remuneraciones entre los empleados de reciente ingreso y los más antiguos.
4. Los intervalos en que se otorgarán aumentos salariales y el grado en que el mérito, la antigüedad o ambos influirán en los aumentos.

## ESTRATEGIA DE LA VALORACIÓN DE PUESTOS

### Descripción del sistema de valoración de puestos de Farmacia “Cruz Azul”.

Para la selección y reclutamiento del personal de Farmacia “Cruz Azul” se plantea lo siguiente:

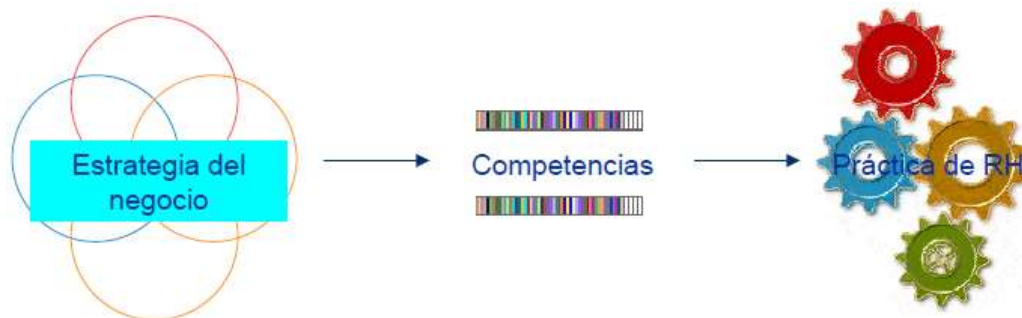
**a) Importancia, usos y limitaciones:** la evaluación de puestos contribuye a evitar problemas sociales, legales y económicos, que plantean los salarios, por la remuneración equitativa a los trabajadores por los servicios que presta para un trabajo, desempeñando en puesto y condiciones de eficiencia iguales, corresponde salario igual.

**b) Métodos de evaluación (procedimientos, ventajas y desventajas).**

**Método de alineamiento:** Estima de manera subjetiva o en sentido común la importancia que en términos generales se le da a cada puesto.

### Modelos de competencias

Los modelos de competencias transfieren la estrategia del negocio a la práctica de RR.HH.



- **Farmacia “Cruz Azul”** realizara a través de estos modelos sus competencias laborales
- Modelo Central
- Modelo de liderazgo
- Modelo de cargo clave (función o técnico)

El modelo de competencias que abarca toda la empresa de **Farmacia “Cruz Azul”** debería enfocarse sistemáticamente en lugar de hacerlo poco a poco

- Primero se define un modelo de competencias «central» o «estratégico»
- Visión general y amplia en el que las personas de todos los niveles se deberían enfocar.
- El propósito principal es comunicar la visión y la estrategia de la compañía
- Define el lenguaje específico de la cultura que se integran en los modelos de competencias más detallados

**Después, se define un modelo de liderazgo para las posiciones gerenciales**

- Captura los temas básicos y el lenguaje del modelo central
- Visión en lugar de innovación
- Mantener el Enfoque en el cliente, Integridad
- Se concentra en las competencias sobre un buen liderazgo
- Manejar a otros, Se orienta a resultados, etc.
- Algunas veces se define por separado un modelo ejecutivo para los puestos de más alto rango.

Competencias típicas

- Trabajo en equipo
- Adaptación al cambio
- Negociación

**Modelo de competencia general**

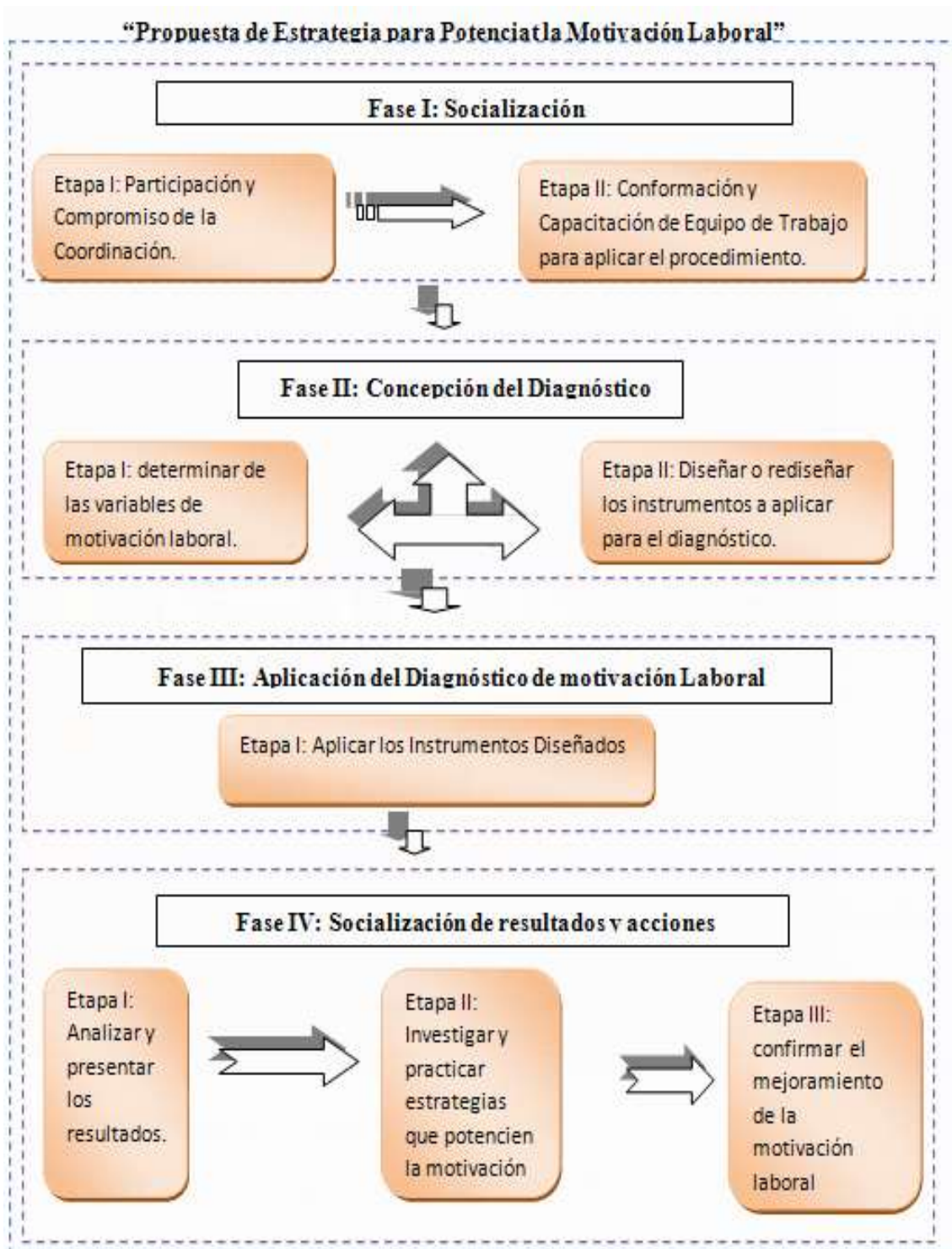


**Aplicaciones de selección en Farmacia “Cruz Azul”**





## Estrategia para potenciar la motivación laboral en Farmacia “Cruz Azul”



## **Fase I: Socialización**

### **Objetivo:**

Garantizar que la finalidad de la presente investigación sea del conocimiento de los miembros de la aldea, para con ello facilitar la preparación del proceso, propiciando de alguna manera el compromiso por parte de éstos.

### **Etapa I: Compromiso e Involucramiento de la Coordinación**

Sensibilización del coordinador con respecto al tema que da origen a dicha investigación y el propósito de ésta en función con la importancia de que perciba el nivel de motivación laboral que experimentan los colaboradores quienes cumplen con una labor social en la organización y como este puede o no influir en el logro de los objetivos un elementales de dicha organización.

**Etapa II:** Conformar y Preparar a un Equipo de Trabajo que Permita Materializar la Estrategia de Motivación Laboral.

Es aconsejable establecer un equipo de trabajo en el que estén involucrados los miembros que conforman la estructura de la aldea, con la intención de minimizar una conducta evasiva al cambio, permitiendo la implementación del diagnóstico de la motivación laboral y la participación activa de los mismos. Logrando el apoyo a lo largo del todo el proceso y en sus diferentes etapas.

A los seleccionados se les documentará sobre las definiciones básicas necesarias, al igual que los objetivos y la relevancia que puede representar el procedimiento en la mejora de la motivación laboral; así como el empleo de la técnica de trabajo grupal para el alcance de las metas planteadas.

## **Fase II: Concepción del Diagnóstico**

### **Objetivo:**

Determinar la estrategia para desarrollar el proceso investigativo y la selección de instrumentos necesario para su realización.

### **Etapa I: Determinar las Variables de Motivación Laboral**

En esta etapa se precisan los indicadores que determinan en su conjunto la motivación laboral, tomando en cuenta las particularidades del contexto donde se lleva a cabo la investigación. Al tiempo que continúan las coordinaciones con el grupo de personas ya capacitadas y que intervienen en el proceso.

### **Etapa II: Aplicación del Diagnóstico de Motivación Laboral**

**Objetivo:** Caracterizar el estado actual de la motivación laboral en los colaboradores que forman parte de la muestra y de los elementos que propician o no la labor de los mismos, a través de la aplicación de los instrumentos y técnicas seleccionados.

### **Fase III: Socialización de los Resultados y Acciones**

**Objetivo:** Compartir con todos los miembros de la organización el conocimiento sobre el resultado del diagnóstico realizado y las acciones generadas por el mismo.

### **Etapa I: Presentar y Analizar los Resultados.**

### **Etapa II: Investigación y Prácticas de Estrategias que Potencien la Motivación Laboral**

Las acciones propuestas para potenciar la motivación laboral en los colaboradores: están dirigidas a influir en la capacitación de los mismos en el tema de la motivación laboral, planes de estudio de los programas de estudio planificación y diseño de instrumentos de evaluación, la atención individual a los colaboradores con la finalidad de influir positivamente en su labor, la adecuación de los planes de trabajo-coordinación, instrucción y educación, así como establecer o mejorar el proceso de evaluación y estimulación, como un medio de fortalecer la motivación de estos hacia el trabajo.

### **Caracterización del Personal:**

Es conveniente que el coordinador realice una detallada caracterización de cada uno de sus subordinados en este caso los colaboradores, para así realizar el

trabajo individualizado, teniendo en cuenta la personalidad, características sociales, culturales y el entorno que lo rodea.

Para esto será necesario que el mismo lleve una ficha de registro de las características de cada colaborador dentro de la organización, plasmando con objetividad los elementos de gran importancia como: necesidades, valores sociales, capacidades del individuo, entre otros. Esto puede ayudar a detectar elementos de desmotivación permitiendo entonces abórdalos para revertir sus efectos.

Al mismo tiempo hacer un seguimiento a los resultados de los estímulos aplicados para diagnosticar la efectividad o no de los mismos permitiendo la corrección o reforzamiento de estos.

#### **Niveles de Autovaloración:**

Es importante que el coordinador conozca las características de cada subordinado o colaborador, en cuanto a las cualidades físicas, psicológicas y morales. Es recomendable que anualmente los colaboradores puedan efectuar una autoevaluación cuyo análisis permita el diagnóstico de su labor, sus fortalezas y debilidades, capacidades, cualidades, intereses, nivel de aspiración, nivel de motivación y satisfacción y su autoestima. Esto persigue una evaluación detallada del personal, permitiendo determinar las acciones propicias para motivar a los mismos mejorando el resultado de su trabajo.

#### **Preparación del Personal:**

La preparación del coordinador en este tema es importante para dar inicio a la ejecución de las tareas orientadas a lograr el incremento de la motivación. Ya que este será el encargado de hacer que sus subordinados o colaboradores se motiven ante las actividades asignadas, de ahí la necesidad de su capacitación sobre el tema.

Para elevar la preparación sobre dicha temática será necesario que se dicten con regularidad cursos de dirección, recursos humanos entre otros, o formar parte de

otros programas, conferencias, charlas o seminarios esto le brindara herramienta que incentive la motivación en sus colaboradores. Pues de ello depende el éxito de los objetivos propuestos.

### **Adecuaciones del Ambiente Laboral:**

Un clima laboral positivo favorece la integración entre las personas que hacen vida en la organización considerado como el principio del éxito empresarial, para ello el coordinador debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- Liderazgo.
- Colaboración.
- Participación.
- Comunicación.
- Condiciones de trabajo.
- Estimulación.

**Liderazgo:** Representa un papel clave en la motivación, pues le da sentido a la dirección, ya que generalmente son los jefes los líderes dentro de la organización. Por lo que deberían ser un modelo a seguir por sus directivos o colaboradores, caracterizándose por su disciplina, dedicación al trabajo, sacrificio y acción pro social, generando confianza en ellos de que son bien orientados.

Para ello es preciso establecer los objetivos claros de la organización, misión, visión, el perfil de los colaboradores, logrando un buen desempeño y participación en la misma.

Por otra parte deben ser vigilantes de todas las tareas, independientemente de su complejidad, demostrando habilidad para estimular a los colaboradores para el alcance de las metas de la organización, a la vez que es recto ante la identificación de los errores y empático ante las posibles problemáticas que aquejen a sus subordinados.

**Colaboración:** Es clave el fortalecimiento de la interrelación gerencia – colaboradores, resaltando la importancia del trabajo en equipo, lo que aumenta tanto la motivación como las satisfacciones laborales de sus miembros.

Este modelo de trabajo propicia el intercambio de talentos y recursos existentes en la organización. A la vez que facilita detectar situaciones o personas negativas en los trabajo colectivos, permitiendo aplicar los correctivos oportunos y pertinentes ante tal realidad.

**Participación:** Es pertinente que el coordinador refuerce el compás con respecto al involucramiento de los subordinados o colaboradores en la toma de decisiones, orientadas a solucionar las posibles problemáticas que concierne a la organización y su contexto con el objeto de promover la unidad, la iniciativa, el nivel de compromiso en éstos.

**Comunicación:** Generalmente ésta suele ser uno de los principales impedimentos de todos los tiempos, influyendo en la calidad de cualquier tipo de relación humana, por lo tanto también se la puede apreciar en mayor o menor nivel en la relación de jefe- subordinado y en el resto de la organización.

La comunicación, puede representar la clave de éxito para la organización por lo que es esencial que el coordinador escuche y valore las apreciaciones y sugerencias de los colaboradores. Concibiendo un ambiente de confianza en el colectivo, donde reine la práctica de los valores y las normas de cortesía; ya que para gerenciar no hace falta recurrir a acciones negativas, por lo contrario la comunicación debe generar confianza recíproca entre las partes.

Para ello ésta requiere de canales que favorezcan la relación profesional, laboral y personal, entre las partes. En la que se cuiden los detalles y la eliminación de cualquier obstáculo que pueda afectar su fluidez, haciendo posible la comunicación de doble dirección es decir, desde la dirección hacia los colaboradores para la transmisión de lineamientos, información, apoyo y sugerencias, y desde los colaboradores hacia la dirección para compartir igualmente información, despejar dudas, adoptar y aportar ideas y soluciones.

**Condiciones de Trabajo:** Este elemento tiene un peso en todas las organizaciones más allá del conocimiento que se tiene sobre estas limitaciones el gerente debe orientar su interés en la búsqueda o creación de condiciones mínimas e indispensables para el trabajo. Destacando la iniciativa de una gestión basada en la solución creativa y eficiente a pesar de las limitaciones materiales.

**Estimulación:** Es el elemento vital dentro de las características especiales de este modelo de organización. En una organización común este elemento se encuentra vinculado a las posibilidades financieras y materiales de la misma, en la que se le dan mayor importancia y preferencia al estímulo material, dejando en un segundo plano lo espiritual o moral.

Siendo común en este tipo de organización toparse con jefes que desconocen qué tipo de estímulo es relevante para sus subordinados. Reconociendo el dinero como el estímulo de mayor peso, es cierto, que éste tipo de retribución permite cubrir las necesidades básicas: alimento, vestido, manutención y bienestar familiar, representando ésta retribución la número uno en cualquier organización.

Es necesario implementar los reconocimientos formales (entre ellos: certificados, placas, medallas, actos de reconocimiento, etc. Cuya efectividad debe estar basada en el establecimiento de normas claras, conocidas y asumidas por todos, es decir, todos los colaboradores deben conocer porque se otorga reconocimiento o porque no, evitando que el desconocimiento sea un elemento desmotivador.

Este reconocimiento debe ser sincero haciendo sentir valorado al colaborador el reconocimiento informal debe mostrar no solo la consideración y el aprecio por el trabajo bien hecho, sino la valoración del colaborador como "persona" efectividad que radica en la frecuencia, es decir, este tipo de reconocimiento debe manifestarse de forma continua y no dejarlo para ocasiones especiales el cual se puede manifestar desde un gesto de agradecimiento, carta de bienvenida, reunión para presentar a los nuevos colaboradores al resto del grupo, demostrando interés por los aspectos personales del colaborador, propiciando la participación



en la toma de decisiones, delegando funciones que generen responsabilidad, facilitando los recursos o medios para el desarrollo de su labor, fortalecimiento del trabajo en equipo, organización de talleres de relaciones humanas, habilidades sociales etc. En pocas palabras es hacerle sentir al colaborador que se confía en él, en sus capacidades, en su accionar y en la toma de conciencia sobre la responsabilidad de su proceso en la organización. Estos tipos de reconocimientos podrían contribuir a minimizar ciertos obstáculos, a la vez que fomenta la permanencia en la organización de colaboradores motivados y activos.

Este sistema debe girar en torno a reforzar el sentimiento de pertenencia a la organización y su apoyo a la acción diaria, resumiéndose en una promoción interna, condecoraciones, formación permanente, designar para cursos de superación o especialización (post-gradados, maestrías) a los colaboradores más destacados, encuentros e intercambios de experiencias, compromiso etc.

Pueden aplicarse muchas otras formas de estimulación moral, pero cada una de ellas depende de la sagacidad, capacidad e iniciativa desde la dirección.

### **Evaluación del Desempeño:**

Es prudente medir de alguna manera la labor de cada colaborador, de manera integral, objetiva e individualizada. Como elemento motivador.

Actualmente en la organización no se cuenta con una evaluación de este tipo, lo que influye negativamente en la motivación, se recomienda el diseño de instrumentos o sistema para evaluar periódicamente el desempeño, donde prevalezca la opinión dual retroalimentación Dirección- colaboradores en la evaluación de manera que ambos puedan manejar la información de los resultados y se pueda conciliar las mejoras, de lo contrario el desconocimiento de estos resultados por parte del colaborador puede influir negativamente en su rendimiento.

**Control y sistematización:** En virtud de las características y el interés de los miembros que conforman la organización, el colectivo debe ser capaz de crear



una estructura basada en un sistema de valores. Teniendo presente el gerente durante su gestión el significado y alcance de la motivación dentro de la dirección.

Destacando, estimulando, sensibilizando sobre la marcha la importancia del desempeño del colaborador en el cumplimiento de los objetivos de la organización:

- El proceso de control es preciso que se oriente a evaluar:
- La motivación de los colaboradores.
- la formación y consolidación de valores.
- Los métodos y estilo de trabajo del gerente.

### **Etapas III: Confirmar el Mejoramiento de la Motivación Laboral**

Debe recopilarse y analizarse los datos apropiados para verificar si se ha producido un mejoramiento. Para ello es necesario que los datos confirmatorios se recopilen sobre la misma base que los datos tomados para investigar y establecer las relaciones causa-efecto. Una vez aplicada las acciones pertinentes, persisten las problemáticas anteriores será preciso redefinir el procedimiento o la actividad de mejoramiento del mismo, desde el paso inicial de allí se efectuará los ajustes respectivos al procedimiento hasta lograr la satisfacción de las necesidades de las partes.

## **ESTRATEGIAS DE RELACIÓN CON EL PERSONAL EN FARMACIA “CRUZ AZUL”**

### **ENTENDER LOS ESTILOS DE COMPORTAMIENTO**

Comprenda el estilo de [comportamiento](#) de cada uno de los miembros de su equipo. La mejor manera de adquirir estas informaciones con un instrumento de autoevaluación, que los capacite, tanto a usted como a los miembros de su equipo.

## **APRECIAR LOS VALORES Y ESTANDARES ETICOS**

Aprecie los valores y estándares éticos del personal; si estos valores están en cierto conflicto con los de otras personas en su organización.

## **SOLUCIONAR CONFLICTOS**

Actuar con rapidez en respuesta a conflictos que estén gestando, antes de que los problemas se vuelvan serios.

## **PROGRAMAR REUNIONES REGULARES CON LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO**

Reúnase en forma regular con su equipo para facilitar oportunidades de una comunicación amplia.

## **EFFECTUAR REUNIONES INFORMALES**

Cuando suceda algo que todo el personal debe saber, reúnalos y comparta las noticias o la inquietud; algunas cosas no se deben responder hasta la siguiente reunión regular.

## **PERMITIR UNA COMUNICACIÓN LIBRE**

Ayude a que el personal entienda los medios más idóneos de compartir los diversos tipos de información o de búsqueda de respuestas relacionadas con el trabajo o de formulación de aquellas preguntas a nivel personal que quisieran hacer.

## **APOYAR A SUS EMPLEADOS**

Ciertamente, usted espera lealtad de su personal y ellos aguardan lo mismo de parte suya; demuéstreles que usted los apoya, que los respalda.

## **OTORGAR RECONOCIMIENTO ESTRATEGICA Y DELIBERADAMENTE**

Cuando el personal haga un buen trabajo merece que se reconozca su logro. Una filosofía popular de administración anima a los líderes a "sorprender a alguien haciéndolo bien" y a felicitarlo.

## **DEMOSTRAR SU RESPECTO POR LOS DEMAS**

Cada una de las personas que trabajan con usted es única, pues cada una tiene cualidades, antecedentes habilidades, capacidades, potencial y sentimientos particulares.

## **OTORGAR LIBERTAD Y FLEXIBILIDAD AL PERSONAL**

Los adultos que se desempeñan para usted desean que se les trate como tales, necesitan libertad para tomar algunas decisiones por cuenta propia y estar en control razonable de sus propias vidas.

## **CONFIANZA EN SU PERSONAL**

Si usted no puede confiar en alguien que sea miembro de su equipo esa persona no debe trabajar con usted.

## **ESCUCHAR**

Probablemente lo más importante en la comunicación es saber escuchar pues aprendamos con la escucha y otras personas nos aprecian cuando en realidad atendemos lo que dicen.

## **PERMITIR QUE SUS EMPLEADOS SEAN ELLOS MISMOS**

Su equipo de personal de alto desempeño está integrado por una amplia variedad de personas quienes muy seguramente tienen diferentes antecedentes, han pasado por diversa clases de educación formal, cuentan con combinaciones originales de talento y habilidad y los mueven particulares motivadores.

## **DEMOSTRAR SEGURIDAD EN SU PERSONA**

Empleados seguros de si son más productivos pues se sienten mejor consigo mismos, con lo que hacen, con el lugar y con el valor que le dan al ambiente de trabajo.

## **PREPARAR AL PERSONAL PARA ESTAR EN CONJUNTO**

Fortalecer las relaciones mediante contactos sociales propiciar que las personas se conozcan para que lleven a cabo un proyecto conjunto o simplemente para hablar, puede influir de una manera positiva.

## **DEMOSTRAR LIDERAZGO EN LOS NIVELES ALTOS DE SU ORGANIZACIÓN**

A muchas personas les gusta ser orientadas por el jefe de la organización. Mientras que los trabajadores buscan una variedad de líderes intermedios o para que le den ejemplos también buscan el líder o líderes tradicionales para que les den guía y dirección, las altas directivas desempeñan un papel vital como líderes emprendedores en nuestra empresa, gobierno, instituciones educativas, organizaciones sin ánimo de lucro y otros grupos.

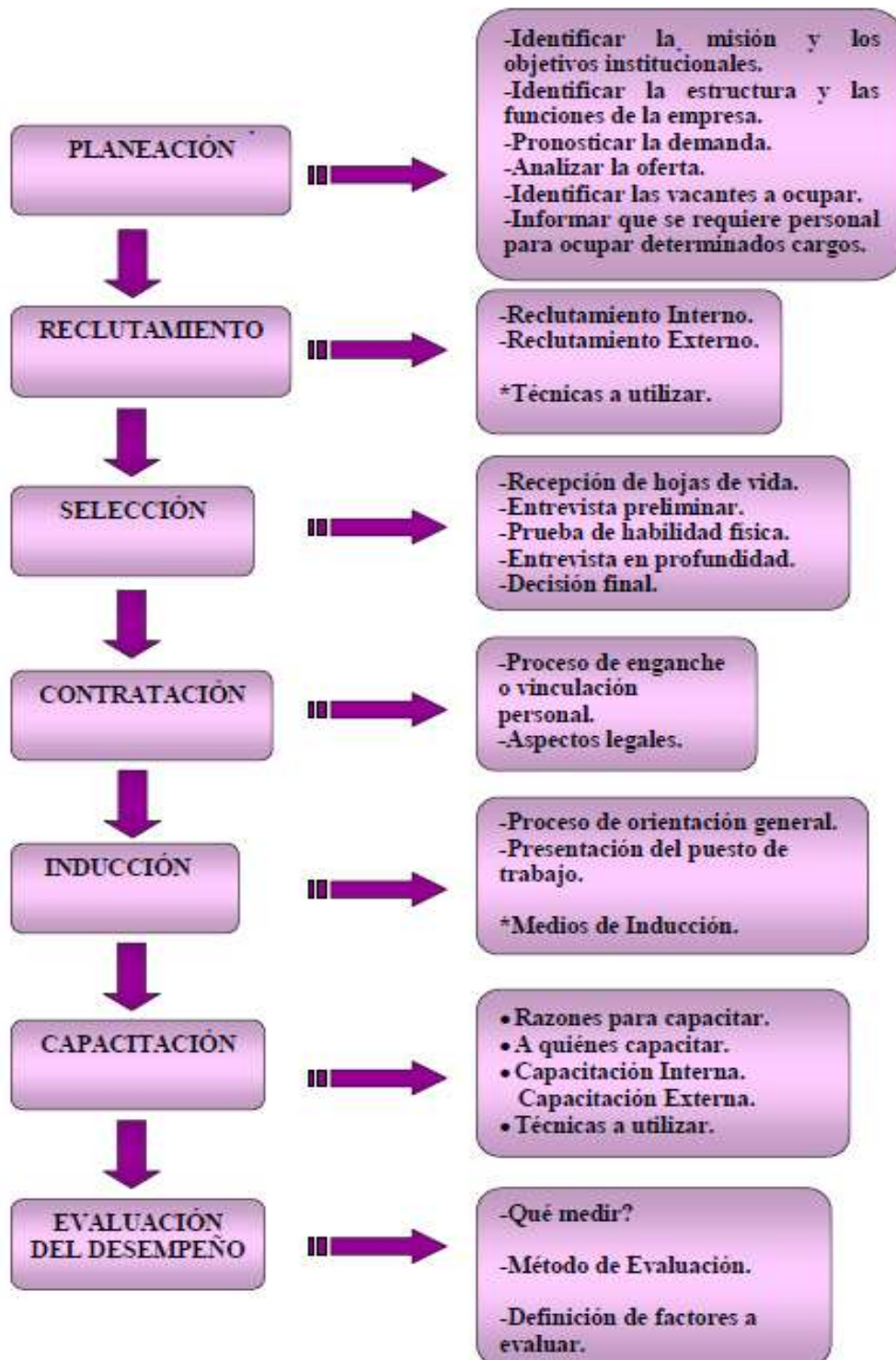
## **DISMINUIR EL ESTRÉS**

Controle la ansiedad para mantenerse alerta. Los psicólogos nos dicen que hay 2 tipos de estrés el negativo y el positivo. Todos nos encontramos bajo los efectos del estrés ya que hay algo de tensión en todo lo que hacemos, en todos los aspectos de nuestras vidas. El único cuerpo humano sin estrés es un cadáver.

## **SER FIRME Y JUSTO**

El personal de alto desempeño quiere que lo traten de manera justa y desea saber que a los demás se les considere de la misma manera al tiempo que espera que los encargados de liderazgo sean firmes al hacer cumplir las políticas de la empresa y los estándares organizacionales.

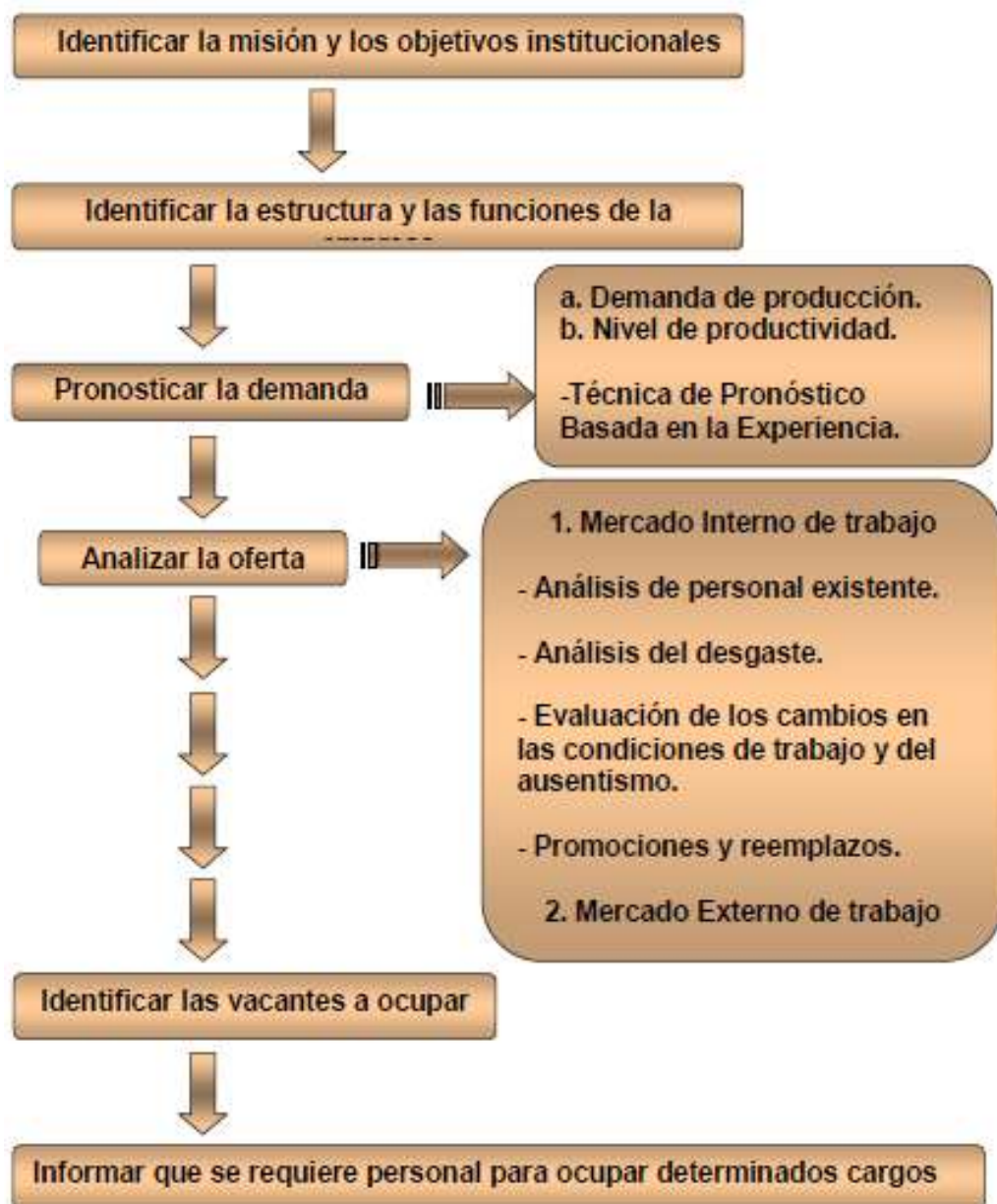
**Diagrama de proceso para aplicar las técnicas y estrategias de Gestión en el talento humano de Farmacia “Cruz Azul”**



## Planeación del Talento Humano

Para determinar la Planeación del Talento Humano en la empresa, se considera más apropiada la Planeación Estratégica. Con base a este tipo de planeación, la aplicación de la propuesta debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

### DIAGRAMA DEL PROCESO DE PLANEACIÓN FARMACIA “CRUZ AZUL”



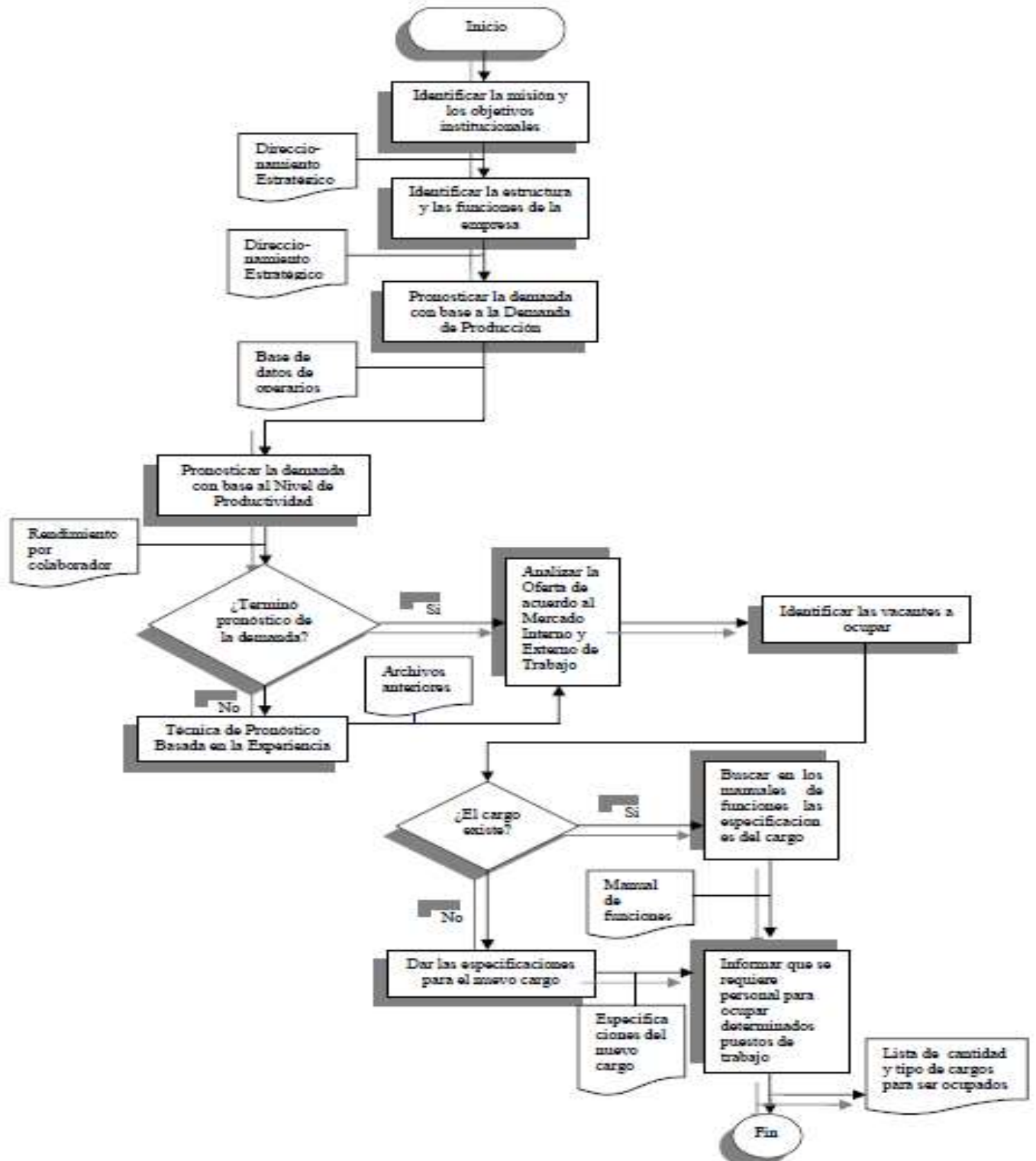
Por otro lado, existen otros factores a tener en cuenta, que influyen en la demanda de Talento Humano de la organización y en la fuerza de trabajo.

Pueden significar la eliminación de varios puestos, o puede implicar la creación de otros nuevos. El conjunto de estos factores influye en las estrategias corporativas y en los planes que la organización se formula en el futuro:

<b>FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DEMANDA DE TALENTO HUMANO</b>		
<b>EXTERNOS</b>	<b>ORGANIZACIONALES</b>	<b>LABORALES</b>
Económicos	Planes Estratégicos	Jubilaciones
Factores Sociales	Presupuestos	Renuncias
Tecnológicos	Ventas	Terminación de contratos
Factores Políticos	Producción	Decesos
Competencia	Nuevas actividades	Licencias
	Cambios organizacionales	Despidos



## Flujograma para la Planeación del Talento Humano en el Tiempo en Farmacia “Cruz Azul”





## Reclutamiento del Talento Humano

El objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización dependiendo de la necesidad.

Para realizar el reclutamiento de personal se deben identificar las vacantes mediante la Planeación de Recursos Humanos o a petición de la Gerencia. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el Gerente que solicitó el nuevo empleado. Posteriormente, se identifica e interesa a candidatos capacitados para llenar las vacantes. Se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. La búsqueda se realiza a través de la divulgación y ofrecimiento al mercado de Recursos Humanos las oportunidades de empleo que ofrece la empresa, por medio del Reclutamiento Interno y/o Reclutamiento Externo.

### DIAGRAMA PROPUESTO PARA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO



## **Técnicas de Reclutamiento interno**

- ✓ Consultar la base de datos de los colaboradores con el fin de indicar quien puede ser apto para ocupar una vacante. Ya sea que se haya capacitado, tenga un desempeño eficiente, y cumpla con las exigencias del perfil del cargo a ocupar.
- ✓ Elaborar un Anuncio selectivo que descarte los candidatos que no reúnen los mínimos fijados, con el fin de que se presenten los colaboradores aptos por parte de la empresa.
- ✓ Presentación de candidatos por parte de los colaboradores de la empresa.
- ✓ **Técnicas de Reclutamiento interno**
  - ✓ Consulta de base de datos que se presentaron espontáneamente o en otros reclutamientos
  - ✓ Inscribirse en la oficina de prácticas.
  - ✓ Creación de páginas Web para la empresa, añadiéndole elementos interesantes, fundamentalmente el de ofertas de puestos vacantes.
  - ✓ Registrar la empresa en el ministerio de relaciones laborales
  - ✓ **Inducción del Talento Humano**
    - ✓ La incorporación tiene como finalidad que el colaborador conozca más en detalle la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral.

## DIAGRAMA DEL PROCESO DE INDUCCIÓN



### Proceso de Inducción

#### 1. Proceso de orientación general.

- Presentación de la empresa.
- Cultura.
- Procesos y Procedimientos.
- Estructura organizacional.
- Políticas.

#### 2. Presentación del puesto de trabajo.

- Físico.
- Funcional.
- Del equipo de trabajo.

### Capacitación y Desarrollo del Talento Humano

El programa de Capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al colaborador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Éste programa repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- **Eleva su nivel de vida:** La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.

- **Eleva su productividad:** Esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir, empresa y colaborador.

La Capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

Es importante recalcar que debe ser dirigida al perfeccionamiento técnico del colaborador.

Además, toda herramienta de mejoramiento continuo que se vaya a implementar en la empresa, debe tener en cuenta el aprovechamiento del Talento Humano. Por lo tanto, la Capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal.

Hoy son los propios colaboradores quienes están demandando capacitación en áreas y temas específicos; han asimilado la necesidad de mejorar para incrementar el valor transferido a los clientes. Por ende, la Capacitación hará que el colaborador sea más competente y hábil. Así, al utilizar y desarrollar las habilidades del colaborador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

En este orden de ideas, la empresa tiene necesidades de capacitación para:

- ✓ **Transmitir informaciones:** Acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc.
- ✓ **Desarrollar habilidades:** Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
- ✓ **Desarrollar o modificar actitudes:** Por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación.

- ✓ **Razones fundamentales para llevar a cabo la Capacitación de Personal de Farmacia “Cruz Azul”**
  
- ✓ Implementación de nuevas técnicas y métodos de trabajo.
- ✓ Innovación tecnológica, con el fin de evitar la obsolescencia.
- ✓ La reducción de la mano de obra, turnos de trabajo y/o secciones administrativas que obligan a las empresas fortalecerse en los denominados sistemas de reconversión laboral, para poder ubicar a las personas a desempeñarse en otros puestos de trabajo.
  
- ✓ Aparición de nuevas técnicas gerenciales, inherentes a esta área, como el Outsourcing, el Empowerment.
- ✓ Otras.
- ✓ Determinar a quiénes va dirigida la Capacitación. Al mismo tiempo definir el número de asistentes.
- ✓ Definir tipo de Capacitación:

### **Capacitación Interna**

Es la que se desarrolla por un colaborador antiguo de la empresa con experiencia y de confianza. Se proporciona dentro de la empresa, en este caso, en **Farmacia “Cruz Azul”**.

### **-Capacitación Externa**

Es la que se realiza en centros especializados o en entidades con las cuales esté articulada la empresa como pueden ser Universidades, Ministerio de Relaciones de Trabajo, la Cámara de Comercio, Bomberos, entre otras.

### **Evaluación del Desempeño del Talento Humano**

El sistema de Evaluación del Desempeño, debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los colaboradores y al

departamento de personal de Farmacia “Cruz Azul”.

## DIAGRAMA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



### CONCLUSIONES

El fenómeno de la globalización, el cambio, la tecnología, los sistemas de información y otros con igual importancia, implica cambios y nuevas maneras de hacer los negocios, que nos sitúan en un contexto futurista, y quizás parezca muy enfático afirmar que el futuro de lo que hoy conocemos como Gestión de Recursos Humanos es el reto más relevante al que se enfrentarán las organizaciones en las venideras décadas de éste siglo. Entre tanto, las nuevas formas económicas, que aparecen y se desarrollan con nuevos modelos de trabajo organizacionales, sociales y familiares transforman la relación con el mundo laboral.

- ✓ **FARMACIA “CRUZ AZUL”**, cuentan con un reconocimiento a nivel local, debido a su calidad y gran variedad de diseños. Sin lugar a duda, la globalización impone retos en cuanto a la productividad e innovación, haciéndolas más competitivas.

- ✓ No existe una manera gerencial administrativa claramente definida en **FARMACIA “CRUZ AZUL”**. sin embargo la tendencia más fuerte es hacia el liderazgo, argumentando ventajas significativas en el trabajo en equipo, tales como: mayor productividad, eficiencia, calidad, mejor clima organizacional y rentabilidad.
  
- ✓ No existe un buen clima laboral en **FARMACIA “CRUZ AZUL”**.
  
- ✓ La administración del personal **FARMACIA “CRUZ AZUL”**. es muy mala, ya que no cuenta con modelos de gestión de talento humano.
  
- ✓ Los resultados de esta investigación, se deben entender como lineamientos tácticos y estratégicos para la empresa y en guías para corregir las debilidades y consolidar las fortalezas.

## RECOMENDACIÒN

- ✓ Difundir esta investigación entre las personas que conforman **FARMACIA “CRUZ AZUL”**.
- ✓ Aplicar la propuesta diseñada y adaptarla en **FARMACIA “CRUZ AZUL”**. de tal forma que el área de Talento humano sea fortalecida y por ende traiga consigo beneficios para toda la empresa.
- ✓ Actualizar **FARMACIA “CRUZ AZUL”**. y a través de técnicas que garanticen una cultura de mejoramiento continuo.
- ✓ Incorporar la filosofía de trabajo en equipo dentro de la organización.



## BIBLIOGRAFÍA

- ◆ Alhama Belamaric, Rafael (2008). Gestión de Talento humano: desarrollo actual y futuro en cuba, disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/57/gesrhcuba.htm>.
- ◆ Alhama Belamaric, Rafael. Realidades y Retos del Perfeccionamiento Empresarial. Año 2009. Editorial Ciencias Sociales. Habana.195p
- ◆ Cuesta Santos, Armando. Tecnología de Gestión de los Recursos, Año 2009. Editorial Academia, Habana 205 p
- ◆ Cuesta Santos, Armando .Gestión del Conocimiento, Análisis y Proyección de los Talento humano, Año 2007. Editorial Academia, Habana 117 p.
- ◆ Doménech, Rafael (2008). Norma grh 27001 Implantación de un Sistema de Gestión de Talento humano. disponible en <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/normagr27.htm>
- ◆ Esparragoza, Alberto J. (2007). Administración de talento humano (talento humano), disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/admontalhum.ht>
- ◆ Mora Vanegas, Carlos (2009) El rol del factor humano en la empresa, disponible en [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- ◆ Rodríguez Tabeada, JoséJoaquín. Tradición y Cambio en la Gestión del Capital Humano.p 6-8 en Revista Nueva Empresa, Volumen 1, No. 1, 2008. La Habana. Editorial gecyt
- ◆ Zarragoitia Alonso María, Ileana Artidiello Delgado (2007). La formación en gestión de talento humano: factor clave en el perfeccionamiento empresarial, disponible en <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/formages.htm>.

## ANEXOS

### Encuestas realizadas al personal de Farmacias “Cruz Azul”

1. ¿Cómo describe Ud. el Ambiente Laboral en la Farmacias “Cruz Azul”?

2.

Descripción	Datos	%
bueno		
malo		
regular		
total		

2. ¿Cuántas Capacitaciones ha recibido por parte de Farmacias “Cruz Azul”?

3.

Descripción	Datos	%
2 veces		
3 veces		
4 veces		
ninguna		
total		

4. ¿Cómo son las remuneraciones salariales en Farmacias “Cruz Azul”?

5.

Descripción	Datos	%
Sueldo básico		
Menos que el sueldo básico		
Sueldo básico y comisiones		
<b>Total</b>		

6. Tiene Ud. experiencia en el área de medicina, específicamente en farmacias.

Descripción	Datos	%
Si		
No		
<b>Total</b>		

7. Ha recibido Ud. capacitaciones externas bajo que modalidad.

Descripción	Datos	%
ESTUDIOS UNIVERSITARIOS		
SEMINARIOS		
CURSOS		
NINGUNA		
<b>Total</b>		

8. Le gustaría que Farmacias “Cruz Azul”, mejore su sistema de pago de remuneraciones, capacitaciones y un buen Ambiente de trabajo

Descripción	Datos	%
Si		
No		
Tal vez		
<b>Total</b>		

9. ¿Conoce Ud. qué es un Modelo de Gestión de Talento humano?

Descripción	DATOS	%
Si		
No		
<b>Total</b>		

## Encuesta aplicada a la Gerencia Administrativa de Farmacias “Cruz Azul”

### ➤ PLANEACIÓN

¿Quién realiza la Planeación del personal?

¿Qué método se utiliza para la Planeación de personal?

¿Cuentan con modelos de Gestión de Talento Humano?

¿Qué factores se tienen en cuenta para realizar la Planeación de personal?

En el momento de Planear, ¿a qué se le da más importancia? a:

Los resultados	
Objetivos y metas	
Factores claves sobre los cuales se va a centrar la gestión	
Escenarios futuros del sector Impactos del entorno sobre su empresa	

### ➤ RECLUTAMIENTO

¿Quién realiza el Reclutamiento de personal de Farmacias “Cruz Azul”?

¿Qué método se utiliza para el Reclutamiento de personal?

¿Qué técnicas se utilizan para el Reclutamiento de personal?

### ➤ SELECCIÓN

¿Quién realiza la Selección de Personal?

¿Qué factores se tienen en cuenta para realizar la selección del personal?

¿Qué etapas se utilizan para la selección de personal?

¿Qué documentos exigen para de selección del personal?

➤ **CONTRATACIÓN**

¿Qué formas de Contratación aplica usted al Personal?

¿Cumple con el sueldo básico como lo establece el Código de Trabajo?

➤ **CAPACITACIÓN**

¿Cuentan con planes de capacitación para el personal de la empresa?

¿Tienen convenios con otras entidades para Capacitar el personal?

¿Considera usted que la Capacitación es una herramienta importante en la Empresa?

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

¿Quién realiza la Evaluación del Desempeño?

¿Qué sistema utilizan para la Evaluación del Desempeño?

¿Percibe usted, que los colaboradores trabajan motivados?

¿Qué mecanismos hay en la empresa para estimular el personal?

¿Qué ventajas trae consigo la Evaluación del Desempeño?

¿Qué medidas toman cuando los colaboradores presentan un bajo Rendimiento?

**TABLA DE CONVERSIÓN NUMERICA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

<b>TIPO DE DESEMPEÑO</b>	<b>RANGO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Excelente	15	100
Bueno	9-14	90-95
Regular	5-8	80-90
Deficiente	1-4	70

<b>FORMATO RECORD LABORAL</b>					
<b>FARMACIA "CRUZ AZUL"</b>				<b>RECORD LABORAL</b>	
				HOJA DE VIDA	
NOMBRE:		LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:			
NOMBRE DEL PADRE:		CEDULA N°:			
NOMBRE DE LA MADRE:		ESTADO CIVIL:		PASAPORTE N°:	
ESPOSO(A)	COMPAÑERO(A)	PERMANENTE		CARNET:	
DIRECCIÓN:		TELÉFONO:			
DIRECCIÓN:		TELÉFONO:			
<b>PERSONAL A CARGO</b>					
	NOMBRE			CARGO	PARENTESCO
	DIRECCIÓN		TELÉFONO		PARENTESCO
<b>ESTUDIOS REALIZADOS</b>					
UNIVERSIDAD		SEMINARIOS RECIBIDOS		DIPLOMAS OBTENIDOS	
<b>REFERENCIA PERSONAL</b>					
NOMBRE		PROFESIÓN	TELÉFONO	DIRECCIÓN	
<b>DISCIPLINA Y CUMPLIMIENTO</b>					
<b>OBSERVACIONES</b>					
FECHA	DESTINO		CARGOS OTORGADOS		

**FORMATO DE EVALUACIÓN DESEMPEÑO PERSONAL ADMINISTRATIVO**

FECHA: 19/07/2013  
 NOMBRE: Nixon Alvarado Cerezo  
 CARGO: Contador  
 EVALUADOR: Valentina Arreaga García

<b>CALIDAD</b>	Comete demasiados errores es descuidado y desinteresado 1	En general satisface aunque a veces dejan que desear 2	En general trabajo con cuidados 3	Siempre hace bien las cosas 4	Su trabajo siempre demuestra dedicación excepcional 5	3
<b>RESPONSABILIDAD</b> Evalúe la manera como el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio	Es imposible confiar en su servicios requiere de vigilancia permanente 1	No produce siempre los resultados deseados si no es vigilado 2	Puede confiarse en el, sin ejercer una vigilancia normal 3	Es dedicado solo necesita una breve instrucción 4	MERECE CONFIANZA NO REQUIERE DE SUPERVISION 5	4
<b>COOPERACIÓN</b> Evalúe la instrucción de cooperar la ayuda que preste a sus compañeros	Poco dispuesto a cooperar 1	A veces es difícil de tratar 2	En general cumple con buena voluntad lo que se le encarga 3	Esta dispuesto a cooperar y ayudar a sus compañeros 4	Colabora a tiempo se esfuerza por ayudar a sus compañeros 5	4



**FORMATO DE EVALUACIÓN DESEMPEÑO PERSONAL ADMINISTRATIVO**

<b>FECHA:</b>	19/07/2013					
<b>NOMBRE:</b>						
<b>CARGO:</b>	Contador					
<b>EVALUADOR:</b>	Valentina Arreaga García					
<b>CALIDAD</b>	Comete demasiados errores es descuidado y desinteresado 1	En general satisface aunque a veces dejan que desear 2	En general trabajo con cuidados 3	Siempre hace bien las cosas 4	Su trabajo siempre demuestra dedicación excepcional 5	3
<b>RESPONSABILIDAD</b> Evalúe la manera como el empleado se dedica al trabajo y ejecuta el servicio	Es imposible confiar en su servicios requiere de vigilancia permanente 1	No produce siempre los resultados deseados si no es vigilado 2	Puede confiarse en el, sin ejercer una vigilancia normal 3	Es dedicado solo necesita una breve instrucción 4	MERECE CONFIANZA NO REQUIERE DE SUPERVISION 5	4
<b>COOPERACIÓN</b> Evalúe la instrucción de cooperar la ayuda que preste a sus compañeros	Poco dispuesto a cooperar 1	A veces es difícil de tratar 2	En general cumple con buena voluntad lo que se le encarga 3	Esta dispuesto a cooperar y ayudar a sus compañeros 4	Colabora a tiempo se esfuerza por ayudar a sus compañeros 5	4
<b>CALIDAD</b>	Comete demasiados errores es descuidado y desinteresado 1	En general satisface aunque a veces dejan que desear 2	En general trabajo con cuidados 3	Siempre hace bien las cosas 4	Su trabajo siempre demuestra dedicación excepcional 5	3
<b>INICIATIVA</b> Evalúe la forma en que el empleado toma decisiones cuando no ha recibido instrucciones	Siempre toma decisiones incorrectas 1	Con frecuencia se equivoca, siempre necesita de instrucciones 2	Demuestra sensatez, razonable en circunstancias normales 3	Resuelve los problemas normalmente con un alto grado de sensatez 4	Piensa rápida y lógicamente siempre se puede confiar en sus decisiones 5	3
<b>PRESENTACIÓN PERSONAL</b> Evalúe la manera vestir presentación en general	Es negligente y descuidado 1	A veces es descuidado con su apariencia 2	Normalmente esta bien presentado 3	Es cuidadoso en su manera de vestir 4	Supremamente cuidadoso con su presentación 5	4
<b>TOTAL</b>						

<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>			
<b>FECHA:</b>	23/04/2013		
<b>NOMBRE:</b>	Nixon Alvarado Cerezo		
<b>CARGO:</b>	Contador		
<b>EVALUADOR:</b>	Valentina Arreaga García		
Por cada pregunta asigne un valor entre el rango de 1 a 5 y al final totalice el puntaje obtenido, para determinar la calificación respectiva.			
<b>CALIDAD:</b>			
1. Tiene claras sus funciones, las cumple a cabalidad y con calidad.			3
2. Asimila el cambio con facilidad.			5
3. Es ágil, organizado, práctico y versátil.			4
		<b>TOTAL:</b>	12
<b>Observaciones:</b>	Debe leer el manual de funciones para que tenga clara sus funciones.		
<b>RESPONSABILIDAD:</b>			
1. Cumple dentro de lo esperado con los compromisos y expectativas acordados con su Jefe Inmediato.			4
2. Es una persona dedicada y no necesita supervisión permanente.			4
3. Es conciente de que su horario es de acuerdo al trabajo que haya y a los compromisos adquiridos.			4
		<b>TOTAL:</b>	12
<b>Observaciones:</b>			
<b>ACTITUD FRENTE AL TRABAJO:</b>			
1. Sigue directrices para efectuar sus labores.			3
2. Cumple con las normas e instrucciones			4
3. Respeta las políticas y efectúa su trabajo acorde con el Reglamento de la Empresa			5
		<b>TOTAL:</b>	12
<b>Observaciones:</b>			
<b>TRABAJO EN EQUIPO Y COMUNICACIÓN:</b>			
1. Da pronta solución a los problemas expuestos por sus compañeros de trabajo.			5
2. Le proporciona a las personas de la Empresa un trato cordial.			5
3. Atiende a quien le solicite con amabilidad.			5
		<b>TOTAL:</b>	15
<b>Observaciones:</b>			
<b>SENTIDO DE PERTENENCIA:</b>			
1. Desempeña tareas complejas u otras funciones inherentes a su cargo.			3
2. Maneja el tiempo en forma adecuada y aporta ideas que busquen el mejoramiento de la empresa.			3
3. Demuestra interés en conocer a fondo la Empresa en todas sus áreas.			2
		<b>TOTAL:</b>	8
<b>Observaciones:</b>			
<b>FIRMA EVALUADOR</b>			

**FARMACIAS CRUZ AZUL EN LAS SUCURSALES DE LA PROVINCIA DE LOS RIOS**





**VENDEDORAS (AREA DE VENTAS)**



**CONTROL DE INVENTARIOS**



***SUPERVISORA***  
***ARQUEO DE CAJA.***



**FARMACIAS CRUZ AZUL EN LAS SUCURSALES DE LA PROVINCIA DE LOS  
RIOS**

**CONTADOR DE LA EMPRESA**



**ASISTENTE DE CONTABILIDAD.**



**ASISTENTE DE GERENCIA**



**ASISTENTES ADMINISTRATIVAS**

