

Universidad Técnica Nacional

Sede Pacífico

Gestión Empresarial

Trabajo de Graduación para optar por el grado académico de Licenciatura en
Gestión Empresarial

Análisis del proceso de gestión en el Departamento de
Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo
en Costa Rica durante el año 2020

Sustentantes

Valeria Mora Solís

Herminia Garita Pérez

Puntarenas, Costa Rica

2022



Universidad Técnica Nacional
Gestión y Administración Empresarial
Sede del Pacífico

HOJA DE APROBACIÓN

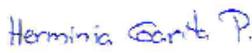
En la ciudad de Puntarenas, el día 06 de mayo del año 2022 al ser las 20:00 horas estando presentes en el Campus Juan Rafael Mora Porras de la Sede del Pacífico de la Universidad Técnica Nacional, las siguientes personas:

Profesor Tutor: Oscar Leal Moritoy.
Profesor Lector Interno: Victor Barahona Villarreal.
Profesor Lector Externo: Mario Acosta González.
Representante del Sector productivo: Otto Arroyo Quesada.
Presidente del Tribunal Examinador: Edgar Brown Alvarado.

En su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar la tesis y optar por el grado de **Licenciatura en Gestión Empresarial**, de la estudiante Herminia Garita Pérez, cédula de identidad 6-0368-0706.

Reunido el Tribunal Evaluador la aspirante procedió a presentar/defensa su tesis titulada "Análisis del proceso de gestión en el departamento de recursos humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo en Costa Rica durante el año 2020".

Concluida la presentación/defensa de la tesis, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa en la materia, la estudiante obtuvo la **APROBACIÓN DE SU TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN** y les es conferido el grado de **Licenciada en Gestión Empresarial**.

 Oscar Leal Moritoy Profesor Tutor	 Victor Barahona Villarreal Lector Interno	 Mario Acosta González Lector Externo
 Edgar Brown Alvarado Presidente del Tribunal Examinador	 Otto Arroyo Quesada Sector Productivo	
	Estudiante  Herminia Garita Pérez	



Universidad Técnica Nacional
Gestión y Administración Empresarial
Sede del Pacífico

HOJA DE APROBACIÓN

En la ciudad de Puntarenas, el día 06 de mayo del año 2022 al ser las 20:00 horas estando presentes en el Campus Juan Rafael Mora Porras de la Sede del Pacífico de la Universidad Técnica Nacional, las siguientes personas:

Profesor Tutor: Oscar Leal Moritoy.
Profesor Lector Interno: Víctor Barahona Villarreal.
Profesor Lector Externo: Mario Acosta González.
Representante del Sector productivo: Otto Arroyo Quesada.
Presidente del Tribunal Examinador: Edgar Brown Alvarado.

En su condición de miembros del Tribunal Evaluador, para evaluar la tesis y optar por el grado de **Licenciatura en Gestión Empresarial**, de la estudiante Valeria Mora Solís, cédula de identidad 6-0402-0991.

Reunido el Tribunal Evaluador la aspirante procedió a presentar/defensa su tesis titulada "Análisis del proceso de gestión en el departamento de recursos humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo en Costa Rica durante el año 2020".

Concluida la presentación/defensa de la tesis, el Tribunal Evaluador consideró que, de conformidad con la normativa en la materia, la estudiante obtuvo la **APROBACIÓN DE SU TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN** y les es conferido el grado de **Licenciada en Gestión Empresarial**.

Oscar Leal Moritoy
Profesor Tutor

Edgar Brown Alvarado
Presidente del Tribunal Examinador

Víctor Barahona Villarreal
Lector Interno

Otto Arroyo Quesada
Sector Productivo

Mario Acosta González
Lector Externo

Estudiante/
Valeria Mora Solís



Hoja del Tribunal Evaluador

Dedicatoria

La dedicatoria de mi esfuerzo es:

Ante todo, para Dios, Él es quien hizo posible que llegara al final de mi carrera, quien nunca me soltó de la mano, me ha guiado y me dado todas las fuerzas necesarias para cumplir mis metas.

Para mi mayor soporte, mi mamá María; esa gran mujer que nunca me ha abandonado y siempre me ha apoyado en cada paso que doy, guiándome, corrigiéndome y dándome ánimos cuando sentí caer.

Para mis hijos, Zaid y Ainhoa; ellos son mi razón de vivir; por ellos tomé fuerzas para continuar y superarme.

Para mi hermana Brittany, mi mejor amiga, la que siempre ha estado en las buenas y en las malas, apoyándome en todo momento, dándome ánimos y fuerzas para continuar.

Para mi abuela Cecilia, mi segunda mamá, otro sostén súper importante en mi vida, mi consejera y cómplice para muchas cosas.

En resumen, este trabajo es dedicado a mi pequeña familia, esa que Dios me dio y de la cual estoy muy agradecida con Él por cada uno, pues han estado presentes en cada etapa de mi vida, apoyándome, brindándome su apoyo y siempre creyendo en mí.

Les agradezco a todos por ser mi inspiración y motivación para cumplir esta meta. Gracias porque sin ustedes este logro no hubiera sido posible.

Agradecimientos

Mi principal agradecimiento es para mi profesor y lector, Víctor Barahona, pues más que un profesor se llegó a convertir en un gran apoyo y amigo en mi vida; él me impulsó a continuar con mi carrera, apoyándome, brindándome toda su comprensión en situaciones muy difíciles e importantes durante los últimos dos años; no permitió que me diera por vencida. Le agradezco cada consejo, aprendizaje y experiencias compartidas.

En general, a mis profesores y a mi tutor, por todo su conocimiento, apoyo, enseñanza y guía durante toda la carrera; también por su humanidad y comprensión, por su amistad y consejos, por sus buenos deseos y apoyo durante el todo mi embarazo, para así continuar cumpliendo una de las metas en esa etapa tan importante de mi vida.

Un gran agradecimiento a mi jefe, Mario Acosta, por toda la ayuda y apoyo brindados desde el primer momento que le solicité el permiso; estuvo ahí guiándome y brindándome toda la información necesaria hasta el último momento.

Agradezco, en general, a la empresa para la cual trabajo y donde realicé mi tesis; a cada compañero que de una u otra forma me ayudó con la encuesta o cuando le solicité alguna información.

El agradecimiento es para todos ellos y a los que no mencioné, pues fueron parte muy importante para el desarrollo y conclusión de esta tesis.

Dedicatoria

Dedico mi trabajo de tesis:

Primeramente, a Dios, por permitirme llegar hasta donde estoy y culminar una de tantas metas que tengo para mi vida.

A mi mamá, que desde el cielo me ilumina día a día y ha sido mi mayor ejemplo y mi orgullo de ser quien soy en la actualidad.

A mi esposo, Luis Castillo, y a mi hermano Ricardo Mora, quienes han sido mis pilares en todo momento.

A mi hija, Hilary Castillo, quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme; espero que pueda ver en mí un gran ejemplo, de la misma forma que lo vi yo en mi madre.

A toda mi familia, en especial a mis tíos y mis abuelitos, por confiar en mí y apoyarme en todo momento y ser parte de este proceso tan importante en mi vida.

Agradecimientos

Agradecimiento:

El primer agradecimiento es a Dios, porque me ha guiado y me ha dado la fortaleza necesaria para seguir adelante en todo momento.

A mi familia, por todo su apoyo y comprensión incondicional.

A todos los profesores de la carrera de Gestión y Administración Empresarial, por el apoyo, enseñanza y conocimiento recibido.

A mi compañera de tesis, Herminia Garita, por todos estos años de amistad, compañerismo y el tiempo compartido en la realización de esta tesis.

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO.....	xxv
1.1 Introducción	2
1.2 Justificación	3
1.3 Área de Estudio.....	5
1.4 Delimitación de Problema.....	7
1.4.1 Delimitación Espacial	7
1.4.2 Delimitación Temporal	7
1.4.3 Delimitación del Universo	7
1.4.4 Delimitación del Contenido	8
1.4.5 Situación actual del conocimiento del tema.....	8
1.5 Objetivos.....	12
1.5.1 Objetivo general	12
1.5.2 Objetivos específicos	13
1.6 Hipótesis	13

2	Marco Teórico	15
2.1	Gestión de los Recursos Humanos.....	15
2.2	Teoría General de Sistemas	16
2.3	Proceso de la Gestión de los Recursos Humanos	18
2.4	Políticas y controles del Departamento de Recursos Humanos.....	19
2.4.1	Políticas	19
2.4.2	Políticas de integración de los recursos humanos	20
2.4.3	Políticas de organización de los recursos humanos	25
2.4.4	Políticas de retención de recursos humanos.....	29
2.4.5	Políticas de desarrollo de recursos humanos.....	35
2.4.6	Controles del Departamento de Recursos Humanos.....	36
2.5	Planificación	36
2.6	Comunicación en el departamento de recursos humanos	38
2.6.1	Comunicación bidireccional	39
2.6.2	Comunicación hacia abajo	40
2.6.3	Comunicación hacia arriba.....	40

2.6.4	Formas de difusión de la información en el Departamento de Recursos Humanos	41
2.6.5	Manuales del empleado.....	42
2.6.6	Comunicaciones por escrito	43
2.6.7	Comunicaciones audiovisuales	44
2.6.8	Comunicaciones electrónicas	44
2.6.9	Reuniones.....	45
2.6.10	Comunicaciones informales	47
2.7	Importancia de la gestión del Departamento de Recursos Humanos en las claves del éxito del teletrabajo	49
3	Marco Metodológico	53
3.1	Tipo de Investigación.....	53
3.1.1	Alcance de la Investigación	55
3.1.2	Fuentes de información.....	56
3.2	Instrumento y técnicas de recolección de datos.....	57
3.3	Población y muestra.....	58
3.3.1	Población.....	58

3.3.2	Muestra.....	59
3.4	Hipótesis y o Supuestos	62
3.5	Variables (Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables)	63
4	Análisis e interpretación de resultados.....	69
4.1	Características generales de la muestra encuestada	69
4.2	Variable 1: Políticas de socialización del Departamento de Recursos Humanos	74
4.2.1	Dominio de tareas	74
4.2.2	Términos técnicos y lenguaje informal	76
4.2.3	Integración con los demás.....	77
4.2.4	Objetivos y valores de la organización	79
4.2.5	Obtención de información sobre la estructura de poder	81
4.2.6	Conocimiento de la Historia de la organización	82
4.2.7	Resumen de la primera variable: Políticas de Socialización.....	84
4.3	Variable 2: Evaluación del desempeño.....	85
4.4	Variable 3: Políticas de retención	96

4.4.1	Administración de salarios.....	96
4.4.2	Planes de prestaciones sociales.....	100
4.4.3	Relaciones laborales.....	102
4.4.4	Higiene y Seguridad ocupacional.....	110
4.5	Variable 4: Políticas de desarrollo humano.....	114
5	Conclusiones y recomendaciones.....	131
5.1	Conclusiones.....	131
5.1.1	Conclusiones de generalidades.....	131
5.1.2	Conclusiones para el primer objetivo.....	132
5.1.3	Conclusiones para el segundo objetivo.....	135
5.1.4	Conclusiones para el tercer objetivo.....	135
5.1.5	Conclusiones para el cuarto objetivo.....	136
5.2	Recomendaciones.....	137
5.2.1	Generalidades.....	137
5.2.2	Recomendaciones para el primer objetivo.....	138
5.2.3	Recomendaciones para el segundo objetivo.....	139
5.2.4	Recomendaciones para el tercer objetivo.....	140

5.2.5 Recomendaciones para el cuarto objetivo..... 141

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	59
Tabla 2.....	62
Tabla 3.....	63
Tabla 4.....	64
Tabla 5. Evaluación ponderada del componente Dominio de tareas.....	75
Tabla 6. Dominio del lenguaje. Términos técnicos y lenguaje informal de los colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.	77
Tabla 7. Componente Personas: Integración con los demás y satisfacción en las relaciones interpersonales de las Políticas de Socialización en la Cadena de Farmacias Don Gerardo	79
Tabla 8. Calificación ponderada del componente de la empatía de los colaboradores con los Objetivos y valores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo	80
Tabla 9. Calificación ponderada del componente Obtención de información sobre la estructura de poder, de la encuesta a los colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.	82
Tabla 10. Calificación ponderada del componente Historia de las Políticas de Socialización en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.	83
Tabla 11. Ponderación por componente de la primera variable: Políticas de Socialización en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.	84

Tabla 12. Calificación ponderada de la existencia de la evaluación del desempeño en la Cadena de Farmacias Don Gerardo	86
Tabla 13. Ponderación de la calificación al conocimiento del objetivo de la evaluación al desempeño de los colaboradores en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.	87
Tabla 14. Calificación ponderada sobre la existencia de un responsable encargado de velar por el bienestar de los colaboradores en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.....	88
Tabla 15. Reconocimiento al desempeño eficiente del trabajador en la Cadena de Farmacias Don Gerardo	90
Tabla 16. Calificación ponderada a la potencialización de las competencias profesionales al interior de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.....	91
Tabla 17. Motivación al trabajador eficiente en la Cadena de Farmacias Don Gerardo	92
Tabla 18. Calificación ponderada de los resultados a la existencia de un Plan de Mejora en función del desempeño laboral de los trabajadores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.	93
Tabla 19. Calificación ponderada para evaluar la gestión RRHH en la evaluación del desempeño	95
Tabla 20. Calificación ponderada de la variable Políticas de Organización: Evaluación del desempeño	95

Tabla 21. Calificación ponderada de salarios justos de acuerdo con la legislación vigente en la Cadena de Farmacias Don Gerardo	97
Tabla 22. Aumentos salariales justos y oportunos en la Cadena de Farmacias Don Gerardo	98
Tabla 23. Salarios acordes a la función desempeñada en su puesto de trabajo en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.....	99
Tabla 24. Calificación ponderada del componente Administración de salarios en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.	100
Tabla 25. Satisfacción de los colaborados con los programas de bienestar social de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.....	101
Tabla 26. Calificación ponderada de la satisfacción de los colaboradores con las actividades recreacionales provistas por la Cadena de Farmacias Don Gerardo.	103
Tabla 27. Satisfacción de los colaboradores con los programas de personas de las Cadenas de Farmacias Don Gerardo.....	104
Tabla 28. Calificación ponderada de la distribución del trabajo en la Cadena de Farmacias Don Gerardo	105
Tabla 29. Calificación ponderada de la satisfacción sobre la resolución de conflictos en los grupos de trabajo de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.	106
Tabla 30. Calificación del trabajo en grupo de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.....	107

Tabla 31. Calificación ponderada de la libertad de expresión de los colaboradores en los grupos de trabajo de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.	109
Tabla 32. Calificación ponderada de las Relaciones Laborales de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.	109
Tabla 33. Satisfacción con los protocolos de salud de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.	111
Tabla 34. Existencia de un Plan de Higiene Laboral en la Cadena de Farmacias Don Gerardo	112
Tabla 35. Calificación ponderada del componente Higiene y Seguridad Laboral de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.	113
Tabla 36. Calificación ponderada de las políticas de retención en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.	113
Tabla 37. Calificación ponderada de la percepción de los colaboradores de Cadena de Farmacias Don Gerardo sobre el sitio laboral como la mejor opción de trabajo	115
Tabla 38. Entrenamiento que reciben los colaboradores en la Cadena de Farmacias Don Gerardo	116
Tabla 39. Calificación ponderada de la Satisfacción con el material/equipo y herramientas necesarias para realizar el trabajo en la cadena de Farmacias Don Gerardo	118

Tabla 40. Calificación ponderada de la Satisfacción de los colaboradores con las condiciones de trabajo de la Cadena de Farmacias Don Gerardo	119
Tabla 41. Calificación ponderada del reconocimiento al desempeño de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.....	120
Tabla 42. Calificación ponderada de la política de reclutamiento interno de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.....	122
Tabla 43. Calificación ponderada de las oportunidades laborales en la Cadena de Farmacias Don Gerardo	123
Tabla 44. Calificación ponderada a las promociones justas en la Cadena de Farmacias Don Gerardo	124
Tabla 45. Percepción de confianza en la Cadena de Farmacias Don Gerardo	125
Tabla 46. Calificación ponderada sobre las acciones correctivas justas en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.....	126
Tabla 47. Calificación ponderada a la existencia del agradecimiento como motivación al trabajador en la Cadena de Farmacias Don Gerardo	127
Tabla 48. Calificación ponderada de la variable Políticas de Desarrollo Humano	128

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Políticas y procedimientos de Integración de los recursos humanos.	21
Figura 2. Políticas y procedimientos de Organización de los recursos humanos	25
Figura 3. Políticas de Retención de recursos humanos.....	30
Figura 4. Políticas de Desarrollo de recursos humanos	35
Figura 5.	43

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Rango de edad del personal de Farmacias Don Gerardo.....	69
Gráfico 2. Personal de la Cadena de Farmacias Don Gerardo clasificado por género.	70
Gráfico 3. Cantidad de colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo por punto de venta.	71
Gráfico 4. Diagrama de Cajas y Bigotes con el número de empleados contratados en cada punto de ventas de la Cadena de Farmacias Don Gerardo. ... Error! Marcador no definido.	
Gráfico 5. Nivel de estudios de los colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo en sus 20 puntos de ventas.....	72
Gráfico 6. Tiempo de laborar con la Cadena de Farmacias Don Gerardo.....	73
Gráfico 7. Puesto desempeñado por los colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.	74

Gráfico 8. Dominio de las tareas de los colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.....	75
Gráfico 9. Dominio de los términos técnicos y lenguaje informal utilizado por los colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo en los distintos puntos de venta... 76	
Gráfico 10. Componente Personas: Integración con los demás de los colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.....	78
Gráfico 11. Componente objetivos y valores de la organización, empatía de los colaboradores con la Cadena de Farmacias Don Gerardo	79
Gráfico 12. Componente Obtención de información sobre la estructura de poder, de los colaboradores en la Cadena de Farmacias don Gerardo.....	81
Gráfico 13. Conocimiento de la historia de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.....	83
Gráfico 14. Existencia de una evaluación del desempeño laboral en la Cadena de Farmacias Don Gerardo	85
Gráfico 15. Objetivo de realizar una evaluación al desempeño en las Cadenas de Farmacias Don Gerardo	87
Gráfico 16. Encargado de velar por el bienestar del personal de la Cadena de Farmacias Don Gerardo	88
Gráfico 17. Motivación en el desempeño eficiente de un trabajador.	89

Gráfico 18. Potencialización de las competencias profesionales de los colaboradores en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.....	90
Gráfico 19. Motivación al desempeño del trabajador eficiente en la Cadena de Farmacias Don Gerardo	92
Gráfico 20. Existencia de un Plan de Mejora en función de su desempeño profesional.....	93
Gráfico 21. Gestión del Departamento de Recursos humanos en la evaluación del desempeño en la Cadena de Farmacias Don Gerardo	94
Gráfico 22. Sueldos y salarios según la legislación vigente por el MTSS en la cadena de Farmacias Don Gerardo.....	96
Gráfico 23. Aumentos salariales justos y oportunos en la cadena de Farmacias Don Gerardo	97
Gráfico 24. Sueldos y salarios según el puesto de trabajo desempeñado en la cadena de Farmacias Don Gerardo.....	98
Gráfico 25. Sueldos y salarios en la cadena de Farmacias Don Gerardo en relación a otras empresas farmacéuticas	99
Gráfico 26. Satisfacción de los programas de bienestar social para los empleados.....	101
Gráfico 27. Satisfacción de las actividades recreacionales provistas en la cadena de Farmacias Don Gerardo	102

Gráfico 28. Satisfacción de los programas de personas en la cadena de Farmacias Don Gerardo	103
Gráfico 29. Distribución justa de trabajo en la cadena de Farmacias Don Gerardo.....	105
Gráfico 30. Satisfacción de la resolución de conflictos en los grupos de trabajo en la cadena de Farmacias Don Gerardo	106
Gráfico 31. Calificación del trabajo en grupo en la cadena de Farmacias Don Gerardo ...	107
Gráfico 32. Libertad de expresión en los grupos de trabajo en la cadena de Farmacias Don Gerardo	108
Gráfico 33. Satisfacción con los protocolos de salud, higiene y ambiente llevados a cabo en la Cadena de Farmacias Don Gerardo	110
Gráfico 34. Plan de Higiene Laboral en la cadena de Farmacias Don Gerardo	112
Gráfico 35. Sitio laboral en la cadena de Farmacias Don Gerardo	114
Gráfico 36. Trato recibido en la cadena de Farmacias Don Gerardo	115
Gráfico 37. Entrenamiento en los puestos de trabajo en la cadena de Farmacias Don Gerardo	116
Gráfico 38. Satisfacción con el material/equipo y herramientas necesarias para realizar el trabajo en la cadena de Farmacias Don Gerardo	117
Gráfico 39. Satisfacción con las condiciones de trabajo en la cadena de Farmacias Don Gerardo	118

Gráfico 40. Reconocimiento del desempeño en la cadena de Farmacias Don Gerardo.....	120
Gráfico 41. Política de reclutamiento interno antes que externo en la cadena de Farmacias Don Gerardo	121
Gráfico 42. Satisfacción de las oportunidades laborales en la cadena de Farmacias Don Gerardo	122
Gráfico 43. Promociones justas en la cadena de Farmacias Don Gerardo	123
Gráfico 44. Percepción de la confianza en la cadena de Farmacias Don Gerardo	124
Gráfico 45. Acciones correctivas justas en la cadena de Farmacias Don Gerardo	125
Gráfico 46. Existencia del agradecimiento como motivación laboral en la cadena de Farmacias Don Gerardo.....	127

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa Cadena de Farmacias Don Gerardo es una organización para la comercialización de medicamentos e implementos médicos y para la salud, en 20 tiendas ubicadas en la zona Pacífico Central: Paquera, Miramar, Limonal, Las Juntas, Cañas, Jacó, Parrita, Quepos, Quepos 2, Orotina, Botica Orotina, Monteverde, Puntarenas, Hospital, Roble, Esparza y Marañonal, los otros tres se ubican en Pérez Zeledón, Pérez Zeledón 2 y Sabana.

El objetivo general del presente trabajo es analizar el proceso de la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo, basado en las políticas de socialización, evaluación de desempeño, retención y desarrollo del personal de los puntos de venta durante el año 2020.

Los objetivos específicos son:

- 1- Identificar las políticas de socialización del Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo por medio de revisión documental y la herramienta cuestionario.
- 2- Describir los procesos de evaluación de desempeño, mediante la planificación y control del personal en el Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo, durante el año 2021.
- 3- Analizar las responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo sobre las políticas de retención, durante el año 2021.
- 4- Recomendar buenas prácticas que pueden llevarse a cabo por medio de políticas de desarrollo humano en la gestión del Departamento de Recursos Humanos en la Cadena de Farmacias Don Gerardo, durante el año 2022.

Es primordial la presencia y participación del departamento en las políticas, normativas, gestión de roles, abordaje de riesgos, entre otros, para así obtener el máximo desempeño del activo más importante de la organización: los colaboradores.

Esta investigación cumple las características del enfoque cuantitativo ya que sigue un orden en el cual, primero se define una idea para investigar, se plantea el problema, se revisa la literatura, desarrolla el marco teórico, se visualiza el alcance de estudio, se

elaboran las hipótesis y se definen las variables, se selecciona la muestra y se recolectan los datos para luego analizarlos, por último, se elabora el reporte de resultados.

La investigación es de carácter descriptivo lo cual permite recabar información de libros de texto, revistas, manuales de procedimientos, sitios web y entrevistas.

El instrumento principal para la medición de los objetivos está basado en una encuesta proporcionada por los colaboradores de los 20 puntos de ventas, según el estudio de Chao et al (1994), luego utilizado por Klein y Weaver (2000) citado por Madurai, Olckers y Buys (2007), en la escala Likert; consta de cuatro políticas mencionadas por Chiavenato (2007) las cuales son: Políticas de Socialización, Políticas de Organización, Políticas de Retención y Políticas de Desarrollo.

Hipótesis: El proceso de la gestión en el Departamento de Recursos Humanos en la Cadena de Farmacias Don Gerardo deberá minimizar los factores de riesgo que atraviesan las empresas en Costa Rica debido a la crisis económica, social y pandémica desplegada en el año 2020.

Para la investigación en curso la población son los colaboradores de los 20 puntos de venta en la Cadena de Farmacias Don Gerardo, en total 105; el tamaño de la muestra es de 96 colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

El cuestionario está compuesto de 72 ítems atinentes y 6 de generalidades. Se aplica por medio de Google Forms y se realiza una calificación ponderada para cada variable.

Entre las principales conclusiones del estudio se menciona:

- 1- El rango de edad predominante de colaboradores en la Cadena de Farmacias Don Gerardo es de 28 a 47 años, con mayor participación de mujeres.
- 2- El número de trabajadores promedio es de cinco por punto de venta y una experiencia de más de tres años laborando.
- 3- Se concluye que la mayoría de los colaboradores tienen experiencia adquirida en la farmacia. Se recomienda usar la experiencia de los colaboradores para entrenar nuevo personal. El 87% de los trabajadores tienen un nivel académico universitario completo e incompleto.
- 4- Las políticas de socialización reciben una ponderación de cumplimiento del 85%. Las políticas de la evaluación del desempeño reciben una calificación del 76%

con una desviación del 15%. La calificación menor la obtuvo la potencialización de las competencias profesionales, con un 62,48%.

- 5- La mejor calificada fue la responsabilidad de la empresa por el bienestar del personal, con un 98,43%. Las políticas de retención enfocadas en la comunicación reciben una calificación ponderada de 82%, con una desviación estándar de 12%.
- 6- Las políticas de desarrollo humano reciben la calificación ponderada del 78% con una desviación estándar del 13%.

En general, se hacen recomendaciones enfocadas en las desviaciones de los resultados, debido a que es una variante común que de la generalidad se dispersan a algunos colaboradores.

- 1- Se recomienda incluir en la nómina personal más joven para tomar provisiones en cuanto a las políticas de jubilación en el largo plazo, 10 años aproximadamente.
- 2- Se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos brinde capacitaciones al personal que aún no domina las tareas correspondientes a su puesto de trabajo.
- 3- Se recomienda utilizar la rotación interna de puestos de trabajo para eliminar la monotonía de las labores y la falta de motivación por la rutina (cajero – dependiente).
- 4- Elaborar un plan de aprendizaje y desarrollo. Establecer plazos y metas para conseguir los objetivos estratégicos en cada punto de venta.
- 5- Crear un plan anual de mejora de la salud que incluya un examen físico y psicológico.
- 6- Crear un plan médico para los empleados que requieran medicamentos y/o consultas médicas.
- 7- Fortalecer las políticas de desarrollo humano, especialmente en el sitio laboral, el cual debe ser amplio, con iluminación y temperatura correctamente distribuidas; el orden y la limpieza deben ir de la mano; además, se debe contar con un área apta para que los colaboradores tomen el descanso apropiado en los momentos de café, merienda o almuerzo, especialmente en

horarios de jornadas continuas o que se requieran horas extras o inventarios físicos.

PALABRAS CLAVE:

- Farmacia.
- Recursos humanos.
- Políticas de recursos humanos.
- Políticas de socialización.
- Políticas de desarrollo.
- Políticas de evaluación del desempeño.

CAPÍTULO 1

1.1 Introducción

En forma generalizada, un departamento de recursos humanos se ha caracterizado por la administración del personal: reclutamiento, selección, contratación y capacitación; no obstante, a través de los años sus funciones han trascendido a la toma de decisiones administrativas y gerenciales. López Barra y Ruiz Otero (2015) lo afirman cuando exponen:

El cometido del ahora denominado “departamento de recursos humanos” ha evolucionado enormemente en las últimas décadas. Comenzó desarrollando funciones de administración de personal, sin participar en la dirección empresarial, y estas funciones han evolucionado hasta que, en la actualidad, está considerado un departamento clave para conseguir el éxito de la empresa y por ello participa en la **dirección**¹ empresarial al **máximo nivel** (p.8).

Es primordial la presencia y participación del departamento en las políticas, normativas, gestión de roles, abordaje de riesgos, entre otros, para así obtener el máximo desempeño del activo más importante de la organización: los colaboradores.

La presente investigación, por tanto, analiza el proceso de la gestión en el Departamento de Recursos Humanos enfocado en el desarrollo de las políticas más adecuadas a la filosofía y acordes con el cumplimiento de los objetivos de la cadena de Farmacias Don Gerardo, incluyendo los 20 puntos de venta, 17 de los cuales se localizan en la Región Pacífico Central de Costa Rica.

¹ Las negritas pertenecen al original (López Barra y Ruiz Otero, 2015, p.8).

Como punto inicial, por medio de entrevistas, visitas, observación general y análisis documental, se determinan las políticas implementadas en cuatro aspectos principales: integración, organización, retención y desarrollo, definidas para el talento humano de la Cadena de Farmacias Don Gerardo. En lo que respecta a la integración, se abarca la socialización para determinar los planes y mecanismos de integración que implementa el Departamento de Recursos Humanos, con el fin de cumplir los objetivos de la cadena. En las políticas organizacionales se investigan los planes de evaluación de desempeño del personal, sobre las políticas de retención, lo referente a la administración de sueldos y salarios, planes de prestaciones, higiene y salud ocupacional y las relaciones laborales. Por último, se trabajan las recomendaciones sobre las políticas de desarrollo, que contemplan la capacitación, desarrollo de recursos humanos y desarrollo organizacional.

1.2 Justificación

En un mundo de constantes cambios, no es posible concebir una empresa con procedimientos manuales. Es hoy cuando la gestión de los recursos humanos toma real importancia ante los retos futuristas con el uso de tecnologías de información, para realizar los procesos automatizados; se deja a la Gerencia del departamento las funciones de toma de decisiones más relevantes de la organización, en lo concerniente al personal de todos los departamentos.

La gestión de los procesos administrativos que conlleva la planeación estratégica de políticas de integración, organización, retención y desarrollo de los recursos humanos, que diseñan la vía de trabajo ante las crisis, eventualidades e imprevistos con que puede enfrentarse la empresa, sigue siendo una tarea de vital importancia a nivel organizativo. La

presente investigación, por tanto, se considera de utilidad teórica, pues llena el vacío de que la mayoría de personas consideren al Departamento de Recursos Humanos como una oficina de contratación y no con la seriedad del área encargada de procesos tan importantes como tomar decisiones en momentos críticos en la empresa, con respecto al factor de producción más importante de esta: el capital humano.

Metodológicamente, la presente investigación aporta la fórmula estratificada para obtener una muestra en aquellas empresas que trabajan con puntos de venta dispersos en una localidad, región o país, de tal forma que los elementos participantes en ella son escogidos al azar, pero tienen la misma posibilidad de pertenecer a la muestra, por lo cual se obtiene una confiabilidad más alta en la recolección de los datos. Esto es posible, diseñando un proceso metodológico donde la población se divide en estratos (puntos de venta), cada elemento de la muestra pertenece a un solo estrato, cada estrato tiene diferente tamaño; se proporciona el tamaño de la muestra obtenido por cada estrato y se sacan al azar los elementos para la muestra de estos. Todos los empleados de todos los puntos de venta de la Cadena de Farmacias Don Gerardo tienen la misma posibilidad de ser unidades informantes. Esta metodología para obtener los participantes en la muestra es particularmente útil, pues no solo se consigue información relevante para todas estas farmacias, sino también se pueden utilizar los resultados enfocados en un punto de venta.

Tal como se ha definido a lo largo del marco introductorio, esta investigación podrá ser útil en práctica como referencia para evaluar los procesos de la gestión en áreas como la integración, organización, retención y desarrollo de los recursos humanos de otras empresas

distribuidas en diferentes puntos de venta o que se posesionen en el mercado nacional con economías de escala.

1.3 Área de Estudio

El Departamento de Recursos Humanos de una organización es quizás la piedra angular para conseguir los objetivos planeados por la gerencia; paralelamente, a través de los años las empresas se vuelven más competitivas ante los retos que impone una sociedad cada vez más exigente. Uno de los problemas al que se enfrentan es la búsqueda de la combinación de estrategias para lograr los resultados esperados en forma eficiente. Así lo mencionan Madero Gómez y Peña Rivera (2012):

Las empresas en general están siendo cada vez más competitivas y evolucionan en el desarrollo de estrategias para mejorar sus procesos administrativos y operativos en términos de planeación, desarrollo y crecimiento de acuerdo con el entorno que se tiene, requiriendo de una adecuada estrategia que incida en su administración y en el equilibrio de intereses entre todos los involucrados (p.27).

Consecuentemente, una inadecuada gestión de los recursos humanos puede provocar descontento entre los empleados, los administradores y los clientes; esto evita a la empresa resultados que la lleven a un crecimiento acorde con la planeación estratégica de la administración general. Debido a ello, la presente investigación hace énfasis en la gestión del Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo, en el contexto de la organización y la distribución de recursos, con el fin de lograr mejores resultados acordes con sus objetivos estratégicos.

No obstante, en estos momentos, Costa Rica está pasando una crisis económica, política y social debido a tres aspectos fundamentales: la pandemia originada por la enfermedad del SARS COV 2 (COVID- 19), que ha obligado a las empresas a incrementar medidas de ajustes de personal, rotaciones, despidos, incapacidades por enfermedad u órdenes sanitarias. El segundo aspecto, un déficit fiscal creciente de los últimos 20 años, que golpea de cara al país con una deuda interna equivalente al 83% de la deuda pública para el 2019, la cual representa un 58% del PIB (Quirós Romero, 2020); consecuente con una deficiente recaudación de impuestos, la cual obliga al Gobierno a adquirir nuevos recursos aceptando condiciones de organismos internacionales que conllevan al descontento del país, y crean una crisis política. Como tercer aspecto y quizás el más preocupante, la crisis social desencadenada de los dos anteriores: el desempleo, el cual ha arrancó en 2021 con 468.000 personas desempleadas, para un equivalente del 19,1% y un aumento de 158.000 interanual (2020-2021). (Madrigal, 2021).

Este último dato obliga a los trabajadores a aceptar condiciones laborales no acordes con la ley, tales como trabajos subvalorados en tarifas salariales, recargo de funciones y hasta maltrato de sus superiores; todo ello con tal de no poner en riesgo el sustento familiar. Por ello que surge la pregunta siguiente:

¿Cuál es el proceso de gestión referente al contexto organizacional, basado en las políticas de integración, de organización, de retención y desarrollo de los recursos humanos llevadas a cabo por el Departamento de Recursos Humanos en la Cadena de Farmacias Don Gerardo?

1.4 Delimitación de Problema

Para delimitar el problema mencionado en el punto anterior, se recurre al espacio, tiempo, universo y contenido de la investigación en curso.

1.4.1 Delimitación Espacial

La investigación se desarrolla en el Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo, ubicadas de la siguiente forma: la empresa cuenta con 20 puntos de venta, de los cuales 17 se encuentran en la zona Pacífico Central: Paquera, Miramar, Limonal, Las Juntas, Cañas, Jacó, Parrita, Quepos, Quepos 2, Orotina, Botica Orotina, Monteverde, Puntarenas, Hospital, Roble, Esparza y Marañonal; los otros tres se ubican en Pérez Zeledón, Pérez Zeledón 2 y Sabana.

1.4.2 Delimitación Temporal

La investigación se lleva a cabo durante año 2020.

1.4.3 Delimitación del Universo

El estudio se desarrolla en la Cadena de Farmacias Don Gerardo, específicamente en el Departamento de Recursos Humanos, en el área de oficina, que corresponde a funciones administrativas: políticas internas, planificación controles y comunicación de las 20 farmacias ubicadas en todo el país.

1.4.4 Delimitación del Contenido

Se hace referencia a la gestión realizada por el Departamento de Recursos Humanos en las farmacias ubicadas en todo el país, específicamente en el manejo de políticas de integración, concerniente a la socialización, políticas de organización, de retención del recurso humano dentro de la empresa, tales como administración de sueldos y salarios, planes de prestaciones, asociaciones y otras, higiene y salud ocupacional y las relaciones laborales.

1.4.5 Situación actual del conocimiento del tema

En este punto se hace referencia a estudios anteriores realizados sobre el tema de los procesos de recursos humanos, tanto dentro como fuera del ámbito nacional.

1. Identificación de la investigación	
Título:	Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones
Autores:	Sergio Madero y Humberto Peña
Fecha de publicación	Diciembre del 2012
Instituto	Universidad del Valle
URL	http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v28n48/v28n48a03.pdf
Referencia bibliográfica	Madero, S. & Peña, H. (Julio – Diciembre 2012). Análisis de los procesos de Recursos Humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. <i>Cuadernos Universitarios de la Universidad del Valle</i> , 28(48). Obtenido de: http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v28n48/v28n48a03.pdf
Auto de la fichas	Garita Pérez, H. y Mora Solís, V. Fecha 10/10/20

Aproximación al texto

El artículo expone la relevancia de los bonos y prestaciones en los procesos de la administración de los recursos humanos. Como resultado determinante, los autores explican por medio de medidas de la estadística inferencial, que los incentivos como los bonos influyen positivamente en la motivación de los trabajadores.

Determine cuál es el propósito del documento que se va a leer

El propósito es hacer una revisión teórica de los principales procesos de la administración de los recursos humanos, en los cuales se enfocan los autores.

Preguntas orientadas

En el apartado de metodología, surge la duda de la construcción de la muestra, la cual no queda clara. Primero utiliza 110 y luego la aplicación estadística de 335, no presentan fórmulas para la obtención de esta; además, en ningún momento se menciona el número de empleados de la empresa y sucursales estudiadas.

Un vacío importante que deja la investigación es en cuanto a los procesos de la administración de los recursos humanos, al inicio de la investigación los menciona pero se miden en una generalidad como “procesos” y se trabajan en resultados de motivación, importancia y éxito.

Citas

Los procesos relevantes de la administración de los recursos humanos están definidos por los autores Madero y Peña (2012) de la siguiente forma:

De la revisión de la literatura pudimos confirmar la relevancia que tienen los diversos eslabones de unión en los procesos de recursos humanos, como son: 1) la inducción entre la contratación y la capacitación de personal, 2) los planes de vida y carrera entre la capacitación y el desarrollo, 3) las descripciones de puestos entre la capacitación y las compensaciones y finalmente 4) la Evaluación de desempeño como unión entre el desarrollo profesional y las compensaciones (p.33).

2. Identificación de la investigación

Título:	Análisis de la gestión de recursos humanos en los modelos de salud familiar, comunitaria e intercultural en los países andinos.
Autores:	Organización Panamericana de la Salud – Organización Mundial de la Salud
Fecha de publicación	2015
Instituto	Organismo Andino de Salud – Convenio Hipólito Unanue

URL	https://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/2015/3_gestion		
Referencia bibliográfica	<i>Organización Panamericana de la Salud- Organización Mundial de la salud (2015). Análisis de la gestión de recursos humanos en los modelos de salud familiar, comunitaria e intercultural de los países andinos. (Primera ed.) Perú: Convenio Hipólito Unanue.</i>		
Auto de la fichas	Garita Pérez, H. y Mora Solís, V.	Fecha	10/10/20

Aproximación al texto

En el tercer capítulo del documento se hace énfasis en los modelos y estrategias de la gestión de los recursos humanos, enfocada en la salud. Como resultado determinante, se encuentra que los mayores esfuerzos relacionados a la gestión de RH es el área de formación de personal, con desarrollo de estrategias de autosuficiencia. Un enfoque importante de la investigación es la forma en que la gestión de los recursos humanos interrelaciona dos áreas importantes: la educación y el trabajo con la formación de personal, para brindar éxito en forma eficiente a los objetivos planteados por la organización.

Determine cuál es el propósito del documento que se va a leer

El propósito fundamental del documento consiste en establecer políticas para el desarrollo y gestión integral de recursos humanos en salud, en busca de disminuir las condiciones de inequidad, desigualdad y exclusión que prevalecen en los países de la subregión y mejorar la salud colectiva a través del fortalecimiento de las políticas y planes de desarrollo de recursos humanos en los países de la subregión.

Preguntas orientadas

El documento analizado es una guía de la conceptualización y contextualización de atributos para el desarrollo de la gestión de los recursos humanos, basada en diferentes modelos. Un vacío encontrado es con respecto al título, el cual considera un análisis que se hace en forma cualitativa sin porcentajes de cumplimiento o evaluación de los resultados de gestión.

Citas

En forma general, la Organización Panamericana de la Salud – Organización Mundial de la Salud (2015), plantean la definición de gestión de los Recursos Humanos de la siguiente forma:

(...) podría entenderse como gestión de recursos humanos, todas aquellas acciones que, organizada y sistemáticamente, realiza una organización con el propósito de contar con el personal necesario en el momento oportuno, según las necesidades y aspiraciones definidas por la propia organización (p.23).

3. Identificación de la investigación

Título:	Estructura organizacional de la farmacia popular El Rosario para mejorar el desempeño laboral		
Autores:	Barragán Espín, Nelson; Avellán Herrera, Betty		
Fecha de publicación	2016		
Instituto	Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Sede Ambito.		
URL	https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1586		
Referencia bibliográfica	Barragán, N. (2016). <i>Estructura organizacional de la farmacia popular El Rosario para mejorar el desempeño laboral</i> . Ecuador: Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Sede Ambito. Obtenido de https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1586		
Auto de la fichas	Garita Pérez, H. y Mora Solís, V.	Fecha	10/10/20

Aproximación al texto

Es una investigación referente al control o dirección de empresas, realizada en una cadena de farmacias, con tema principal: La estructura organizacional, la cual es un peldaño imprescindible para la gestión de los procesos del departamento de recursos humanos. Este trabajo de investigación, aporta los elementos fundamentales para la elaboración de una estructura organizacional cuyo fin es mejorar el desempeño laboral.

Determine cuál es el propósito del documento que se va a leer

El propósito fundamental del documento consiste en crear una estructura organizacional en una cadena de farmacias para mejorar el desempeño laboral.

Preguntas orientadas

Está enfatizado en los factores del talento humano tales como: Valor de las recompensas, competencias, percepción de las recompensas, percepción de las funciones y desempeño laboral.

Citas

En un organigrama funcional se representan las áreas por funciones, para mejorar el desempeño laboral que según Barragán (2016) consiste en:

Es la conducta que tiene el trabajador hacia su trabajo o sus funciones, dicho desempeño es el factor por lo que la organización contrata a un empleado, para que así contribuya en el logro de los objetivos. La evaluación de los resultados del desempeño se llama efectividad (p.30).

1.5 Objetivos

Los objetivos de la presente investigación representan lo que se pretende alcanzar y se dividen en generales y específicos.

1.5.1 Objetivo general

Analizar el proceso de la gestión administrativa del Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo, basado en las políticas de socialización, evaluación de desempeño, retención y desarrollo del personal de los puntos de venta durante el año 2020.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Identificar las políticas de socialización del Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo por medio de revisión documental y la herramienta cuestionario.
2. Describir los procesos de evaluación de desempeño, mediante la planificación y control del personal en el Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo, durante el año 2021.
3. Analizar las responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo sobre las políticas de retención, durante el año 2021.
4. Recomendar buenas prácticas que pueden llevarse a cabo por medio de políticas de desarrollo humano en la gestión del Departamento de Recursos Humanos en la Cadena de Farmacias Don Gerardo, durante el año 2022.

1.6 Hipótesis

El proceso de la gestión en el Departamento de Recursos Humanos en la Cadena de Farmacias Don Gerardo permitirá que los factores de riesgo que atraviesan las empresas, debido a la crisis económica, social y pandémica desplegada en el año 2020 logren ser minimizados.

CAPÍTULO II

2 Marco Teórico

En este capítulo se describen las perspectivas o corrientes teóricas que sustentan la investigación, basadas en la pregunta generadora que la orienta: ¿Cuál es el proceso de la gestión referente a las políticas de integración, organización, retención y desarrollo del Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo?

2.1 Gestión de los Recursos Humanos

La gestión de los recursos humanos es uno de los pilares fundamentales de la empresa; por ello la importancia de estudiar este concepto a profundidad. De la Cruz (2011) establece que el departamento de recursos humanos:

Se ocupa de los procesos relacionados con las personas que trabajan en la organización, tanto desde el punto de vista administrativo (contratación, nóminas, convenios colectivos, etc.) como desde el de su desarrollo (formación, Evaluación de desempeño, planificación de carreras, etc.). (p.8).

Según la cita anterior, la gestión del departamento de recursos humanos se divide en dos partes: la administrativa y la de desarrollo.

Por su parte, la administración de los recursos humanos hace referencia a la conformación del talento humano dentro de una organización, Polanco (2013) dice: “Es la función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización” (p.81). Ambos autores coinciden en que la administración de un departamento de recursos humanos consiste en administrar el personal de una empresa de la mejor manera, según sus capacidades, escogerlo según las necesidades

de empresa, brindarles las enseñanzas adecuadas para las funciones que deben desempeñar en sus puestos de trabajo, además de procurar el bienestar del personal para que su desempeño sea productivo.

Sin restar méritos a la administración del personal, la función del departamento de recursos humanos va más allá y se convierte en un proceso de gestión a nivel directivo con funciones gerenciales; así lo expone Castaño (2005):

Uno de los aspectos más relevantes de la gestión de Recursos Humanos es el desarrollo de actitudes y habilidades personales, necesarias para alcanzar un desempeño óptimo, con el objetivo final de contribuir a la consecución de los resultados empresariales, ganando en profesionalidad y motivación, lo cual contribuye a reducir la rotación de personal, a aumentar la flexibilidad y generar valor, todo lo cual potencia su competitividad (p.25).

Definida entonces la gestión del departamento de recursos humanos como una función a nivel gerencial más que de escritorio, la presente investigación pretende analizar desde esta concepción a la Cadena de Farmacias Don Gerardo en todo el país, dentro de la perspectiva del Departamento de Recursos Humanos, continuando con la teoría que le da la base fundamental del pensamiento empresarial: Teoría General de Sistemas.

2.2 Teoría General de Sistemas

La organización empresarial se remonta al siglo XX con la incorporación de cuatro escuelas de la administración: la Escuela de la Organización Científica del trabajo cuyos mayores exponentes son: Henry Fayol, Frederick Taylor, Max Weber, entre otros. Esta

escuela, según Gismano y Schewert (2012), propone el aumento de la productividad a partir de las relaciones de armonía entre patrones y trabajadores, por medio de la tabulación, clasificación y sistematización de las tareas diarias. (s.p.).

La segunda escuela por mencionar es la Escuela de las Relaciones Humanas, cuyo expositor es Elton Mayo, quien, según Ramos y Triana (2007), señala que “su tesis hace énfasis en las personas, como parte importante en las organizaciones” (p.309).

La tercera, la Escuela de los Recursos Humanos, cuyos expositores son MacGregor, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Kurt Lewin, Rensis Likert, Chris Argyris y otros, según Alonzo, Betancourt, Colón y Rojas (2015) en esta se defienden las teorías X y Y de las cuales exponen:

Bajo este nombre, McGregor comparó el comportamiento típico de un supervisor, quien percibe al obrero como flojo, tramposo y falto de creatividad. A este tipo de supervisores los denominó “X”. En contraste, un supervisor “Y” es motivador de la autoestima del trabajador que cree profundamente en la honestidad, creatividad y autocontrol del trabajador (p.19).

La cuarta escuela que dio origen a la teoría general de sistemas es la Escuela de Sistemas que Puchol (2003) describe como la que:

Centró su atención en las relaciones tanto formales e informales de los individuos entre sí, del individuo y su subgrupo, los subgrupos entre sí, los subgrupos y la organización, y también las relaciones de la organización con su entorno socioeconómico (p.1).

Estas cuatro escuelas forman la teoría general de sistemas, la cual forma parte fundamental de la teoría administrativa, pues comprende en forma integral, ordenada e interdisciplinaria, las partes que forman el todo. Así lo explica Gutiérrez (2013):

La Teoría General de Sistemas nos ayuda a entender y nos aproxima en una forma ordenada y científica a la realidad en que vivimos y con la que interactuamos constantemente, igualmente nos orienta a que realicemos un trabajo transdisciplinario (...) La Teoría General de Sistemas (TGS) se distingue por su perspectiva integradora, donde se considera importante la interacción y los conjuntos que a partir de ella se generan (p.9).

Aunado al aporte de estas teorías, se encuentran otras: la teoría de las contingencias, teoría del campo de Lewin, teoría de la disonancia cognitiva de Festinger, la teoría motivacional, teoría de Herzberg y la teoría de las expectativas, brindan a los recursos humanos las bases para que el departamento lleve a cabo su gestión basada en el éxito del cumplimiento de los objetivos empresariales.

2.3 Proceso de la Gestión de los Recursos Humanos

En cuanto al proceso de la gestión de los recursos humanos, Gómez, Balkin y Cardy (2008) mencionan las siguientes actividades:

- Gestión de los flujos de trabajo y análisis de puestos
- Gestión de la diversidad
- Gestión del despido de trabajadores, reducción del tamaño empresarial y colocación externa

- Evaluación y gestión del desempeño
- Gestión de la retribución
- Gestión de las relaciones internas
- Gestión de la relación con los representantes de los trabajadores
- Gestión de la seguridad y salud en el trabajo

La gestión de los recursos humanos incluye desde el trabajo organizado en los puestos de trabajo hasta la seguridad y salud al desempeñarlo. Para poder establecer los procesos de la gestión se establecen las políticas que son la columna vertebral de la organización, por medio de ellas se pueden definir las relaciones con todos los recursos humanos que se afectan a la empresa en el ambiente interno y externo.

2.4 Políticas y controles del Departamento de Recursos Humanos

La gestión de los recursos humanos incluye establecimiento de políticas los cuales se identifican en los siguientes puntos.

2.4.1 Políticas

Las políticas son consideradas normas o reglamentos que deben seguirse en una empresa para unificar el norte o dirección para llegar a una meta específica. El objetivo de una empresa es maximizar sus utilidades o ganancias y la mejor forma de hacerlo es si todo el conjunto empresarial sigue la misma dirección, así lo confirman Gómez et al (2008):

Las estrategias de RRHH creadas en el departamento de RRHH tendrán muy pocas posibilidades de éxito a no ser que los directivos de todos los niveles jerárquicos –incluyendo a los altos ejecutivos– las apoyen totalmente. Para

garantizar el compromiso de los directivos, los profesionales de los RRHH deben trabajar estrechamente con ellos en la formulación de políticas (p.30).

De esta forma, con el apoyo de los directivos y ejecutivos y con el compromiso de los colaboradores, las políticas de gestión de los recursos humanos brindan un valor agregado en la consecución de los objetivos a mediano y largo plazo. Según Chiavenato (2007, p.121) las principales políticas que debe establecer una organización son:

- Políticas de integración de los recursos humanos
- Políticas de organización de los recursos humanos
- Políticas de retención de los recursos humanos
- Políticas de desarrollo de recursos humanos
- Políticas de auditoría de recursos humanos

En este estudio se abarca el análisis de la gestión de los procesos con respecto a algunos aspectos señalados en las políticas anteriores, mencionadas por Chiavenato (2007).

2.4.2 Políticas de integración de los recursos humanos

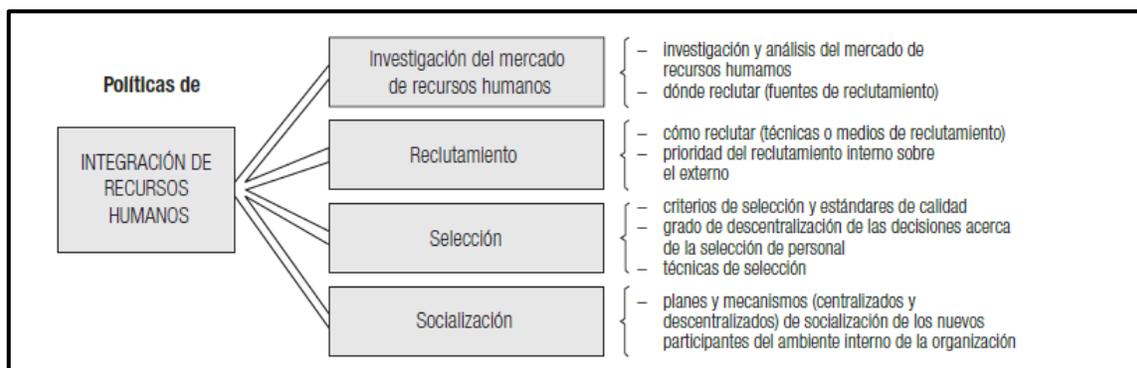
La empresa en sus múltiples funciones, delega al Departamento de Recursos Humanos una de las importantes: el reclutamiento, la selección, contratación e inducción del personal, y la elaboración de políticas afines para el cumplimiento de sus objetivos. En lo que respecta a las políticas de integración, Chiavenato (2007) las define de la siguiente forma:

Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado,

reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales (p. 129).

En la Figura N° 1 se observan los procesos del subsistema integración de recursos humanos, el cual se compone de los procesos: Investigación de mercados, reclutamiento, selección y socialización.

Figura 1. Políticas y procedimientos de integración de los recursos humanos



Fuente: Imagen tomada de Chiavenato (2007, p.123)

Es con respecto a este último proceso referido en el presente estudio, sin menoscabar la importancia de los anteriores, se trata la integración del personal a las tareas organizacionales o el cuarto proceso de la integración: socialización de los recursos humanos, también conocido como inducción. Fernández y Molina (2018) citan a González (2009) para referirse a la socialización:

La Socialización Laboral hace referencia al amplio proceso por el cual las personas van adquiriendo progresivamente los aspectos actitudinales, comportamentales, valorativos y las representaciones sociales que les permiten incorporarse al mundo del trabajo y desarrollar actividades productivas dentro de lo que, en el marco cultural de nuestra sociedad, se entiende por trabajo. Sin

embargo, cuando se habla del aprendizaje de los valores, normas y pautas de conducta exigidas dentro de una organización, nos referimos más específicamente a la Socialización Organizacional (p.43).

El proceso de socialización debe ser entendido como enriquecedor, donde los colaboradores (personal de la empresa), aprenden a conocer el ambiente laboral; es un momento de interacción sumamente importante para lograr con éxito los objetivos propuestos en la planeación administrativa y de gerencia.

2.4.2.1 Etapas del proceso de socialización

El proceso de socialización organizacional de los recursos humanos en una empresa se lleva a cabo en etapas o escalones; los colaboradores deben pasar el primer peldaño para continuar su paso por la empresa. Así lo mencionan Fernández y Molina (2018) citando a González (2010) cuando explican la primera etapa del proceso:

Socialización anticipada. La socialización en la organización comienza antes de que el individuo ingrese en la organización. La información anticipada para la socialización proviene de diversas fuentes. Toda la información, tanto formal como informal, exacta o inexacta, ayuda al individuo a anticipar las realidades de la organización (p.43).

Muchas veces en esta primera etapa se crean falsas expectativas: el trabajador está deseoso de conseguir el empleo y el empleador deseoso de la contratación; de ello depende que el colaborador se integre a la empresa.

En la segunda etapa, Fernández y Molina (2018), destacan las relaciones sociales del empleado cuando ya está contratado. Una vez firmado el contrato de trabajo y se aceptan las condiciones laborales: horarios, días libres, sueldos o salarios, llega la etapa del encuentro con la realidad, la adaptación a la realidad laboral, relaciones con el trabajo, con jefes y compañeros, Fernández y Molina (2018) explican esta segunda etapa como el encuentro, así: “Los científicos de la conducta advierten que durante esta etapa puede producirse un choque con la realidad. Un choque con la realidad es el sentimiento de sorpresa del recién llegado tras experimentar situaciones o sucesos inesperados” (p. 44).

Si logran pasar el tiempo de adaptación o la etapa del encuentro, es posible avanzar a la tercera etapa, que denominan como “Cambio y adquisición”. Allí el trabajador se adapta, socializa o se retira del trabajo. En su investigación, Fernández y Molina (2018), citan a González (2010), quienes definen esta etapa de la siguiente forma:

El dominio de tareas importantes y la solución del conflicto de roles marca el comienzo de la etapa final del proceso de socialización. Los que no logran realizar la transición a la tercera etapa dejan voluntaria o involuntariamente el trabajo o se convierten en elementos aislados en la red de la organización (p.44).

Al final de la tercera etapa se asume que el trabajador ya es parte del equipo empresarial para luchar y conseguir las metas de la organización como una unidad. Durante estas tres etapas se pone a prueba la expectativa, la realidad y la integración del recurso humano por medio de la socialización.

2.4.2.2 Dimensiones de la socialización organizacional

La socialización organizacional es un proceso que se inicia desde antes de que el colaborador ingrese a cumplir las tareas para las cuales fue contratado, hasta que ya está incorporado en la empresa, después del período de prueba, tal como se ha investigado en los puntos anteriores. De tal forma, Chao, O'Leary-Kelley, Wof, Klein y Gardner (1994) citados por De Olivera, Ros-García y Tamayo (2001) mencionan que existen seis dimensiones de socialización laboral, las cuales son:

Las seis dimensiones de la socialización organizacional: Aprovechamiento de Desempeño (dominio de las tareas), Dominio del Lenguaje (términos técnicos y lenguaje informal), Personas (integración con los demás y satisfacción en las relaciones interpersonales), Objetivos y Valores de la organización, Políticas (obtención de información sobre la estructura de poder) e Historia (conocimiento de la historia de la organización: sus tradiciones, costumbres, mitos y rituales) (p.177).

En estas seis dimensiones, es claro ver que el proceso de socialización no se limita únicamente a uno de inducción, o de aprendizaje de las tareas básicas, ni tiene un tiempo definido o limitado por el período de prueba; es un proceso de conocimiento empresarial de toda la organización, es adherirse a ella en tiempo, espacio y conocimiento.

Otros autores como Wagner y Hollenbeck (2004) citados por Melgarejo (2016) definen la socialización de la siguiente forma:

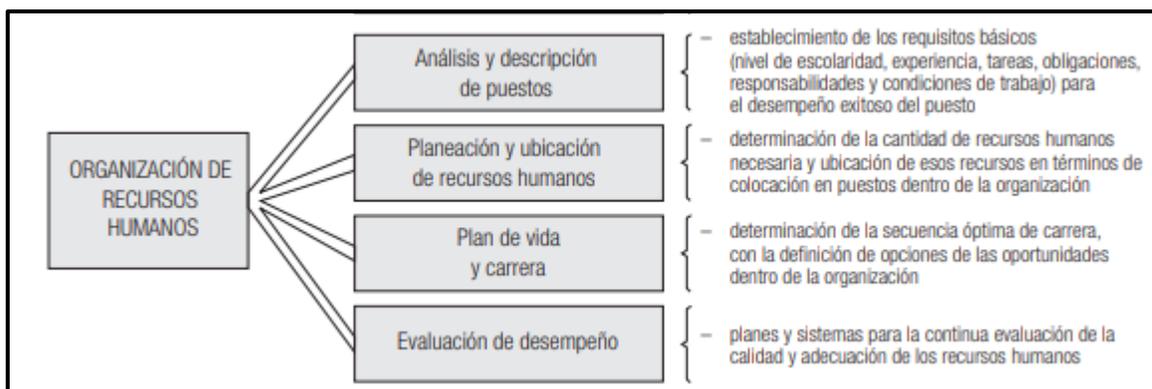
La **socialización** es el proceso mediante el cual los nuevos empleados de una organización asimilan entre otros aspectos, los valores, las habilidades y la cultura necesarios para desarrollar las tareas relacionadas con el puesto de trabajo que van a ocupar en la empresa (p.8).

Con esta definición se retoma el concepto expresado por Chao et al (1994) y sus seis dimensiones de la socialización. En la presente investigación se trabaja el grado de socialización de los colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo, como parte de las políticas de integración.

2.4.3 Políticas de organización de los recursos humanos

En la administración de recursos humanos de una organización se deben contemplar las políticas de organización, tal como se observan en la Figura N°2. Tiene 4 subsistemas o componentes que son: Análisis y descripción de puestos, planeación y ubicación de recursos humanos, plan de vida y carrera y el cuarto componente evaluación de desempeño.

Figura 2. Políticas y procedimientos de organización de los recursos humanos



Fuente: Imagen tomada de Chiavenato (2007, p.123)

En las políticas de organización de los recursos humanos, el trabajo de investigación se centra en la evaluación de desempeño, considerando los planes y sistemas para la continua evaluación de la calidad y adecuación de los recursos humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

2.4.3.1 Evaluación de desempeño

La Evaluación de desempeño es una tarea que se hace en forma automática: desde aspectos tan sencillos como la adquisición de una computadora, por ejemplo, se observa la velocidad y capacidad de guardar datos, la velocidad de acceso a las redes o a internet; así por lo general con todos los procesos en la vida cotidiana. El mundo empresarial no está lejos de estas evaluaciones con sus activos y especialmente, con el más importante de ellos: el personal. La evaluación de desempeño, por tanto, debe ser una de las actividades primordiales del Departamento de Recursos Humanos, tanto para saber cómo marcha el personal, como para realizar mejoras en los procesos, variar las funciones asignadas y otras que le generarían ahorros y evitarían desperdicios a las organizaciones. Chiavenato (2007) la define así:

La Evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como Evaluación de desempeño, evaluación

de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. (p.243).

Las políticas de organización incluyen la evaluación de desempeño como componente final, para lograr a través de los resultados mejorar los procesos, analizar la distribución de funciones, diagnosticar el éxito o fracaso de las tareas encomendadas al personal, entre otras, así lo explica Polanco (2013):

Por medio de los sistemas de evaluación de desempeño se califica la actuación de los gerentes, respecto a los criterios que la empresa considera importantes para la aplicación de estrategias y para la obtención de ventajas competitivas. Los sistemas de evaluación de desempeño de una empresa son elementos importantes de sus sistemas de control, siendo un componente central de la estructura organizacional, y un asunto problemático en muchos negocios internacionales a la hora de evaluar a sus gerentes... (p.89).

Por lo tanto, la evaluación de desempeño, más que el rendimiento o desempeño de los colaboradores, evalúa la gestión del Departamento de Recursos Humanos en el proceso.

2.4.3.2 Objetivos de la evaluación de desempeño de los recursos humanos

Chiavenato (2007) menciona como objetivo básico: “Mejorar los resultados de los recursos humanos en la organización” (p.247), entendiendo como resultados, los objetivos propuestos en una planificación estratégica del departamento, donde realiza sus funciones. El mismo autor realiza la propuesta de tres objetivos, que son:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los recursos humanos sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra (p.248).

De igual forma que se han tratado los puntos anteriores, se muestra en los objetivos planteados por Chiavenato (2007), la responsabilidad ineludible del departamento que realiza la planeación estratégica y la responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, como propiciador de la evaluación para mejorar los resultados generales de la organización.

2.4.3.3 Responsables de la evaluación. Nuevo concepto

Desde hace más de una década se trata de responsabilizar a cada departamento de la evaluación de desempeño de sus colaboradores; así, Chiavenato (2007, p.245) expone que la responsabilidad cae en cinco jerarquías: el gerente, el individuo, el individuo y el gerente (dúo), el Departamento de Recursos Humanos y el equipo de trabajo o la comisión de evaluación. En este sentido, las concepciones actuales, realizan un diseño de evaluación que permite al individuo a realizar la propia calificación de su desempeño laboral.

La nueva concepción de evaluación de desempeño está orientada por la Administración por objetivos (APO), orientada bajo los siguientes propósitos o vías, según Chiavenato (2007):

1. Formulación de objetivos mediante consenso.
2. Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos formulados conjuntamente.
3. Acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos y a los medios necesarios para alcanzar los objetivos.
4. Desempeño. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.
5. Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.
6. Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta.

La tendencia evidente es dejar en manos del individuo con aporte y aprobación del gerente, la calificación a su propio desempeño, con los estándares establecidos en consenso para cumplir los objetivos establecidos previamente.

2.4.4 Políticas de retención de recursos humanos

Las políticas de retención de los recursos humanos están definidas por cuatro ejes principales: Administración de salarios, planes de prestaciones sociales, higiene y seguridad ocupacional y relaciones laborales. En la Figura N°3 se observa la distribución del proceso y subsistemas presentados por Chiavenato (2007).

Figura 3. Políticas de retención de recursos humanos



Fuente: Imagen tomada de Chiavenato (2007, p.123)

Entre las políticas de retención de recursos humanos en esta investigación, se analizan aquellas implementadas en la Cadena de Farmacias Don Gerardo relacionadas con los cuatro componentes y los subcomponentes.

2.4.4.1 Administración de sueldos y salarios

Para Chiavenato (2007), la justa distribución de sueldos y salarios busca la satisfacción de los colaboradores en la empresa y por tanto, la retención de ellos dentro de la empresa, Respecto a este componente dice: “Cabe definir la administración de sueldos y salarios como un conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización” (p.286). El equilibrio entre los salarios y los puestos de trabajo hacen que los colaboradores se sientan satisfechos de este, además de que sientan la pertenencia a la organización.

2.4.4.2 Planes de prestaciones sociales

En Costa Rica, las leyes dictadas en bienestar de las condiciones actuales y futuras de los trabajadores, permiten que ellos gocen de beneficios como prestaciones por cesantía,

seguro social, seguro de riesgo al trabajo y un fondo de capitalización laboral o de retiro. Se citan:

1. Ley de protección al trabajador. Ley N°7983 (tiene por objeto crear y establecer el marco para regular los fondos de capitalización laboral propiedad de los trabajadores, además de universalizar las pensiones para las personas de la tercera edad en condición de pobreza, los mecanismos para ampliar la cobertura y fortalecer el Régimen de Invalidez, Vejez y Muerte de la CCSS como principal sistema de solidaridad en la protección de los trabajadores.
2. Código de Trabajo y sus Reformas (1943):

En el contrato por tiempo indefinido cada una de las partes puede ponerle término, sin justa causa, dando aviso previo a la otra, de acuerdo con las siguientes reglas: a) después de un **trabajo** continuo no menor de tres meses ni mayor de seis, con un mínimo de una semana de anticipación (Art. 28).

El tiempo de preaviso es igual para empleados y patronos, si el patrono despide debe hacerlo con los tiempos establecidos en el artículo anterior y si el trabajador renuncia también. Por mutuo acuerdo el trabajador puede dejar el trabajo el mismo día de su cesación.

Si el contrato de trabajo por tiempo indeterminado concluye por despido injustificado, o algunas de las causas previstas en el artículo 83 u otra ajena a la voluntad del trabajador, el patrono deberá pagarle un auxilio de cesantía de acuerdo con las siguientes reglas:

1. Después de un trabajo continuo no menor de tres meses ni mayor de seis, un importe igual a siete días de salario.
2. Después de un trabajo continuo mayor de seis meses, pero menor de un año, un importe igual a catorce días de salario.
3. Después de un trabajo continuo mayor de un año, con el importe de días de salario indicado en la siguiente tabla:
 - a) AÑO 1 19,5 días por año laborado.
 - b) AÑO 2 20 días por año laborado o fracción superior a seis meses.
 - c) AÑO 3 20,5 días por año laborado o fracción superior a seis meses.
 - d) AÑO 4 21 días por año laborado o fracción superior a seis meses.
 - e) AÑO 5 21,24 días por año laborado o fracción superior a seis meses.
 - f) AÑO 6 21,5 días por año laborado o fracción superior a seis meses.
 - g) AÑO 7 22 días por año laborado o fracción superior a seis meses.
 - h) AÑO 8 22 días por año laborado o fracción superior a seis meses.
 - i) AÑO 9 22 días por año laborado o fracción superior a seis meses.
 - j) AÑO 10 21,5 días por año laborado o fracción superior a seis meses.
 - k) AÑO 11 21 días por año laborado o fracción superior a seis meses.

l) AÑO 12 20,5 días por año laborado o fracción superior a seis meses.

m) AÑO 13 y siguientes 20 días por año laborado o fracción superior a seis meses

(Art. 29).

3. La Constitución Política de la República de Costa Rica (1949) dicta a favor de la cesantía: “Los trabajadores despedidos sin justa causa tendrán derecho a una indemnización cuando no se encuentren cubiertos por un seguro de desocupación” (Art. 63).

Además, algunas empresas tienen asociaciones solidaristas para brindar apoyo de créditos y ahorros voluntarios a los trabajadores (Ley 6970, 1984). Esto se define de la siguiente forma:

Las asociaciones solidaristas son organizaciones sociales que se inspiran en una actitud humana, por medio de la cual el hombre se identifica con las necesidades y aspiraciones de sus semejantes, comprometiendo el aporte de sus recursos y esfuerzos para satisfacer esas necesidades y aspiraciones de manera justa y pacífica. Su gobierno y su administración competen exclusivamente a los trabajadores afiliados a ellas (Art.1).

2.4.4.3 Higiene y seguridad en el trabajo

La higiene laboral en una empresa es sumamente importante, pues un ambiente de trabajo saludable proporciona trabajadores motivados mental y físicamente. Así la define Chiavenato (2007): “La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos

de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza” (p.332). Además, esa serie de normas y procedimientos se destacan en un plan de higiene laboral que debe incluir al menos tres puntos: servicios médicos adecuados, prevención de riesgo a la salud y servicios adicionales (apoyo en pagos de servicios médicos, planes de seguros grupales, descuentos en servicios médicos).

2.4.4.4 Relaciones laborales

Quizá uno de los componentes más difícil de enfrentar en la retención de los recursos humanos es el de las relaciones entre colaboradores, colaboradores-jefes y colaboradores subalternos; muchas veces debido a que la vida personal de un empleado no debe influir en su vida laboral. No obstante, esa tarea es muy difícil y sumado al carácter individual, puede dificultar el trato con los demás y por tanto, las relaciones interpersonales. Así define Chiavenato las relaciones laborales (2007):

Se refiere a las actividades de recursos humanos asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimisiones (p.357).

Las relaciones laborales influyen directamente en la satisfacción de los trabajadores, en su desempeño y en su salud mental y física. Según Chiavenato (2007), el Departamento de Recursos Humanos tiene una función de apoyo en las relaciones laborales con el diseño de un buen programa de relaciones con los empleados, que incluyen cinco temas básicos: comunicación (más adelante se conceptualiza un apartado para este tema), cooperación, protección, asistencia y disciplina y conflicto.

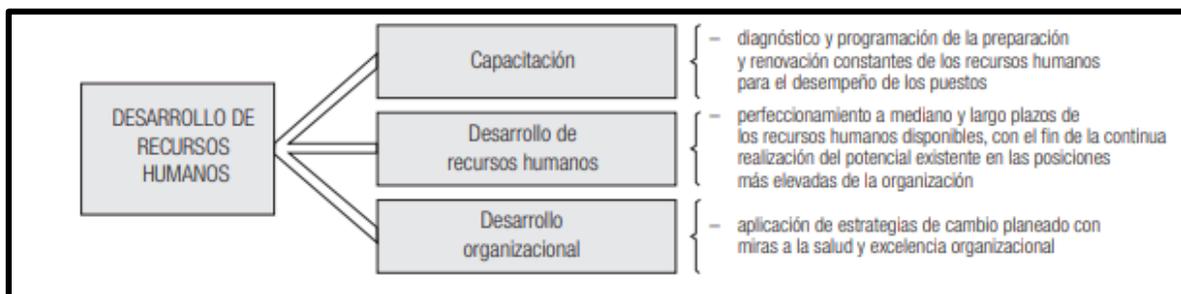
2.4.5 Políticas de desarrollo de recursos humanos

El desarrollo de recursos humanos tiende a referirse a tres componentes básicos: la capacitación constante, el desarrollo (carrera, experiencia, ascensos en escalera, y otros) y el desarrollo organizacional. Chiavenato (2007), explica las políticas de desarrollo de los recursos humanos de la siguiente forma:

Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo (p.379).

En la Figura N°4 se observa el diagrama con los componentes de la política de desarrollo de recursos humanos, los cuales son tres: capacitación, desarrollo de recursos humanos y desarrollo organizacional.

Figura 4. Políticas de desarrollo de recursos humanos



Fuente: Imagen tomada de Chiavenato (2007, p.123)

En lo que respecta a las políticas de desarrollo, Chiavenato (2007) expone: “La capacitación, el desarrollo del personal y el desarrollo organizacional constituyen tres estratos de diferente extensión en la concepción del desarrollo de los recursos humanos” (p.380). La capacitación consta de la preparación y renovación constante de los recursos humanos para ocupar los puestos vacantes en la organización. Por su parte, el desarrollo de recursos humanos, como componente, va a elaborar políticas de perfeccionamiento a mediano y largo plazo; es una extensión de la capacitación. Esto es posible gracias a la mejora continua y el desarrollo organizacional que establece políticas de aplicación de estrategias de cambio planeado, con miras a la excelencia organizacional.

2.4.6 Controles del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos lleva a cabo una serie de actividades de control de las funciones u operaciones de los colaboradores de la organización. Control de las compensaciones, métodos de control de horarios y los controles de los procesos de desarrollo de personal (Fondo Social Europeo. Departamento de Administración y Gestión, 2014).

2.5 Planificación

Dentro de los procesos efectuados por el departamento de recursos humanos, hay uno imprescindible en la gestión: la planificación.

El proceso de planificación se une con el de calidad para dirigir los recursos humanos de la empresa en el cumplimiento de los objetivos fijados. Buendía (2016) dice:

Al hablar de la gestión de los recursos humanos del proyecto, será indispensable elaborar su planificación, determinar los perfiles requeridos y hacer el plan de incorporaciones según el cronograma del proyecto, asegurar un entrenamiento y un desarrollo acorde con el rol que ejercerán, para finalmente dirigir el equipo humano haciendo una adecuada Evaluación de desempeño y teniendo siempre en cuenta las diferentes técnicas para la resolución de conflictos que se puedan presentar (párr.7).

La importancia de la planificación para cualquier proyecto planteado por el Departamento de Recursos Humanos, acorde con los roles y políticas establecidas previamente, es indispensable para el funcionamiento de la organización y la toma de decisiones en lo concerniente a los colaboradores.

Al elaborar una estrategia el departamento se enfrenta a desafíos en el entorno de la organización e individualmente, por ello, es de suma importancia reconocer que el proceso de planificación cuenta con muchas ventajas dentro de la empresa, entre las cuales, Gómez et al. (2008) consideran las siguientes:

El fomento de un comportamiento proactivo (frente a uno reactivo); la comunicación explícita de los objetivos de la empresa; el estímulo al pensamiento crítico y a la continua valoración de los supuestos; la identificación de las diferencias entre la posición actual de la empresa y su visión futura; el fomento de la participación de los directivos de línea en el proceso de planificación estratégica; la identificación de las restricciones y oportunidades de RRHH; y la creación de vínculos comunes dentro de la organización (p.50).

Nuevamente se establece el rol del Departamento de Recursos Humanos como asesores o expertos que colaboran con el mejor desempeño de los directivos, para cumplir con los objetivos empresariales.

2.6 Comunicación en el departamento de recursos humanos

Actualmente, la crisis económica y social que vive el país debido a la pandemia, ha sido manejada desde la perspectiva de las tecnologías de la comunicación y la información, como las herramientas que los administradores de los recursos humanos han utilizado para lograr que la comunicación entre las empresas no se pierda, a pesar de las distancias obligadas por las medidas sanitarias de las autoridades de salud del país.

Con lo anterior, la importancia de la comunicación en la administración de los recursos humanos va creciendo de la mano del crecimiento empresarial. Fuentes (2011) dice:

El área de Recursos Humanos es el gran aliado de la comunicación en la empresa. Actúa como un facilitador que promueve una cultura de comunicación efectiva en todos los niveles de la organización. Su conocimiento y experiencia del entorno laboral convierte a esta área en un espacio de importancia en la definición de las estrategias y tópicos de comunicación que se diseñen (p.19).

Una de las variables más importantes del Departamento de Recursos Humanos es la comunicación. A través de esta investigación se trata de obtener información de los 20 puntos de venta, sobre la dinámica de la comunicación en la Cadena de Farmacias Don Gerardo, a pesar de que las oficinas centrales se encuentran en San José y las farmacias se dispersan por todo el país. Esta es quizá la relevancia de un departamento con roles, políticas, controles,

calidad y planificación, bien definidos para, no solo colaborar con la gerencia en la administración del recurso humano, sino para lograr que cada colaborador muestre empatía y aprehensión a los objetivos de la empresa, para conseguir el éxito conjunto.

En el ámbito de la comunicación, la gestión del Departamento de Recursos Humanos puede identificar tres tipos de programas para facilitar las relaciones internas y la gobernanza del grupo empresarial, según Gómez Mejía et al (2008) los cuales se mencionan y explican a continuación.

2.6.1 Comunicación bidireccional

El proceso comunicativo es posible siempre y cuando se emita un mensaje y este sea recibido por el receptor, quien a su vez puede emitir un mensaje respuesta. Este proceso Gómez Mejía et al (2008) lo explica de la siguiente forma:

El tipo de comunicación que permite retroalimentación se denomina comunicación bidireccional, ya que el emisor y el receptor pueden interactuar entre sí. Aunque lo ideal es que las comunicaciones sean interactivas, esto no siempre es posible, sobre todo cuando se trata de grandes empresas, en las que hay que distribuir mucha información a numerosos empleados (p.511).

En las empresas con muchos empleados, la comunicación bidireccional es muy difícil, entonces deberán buscarse otras formas de comunicación.

2.6.2 Comunicación hacia abajo

En muchas ocasiones los directivos de alto nivel desean comunicar a sus empleados decisiones tomadas, en este caso, se habla de comunicación hacia abajo. Gómez Mejía et al (2008) la definen: “La comunicación hacia abajo permite a los directivos aplicar sus decisiones e influir sobre los empleados que están por debajo en la jerarquía de la organización. También puede utilizarse para divulgar información controlada por la alta dirección” (p.512).

2.6.3 Comunicación hacia arriba

En algunas empresas cuando un empleado desea comunicar una idea, o pronunciarse respecto a algún comunicado de los directivos, se da la comunicación hacia arriba. Gómez Mejía et al (2008) la definen: “La comunicación hacia arriba permite a los empleados de los niveles más bajos comunicar sus ideas o sentimientos a las personas que toman las decisiones más arriba” (p.512).

Como regla interna de muchas organizaciones, no se permite saltar órdenes jerárquicos y por lo tanto, no es posible o se dificulta la comunicación hacia arriba y es aquí donde la gestión del Departamento de Recursos Humanos deberá demostrar que uno de sus roles más importantes es buscar todos los medios y canales de comunicación para gestionar las relaciones internas que permitan la gobernanza de forma eficiente y eficaz con el cumplimiento de los objetivos.

2.6.4 Formas de difusión de la información en el Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos tiene a su alcance programas que le permiten ayudar a los supervisores, directivos y colaboradores de más bajo nivel a comunicarse, manteniendo las relaciones internas en perfecto orden. Gómez et al (2008) explican:

La difusión de la información consiste en hacer que la información esté disponible para todas las personas que toman decisiones dondequiera que éstas se encuentren. Al estar mejor informados, los empleados que tienen acceso a una gran cantidad de información sentirán que se les otorgan más responsabilidades y estarán en mejores condiciones de participar en la toma de decisiones. La difusión de la información también permite a los directivos que adopten estilos de liderazgo y formas de organización del trabajo más participativas, fomentando así un mayor compromiso de los empleados y, en última instancia, mejores relaciones internas (p.513).

Por lo tanto, los trabajadores encargados de difundir la información buscan los métodos más importantes para comunicarse: manual del empleado, comunicaciones por escrito, las comunicaciones audiovisuales, electrónicas, reuniones y las comunicaciones informales; estas han tomado especial importancia actualmente, debido al distanciamiento físico generado por las enfermedades infectocontagiosas, iniciando con el COVID-19 que se propagó durante el año 2020.

2.6.5 Manuales del empleado

Los manuales del empleado son documentos generales donde se establecen las bases principales de la organización, reglamentos, filosofía, políticas y procedimientos. Gómez et al (2008) mencionan al respecto:

El manual permite que los empleados conozcan que tienen derecho a recibir un trato coherente y uniforme por parte de los supervisores con respecto a cuestiones que afecten a su puesto de trabajo o a su estatus dentro de la empresa. También les dice a los supervisores cómo deben evaluar, recompensar y enfocar las medidas de disciplina respecto a sus empleados. Ayuda a impedir que tanto los supervisores como la propia empresa tomen decisiones sin la información suficiente y de carácter arbitrario, lo cual podría tener repercusiones negativas en la moral de la plantilla o provocar la interposición de demandas por parte de empleados descontentos (p.514).

Las pequeñas y grandes empresas pueden beneficiarse de los manuales del empleado; pueden establecer pautas como forma de vestir, o de relacionarse con los compañeros y superiores. Es una herramienta de un solo sentido de comunicación y la forma de saber qué piensan los empleados es por medio de una evaluación o al emitir un acuse de recibo del manual del empleado. A manera de ejemplo, se muestra en la Figura 1.

Figura 5.

Acuse de recibo del Manual del empleado

ACUSE DE RECIBO DEL MANUAL DEL EMPLEADO DE TJP INC.	
Este manual del empleado ha sido entregado a _____	
con fecha _____	
por _____ (cargo) _____	
Fecha de comienzo del trabajo del empleado _____	
Período para el abono de la nómina _____	
Horas de trabajo semanales y horario de trabajo _____	
Bienvenido a TJP Inc. A continuación se presenta una lista de sus prestaciones junto con la fecha de entrada en vigor de las mismas:	
Prestación	Entrada en vigor
Hospitalización _____	_____
Seguro de Vida _____	_____
Jubilación _____	_____
Vacaciones _____	_____
Baja por enfermedad _____	_____
Días Festivos _____	_____
Días para asuntos personales _____	_____
Fallecimiento de familiares _____	_____
Retribución del trabajador _____	_____
Seguridad Social _____	_____
Su primera evaluación del desempeño tendrá lugar el _____	
Reconozco que el manual del empleado sólo tiene fines informativos y que debo leerlo y utilizarlo como referencia para conocer las reglas y políticas de la empresa. TJP Inc. Puede modificar, revocar, suspender o cancelar, en parte o en su totalidad, cualquiera de sus políticas, reglas, procedimientos y prestaciones, en cualquier momento, sin previo aviso a los empleados de la empresa. Este manual y sus declaraciones no afectan de ninguna manera al derecho de TJP Inc. de dar por terminada la relación laboral con sus empleados en cualquier momento y por cualquier razón, con o sin causa.	
(Firma del empleado) _____	
(Fecha) _____	
Fuente: Reproducido con autorización del editor de <i>Management Review</i> , junio de 1993. © 1993. American Management Association, Nueva York. Todos los derechos reservados	

Fuente: Gómez et al (2008, p. 515)

La figura es solo a manera de ejemplo, las organizaciones las pueden ajustar a sus necesidades y las de sus empleados.

2.6.6 Comunicaciones por escrito

Las comunicaciones por escrito, pueden colaborar en mucho cuando se hacen específicas para diferentes departamentos, áreas u oficinas de la empresa. Entre ellas se pueden mencionar: memorandos, informes financieros, boletines de noticias, tablonas de anuncios, entre otros (Gómez et al, 2008, p.516).

2.6.7 Comunicaciones audiovisuales

En la nueva normalidad del mundo después de la pandemia generada por el Covid 19, las tecnologías de la información y comunicación han tomado especial relevancia; no obstante, en la última década, el uso de imágenes visuales y la información auditiva, las redes sociales inclusive, se han constituido en herramientas importantes de la información y comunicación efectiva. Gómez et al (2008) al respecto explican:

Las videoconferencias permiten a las personas con agendas muy apretadas participar en reuniones a pesar de encontrarse a grandes distancias del lugar en el que se celebre la misma (o cuando una persona está muy lejos de otra). Mediante cámaras de vídeo y otros equipos sofisticados, la videoconferencia hace posible que empleados en lugares muy remotos se relacionen como si estuvieran sentados en la misma sala de conferencias (p.517).

El uso de dispositivos, software y hardware para este tipo de comunicación llegan a ser de un precio elevado para algunas empresas, sin embargo, puede ser menos costoso que pagar viáticos, hospedaje, transporte, alimentación y otros rubros en empresas que poseen puntos de venta en todo el país, como en el caso de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

2.6.8 Comunicaciones electrónicas

Existe otro tipo de comunicaciones que en la actualidad están incursionando rápidamente, no solo a nivel personal, sino profesional y empresarial, como una comunicación bidireccional, donde el emisor y el receptor interactúan en una conversación

en tiempo real o asincrónica. Es el caso de mensajes grabados en teléfonos o mensajes de audio por medio de aplicaciones de teléfono: Telegram, Messenger o WhatsApp.

2.6.9 Reuniones

Las reuniones son la forma tradicional de comunicación entre los empleados, supervisores, jefes, clientes y otros colaboradores dentro de una organización. Gómez et al (2008) mencionan las siguientes características y utilidad de las reuniones formales:

Las reuniones formales facilitan el diálogo y fomentan las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no pueden relacionarse con frecuencia porque están separados por barreras organizativas o geográficas. Las reuniones son particularmente útiles para informar a los miembros de los equipos de trabajo; de esta manera los miembros del equipo puede resolver las diferencias entre ellos y fomentar el compromiso mutuo, para desarrollar relaciones de trabajo de carácter colaborador, necesarias para un desempeño eficaz (p.522).

Sin embargo, si bien las reuniones formales son importantes para fortalecer las relaciones internas y externas en una organización, también tienen sus desventajas, como el tiempo y lugar requeridos para llevarlas a cabo, así como el costo de mantener un grupo de personas reunidas y mucho trabajo por realizar. Además, entre las medidas preventivas recomendadas por la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2020) para aplicarlas en los lugares de trabajo y a todas las personas: empleadores, directivos, trabajadores, contratistas, clientes, visitantes u otros, durante la pandemia causada por el Covid-19 con respecto al distanciamiento físico, se mencionan:

- Introducir medidas para que se mantenga una distancia de al menos un metro entre las personas; evitar el contacto físico directo con otras personas (por ejemplo, abrazarse, tocarse, estrechar la mano); establecer un control estricto del acceso externo; y ordenar las colas (marcaje en el suelo, barreras).
- Reducir la densidad de personas en el edificio (no más de una cada 10 metros cuadrados); mantener una separación de al menos un metro entre los espacios de trabajo y los espacios comunes, como entradas/salidas, ascensores, despensas/cantinas, escaleras y otros lugares en los que puedan producirse aglomeraciones o colas de empleados o visitantes/clientes.
- Reducir al mínimo la necesidad de mantener reuniones físicas, por ejemplo, mediante el uso de instalaciones para realizar teleconferencias.
- Evitar las aglomeraciones por medio del escalonamiento de los horarios de trabajo, a fin de limitar la confluencia de empleados en los espacios comunes, como entradas o salidas.
- Implantar o ampliar fórmulas de trabajo basadas en el establecimiento de turnos o en la división por equipos, o en el teletrabajo.
- Aplazar o suspender los eventos en el lugar de trabajo que impliquen un contacto estrecho y prolongado entre los participantes, incluidas las reuniones sociales (p.3).

2.6.10 Comunicaciones informales

Las comunicaciones informales se dan cuando un grupo o grupos de empleados se unen para realizar comentarios acerca de su trabajo, sus compañeros, sus jefes o la empresa en general; esta es casi inevitable en las horas de entrada y salida y durante los recesos. Gómez et al (2008) dicen:

Las comunicaciones informales consisten en intercambios de información que se producen de manera espontánea, sin un orden del día planificado, entre los empleados. Una gran parte de las comunicaciones informales se realizan entre empleados que han formado un grupo de amigos o redes de ayuda mutua en torno a las máquinas de agua o en los vestíbulos, en la cafetería de la empresa, en los despachos o en el aparcamiento. Las comunicaciones informales transmiten información que no suele estar disponible en los canales de comunicación más formales, por ejemplo, la cuantía de los próximos aumentos salariales por méritos, quién está en la lista de candidatos a un ascenso, quién ha recibido ofertas laborales del exterior y quién ha recibido una mala evaluación de su rendimiento y está decepcionado por ello (p.524).

Parte de la gestión del Departamento de los Recursos Humanos consiste en conocer este tipo de comunicación en la empresa para que no tome el control de esta; por ejemplo, cuando se forman grupos y se excluye a algunos empleados; cuando se convierte en un grupo que corre rumores de otros empleados o de los superiores o cualquier tipo de comportamiento social que dificulte la excelencia en las relaciones internas, la confianza y hasta la moral del grupo empresarial. Existen muchas técnicas para supervisar la comunicación informal, como

la gestión mediante paseos, en inglés *Management by walking around* (MBWA). Puchol Moreno (2012) sobre esta técnica señala lo siguiente:

MBWA: Management by walking around

Dentro de la línea de la política de puertas abiertas se encuentra la llamada Dirección por contacto directo. Esta es una política desarrollada por algunas empresas que se puede definir como una práctica informal que pretende estar al corriente de las actividades e inquietudes de los empleados a través de la comunicación abierta, ya sea informal o estructurada. El MBWA se manifiesta en que:

- Los directivos (todos los directivos) reservan tiempo de una manera regular para pasear por su departamento o incluso fuera de él y muestran su disponibilidad para conversaciones imprevistas.
- Los empleados entablan relaciones personales y profesionales (Comunicación Interdepartamental).
- Se celebran cafés informativos, comidas-encuentro y charlas de pasillo (p.366).

Esta técnica es muy valiosa no solo para comunicarse con el personal sino también para entender los sentimientos y pensamientos del grupo de colaboradores y de esta forma mejorar las relaciones internas.

2.7 Importancia de la gestión del Departamento de Recursos Humanos en las claves del éxito del teletrabajo

En el año 2020, el concepto de teletrabajo ha viajado por el mundo entero como una alternativa para trabajar sin asistir a una empresa física. Esto debido a la expansión del virus SARS COV 2, el cual ha provocado una pandemia que continúa extendiéndose por el mundo entero. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2020) emite una definición de teletrabajo:

El teletrabajo se define como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones –como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio– para trabajar fuera de las instalaciones del empleador (Eurofound y OIT, 2019). En otras palabras, el teletrabajo conlleva un trabajo realizado con la ayuda de las TIC, fuera de las instalaciones del empleador (p.1).

Además, la OIT (2020) advierte ciertas características que debe tener el teletrabajo en estatus laboral y contractual:

El teletrabajo debe ocurrir mediante un acuerdo voluntario entre el empleador y el trabajador. Además, al acordar el lugar de trabajo (en el domicilio del trabajador o en otro lugar) hay otros aspectos que deben aclararse, a saber, las horas de trabajo o el calendario de trabajo, los instrumentos de comunicación que deben utilizarse, la labor que debe realizarse, los mecanismos de supervisión y las disposiciones para la presentación de informes sobre la labor realizada (p.1).

El concepto de teletrabajo se conoce en el mundo de las TIC desde hace décadas, no obstante, es en el año 2020 cuando abruptamente casi se exige a las empresas adoptarlo como parte del contrato laboral para evitar expandir el virus durante la pandemia. Esta modalidad laboral cobra una importancia sin precedentes, Rosales Posas (2020) dice:

(...) está claro que el teletrabajo es una forma de trabajo que vino para quedarse, que se ha acelerado debido como consecuencia del coronavirus, pero que esta es la oportunidad de las organizaciones que quieran continuar con esta forma de trabajo, aunque deben realizar un adecuado proceso, a través de una metodología al menos sustentada en las siguientes fases:

- **Sensibilización:** Sensibilizar a los jefarcas y mandos medios de las instituciones en los beneficios de aplicar el teletrabajo como parte de la modernización de la gestión;
- **Capacitación:** Aplicar un programa de capacitación a las comisiones de Teletrabajo, jefaturas de base y funcionarios de las instituciones que les permita aplicar el sistema de Teletrabajo de forma exitosa;
- **Certificación:** Establecer un sistema de certificación que garantice la idoneidad de las personas para incorporarse al programa de teletrabajo (párr.11).

Tal como lo expresa Rosales Posas (2020), se debe tener en cuenta que el teletrabajo brinda múltiples ventajas a la empresa, a la sociedad y especialmente al país, tomando en consideración que el Estado costarricense ya ha generado una gran labor en la modernización

de las instituciones estatales, con el fin de favorecer la competitividad, aumentar la productividad y reducir costos como el consumo de combustible y papel.

CAPÍTULO III

3 Marco Metodológico

Hernández al (2010) lo nombra como diseño de investigación y lo definen como: “Plan o estrategia que se desarrolla para obtener información que se requiere para una investigación” (p.120). Por otra parte, Ulate Soto y Vargas Morúa (2013) definen el marco metodológico de la investigación de la siguiente forma:

Es el capítulo que explica la metodología, es muy importante, ya que informa la manera de realizar la investigación y obtener los datos para el análisis, también se describen los instrumentos y técnicas empleados para recolectar los datos. En síntesis, aquí corresponde detallar los procedimientos ejecutados y con ello demostrar la validez y autenticidad de la investigación (p.56).

En el marco metodológico se explica el enfoque y tipo de investigación, las hipótesis o preguntas generadoras, las variables o categorías de análisis en su definición conceptual, operacional e instrumental, población y muestra, así como las técnicas, los instrumentos y el proceso para validarlos (los criterios científicos de validez). Se incluye el cuadro de variables y el cronograma.

3.1 Tipo de Investigación

En el tipo de investigación se define el enfoque que el investigador le da a esta. Hernández et al (2010), propone o caracteriza dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo, que se definen a continuación, según Ulate Soto y Vargas Morúa (2013):

El proceso cuantitativo es secuencial y probatorio. Esto quiere decir que sigue un orden en el cual, primero se define una idea para investigar, se plantea el

problema, se revisa la literatura, desarrolla el marco teórico, se visualiza el alcance de estudio, se elaboran las hipótesis y se definen las variables (...) se selecciona la muestra y se recolectan los datos para luego analizarlos, por último, se elabora el reporte de resultados (p.58).

Las características definidas por Ulate Soto y Vargas Morúa (2013) para el enfoque cuantitativo, pertinentes para la investigación en curso son:

- Relación teoría – investigación: las fases siguen una secuencia lógica, el método es deductivo: la teoría precede a la observación.
- Interacción psicológica entre el estudioso y el objeto estudiado: la observación es científica, sin que medien juicios de valor, es objetiva, distante y neutral.
- Representatividad: la muestra que se elige es estadísticamente representativa.
- Instrumento de evaluación: Uniforme para todos los sujetos.
- Objeto de análisis: se analizan las variables, no las personas.
- Se utilizan técnicas matemáticas y estadísticas para analizar la información obtenida.
- La presentación de los datos se hace por medio del enfoque relacional.
- El alcance de los resultados se generaliza y puede utilizarse para otras dependencias de la misma Cadena de Farmacias u otras de otros ámbitos comerciales.

Se puede decir que el estudio presente cumple las características del enfoque cuantitativo.

3.1.1 Alcance de la Investigación

El alcance de la investigación científica puede ser: exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo según los objetivos del investigador. En este sentido, Hernández al (2010) mencionan:

(...) del alcance del estudio depende la estrategia de investigación. Así, el diseño, los procedimientos y otros componentes del proceso serán distintos en el estudio con el alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo. Pero en la práctica, cualquier investigación puede incluir elementos de más de uno de estos cuatro alcances (p.78).

Así mismo, Hernández al (2010) definen el alcance descriptivo de la siguiente forma: “Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p.80). La investigación en curso tiene un alcance descriptivo porque:

- Determina por medio de entrevistas, cuestionarios y observación, la subdivisión de roles (tareas, operaciones, actividades), políticas y controles del Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.
- Otra de las características del estudio descriptivo presente es la descripción del todo el proceso de gestión del Departamento de Recursos Humanos, como una unidad administrativa.

3.1.2 Fuentes de información

La información se recolecta por medio de diferentes medios y fuentes (origen de la información), para ello, diferentes autores se identifican con la clasificación clásica: fuentes primarias y fuentes secundarias.

3.1.2.1 Fuentes Primarias

En la definición más rica la plantean Hernández al (2010), quienes mencionan:

Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pes se trata de documentos que incluyen los resultados correspondientes. Ejemplos de éstas son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas de internet, etc. (p.53).

Dentro de las fuentes primarias utilizadas en este estudio se encuentran:

- Entrevistas a expertos.
- Encuesta a colaboradores.
- Libros de recursos humanos y de investigación.
- Artículos de revistas.
- Trabajos presentados en universidades para optar por grados y postgrados académicos.

- Documentos: Reglamentos y normativas del Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

3.1.2.2 Fuentes Secundarias

Se ha mencionado la definición de fuentes primarias y aquellas que más se utilizarán en la investigación, no obstante, se han de utilizar también las fuentes secundarias, de las cuales Silvestrini Ruiz y Vargas Jorge (2008) señalan:

Contienen información primaria, sintetizada y reorganizada. Están especialmente diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Componen la colección de referencia de la biblioteca y facilitan el control y el acceso a las fuentes primarias (p.3).

Entre las fuentes secundarias consultadas en esta investigación se pueden mencionar: informes elaborados por el Departamento de Recursos Humanos para la gerencia y otros documentos.

3.2 Instrumento y técnicas de recolección de datos

El instrumento de medida utilizado está basado en el estudio de Chao et al (1994), luego utilizado por Klein y Weaver (2000) citado por Madurai, Olckers y Buys (2007). El cuestionario está basado en la escala Likert y consta de cuatro políticas mencionadas por Chiavenato (2007) las cuales son: Políticas de Socialización, Políticas de Organización, Políticas de Retención y Políticas de Desarrollo. El cuestionario está compuesto de 72 ítems atinentes a las políticas y seis de generalidades. Se aplica por medio de Google Forms y se

realiza una calificación ponderada para cada variable de los cuatro objetivos planteados en el capítulo primero.

La ponderación de la calificación se realiza según el nivel de la escala, por ejemplo:

Excelente 100%, muy bueno 80%, bueno 60%, regular 40% y malo 20%. En los casos donde no priva un orden específico, la calificación se promedia dividiendo 100% entre la cantidad de ítems evaluables por componente; por ejemplo: $100\%/6= 16,67\%$ sería la calificación propuesta para la ponderación de cada ítem. El procedimiento determinado se explica con detalle en el capítulo de análisis de datos.

3.3 Población y muestra

En una investigación es importante definir la población y la muestra en las cuales se van a realizar las observaciones, descripciones, determinaciones, análisis, entre otros. Especialmente para tener conocimiento del sujeto u objeto sobre el que recae la investigación.

3.3.1 Población

Al hablar de una población en una investigación, se hace referencia a la cantidad total de personas, documentos, cosas, entre otros aspectos, que integran el interés de lo investigado. Quintana (1989), citado por Oviedo Díaz (2016) señala: “Se llama población o universo al conjunto de elementos, personas, animales o cosas a que se refieren las consideraciones de interés” (p.104). Para la investigación en curso la población son los colaboradores de los 20 puntos de venta en la Cadena de Farmacias Don Gerardo, en total 105, tal como se muestra en la Tabla N°1.

Tabla 1.

Cantidad de colaboradores según punto de venta

Punto de venta	Cantidad de colaboradores
1 Pérez Zeledón	5
2 Pérez Zeledón 2	4
3 Uvita	4
4 Orotina	5
5 Botica Orotina	7
6 Quepos	6
7 Quepos 2	4
8 Parrita	7
9 Jacó	3
10 Paquera	4
11 Miramar	4
12 Sabana	6
13 Limonal	5
14 Juntas	5
15 Cañas	5
16 Puntarenas	6
17 Roble	6
18 Hospital	5
19 Esparza	8
20 Marañonal	6
Total colaboradores	105

3.3.2 Muestra

La muestra es un subconjunto de los elementos de la población. Se calcula un número diferente al de la población para recolectar la información. Ese número debe reunir las características que le brinden la suficiente validez y confianza a los resultados que se obtienen de la información recolectada. Oviedo (2016) cita a Spiegel (2007), quien expone: “Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla” (p.106).

3.3.2.1 Tamaño de muestra

Se utiliza un tamaño de muestra calculado con la fórmula normalizada, la cual Oviedo (2016) señala:

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

Donde:

n= tamaño de muestra

N= tamaño de la población

Z= Desviación del valor medio para la confianza del 99%= 2.58%

e= Margen de error máximo permitido = 4%

p= proporción de éxito

$$n = \frac{105 \times 2.58^2 \times 0,50 \times (1 - 0,50)}{(105 - 1) \times 0,04^2 + 2.58^2 \times 0,50 \times (1 - 0,50)} = 95.5 \sim 96 \text{ colaboradores}$$

La fórmula para obtener el tamaño de muestra arrojó como resultado que se deben entrevistar a 96 colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

3.3.2.2 Muestra estratificada

Como bien se ve, la población está dividida por segmentos que corresponden a cada punto de venta; por ello se utiliza una muestra estratificada, la cual Hernández al (2010) definen como: “Muestra probabilística estratificada. Muestreo en el que la población se

divide en segmentos y se selecciona una muestra para cada segmento” (p.180). En este caso, se selecciona una muestra para cada punto de venta, según la proporción correspondiente a la población total, tal como se observa en la Tabla N°2.

Tabla 2.

Muestra por punto de venta para la Cadena de Farmacias Don Gerardo

Punto de venta	Cantidad de colaboradores	Proporción	Tamaño de muestra	Colaboradores por punto de venta
1 Pérez Zeledón	5	4,76%	96	5
2 Pérez Zeledón 2	4	3,81%	96	4
3 Uvita	4	3,81%	96	4
4 Orotina	5	4,76%	96	5
5 Botica Orotina	7	6,67%	96	6
6 Quepos	6	5,71%	96	5
7 Quepos 2	4	3,81%	96	4
8 Parrita	7	6,67%	96	6
9 Jacó	3	2,86%	96	2
10 Paquera	4	3,81%	96	4
11 Miramar	4	3,81%	96	4
12 Sabana	6	5,71%	96	5
13 Limonal	5	4,76%	96	5
14 Juntas	5	4,76%	96	5
15 Cañas	5	4,76%	96	5
16 Puntarenas	6	5,71%	96	5
17 Roble	6	5,71%	96	5
18 Hospital	5	4,76%	96	5
19 Esparza	8	7,62%	96	7
20 Marañonal	6	5,71%	96	5
Total colaboradores	105			96

3.4 Hipótesis y o Supuestos

En la construcción de hipótesis se establece una tentativa de lo que se intenta probar o rechazar. Según Hernández al (2010):

Son las guías para una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno

investigado. Se derivan de la teoría existente (Williams, 2003) y deben formularse a manera de proposiciones (p.92).

A continuación, en la Tabla N°3 se anotan las preguntas generadoras y las hipótesis correspondientes.

Tabla 3.

Preguntas generadoras e hipótesis de investigación

Pregunta generadora	Hipótesis
¿Existen políticas de socialización del Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo?	Existen en el Departamento de Recursos Humanos: políticas de socialización
¿Cómo son los procesos de Evaluación de desempeño, mediante la planificación y control del personal en el Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo?	Los procesos de evaluación de desempeño, mediante la planificación y control del personal en el Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo están bien definidos y delimitados en las políticas de organización.
¿Existen políticas que definan las responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo sobre las políticas de retención, enfocados en la comunicación?	Las políticas de retención establecidas por la Cadena de Farmacias Don Gerardo para los recursos humanos están bien establecidas y causan satisfacción en los colaboradores.
¿Cómo es la comunicación con el Departamento de Recursos Humanos?	La comunicación con el Departamento de Recursos Humanos es excelente.

3.5 Variables (Definición, operacionalización e instrumentalización de las variables)

Tabla 4.

Cuadro de Variables

Objetivo	Variables	Definición conceptual	Indicadores Definición operacional	Definición instrumental
<p>1. Identificar las políticas de socialización del Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo por medio de revisión documental y la herramienta cuestionario.</p>	<p>Políticas de socialización Departamento de Recursos Humanos</p>	<p>Políticas: Las políticas de empresa dictan, en definitiva, las conductas que espera la organización tanto de sus empleados como de los terceros que se relacionan con ella, y el modo de desarrollarlas. También las conductas indeseadas y la forma de evitarlas o actuar frente a ellas (Casanovas, 2020, p.3).</p> <p>Departamento de Recursos Humanos: Los recursos humanos son el conjunto de trabajadores o empleados que conforman una empresa (López y Ruiz, 2015, p.7).</p>	<p>Porcentaje de existencia de políticas en la cadena de farmacias. Porcentaje de existencia de roles en el Departamento de Recursos Humanos de la cadena de farmacias. Porcentaje de existencia de controles en el Departamento de Recursos Humanos de la cadena de farmacias.</p>	<p>Cuestionario</p> <p>Observación estructurada</p>

Objetivo	Variables	Definición conceptual	Indicadores Definición operacional	Definición instrumental
<p>2. Describir los procesos de evaluación de desempeño, mediante la planificación y control del personal en el Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo, durante el 2020.</p>	<p>Políticas de Evaluación de desempeño</p>	<p>La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro (Chiavenato, p.243).</p>	<p>Porcentaje de existencia de objetivos de calidad en la cadena de farmacias. Porcentaje de existencia de objetivos de planificación en el Departamento de Recursos Humanos de la cadena de farmacias. Porcentaje de existencia de objetivos de control para el abordaje de riesgos en el Departamento de Recursos Humanos de la cadena de farmacias.</p>	<p>Observación estructurada: Cuestionario: Entrevista estructurada</p>

Objetivo	Variables	Definición conceptual	Indicadores Definición operacional	Definición instrumental
<p>3. Analizar las responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo sobre las políticas de retención, enfocados en la comunicación, durante el año 2020.</p>	<p>Políticas de retención</p>	<p>Políticas de retención: La retención de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad ocupacional (Chiavenato, p.275).</p>	<p>Porcentaje de existencia de recursos en la cadena de farmacias. Porcentaje de calificación de calidad y cantidad de los recursos. Porcentaje de calidad de la competencia del Departamento de Recursos Humanos de la cadena de farmacias. Porcentaje de existencia de comunicación en el Departamento de Recursos Humanos de la cadena de farmacias. Porcentaje de la calidad de la comunicación en el Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.</p>	<p>Cuestionario Entrevista estructurada Observación estructurada</p>

Objetivo	Variables	Indicadores	Definición operacional	Definición instrumental
<p>4. Recomendar buenas prácticas que pueden llevarse a cabo por medio de políticas de desarrollo humano en la gestión del Departamento de Recursos Humanos en la Cadena de Farmacias Don Gerardo, durante el 2022.</p>	<p>Políticas de desarrollo humano</p>	<p>Recomendar: Encargo o súplica que se hace a alguien, poniendo algo a su cuidado y diligencia (RAE, 2020).</p> <p>Gestión: Actitud o movimiento del cuerpo, el cual a su vez se deriva de “gerere”, que significa ejecutar, conducir, llevar a cabo (gestiones) y tiene como sinónimos las palabras: gestionar, gestor y administrador (Manrique López, 2016, p. 132).</p> <p>Procesos: Secuencia ordenada de actividades, incluidos los trámites de los procedimientos administrativos, interrelacionadas entre sí, precisas para dar respuesta o prestar servicio al ciudadano, como cliente, usuario o beneficiario de servicios o prestaciones (Cantón Mayo, 2010,p.4).</p>	<p>Propuesta de recomendaciones de buenas prácticas para la gestión de los procesos del Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.</p>	<p>Observación estructurada</p> <p>Cuestionario</p> <p>Entrevista estructurada</p>

CAPÍTULO IV

4 Análisis e interpretación de resultados

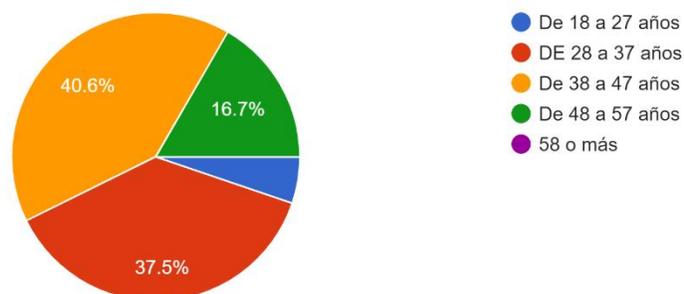
El capítulo cuatro resume los resultados de las encuestas aplicadas al personal de la Cadena de Farmacias Don Gerardo, con respecto a cómo perciben la gestión del Departamento de Recursos Humanos. Se inicia con las generalidades para conocer las características del grupo de trabajo en los puntos de venta de todo el país, luego se continúa con el desarrollo por variables, según los objetivos planteados en el primer capítulo de esta investigación.

4.1 Características generales de la muestra encuestada

En los rasgos analizados sobre las características generales del grupo de colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo están: rango de edad, género, cantidad de colaboradores por punto de venta, nivel de estudios, tiempo de antigüedad laboral y puesto desempeñado.

Gráfico 1. Rango de edad del personal de Farmacias Don Gerardo

Seleccione el rango que corresponde a su edad
96 respuestas



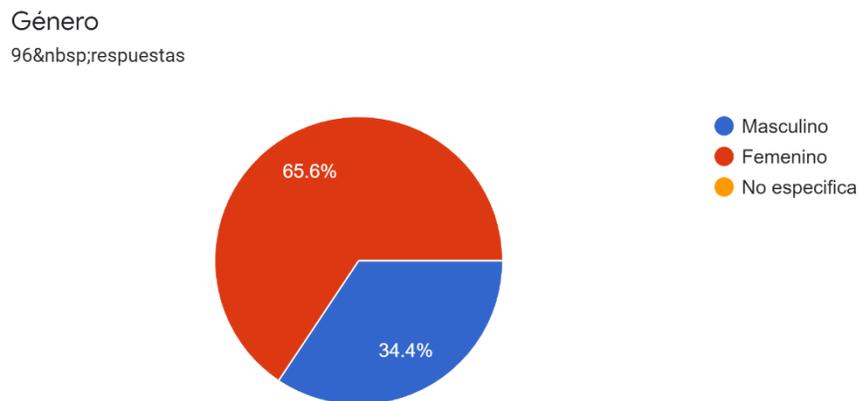
Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

Se puede observar en el Gráfico 1 que la mayor parte del personal se encuentra con edades entre los 28 y los 47 años, lo cual representa un 78% de la cantidad de encuestados.

En el rango de edad entre los 18 y los 27 años, se encuentra solo el 5,2%, para un total absoluto de 5 personas.

De 48 a 57 años hay un 16,7% de los encuestados, para un total de 16 colaboradores distribuidos en todos los puntos de venta.

Gráfico 2. Personal de la Cadena de Farmacias Don Gerardo clasificado por género



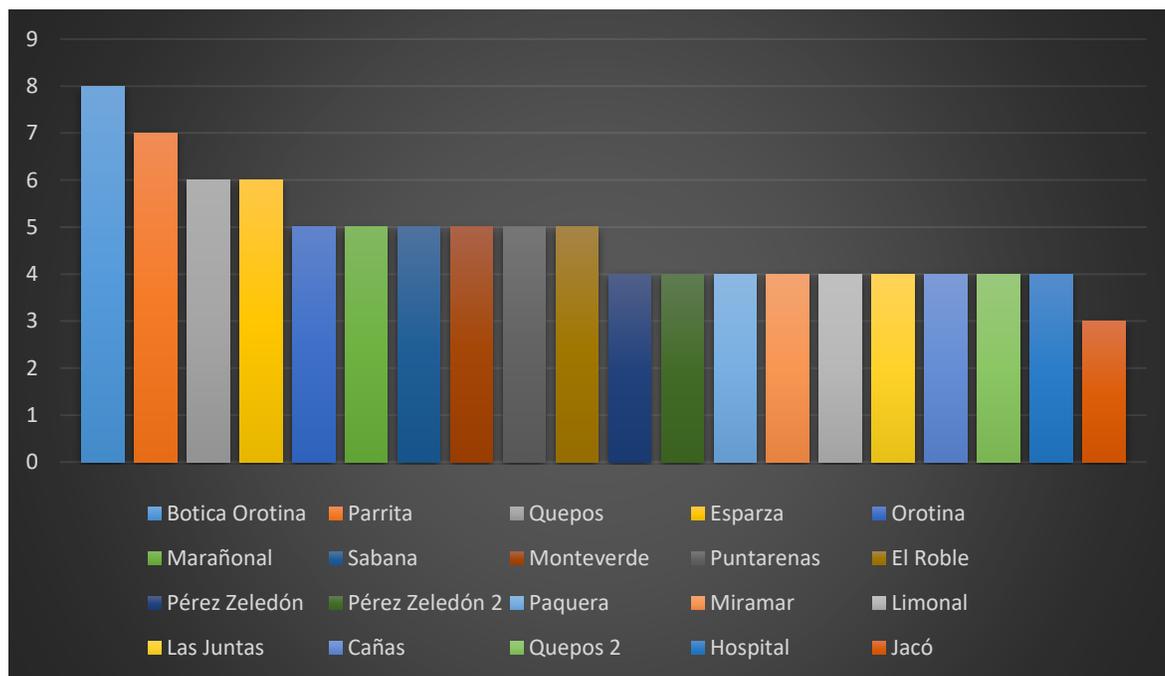
Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

En el Gráfico 2 se observa la distribución de los colaboradores por género; de los 96 encuestados 63 ($96 \times 65,6\%$) son mujeres y 33 ($96 \times 34,4\%$) varones.

En el Gráfico 3, se observa la distribución de personal de la Cadena de Farmacias Don Gerardo en los 20 puntos de venta de todo el país. El punto de venta con menor cantidad de colaboradores es Jacó, que cuenta con solo tres y el de mayor cantidad de colaboradores

es Botica Orotina, con ocho, seguido por Parrita con siete y Esparza y Quepos con seis; en los demás puntos de venta oscila entre 4 y 5 personas.

Gráfico 3. Cantidad de colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo por punto de venta



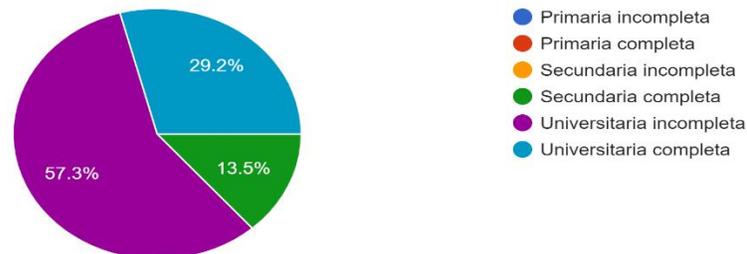
Fuente: Elaboración propia, colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

En el Gráfico 3 se observa que la mayor cantidad de puntos de venta tiene 4 colaboradores; el mayor número de colaboradores está en la Botica Orotina y el menor en Jacó.

En cuanto al nivel de estudios de los colaboradores, se pueden identificar en tres grupos: universitaria completa, universitaria incompleta y secundaria completa, tal como se muestra en el Gráfico 5.

Gráfico 4. Nivel de estudios de los colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo en sus 20 puntos de ventas

Marque la opción que corresponde a su nivel de estudios
96 respuestas



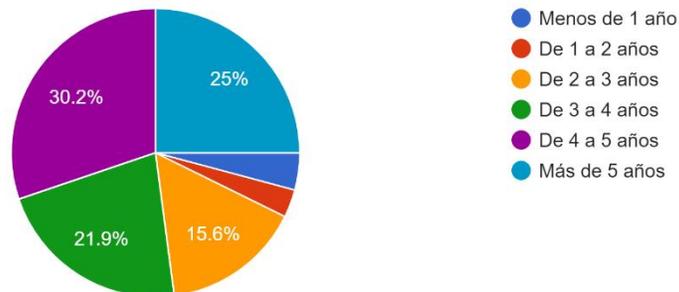
Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

El 57,3% de los trabajadores posee un nivel de estudios universitario incompleto, para un total de 55; el 29,2% un nivel universitario completo, representado por 28 colaboradores y el 13,5% secundaria completa, como el grupo más pequeño, 13 en total.

En cuanto a la antigüedad de trabajar para la cadena de farmacias, la mayoría de los colaboradores tienen de 4 a 5 años de prestar sus servicios; se pueden observar los resultados en el Gráfico 6.

Gráfico 5. Tiempo de laborar con la Cadena de Farmacias Don Gerardo

Cuántos años tiene de trabajar en la cadena de Farmacias Don Gerardo
96 respuestas

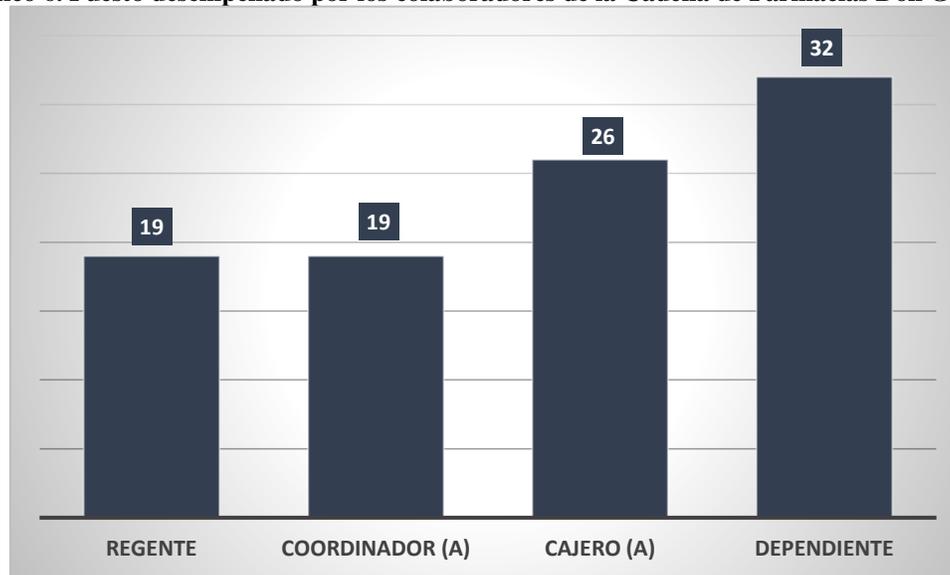


Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

En lo que respecta a la antigüedad de laborar para las Farmacias Don Gerardo, 30 trabajadores ($96 \times 30,2\%$) tienen entre 4 y 5 años; 24 colaboradores, más de cinco años; 21 tienen entre tres y cuatro años de laborar para la empresa; menos de un año cuatro trabajadores, y de uno a dos años solo tres. En general, 75 colaboradores tienen más de tres años de laborar para la farmacia y solo 21 tienen menos de tres años de trabajar allí.

En cuanto al puesto desempeñado, es importante anotar los resultados del Gráfico 7.

Gráfico 6. Puesto desempeñado por los colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo



Fuente: Elaboración propia con colaboradores de Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

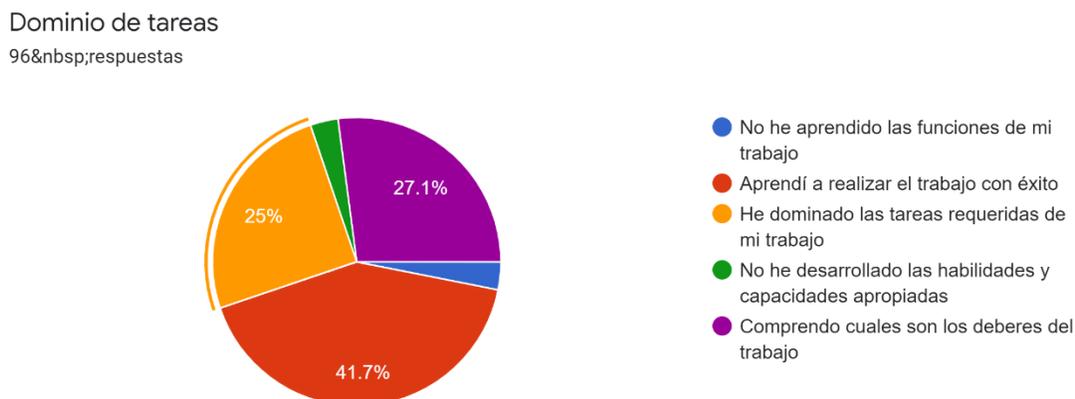
El 33% de los encuestados son dependientes; el 27% cajeros (as); el 20% coordinadores (as) y el 20% restante regentes. Un 60% de los encuestados pasan el tiempo en servicio al cliente y el 40% en labores administrativas.

4.2 Variable 1: Políticas de socialización del Departamento de Recursos Humanos

Para el análisis de la variable *socialización*, se examinan los componentes: dominio de tareas, términos técnicos y lenguaje informal; integración con los demás y satisfacción en las relaciones interpersonales; conocimiento de los objetivos y valores de la organización; obtención de información sobre la estructura de poder y conocimiento de la historia de la organización.

4.2.1 Dominio de tareas

Este componente de la variable *socialización* mide el aprendizaje y dominio de las tareas afines al puesto de trabajo de cada colaborador.

Gráfico 7. Dominio de las tareas de los colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo

Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

Se observa en el Gráfico 8 que el 41,7% de los colaboradores aprendieron a realizar el trabajo con éxito; 3 colaboradores dicen que no han aprendido las funciones del trabajo que les corresponde y 3 dicen que no han desarrollado las habilidades y capacidades apropiadas; el 27,1%, correspondiente a 26 trabajadores, afirma que comprenden sus deberes y el 25% dice haber dominado las tareas requeridas para su trabajo.

En la Tabla N°5 se muestra la calificación del componente: *Dominio de tareas*.

Tabla 5. Evaluación ponderada del componente dominio de tareas

Aprovechamiento de Desempeño Dominio de las tareas	Resp. Cuest	Ponderación del componente	Valor ponderado
Aprendí a realizar el trabajo con éxito	41,70%	100%	0,417
He dominado las tareas requeridas de mi trabajo	25%	80%	0,2
Comprendo cuáles son los deberes del trabajo	27,10%	60%	0,1626
No he desarrollado las habilidades y capacidades apropiadas	3,10%	40%	0,0124
No he aprendido las funciones de mi trabajo	3,10%	20%	0,0062
	<u>100,00%</u>		<u>79,8%</u>

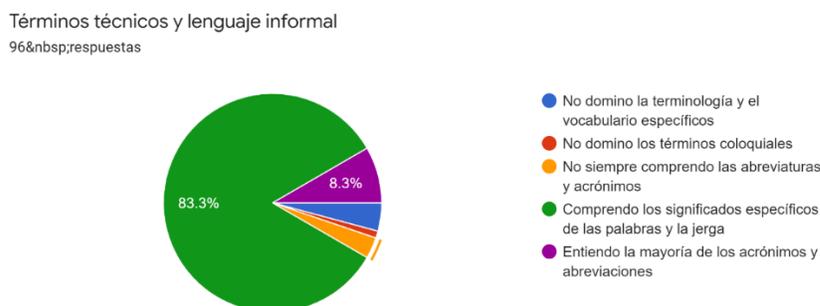
Fuente: Elaboración propia, 2021

Tal como se muestra en la tabla, la evaluación total del componente corresponde a un 79,8%, lo cual significa que un 79,8% de los colaboradores poseen dominio de las tareas por realizar en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

4.2.2 Términos técnicos y lenguaje informal

El componente de las políticas de socialización: *Términos técnicos y lenguaje informal*, mide el dominio de la terminología propia utilizada en el ambiente laboral; los resultados obtenidos se muestran en el Gráfico 9.

Gráfico 8. Dominio de los términos técnicos y lenguaje informal utilizado por los colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo en los distintos puntos de venta



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

Para el componente *dominio de términos técnicos y lenguaje informal*, los resultados observados en el Gráfico 8, dicen que el 83,3% de los colaboradores comprenden los significados específicos y la terminología de la jerga. Un pequeño porcentaje, el 1%, no domina términos coloquiales y un 4,2% no domina del todo la terminología ni el vocabulario específico.

En la Tabla N°6 se muestra la calificación del componente: *Dominio de términos técnicos y lenguaje informal*.

Tabla 6. Dominio del lenguaje. Términos técnicos y lenguaje informal de los colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo

Dominio del Lenguaje	Resp. Cuest	Ponderación del componente	Valor ponderado
Términos técnicos y lenguaje informal			
Comprendo los significados específicos de las palabras y la jerga	83,30%	100%	0,8330
Entiendo la mayoría de los acrónimos y abreviaciones	8,30%	80%	0,0664
No siempre comprendo las abreviaturas y acrónimos	3,10%	60%	0,0186
No domino los términos coloquiales	1%	40%	0,0044
No domino la terminología y el vocabulario específicos	4,20%	20%	0,0084
	<u>100,00%</u>		<u>93,1%</u>

Fuente: Elaboración propia, 2021

Se observa cómo el componente tiene una evaluación general ponderada de un 93,1%; lo cual significa que un 93,1% de los colaboradores tienen dominio del lenguaje y términos técnicos utilizados en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

4.2.3 Integración con los demás

En el Gráfico 10 se observan los resultados del tercer componente: *Integración con los demás*, para la variable *Políticas de Socialización*.

Gráfico 9. Componente personas: integración con los demás de los colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo

Personas: Integración con los demás
96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

En los resultados de la encuesta, 91 colaboradores mencionan que apoyan los objetivos establecidos por la organización; cuatro creen que la mayoría de los compañeros de trabajo son como ellos y uno menciona que en el grupo de trabajo lo ven como a uno más.

Para la calificación ponderada del componente: *Integración con los demás*, se utiliza la Tabla N°7. La calificación más alta es 100% y se desciende en forma proporcional ($100\% \div 7$); 7 constituye la cantidad de ítems. Luego se multiplican los porcentajes y se obtiene la calificación ponderada.

Tabla 7. Componente personas: integración con los demás y satisfacción en las relaciones interpersonales de las políticas de socialización en la Cadena de Farmacias Don Gerardo

Personas	Resp. Cuest	Ponderación del componente	Valor ponderado
Integración con los demás y satisfacción en las relaciones interpersonales			
Mis compañeros de trabajo no son mis amigos	0,00%	14%	0
Soy excluido en tertulias sociales	0,00%	29%	0
En el grupo de trabajo me ven como "uno más"	1,00%	43%	0,00428571
Generalmente excluido en redes / reuniones informales	0,00%	57%	0
Soy muy popular en la organización	0,00%	71%	0
Creo que la mayoría de mis compañeros de trabajo son como yo	4,20%	86%	0,036
Apoyo los objetivos establecidos por mi organización	94,80%	100%	0,948
	100,00%		98,83%

Fuente: Elaboración propia, 2021

El componente de relaciones interpersonales tiene una calificación ponderada individual de 98,83%; indica el porcentaje de integración de los colaboradores con su grupo de trabajo y la satisfacción de las relaciones interpersonales, en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

4.2.4 Objetivos y valores de la organización

El cuarto componente de la variable *Políticas de Socialización* se refiere a la empatía del colaborador con la organización. Los resultados se presentan en el Gráfico 11.

Gráfico 10. Componente objetivos y valores de la organización, empatía de los colaboradores con la Cadena de Farmacias Don Gerardo

Objetivos y Valores de la organización
96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

En los resultados de la encuesta se muestra que la mayor parte de los colaboradores (un 74%) equivalente a 71, comprenden los objetivos de la organización; el 10,4% dice que encajan bien en la empresa; un 8,3% se considera un buen ejemplo de empleado que representa los objetivos de la empresa; un 4,2% dice ser un buen representante de la Cadena de Farmacias y un 3,1% considera que los objetivos de la empresa son los mismos suyos.

Al evaluar este componente con la ponderación por respuesta se tienen los resultados de la Tabla N°8. El primer porcentaje es el obtenido por medio del cuestionario. La ponderación del componente se efectúa como un promedio 100% entre la cantidad de ítems por evaluar, en este caso $100\% \div 6$; inicia en 100% como el valor más alto y disminuye en 16,67% cada espacio.

Tabla 8. Calificación ponderada del componente de la empatía de los colaboradores con los objetivos y valores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo

Objetivos y Valores de la organización	Resp. Cuest	Ponderación del componente	Valor ponderado
Buen ejemplo de empleado que representa los objetivos de la organización	8,30%	100%	0,083
Los objetivos de la organización son mis objetivos	3,10%	83%	0,02583333
Buen representante de organización	4,20%	67%	0,028
Comprendo los objetivos de la organización	74%	50%	0,37
Creo que encajo bien con la organización	10,40%	33%	0,03466667
No siempre creo en los valores marcados por la organización		17%	0
	100,00%		54,15%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Este componente tiene una calificación ponderada de 54,15%, lo cual significa que el 54,15% de colaboradores se identifican con los objetivos y valores de la farmacia.

4.2.5 Obtención de información sobre la estructura de poder

El quinto componente de la variable *Políticas de Socialización es Obtención de Información* sobre la estructura de poder, que se refiere a la comprensión por parte de los colaboradores sobre la estructura organizacional, quiénes toman decisiones importantes y comprensión de las funciones y asignaciones laborales. Los resultados de este componente se muestran en el Gráfico 12.

Gráfico 11. Componente Obtención de información sobre la estructura de poder, de los colaboradores en la Cadena de Farmacias don Gerardo

Obtención de información sobre la estructura de poder
96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

En los resultados es importante rescatar que la mitad de los empleados de la Cadena de Farmacias, han aprendido cómo funcionan las cosas realmente. Un 20,8% sabe quiénes son las personas influyentes (20 colaboradores); un 14,6% comprende las motivaciones de los demás; un 10,4% puede identificar lo más importante; 2 colaboradores no siempre comprenden las políticas de la organización ni están seguros de obtener asignaciones laborales importantes.

Respecto de la calificación ponderada del componente *Obtención de información sobre la estructura de poder*, los resultados se observan en la Tabla N°9.

Tabla 9. Calificación ponderada del componente: obtención de información sobre la estructura de poder, de la encuesta a los colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

Obtención de información sobre la estructura de poder	Resp. Cuest	Ponderación del componente	Valor ponderado
He aprendido cómo funcionan las cosas realmente	50%	100%	0,5
Sé quiénes son las personas influyentes	20,80%	83%	0,17333333
Comprendo las motivaciones de los demás	14,60%	67%	0,09733333
Puedo identificar lo más importante para realizar el trabajo	10,40%	50%	0,052
No siempre comprendo la política en la organización	2,10%	33%	0,007
No siempre estoy seguro de obtener asignaciones laborales deseables	2,10%	17%	0,0035
	100%		83,32%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tal como se observa en la Tabla N°9, el resultado de la calificación ponderada del quinto componente es de 83,32%, lo cual significa que el 83,32% de los colaboradores tiene conocimiento de la estructura de poder en la empresa.

4.2.6 Conocimiento de la Historia de la organización

Este sexto componente de la variable *Políticas de Socialización*, mide el conocimiento que tienen los colaboradores acerca de la historia de la Cadena de Farmacias Don Gerardo; para ello se trabajan las preguntas que se observan en el Gráfico 13.

Gráfico 12. Conocimiento de la historia de la Cadena de Farmacias Don Gerardo

Historia
96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

Sobre el conocimiento de la historia de la Cadena de Farmacias Don Gerardo, la mayor parte del personal, que corresponde a un 71,9% o 69 colaboradores, dicen estar familiarizados con la historia de la cadena de farmacias; 15 dicen conocer las tradiciones de largo plazo; 11 saben muy poco y solo uno dice no estar familiarizado con costumbres, rituales y otros, acerca de la historia de la empresa para la cual labora. En cuanto a la calificación ponderada de este componente, los resultados se observan en la Tabla N°10.

Tabla 10. Calificación ponderada del componente Historia de las Políticas de Socialización en la Cadena de Farmacias Don Gerardo

Historia	Resp. Cuest	Ponderación del componente	Valor ponderado
No estoy familiarizado con costumbres, rituales, etc.	1,00%	25%	0,0025
Sé muy poco sobre la historia del grupo de trabajo	11,50%	50%	0,0575
Conozco las tradiciones de largo plazo de la organización	15,60%	75%	0,117
Estoy familiarizado con la historia de la organización	71,90%	100%	0,719
	<u>100%</u>		<u>89,60%</u>

Fuente: Elaboración propia, 2021

La calificación ponderada del componente *Historia* es de un 89,6%, lo cual significa que el 89,6% de los colaboradores conocen la historia de la organización.

4.2.7 Resumen de la primera variable: Políticas de Socialización

Para el resumen de la variable, se toman los seis componentes con la calificación ponderada y le da la misma ponderación de valor a cada uno (100%/6); se multiplica por la ponderación y se obtiene un total ponderado. La suma del total ponderado da el resultado de la calificación de la primera variable, tal como se observa en la Tabla N° 11.

Tabla 11. Ponderación por componente de la primera variable: políticas de socialización en la Cadena de Farmacias Don Gerardo

Componente	Valor Ponderado	Ponderación	Total ponderado
Dominio de las tareas	79,8%	16,67%	0,13303333
Términos técnicos y lenguaje informal	93,1%	16,67%	0,15513333
Integración con los demás y satisfacción en las relaciones interpersonales	98,83%	16,67%	0,16471429
Objetivos y Valores de la organización	54,15%	16,67%	0,09025
Obtención de información sobre la estructura de poder	83,32%	16,67%	0,13886111
Historia	89,60%	16,67%	0,14933333
		<u>100,00%</u>	<u>83,13%</u>

Fuente: Elaboración propia, 2021

La calificación ponderada de la primera variable es de un 83,13% de cumplimiento del Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo, en las políticas de socialización.

4.3 Variable 2: Evaluación del desempeño

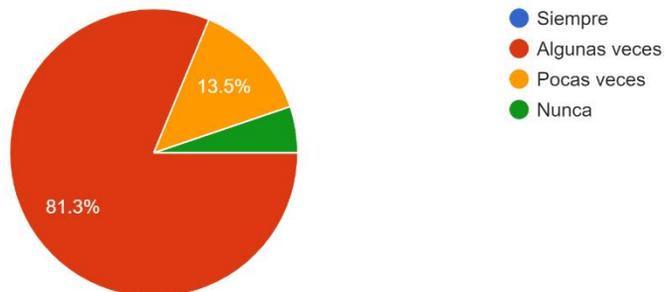
Para la variable *Evaluación del desempeño* se utilizan siete ítems:

- Evaluación del desempeño laboral.
- Objetivo de la evaluación del desempeño
- Responsabilidad de la empresa de velar por el bienestar del personal
- Motivación para el desempeño eficiente
- Potencialización de las competencias profesionales
- Plan de mejora para el desempeño profesional
- Calificación de la gestión del departamento de recursos humanos en la evaluación del desempeño

A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

Gráfico 13. Existencia de una evaluación del desempeño laboral en la Cadena de Farmacias Don Gerardo

¿Se realiza Evaluación a su Desempeño laboral?
96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

En el Gráfico 14 se observa que un 81,3% de los colaboradores mencionan que algunas veces se realizan evaluaciones al desempeño, mientras que el 13,5% dice que pocas veces y cinco dicen que nunca le han realizado una evaluación al desempeño.

La calificación ponderada de la evaluación del desempeño se muestra en la Tabla N°12, la cual es el resultado de la encuesta y la ponderación de las investigadoras.

Tabla 12. Calificación ponderada de la existencia de la evaluación del desempeño en la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Siempre	0	100%	0
Algunas veces	81,30%	75%	0,60975
Pocas veces	13,50%	50%	0,0675
Nunca	5,20%	25%	0,013
			69,03%

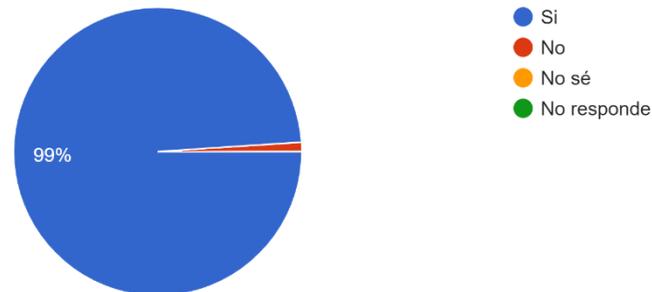
Fuente: Elaboración propia, 2021

En la Tabla N°12, la calificación ponderada sobre la existencia de evaluación del desempeño en la Cadena de Farmacias Don Gerardo es de 69,03%, lo cual significa que para el 69,03% de los colaboradores sí existe una evaluación del desempeño.

La siguiente pregunta es acerca del conocimiento del objetivo de la evaluación del desempeño. Los resultados de la encuesta se observan en el Gráfico 15.

Gráfico 14. Objetivo de realizar una evaluación al desempeño en las Cadenas de Farmacias Don Gerardo

¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?
96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

En el Gráfico 15, se observa que el 99% de los encuestados conocen el objetivo de realizar una evaluación al desempeño, el 1% restante no lo conoce.

La calificación ponderada para la pregunta sobre el conocimiento del objetivo de la evaluación del desempeño, se muestra en la Tabla N°13

Tabla 13. Ponderación de la calificación al conocimiento del objetivo de la evaluación al desempeño de los colaboradores en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

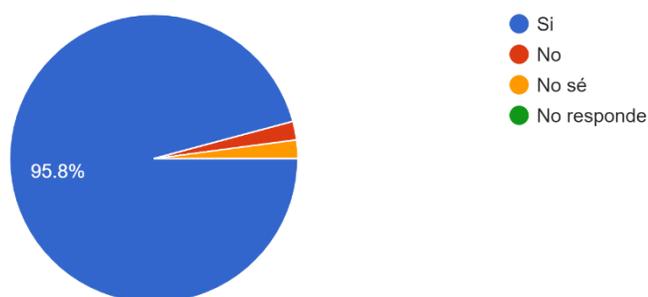
	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Si	99%	100%	0,99
No	1,00%	75%	0,0075
No sé		50%	0
NR		25%	0
			99,75%

Fuente: Elaboración propia, 2021

La calificación ponderada de la pregunta es un 99,75%; eso significa que el 99,75% del personal conoce el objetivo de realizar una evaluación del desempeño.

Gráfico 15. Encargado de velar por el bienestar del personal de la Cadena de Farmacias Don Gerardo

¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de la farmacia?
96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

La calificación ponderada de la pregunta sobre el encargado de velar por el bienestar de los trabajadores, se muestra en la Tabla N°14.

Tabla 14. Calificación ponderada sobre la existencia de un responsable encargado de velar por el bienestar de los colaboradores en la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Sí	95,80%	100%	0,958
No	2,10%	75%	0,01575
No sé	2,10%	50%	0,0105
NR		25%	0
			98,43%

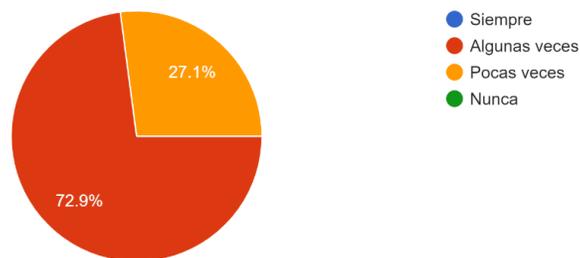
Fuente: Elaboración propia, 2021

La calificación ponderada de esta pregunta es un 98,43%, lo cual significa que el 98,43% de los colaboradores dicen que existe un responsable encargado de velar su bienestar en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

Para la pregunta sobre el responsable de velar por el bienestar del personal de la farmacia, el 95,8% de los encuestados, 92 colaboradores, mencionan que sí hay un responsable encargado de velar por su bienestar. Sin embargo, los otros cuatro señalan que no saben o que no hay responsable para tal fin.

Gráfico 16. Motivación en el desempeño eficiente de un trabajador

¿Se reconocen y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?
96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

La motivación en el desempeño eficiente de un trabajador es muy importante para la marcha de la empresa y la consecución de los objetivos; 70 de los colaboradores afirman que algunas veces se les motiva y 26 responden que pocas veces.

La calificación ponderada a esta pregunta se observa en la Tabla N°15.

Tabla 15. Reconocimiento al desempeño eficiente del trabajador en la Cadena de Farmacias Don Gerardo

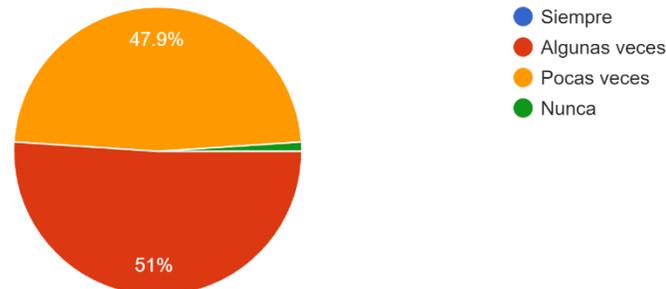
	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Siempre	0,00%	100%	0
Algunas veces	72,90%	75%	0,54675
Pocas veces	27,10%	50%	0,1355
Nunca		25%	0
			68,23%

Fuente: Elaboración propia, 2021

La calificación ponderada de la pregunta es un 68,23%, lo cual significa que existe un 68,23% de reconocimiento a la eficiencia en el desempeño de las labores en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

Gráfico 17. Potencialización de las competencias profesionales de los colaboradores en la Cadena de Farmacias Don Gerardo

¿ Se potencializa al interior de la empresa sus competencias profesionales?
96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

En la pregunta correspondiente al Gráfico 18, el 51% de los colaboradores responden que algunas veces; el 47,9%, correspondiente a 46 trabajadores, menciona que pocas veces

y un trabajador menciona que nunca se potencian las competencias profesionales al interior de la organización.

Para la calificación ponderada se utiliza la ponderación de 100% al mayor y 25% al menor, tal como se muestra en la Tabla N°16.

Tabla 16. Calificación ponderada a la potencialización de las competencias profesionales al interior de la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Siempre	0,00%	100%	0
Algunas veces	51,00%	75%	0,3825
Pocas veces	47,90%	50%	0,2395
Nunca	1,10%	25%	0,00275
			62,48%

Fuente: Elaboración propia, 2021

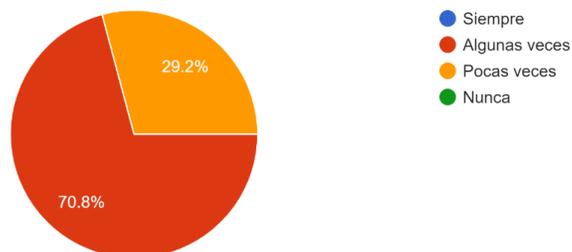
En este caso, el porcentaje significa que en la Cadena de Farmacias Don Gerardo se potencian las competencias profesionales en un 62,48%.

Con respecto a la motivación al desempeño del trabajador eficiente, los resultados se muestran en el Gráfico 19.

Gráfico 18. Motivación al desempeño del trabajador eficiente en la Cadena de Farmacias Don Gerardo

¿Se reconocen y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?

96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

En el Gráfico 19 se representan las respuestas de los 96 colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo, sobre la motivación al desempeño eficiente del trabajador; en este sentido el 70,8% de ellos mencionan que algunas veces y el resto menciona que pocas veces se les motiva.

La calificación ponderada de la pregunta se muestra en la Tabla N°17.

Tabla 17. Motivación al trabajador eficiente en la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Siempre	0,00%	100%	0
Algunas veces	70,80%	75%	0,531
Pocas veces	29,20%	50%	0,146
Nunca	0,00%	25%	0
			67,70%

Fuente: Elaboración propia, 2021

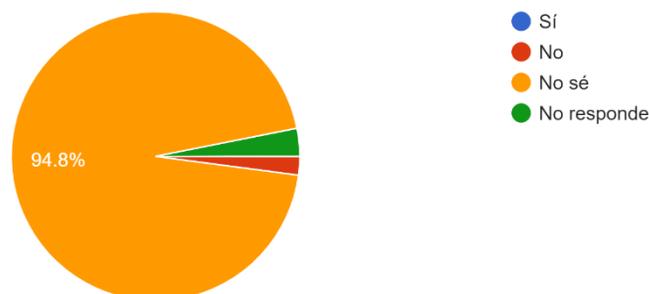
La calificación ponderada significa que la motivación al trabajador eficiente en la Cadena de Farmacias Don Gerardo se manifiesta en un 67,7%.

En el Gráfico 20 se observan los resultados del conocimiento de los trabajadores sobre un plan de mejora en función de su desempeño laboral.

Gráfico 19. Existencia de un plan de mejora en función de su desempeño profesional

¿Existe un Plan de Mejora en función de su desempeño profesional?

96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

En el Gráfico 20 se encuentran los resultados de la pregunta relacionada con el plan de mejora, en el cual 91 colaboradores dicen no saber si existe, tres no responden y dos dicen que no existe el plan.

La calificación ponderada se observa en la Tabla N°18.

Tabla 18. Calificación ponderada de los resultados a la existencia de un plan de mejora en función del desempeño laboral de los trabajadores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Sí	0,00%	100%	0
No	94,80%	75%	0,711
No sé	3,10%	50%	0,0155
NR	2,10%	25%	0,00525
			73,18%

Fuente: Elaboración propia, 2021

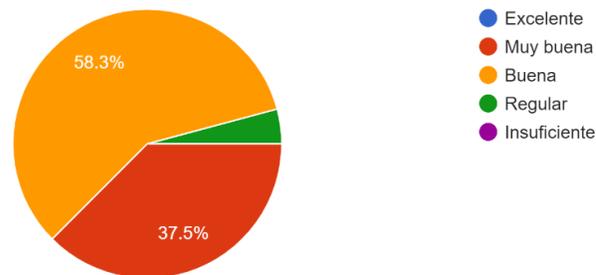
Según la calificación ponderada, el plan de mejora en función del desempeño laboral en la Cadena de Farmacias Don Gerardo se cumple en un 73,18%.

Los resultados de la pregunta acerca de la gestión del Departamento de Recursos Humanos en la evaluación del desempeño, se observan en el Gráfico 21.

Gráfico 20. Gestión del Departamento de Recursos Humanos en la evaluación del desempeño en la Cadena de Farmacias Don Gerardo

¿Cómo calificaría usted la gestión del departamento de recursos humanos en las políticas organizacionales de la evaluación del desempeño?

96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

En el Gráfico 21 se observa que la mayoría de los empleados de la Cadena de Farmacias Don Gerardo, un total de 56 trabajadores, opinan que la calificación del Departamento de Recursos Humanos es buena, 36 dicen que es buena y 4 dicen que es regular.

La calificación ponderada para evaluar la gestión del Departamento de Recursos Humanos en las políticas de evaluación al desempeño de los colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo, se puede observar en la Tabla N°19.

Tabla 19. Calificación ponderada para evaluar la gestión RRHH en la evaluación del desempeño

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Excelente	0%	100%	0
Muy Bueno	37,50%	80%	0,3
Buena	58,30%	60%	0,3498
Regular	4,20%	40%	0,0168
Insuficiente	0%	20%	0
			66,66%

Fuente: Elaboración propia, 2021

La calificación ponderada significa que la gestión del Departamento de Recursos Humanos, en las políticas de evaluación al desempeño de los colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo, es de un 66,66%.

La calificación general de la variable *políticas de organización* en la evaluación del desempeño se resume en la Tabla N°20.

Tabla 20. Calificación ponderada de la variable: políticas de organización: evaluación del desempeño

	Valor ponderado	Ponderación	Calificación ponderada
Pregunta 1	69,03%	12,50%	0,08628125
Pregunta 2	99,75%	12,50%	0,1246875
Pregunta 3	98,43%	12,50%	0,12303125
Pregunta 4	68,23%	12,50%	0,08528125
Pregunta 5	62,48%	12,50%	0,07809375
Pregunta 6	67,70%	12,50%	0,084625
Pregunta 7	73,18%	12,50%	0,09146875
Pregunta 8	66,66%	12,50%	0,083325
			<u>75,68%</u>

Fuente: Elaboración propia

La calificación ponderada de la segunda variable de estudio: *políticas de organización: evaluación del desempeño*, es de 75,68%; eso significa que la evaluación del

desempeño en la Cadena de Farmacias Don Gerardo cumple en un 75,68% las expectativas de los colaboradores.

4.4 Variable 3: Políticas de retención

Las políticas de retención, según Chiavenato (2007), corresponden a la administración de salarios, planes de prestaciones sociales, higiene y seguridad ocupacional y relaciones laborales. Esta variable se mide con 14 preguntas en escala Likert desde la satisfacción total hasta la insatisfacción.

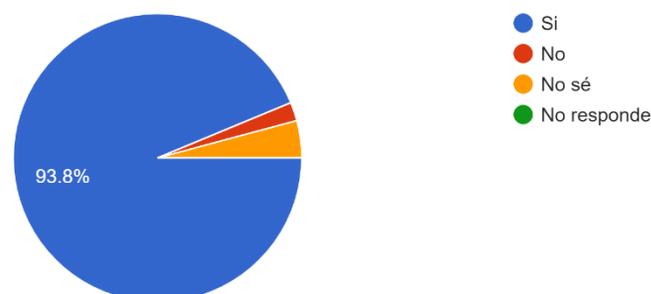
4.4.1 Administración de salarios

En el Gráfico 22 se exponen los resultados a la pregunta sobre si los salarios son justos y pagados bajo la legislación vigente. Ante ello, el 93,8% de los encuestados (90 trabajadores) afirman tener un salario acorde con la legislación vigente, dos afirman que no y cuatro dicen no saber.

Gráfico 21. Sueldos y salarios según la legislación vigente por el MTSS en la cadena de Farmacias Don Gerardo

¿Los sueldos y salarios son justos y de acuerdo a la legislación vigente por el MTSS?

96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

La calificación ponderada se muestra en la Tabla N°21.

Tabla 21. Calificación ponderada de salarios justos de acuerdo con la legislación vigente en la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Sí	93,80%	100%	0,938
No	2,1%	75%	0,015625
No sé	4,2%	50%	0,02083333
NR		25%	0
			<u>97,45%</u>

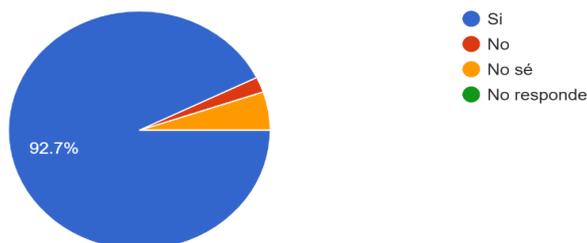
Fuente: Elaboración propia

El 97,45% de los colaboradores opinan que el salario recibido es justo, de acuerdo con la legislación vigente.

Continuando con el componente *administración de salarios*, en el Gráfico 23 se presentan los resultados que muestran la opinión de los colaboradores sobre si los aumentos salariales son justos y oportunos.

Gráfico 22. Aumentos salariales justos y oportunos en la cadena de Farmacias Don Gerardo

¿Los aumentos salariales se realizan de forma justa y oportuna?
96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

El 92,7% de los colaboradores, 89 de ellos, afirman que los aumentos son justos y oportunos; 2 dicen que no y 5 no saben.

La calificación ponderada se observa en la Tabla N°22.

Tabla 22. Aumentos salariales justos y oportunos en la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Sí	92,70%	100%	0,927
No	2,1%	75%	0,015625
No sé	5,2%	50%	0,02604167
NR		25%	0
			<u>96,87%</u>

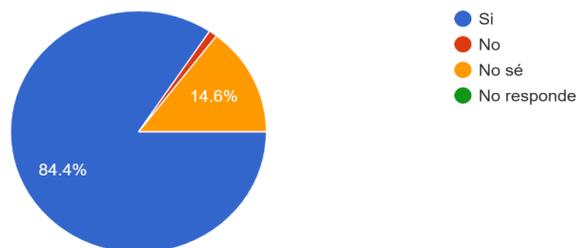
Fuente: Elaboración propia

El 96,87% de los colaboradores opinan que los aumentos salariales que reciben son justos y oportunos.

En el Gráfico 24 se representan las respuestas sobre si los salarios son acordes con el puesto de trabajo desempeñado, según las funciones que realizan en la empresa.

Gráfico 23. Sueldos y salarios según el puesto de trabajo desempeñado en la Cadena de Farmacias Don Gerardo

¿Los sueldos y salarios son acordes al puesto de trabajo desempeñado?
96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

El 84,4% de los colaboradores, 81 de los 96 encuestados, afirman que sus salarios son acordes con las funciones que realizan y el trabajo desempeñado. Un 14,6% no sabe cuáles son los salarios que deben recibir, según las funciones que realizan en la empresa; uno dice que los salarios no se ajustan a las funciones que realiza.

La calificación ponderada para la pregunta sobre salarios acordes con la función desempeñada se observa en la Tabla N°23.

Tabla 23. Salarios acordes con la función desempeñada en su puesto de trabajo en la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Sí	84,40%	100%	0,844
No	1,0%	75%	0,0078125
No sé	14,6%	50%	0,07291667
NR		25%	0
	100,0%		<u>92,47%</u>

Fuente: Elaboración propia

Según la calificación ponderada, el 92,47% de los colaboradores opinan que los salarios recibidos son acordes con las funciones desempeñadas en sus puestos de trabajo.

En el Gráfico 25 se relacionan los salarios percibidos en la Cadena de Farmacias Don Gerardo con los salarios que reciben los trabajadores de otras farmacias.

Gráfico 24. Sueldos y salarios en la cadena de Farmacias Don Gerardo en relación con otras empresas farmacéuticas

En este caso, el 100% de los trabajadores afirman que los salarios que reciben son equiparables a los recibidos por los trabajadores de otras farmacias.

La calificación ponderada del componente *administración de salarios* se observa en la Tabla N°24.

Tabla 24. Calificación ponderada del componente administración de salarios en la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Salarios justos	97,45%	25%	0,24361458
Aumentos justos	96,9%	25%	0,24216667
Salarios afines al puesto	100,0%	25%	0,25
Salarios equilibrados	92,47%	25%	0,23118229
			<u>96,70%</u>

Fuente: Elaboración propia

La calificación ponderada indica que en la Cadena de Farmacias Don Gerardo las políticas de retención se cumplen en un 96,70% en lo que respecta a la administración de salarios.

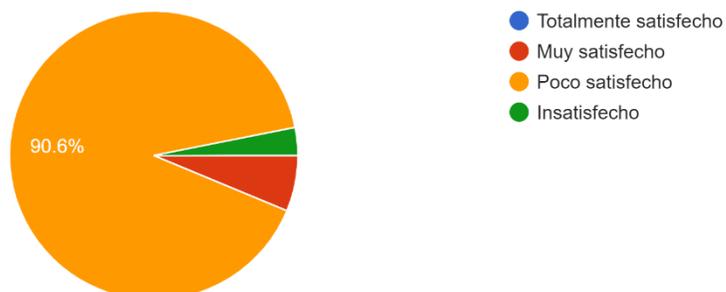
4.4.2 Planes de prestaciones sociales

Para medir los planes de prestaciones sociales, se pregunta sobre la satisfacción con los planes de bienestar social. Los resultados se observan en el Gráfico 26.

Gráfico 25. Satisfacción de los programas de bienestar social para los empleados

¿Estoy satisfecho con los programas de bienestar social para los empleados de la compañía?, así como, seguro, campañas de cuidado de la salud.

96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

El 90,6% de los colaboradores se encuentran poco satisfechos con los programas de bienestar social de la empresa, el 6,3% de ellos dicen estar muy satisfechos y el 3,1% dicen estar insatisfechos con los programas.

En la Tabla N°25 se encuentra la ponderación correspondiente a la pregunta de la satisfacción por los programas de bienestar social.

Tabla 25. Satisfacción de los colaboradores con los programas de bienestar social de la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Totalmente satisfecho	0,00%	100%	0
Muy satisfecho	6,3%	75%	0,04725
Poco satisfecho	92,7%	50%	0,4635
Insatisfecho	1,00%	25%	0,0025
			<u>51,33%</u>

Fuente: Elaboración propia

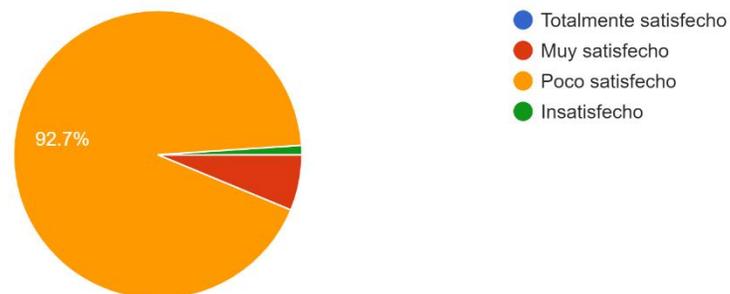
La calificación ponderada significa que la satisfacción de los colaboradores con los programas de bienestar social de la Cadena de Farmacias Don Gerardo es del 51,33%.

4.4.3 Relaciones laborales

Para medir las relaciones laborales se trabaja con la satisfacción respecto de las actividades recreacionales, programas de personas, distribución justa del trabajo, resolución de conflictos, relaciones con el grupo de trabajo y la libertad de expresión. En el Gráfico 27 se inician los resultados de la satisfacción de las actividades recreacionales provistas por la empresa.

Gráfico 26. Satisfacción de las actividades recreacionales provistas en la cadena de Farmacias Don Gerardo

¿Estoy satisfecho con las actividades recreacionales provistas por la compañía?
96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

Los colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo en un 92,7% se encuentran poco satisfechos con las actividades recreacionales provistas por la empresa, un 6,3% de ellos se sienten muy satisfechos y un 1% insatisfecho.

La calificación ponderada de esta pregunta, se observa en la Tabla N°26.

Tabla 26. Calificación ponderada de la satisfacción de los colaboradores con las actividades recreacionales provistas por la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Totalmente satisfecho	0	100%	0
Muy satisfecho	6,30%	75%	0,04725
Poco satisfecho	92,70%	50%	0,4635
Insatisfecho	1%	25%	0,0025
			<u>51,33%</u>

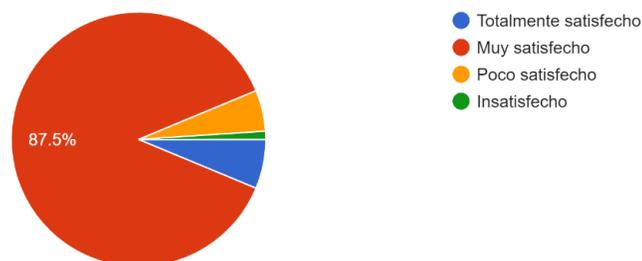
Fuente: Elaboración propia

La calificación ponderada indica que los colaboradores están satisfechos en un 51,33% con las actividades recreacionales provistas por la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

En el Gráfico 28 se ven los resultados de la satisfacción de los programas de personas en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

Gráfico 27. Satisfacción de los programas de personas en la cadena de Farmacias Don Gerardo

¿Yo estoy satisfecho con los programas de personas en mi compañía? Ejemplo anuncios de cumpleaños, noticias de la empresa, etc
96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

Tal como se muestra en el Gráfico 28, el 87,5% de los colaboradores afirman estar muy satisfechos con los programas de personas de la compañía, el 6,3% se encuentra totalmente satisfecho, el 5,2% poco satisfecho y el 1% se encuentra insatisfecho.

La calificación ponderada se observa en la Tabla N°27.

Tabla 27. Satisfacción de los colaboradores con los programas de personas de las Cadenas de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Totalmente satisfecho	6%	100%	0,06
Muy satisfecho	87,50%	75%	0,65625
Poco satisfecho	5,20%	50%	0,026
Insatisfecho	1%	25%	0,0025
			<u>74,48%</u>

Fuente: Elaboración propia, 2021

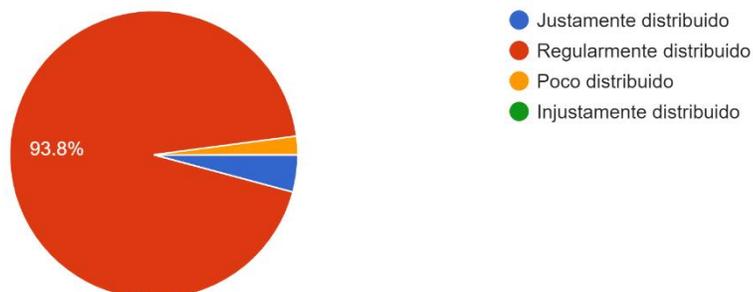
Lo que indica la calificación ponderada es que la satisfacción de los colaboradores con los programas de personas de la Cadena de Farmacias Don Gerardo es del 74,48%.

En el gráfico 29 se muestra la percepción de los trabajadores por la distribución justa del trabajo.

Gráfico 28. Distribución justa de trabajo en la cadena de Farmacias Don Gerardo

¿El trabajo es justamente distribuido en mi grupo de trabajo?

96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

Tal como se observa en el Gráfico 29, el 93,8% de los colaboradores opinan que el trabajo está regularmente distribuido, el 4,2% que está justamente distribuido y el 2,1% opina que está injustamente distribuido.

La calificación ponderada se observa en la Tabla N°28.

Tabla 28. Calificación ponderada de la distribución del trabajo en la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Justamente distribuido	4,2%	100%	0,042
Regularmente distribuido	93,8%	75%	0,7035
Poco distribuido	0,0%	50%	0
Injustamente distribuido	2,1%	25%	0,00525
			<u>75,08%</u>

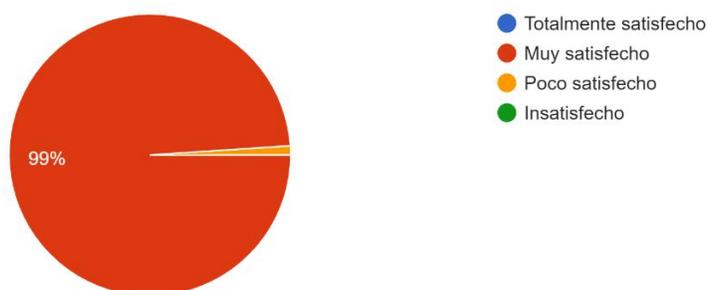
Fuente: Elaboración propia, 2021

La calificación ponderada significa que la distribución del trabajo en la Cadena de Farmacias Don Gerardo está distribuido en un 75,8%.

En el gráfico 30 se muestran los resultados de la satisfacción de los colaboradores con la resolución de conflictos en los grupos de trabajo en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

Gráfico 29. Satisfacción de la resolución de conflictos en los grupos de trabajo en la cadena de Farmacias Don Gerardo

¿Estoy satisfecho como es que los miembros de mi grupo de trabajo resuelven los problemas?
96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

El Gráfico 30 muestra que el 99% de los colaboradores se sienten muy satisfechos con la resolución de conflictos en los grupos de trabajo de la cadena de farmacias. Para la calificación ponderada se define por la Tabla N°29.

Tabla 29. Calificación ponderada de la satisfacción sobre la resolución de conflictos en los grupos de trabajo de la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Totalmente satisfecho	0,0%	100%	0
Muy satisfecho	99,0%	75%	0,7425

Poco satisfecho	1,0%	50%	0,005
Insatisfecho	0,0%	25%	0
			<u>74,75%</u>

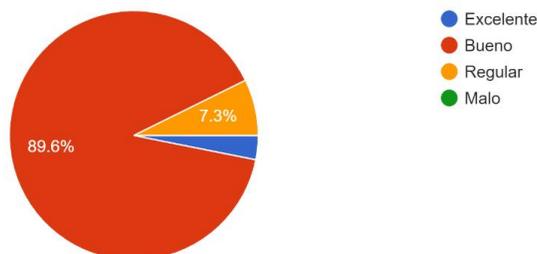
Fuente: Elaboración propia, 2021

La calificación ponderada indica que la satisfacción sobre la resolución de conflictos en los grupos de trabajo de la Cadena de Farmacias Don Gerardo es del 74,75%.

En el Gráfico 31 se muestran los resultados de la calificación del trabajo en grupo en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

Gráfico 30. Calificación del trabajo en grupo en la cadena de Farmacias Don Gerardo

¿Cómo es el trabajo en grupo?
96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

Según el Gráfico 31, el 89,6% de los colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo manifiestan que la calificación del trabajo en grupo es buena, el 7,3% opina que es regular y el 3,1% la califica de excelente.

La ponderación de la calificación se muestra en la Tabla N°30.

Tabla 30. Calificación del trabajo en grupo de la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Excelente	3,1%	100%	0,031
Bueno	89,6%	75%	0,672
Regular	7,3%	50%	0,0365
Malo	0,0%	25%	0
			<u>73,95%</u>

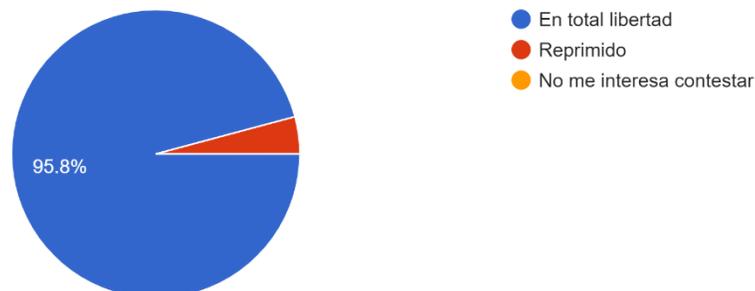
Fuente: Elaboración propia, 2021

La calificación ponderada del trabajo en grupo en la Cadena de Farmacias Don Gerardo es del 73,95%.

En el Gráfico 32 se observan los resultados de la libertad de expresión en los grupos de trabajo, lo cual indica que el 95,8% de los colaboradores se sienten en total libertad de expresión y el 4,2% de ellos se sienten oprimidos en cuanto a la libertad de expresión.

Gráfico 31. Libertad de expresión en los grupos de trabajo en la cadena de Farmacias Don Gerardo

¿Yo me siento libre de hablar abierta y honestamente con los miembros de mi grupo de trabajo?
96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

La calificación ponderada se muestra en la Tabla N°31.

Tabla 31. Calificación ponderada de la libertad de expresión de los colaboradores en los grupos de trabajo de la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
En total libertad	95,8%	100%	0,958
Reprimido	4,2%	67%	0,028
No me interesa responder	0,0%	33%	0
			<u>98,60%</u>

Fuente: Elaboración propia, 2021

La calificación ponderada de la libertad de expresión es de 98,6% en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

Seguido se encuentra la calificación ponderada del componente *relaciones laborales* en la Tabla 32.

Tabla 32. Calificación ponderada de las relaciones laborales de la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Actividades recreacionales	51,3%	17%	0,08554167
Programas de personas	74,5%	17%	0,124125
Distribución del trabajo	75,1%	17%	0,125125
Resolución de conflictos	74,8%	17%	0,12458333
Trabajo en grupo	74,0%	17%	0,12325
Libertad de expresión	98,6%	17%	0,16433333
			<u>74,70%</u>

Fuente: Elaboración propia, 2021

La calificación ponderada del componente *relaciones laborales* de la Cadena de Farmacias Don Gerardo es de un 74,7%.

4.4.4 Higiene y Seguridad ocupacional

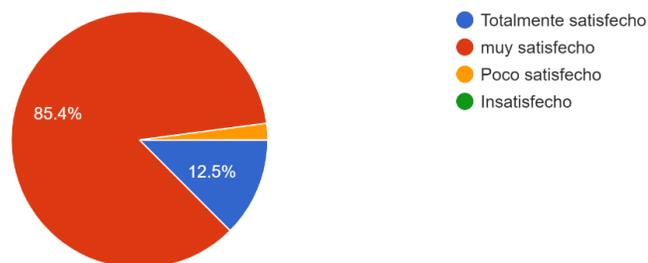
La higiene y seguridad ocupacional de la Cadena de Farmacias Don Gerardo se mide con la satisfacción en los protocolos de salud, higiene y ambiente llevados a cabo y el plan de higiene laboral.

Se inicia el análisis con los resultados del Gráfico 33, sobre la satisfacción con los protocolos de salud, higiene y ambiente llevados a cabo en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

Gráfico 32. Satisfacción con los protocolos de salud, higiene y ambiente llevados a cabo en la Cadena de Farmacias Don Gerardo

¿Estoy satisfecho con los protocolos de salud, higiene y ambiente que se llevan a cabo en la empresa?

96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

Según el Gráfico 33, el 85,4% de los colaboradores están muy satisfechos, el 12,5% de ellos están totalmente satisfechos y el 2,1% poco satisfechos.

La ponderación del factor *satisfacción con los protocolos de salud*, se encuentra en la Tabla N°33.

Tabla 33. Satisfacción con los protocolos de salud de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Totalmente satisfecho	12,5%	100%	0,125
Muy satisfecho	85,4%	75%	0,6405
Poco satisfecho	2,1%	50%	0,0105
Insatisfecho	0,0%	25%	0
			<u>77,60%</u>

Fuente: Elaboración propia, 2021

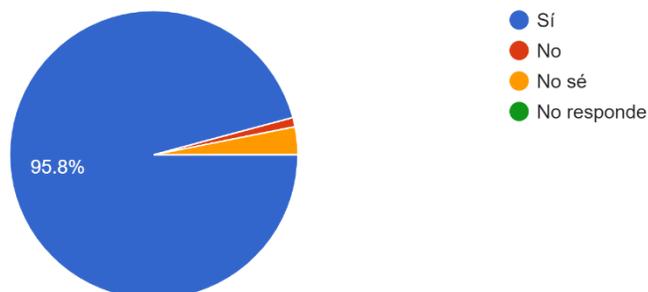
La calificación ponderada para los protocolos de salud implementados por la Cadena de Farmacias Don Gerardo tiene una satisfacción del 77,6%.

En el Gráfico 34, se presentan los resultados sobre la existencia de un plan de higiene laboral.

Gráfico 33. Plan de higiene laboral en la cadena de Farmacias Don Gerardo

¿Cuenta la empresa con un Plan de Higiene Laboral?

96 respuestas

**Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021**

En los resultados del Gráfico 34, se muestra que el 95,8% de los colaboradores admiten que la empresa cuenta con un plan de higiene laboral, el 3,1% dice que no sabe y el 1% dice que no cuenta con el plan. La calificación ponderada para la existencia del plan de higiene laboral se muestra en la Tabla N°34.

Tabla 34. Existencia de un plan de higiene laboral en la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Sí	95,8%	100%	0,958
No	1,0%	75%	0,0075
No sé	3,2%	50%	0,016
NR	0,0%	25%	0
			<u>98,15%</u>

Fuente: Elaboración propia, 2021

La calificación ponderada indica que la existencia del plan de higiene laboral existe para un 98,15% de los colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

La calificación ponderada del componente *higiene y seguridad laboral* se muestra en la Tabla N°35.

Tabla 35. Calificación ponderada del componente higiene y seguridad laboral de la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Protocolos de Salud	77,6%	50%	0,388
Plan de Higiene Laboral	98,2%	50%	0,49075
			<u>87,88%</u>

Fuente: Elaboración propia, 2021

La calificación ponderada respecto del componente *higiene y seguridad laboral* es de 87,88% en cuanto a existencia e implementación en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

La calificación ponderada de toda la variable denominada *políticas de retención* se muestra en la Tabla N°36.

Tabla 36. Calificación ponderada de las políticas de retención en la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Administración de salarios	96,70%	25%	0,24174089
Planes de prestaciones sociales	51,33%	25%	0,128325
Relaciones laborales	74,70%	25%	0,18673958
Higiene y seguridad ocupacional	87,88%	25%	0,2196875
			<u>77,65%</u>

Fuente: Elaboración propia, 2021

La calificación ponderada para la variable *políticas de retención* es un 82,33% de cumplimiento y satisfacción, según la encuesta a los colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

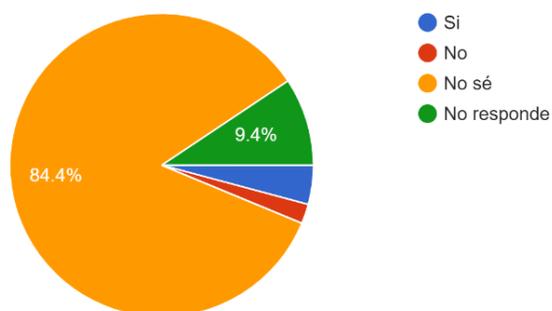
4.5 Variable 4: Políticas de desarrollo humano

Para medir las *políticas de desarrollo humano* en la Cadena de Farmacias Don Gerardo, se toman en cuenta aspectos como el ambiente en el sitio laboral, las condiciones de trabajo, las políticas de reclutamiento y el desempeño de los colaboradores.

Se inicia con el análisis del sitio laboral de la Cadena de Farmacias Don Gerardo con el Gráfico 35.

Gráfico 34. Sitio laboral en la Cadena de Farmacias Don Gerardo

¿El lugar dónde laboras es la mejor empresa para trabajar?
96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

En el Gráfico 35 se puede observar que el 84,4% de los encuestados no saben si el lugar donde trabajan es la mejor empresa para laborar. Un 9,4% de los encuestados no responden, el 4,2% respondió que el lugar donde laboran sí es la mejor empresa para trabajar y un 2,1% respondió negativamente. A continuación, se presenta la calificación ponderada en la Tabla N°37.

Tabla 37. Calificación ponderada de la percepción de los colaboradores de Cadena de Farmacias Don Gerardo sobre el sitio laboral como la mejor opción de trabajo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Sí	4,20%	100%	0,042
No	2,10%	75%	0,01575
No sé	84,40%	50%	0,422
NR	9,40%	25%	0,0235
			<u>50,33%</u>

Fuente: Elaboración propia, 2021

La calificación ponderada indica que la percepción de que la Cadena de Farmacias Don Gerardo sea el mejor sitio para trabajar es del 50,3%.

El Gráfico 36 presenta el trato que reciben los colaboradores por parte de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

Gráfico 35. Trato recibido en la cadena de Farmacias Don Gerardo

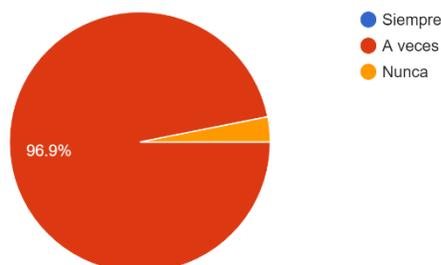
En el Gráfico 36 según todos los encuestados, el 100% reciben un buen trato por parte de la empresa donde laboran, la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

El Gráfico 37 muestra la percepción que tienen los colaboradores sobre la capacitación y/o entrenamiento que reciben por parte de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

Gráfico 36. Entrenamiento en los puestos de trabajo en la cadena de Farmacias Don Gerardo

¿Estoy teniendo suficiente entrenamiento en mi presente trabajo?

96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

En el Gráfico 37 se observa que un 96,9% de los encuestados respondieron que a veces reciben suficiente entrenamiento para las labores que desempeñan. Sin embargo, el 3,1% de los encuestados respondieron que nunca reciben un entrenamiento suficiente para su puesto de trabajo en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

La calificación ponderada se observa en la Tabla N°38.

Tabla 38. Entrenamiento que reciben los colaboradores en la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Siempre	4,20%	100%	0,042
A veces	96,90%	75%	0,72675
Nunca	3,10%	25%	0,00775
			<u>77,65%</u>

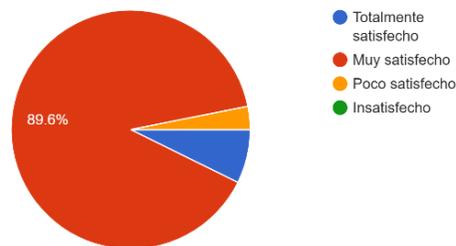
Fuente: Elaboración propia, 2021

La calificación para el entrenamiento en los puestos de trabajo de la Cadena de Farmacias Don Gerardo es de un 77,65%.

En el Gráfico 38 se evidencia el nivel de satisfacción que tienen los trabajadores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo sobre el material, equipo y herramientas necesarias para desempeñar sus labores.

Gráfico 37. Satisfacción con el material/equipo y herramientas necesarias para realizar el trabajo en la cadena de Farmacias Don Gerardo

¿Estoy satisfecho con el material/equipo y las herramientas que yo necesito para realizar bien mi trabajo?
96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

Tal como se observa en el Gráfico 38, el 89,6% de los encuestados están muy satisfechos con los equipos, materiales y herramientas necesarios para realizar el trabajo en la Cadena de Farmacias Don Gerardo, mientras que el 7,3% respondió que están totalmente satisfechos. Por otro lado, el 3,1% de los encuestados respondieron estar poco satisfechos con el equipo, materiales y herramientas para realizar sus trabajos en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

La calificación ponderada se observa en la Tabla N°39

Tabla 39. Calificación ponderada de la satisfacción con el material/equipo y herramientas necesarias para realizar el trabajo en la cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Totalmente satisfecho	7,30%	100%	0,073
Muy satisfecho	89,60%	75%	0,672
Poco satisfecho	3,10%	50%	0,0155
Insatisfecho	0,00%	25%	0
			<u>76,05%</u>

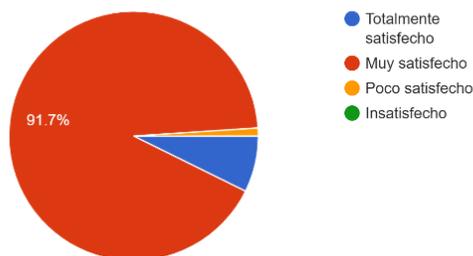
Fuente: Elaboración propia, 2021

La satisfacción de los colaboradores con el material/equipo y herramientas necesarias para realizar el trabajo en la Cadena de Farmacias Don Gerardo es de un 76,05%.

La satisfacción de los colaboradores con respecto a las condiciones de trabajo en la Cadena de Farmacias Don Gerardo, se presenta en el Gráfico 39.

Gráfico 38. Satisfacción con las condiciones de trabajo en la cadena de Farmacias Don Gerardo

¿Estoy satisfecho con mis condiciones de trabajo?
96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

El Gráfico 39 demuestra que el 91,7% de los encuestados están muy satisfechos con las condiciones de trabajo en la Cadena de Farmacias Don Gerardo, un 7,3% de ellos respondieron estar totalmente satisfechos con sus condiciones de trabajo, y un 1% de los

encuestados están poco satisfechos con las condiciones de trabajo en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

La calificación ponderada a la satisfacción de los colaboradores con las condiciones de trabajo de la Cadena de Farmacias Don Gerardo se observa en la Tabla N°40.

Tabla 40. Calificación ponderada de la Satisfacción de los colaboradores con las condiciones de trabajo de la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Totalmente satisfecho	7,30%	100%	0,073
Muy satisfecho	91,70%	75%	0,68775
Poco satisfecho	1,00%	50%	0,005
Insatisfecho	0,00%	25%	0
			<u>76,58%</u>

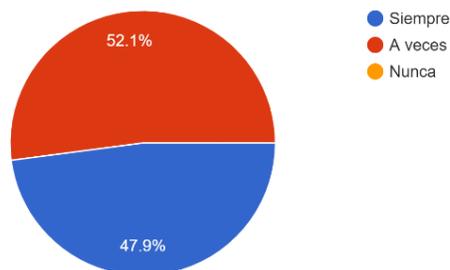
Fuente: Elaboración propia, 2021

La calificación ponderada indica que la satisfacción de los colaboradores con las condiciones de trabajo de la Cadena de Farmacias Don Gerardo es de un 76,58%.

El Gráfico 40 revela el conocimiento y reconocimiento del buen desempeño de los colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo por parte de sus jefes.

Gráfico 39. Reconocimiento del desempeño en la cadena de Farmacias Don Gerardo

¿Mi jefe reconoce y conoce mi buen desempeño?
96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

El Gráfico 40 indica que a un 52,1% de los encuestados a veces se les reconoce su buen desempeño, mientras que a un 47,9% de los encuestados siempre se les reconoce su buen desempeño en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

La calificación ponderada del reconocimiento al desempeño de la Cadena de Farmacias Don Gerardo se muestra en la Tabla N°41.

Tabla 41. Calificación ponderada del reconocimiento al desempeño de la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Siempre	47,90%	100%	0,479
A veces	52,10%	75%	0,39075
Nunca	0,00%	25%	0
			<u>86,98%</u>

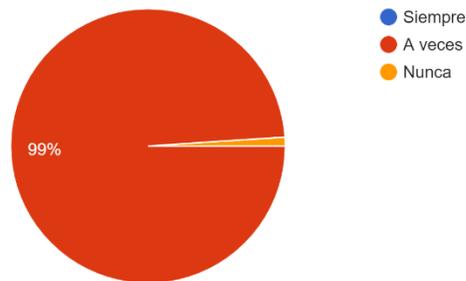
Fuente: Elaboración propia, 2021

La calificación ponderada al reconocimiento al desempeño de la Cadena de Farmacias Don Gerardo es del 86,98%.

El Gráfico 41 presenta si existe una preferencia de la *política de reclutamiento interno antes que el externo*.

Gráfico 40. Política de reclutamiento interno antes que externo en la cadena de Farmacias Don Gerardo

¿La empresa se preocupa por llenar las vacantes con personas de la empresa antes de reclutar personas externas?
96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

Tal como se presenta en el Gráfico 41, un 99% de los encuestados respondieron que a veces la empresa se preocupa por llenar vacantes con personas de la empresa antes que reclutar personas externas; un 1% de los encuestados respondió que la empresa nunca se preocupa por llenar las vacantes con personas de la empresa en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

La calificación ponderada de la política de reclutamiento interno de la Cadena de Farmacias Don Gerardo se observa en la Tabla N°42.

Tabla 42. Calificación ponderada de la política de reclutamiento interno de la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Siempre	0,00%	100%	0
A veces	99,00%	75%	0,7425
Nunca	1,00%	25%	0,0025
			<u>74,50%</u>

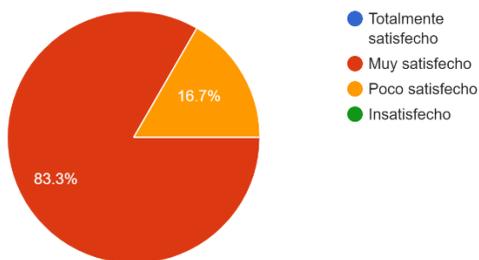
Fuente: Elaboración propia, 2021

Las políticas de reclutamiento interno en la Cadena de Farmacias Don Gerardo tienen una aceptación y cumplimiento según la percepción de los colaboradores del 74,5%.

El Gráfico 42 señala la satisfacción que tienen los colaboradores de la empresa con las oportunidades laborales en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

Gráfico 41. Satisfacción de las oportunidades laborales en la cadena de Farmacias Don Gerardo

¿Estoy satisfecho con las oportunidades de trabajo en la empresa?
96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para Cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

En el Gráfico 42 se evidencia que un 83,3% de los encuestados están muy satisfechos con las oportunidades laborales en la empresa, mientras que un 16,7% de ellos respondieron que están poco satisfechos con las oportunidades laborales en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

La calificación ponderada de las oportunidades laborales en la Cadena de Farmacias Don Gerardo se observa en la tabla N°43.

Tabla 43. Calificación ponderada de las oportunidades laborales en la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Totalmente satisfecho	0,00%	100%	0
Muy satisfecho	83,30%	75%	0,62475
Poco satisfecho	16,70%	50%	0,0835
Insatisfecho	0,00%	25%	0
			<u>70,83%</u>

Fuente: Elaboración propia, 2021

Las oportunidades laborales en la Cadena de Farmacias Don Gerardo, según la encuesta realizada a los colaboradores, es de un 70,83%.

En el Gráfico 43 se revela si las promociones brindadas en la Cadena de Farmacias Don Gerardo son justas.

Gráfico 42. Promociones justas en la cadena de Farmacias Don Gerardo

En el Gráfico 43 se evidencia que el 100% de las promociones a veces son brindadas a quienes realmente las merecen en la Cadena de Farmacias Don Gerardo. La calificación

ponderada de las promociones justas en la Cadena de Farmacias Don Gerardo se muestra en la Tabla N°44.

Tabla 44. Calificación ponderada a las promociones justas en la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Siempre	0,00%	100%	0
A veces	100,00%	75%	0,75
Nunca	0,00%	25%	0
			<u>75,00%</u>

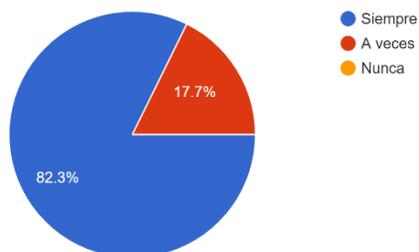
Fuente: Elaboración propia, 2021

Las promociones justas en la Cadena de Farmacias Don Gerardo se cumplen en un 75% según la percepción de los colaboradores.

En el Gráfico 44 se presenta la percepción que tienen los colaboradores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo sobre la confianza de sus jefes hacia ellos.

Gráfico 43. Percepción de la confianza en la cadena de Farmacias Don Gerardo

¿Mi jefe inmediato superior confía en mí?
96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

En el Gráfico 44 se observa que el 82,3% de los encuestados opinan que su jefe superior inmediato confía en ellos, y un 17,7% de los encuestados opinan que a veces su jefe superior inmediato confía en ellos.

La calificación ponderada a la percepción de la confianza de los superiores a los colaboradores en la Cadena de Farmacias Don Gerardo se muestra en la Tabla N°45.

Tabla 45. Percepción de confianza en la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Siempre	82,30%	100%	0,823
A veces	17,70%	75%	0,13275
Nunca	0,00%	25%	0
			<u>95,58%</u>

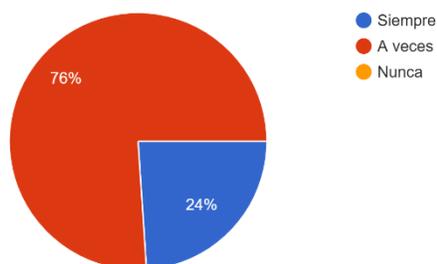
Fuente: Elaboración propia, 2021

La confianza en la Cadena de Farmacias Don Gerardo se percibe en un 95,58% de los colaboradores.

El Gráfico 45 muestra la existencia de acciones correctivas justas en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

Gráfico 44. Acciones correctivas justas en la cadena de Farmacias Don Gerardo

¿Mi jefe toma rápidas y justas acciones correctivas de empleados quienes fallan en el desempeño de un satisfactorio trabajo?
96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para cadena de Farmacias Don Gerardo, 2021

En el Gráfico 45 se observa que para un 76% de los encuestados sus jefes a veces toman acciones rápidas y justas cuando algún empleado falla en el desempeño de un trabajo satisfactorio en la Cadena de Farmacias Don Gerardo; entretanto, un 24% de los encuestados

respondieron que sus jefes siempre toman acciones rápidas y justas para corregir a los empleados que fallan en su desempeño en las labores de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

La calificación ponderada sobre las acciones correctivas justas en la Cadena de Farmacias Don Gerardo se puede observar en la Tabla N°46.

Tabla 46. Calificación ponderada sobre las acciones correctivas justas en la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Siempre	24,00%	100%	0,24
A veces	76,00%	75%	0,57
Nunca	0,00%	25%	0
			<u>81,00%</u>

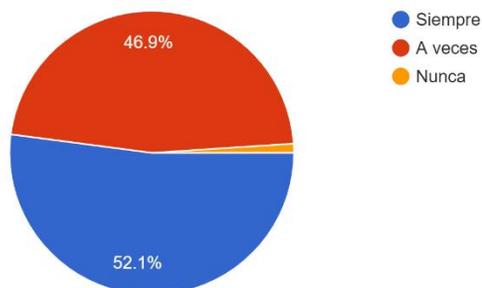
Fuente: Elaboración propia, 2021

Las acciones correctivas justas en la Cadena de Farmacias Don Gerardo tienen una percepción de cumplimiento en los colaboradores de un 81%.

El Gráfico 46 evidencia la existencia de agradecimiento como motivación laboral en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

Gráfico 45. Existencia del agradecimiento como motivación laboral en la cadena de Farmacias Don Gerardo

¿Mi jefe me felicita cuando hago un buen trabajo?
96 respuestas



Fuente: Formularios de Google para cadenas de Farmacias Don Gerardo, 2021

Tal como se presenta el en Gráfico 46, un 52,1% de los encuestados respondieron que sus jefes siempre los felicitan cuando hacen un buen trabajo. El 46,9% de los encuestados respondieron que sus jefes a veces los felicitan cuando hacen un buen trabajo, y el 1% de los encuestados respondió que sus jefes nunca los felicitan cuando hacen un buen trabajo en la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

La calificación ponderada a la existencia del agradecimiento como motivación al buen trabajo en la Cadena de Farmacias Don Gerardo se observa en la Tabla N°47.

Tabla 47. Calificación ponderada a la existencia del agradecimiento como motivación al trabajador en la Cadena de Farmacias Don Gerardo

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Siempre	52,10%	100%	0,521
Muchas veces	0,00%	75%	0
Algunas veces	46,90%	50%	0,2345
Nunca	1,00%	25%	0,0025
			<u>75,80%</u>

Fuente: Elaboración propia, 2021

La felicitación o agradecimiento al buen trabajo de los colaboradores es de un 75,8%.

Se realiza ahora la ponderación de todas las preguntas para saber la calificación ponderada a la variable *políticas de desarrollo humano* en la Cadena de Farmacias Don Gerardo, tal como se muestra en la Tabla N°48.

Tabla 48. Calificación ponderada de la variable: políticas de desarrollo humano

	Calificación	Ponderación	Calificación Ponderada
Mejor Sitio laboral	50,33%	8%	0,0419375
Trato en la empresa	100,00%	8%	0,08333333
Suficiente entrenamiento	77,65%	8%	0,06470833
Satisfacción con el material	76,05%	8%	0,063375
Satisfacción con las condiciones de trabajo	76,58%	8%	0,0638125
Reconocimiento al buen desempeño	86,98%	8%	0,07247917
Reclutamiento interno	74,50%	8%	0,06208333
Oportunidades laborales internas	70,83%	8%	0,05902083
Promociones merecidas	75,00%	8%	0,0625
Confianza de los superiores	95,58%	8%	0,07964583
Acciones correctivas justas	81,00%	8%	0,0675
Motivación al buen trabajo	75,80%	8%	0,06316667
			<u>78,36%</u>

Fuente: Elaboración propia, 2021

En la calificación ponderada se le da un valor de 8,33% a cada ítem que mide la variable *políticas de desarrollo humano*, en la cual la Cadena de Farmacias Don Gerardo obtiene un 78,36% de cumplimiento, en forma general.

CAPÍTULO V

5 Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

5.1.1 Conclusiones de generalidades

Es pertinente ubicarse en la forma en que se contrata al personal de la empresa, la cual, se concluye, es similar en todos los puntos de venta en cuanto a aspectos generales que inciden en la administración de las políticas utilizadas por el Departamento de Recursos Humanos. Se concluye:

1. El rango de edad predominante es de 28 a 47 años; el personal tiene una edad media. Se recomienda incluir en la nómina personal más joven para tomar previsiones en cuanto a las políticas de jubilación en el largo plazo, 10 años aproximadamente.
2. En cuanto al género, se concluye que hay una mayoría de colaboradoras mujeres, 63, que casi duplican al número de varones, 33. Según la recomendación anterior, también deben tomar previsiones sobre el sexo, pues si se contrata personal más joven, al estar en edad reproductiva puede incidir en aumento de incapacidades y permisos; se recomienda que el nuevo personal vaya aumentando la cantidad de varones hasta que llegue a un 50%, o sea, que en 10 años la cantidad de mujeres y hombres sea igual.
3. El número de trabajadores promedio por punto de venta es de 5, sin embargo, se dan 2 puntos extremos, uno en Botica Orotina con 8 trabajadores y otro en Jacó, con 3; se concluye, según la investigación, que estos valores son atípicos en esos puntos de venta. Se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos realice una investigación interna sobre este aspecto y la consideración de realizar modificaciones o permanecer

con estas nóminas, si es necesario, por la cantidad de ventas. Otra recomendación en este sentido puede ser que se considere la posibilidad de abrir otro punto de venta en Orotina, para satisfacer las necesidades del lugar.

4. De los 96 trabajadores, 87% tienen un nivel académico de universidad incompleta y completa; solamente 13% dicen tener únicamente secundaria completa. De aquí se concluye que las políticas de contratación son coherentes al nivel académico requerido de su personal; por estar en presencia de un producto de salud es importante que el personal tenga una preparación adecuada. Se recomienda estimular a los colaboradores a culminar los estudios universitarios, al brindarles tiempo para asistir a clases presenciales, tiempo para realizar exámenes, hasta la oportunidad de trabajar y en tiempos “muertos” realizar actividades académicas sin que se afecte el trabajo.
5. El 78% de los colaboradores tienen más de tres años de brindar sus servicios y el 22% menos de tres años de laborar en la Cadena de Farmacias Don Gerardo. Se concluye que la mayoría de los colaboradores tienen experiencia adquirida en la farmacia. Se recomienda usar la experiencia de los colaboradores para entrenar nuevo personal.

5.1.2 Conclusiones para el primer objetivo

Identificar las políticas de socialización del Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo por medio de revisión documental y la herramienta cuestionario.

Las políticas de socialización se miden por medio de seis componentes:

- a. Dominio de tareas.
- b. Términos técnicos y lenguaje informal.

- c. Integración con los demás y satisfacción en las relaciones interpersonales.
 - d. Conocimiento de los objetivos y valores de la organización.
 - e. Obtención de información sobre la estructura de poder.
 - f. Conocimiento de la historia de la organización.
1. El componente *dominio de tareas* se evalúa con una calificación ponderada de 79,8%. Se concluye que el 80% del personal de la Cadena de Farmacias Don Gerardo tiene dominio de las tareas dadas para realizar, según sus funciones. Se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos brinde capacitaciones al personal que aún no domina las tareas correspondientes a su puesto de trabajo.
 2. El componente *términos técnicos y lenguaje informal* se evalúa con una calificación ponderada de 93,1%. Se concluye que el 93% del personal tiene dominio sobre los términos técnicos y el lenguaje informal utilizado, según sus funciones en el proceso llevado a cabo en la farmacia. Se recomienda motivar al personal y brindar premios a aquellos que lograr dominio completo de términos técnicos y lenguaje informal, según las funciones del puesto que ejercen dentro de la empresa.
 3. El componente *integración con los demás y satisfacción en las relaciones interpersonales* obtiene una calificación ponderada de 99,03%. Se concluye que el 99% del personal se ha integrado en las relaciones interpersonales satisfactoriamente, con los demás colaboradores de la farmacia. Se recomienda, en consecuencia, de las buenas relaciones interpersonales que se dan en la empresa, realizar actividades que las refuercen, tales como celebraciones de

cumpleaños, fiestas de fin de año, del día del padre, del día de la madre y del día del niño, entre otras.

4. El componente denominado *objetivos y valores de la organización* obtiene una calificación ponderada de 54.15%. Se concluye que un 54.15% del personal se identifica con los objetivos y valores estratégicos de la organización. Se recomienda que los jefes de cada punto de ventas coordinen reuniones con el personal, donde se brinde información sobre los objetivos y valores de la empresa. Así mismo, colocar infografías en lugares visibles para que el personal tengan conocimiento de ellos.
5. En el componente *obtención de información sobre la estructura de poder* la calificación ponderada es 83.32%. Se concluye que la estructura de poder en la organización se encuentra bien reconocida por parte del personal. Se recomienda colocar en lugares visibles para el personal los organigramas o estructuras organizacionales, con el fin de acelerar el conocimiento de la cadena de mando y el orden jerárquico, por parte de colaboradores de toda la organización.
6. En el componente *historia* la calificación ponderada es de 89,6%. Se concluye que el 89.60% del personal conoce la historia de la organización. Se recomienda realizar actividades conmemorativas para los aniversarios de fundación de la empresa como tal y de cada punto de ventas particular, para incentivar al conocimiento de las raíces que forman parte de la organización.

5.1.3 Conclusiones para el segundo objetivo

Describir los procesos de evaluación de desempeño, mediante la planificación y control del personal en el Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo, durante el año 2021.

Se concluye que:

1. La calificación menor la obtuvo la potencialización de las competencias profesionales, con un 62,48%.
2. La mejor calificada fue la ponderación de la calificación al conocimiento del objetivo de la evaluación al desempeño de los colaboradores 99.75%
3. La calificación general promedio a la variable fue de 75,68%.
4. La desviación estándar alcanza el 14,7%, lo cual indica que los porcentajes se alejan del promedio en un 14,7% (hacia arriba o hacia abajo).

5.1.4 Conclusiones para el tercer objetivo

Analizar las responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo sobre las políticas de retención, enfocados en la comunicación, durante el año 2021.

1. La calificación menor la obtuvo el aspecto de *actividades recreacionales provistas por la empresa* con un 51,33%, de los colaboradores que se sienten satisfechos.

2. La mejor calificada fue la *libertad de expresión de relaciones laborales* con un 98,60%.
3. La calificación general promedio a la variable fue de 77.65%.
4. La desviación estándar alcanza el 12,20%, lo cual significa que los porcentajes se alejan del promedio 12,20% (hacia arriba o hacia abajo).
5. El rango es 47,28% lo cual significa que las respuestas se encuentran muy dispersas, a 47,28%, la calificación mayor de la menor.

5.1.5 Conclusiones para el cuarto objetivo

Recomendar buenas prácticas que pueden llevarse a cabo por medio de políticas de desarrollo humano en la gestión del Departamento de Recursos Humanos en la Cadena de Farmacias Don Gerardo, durante el 2022.

1. La calificación menor la obtuvo el *sitio laboral*; un 50,33% los colaboradores no saben si ellos trabajan en el mejor lugar.
2. La mejor calificada fue el *trato en la empresa*, con un 100%.
3. La calificación general promedio a la variable fue de 78,36%.
4. La desviación estándar alcanza el 12,54%, lo cual significa que los porcentajes se alejan del promedio un 12,54% (hacia arriba o hacia abajo)
5. El rango es 45,25% lo cual significa que las respuestas se encuentran muy dispersas, con una diferencia entre el mayor y el menor de los datos de 45,25%.

5.2 Recomendaciones

El apartado de *generalidades* es de gran relevancia, incluso, para brindar recomendaciones, pues sitúa al lector de esta investigación en el ambiente laboral y la administración de los recursos humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo.

5.2.1 Generalidades

Las recomendaciones al Departamento de Recursos Humanos con respecto a las conclusiones realizadas sobre las generalidades de los colaboradores son:

1. El rango de edad predominante es de 28 a 47 años. Se recomienda incluir en la nómina personal más joven para tomar previsiones en cuanto a las políticas de jubilación en el largo plazo, 10 años aproximadamente.
2. En cuanto al género, según la recomendación anterior, también se deben tomar previsiones sobre el sexo, pues si se contrata personal más joven, por estar en edad reproductiva puede aumentar el número de incapacidades y permisos. Se recomienda que el nuevo personal vaya aumentando la cantidad de varones hasta que llegue a un 50%, o sea, que en 10 años la cantidad de mujeres y hombres sea igual.
3. El número de trabajadores promedio por punto de venta es de 5, sin embargo, se dan 2 puntos extremos: el primero en Botica Orotina, con 8 trabajadores y el otro en Jacó, con 3. Se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos realice una investigación interna sobre este aspecto y la consideración de realizar modificaciones o permanecer con estas nóminas, si es necesario por la cantidad de ventas. Otra recomendación en este sentido puede ser que se considere la posibilidad de abrir otro punto de venta en Orotina, para satisfacer las necesidades del lugar.

4. De los 96 trabajadores, 87% tienen un nivel académico de universidad incompleta y completa; solamente 13% dicen tener únicamente secundaria completa. De aquí, se recomienda estimular a los colaboradores a culminar los estudios universitarios, al brindarles tiempo para asistir a clases presenciales, tiempos para realizar exámenes, hasta la oportunidad de trabajar y en tiempos “muertos” realizar actividades académicas sin que se afecte el trabajo.
5. El 78% de los colaboradores tienen más de tres años de brindar sus servicios y el 22% menos de tres años de laborar en la Cadena de Farmacias Don Gerardo. Se recomienda usar la experiencia de los colaboradores para entrenar nuevo personal.

5.2.2 Recomendaciones para el primer objetivo

Identificar las políticas de socialización del Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo por medio de revisión documental y la herramienta cuestionario.

1. Se recomienda que el Departamento de Recursos Humanos brinde capacitaciones al personal que aún no domina las tareas correspondientes a su puesto de trabajo.
2. Se recomienda motivar al personal y brindar premios a aquellos que logran dominio completo de términos técnicos y lenguaje informal, según las funciones del puesto que ejercen dentro de la empresa.
3. Se recomienda, en consecuencia, de las buenas relaciones interpersonales existentes en la empresa, realizar actividades que las refuercen, tales como celebraciones de cumpleaños, fiestas de fin de año, del día del padre, del día de la madre y del día del niño, entre otras.

4. Se recomienda que los jefes de cada punto de ventas coordinen reuniones con el personal, donde se brinde información sobre los objetivos y valores de la empresa. Así mismo colocar infografías en lugares visibles para que el personal tenga conocimiento de ellos.
5. Se recomienda colocar en lugares visibles para el personal, los organigramas o estructuras organizacionales, con el fin de acelerar el conocimiento de la cadena de mando y el orden jerárquico, por parte de colaboradores de toda la organización.
6. Se recomienda realizar actividades conmemorativas para los aniversarios de fundación de la empresa como tal y de cada punto de ventas particular, para incentivar al conocimiento de las raíces de la organización.

5.2.3 Recomendaciones para el segundo objetivo

Describir los procesos de evaluación de desempeño, mediante la planificación y control del personal en el Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo, durante el 2021.

Se recomienda:

El Departamento de Recursos Humanos debe realizar una serie de tareas para potencializar las competencias profesionales, tales como:

- Formar equipos multidisciplinarios en los puntos de venta.
- Utilizar la rotación de puestos de trabajo para eliminar la monotonía de las labores y la falta de motivación por la rutina.
- Elaborar un plan de aprendizaje y desarrollo.

- Establecer plazos y metas para conseguir los objetivos estratégicos en cada punto de venta.

5.2.4 Recomendaciones para el tercer objetivo

Analizar las responsabilidades del Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo sobre las políticas de retención, enfocados en la comunicación, durante el año 2021.

Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos, en conjunto con las jefaturas de cada punto de venta, coordinar actividades para mejorar las políticas de retención, como por ejemplo:

- Crear un plan de incentivos monetarios por la mejora en las ventas por medio de la atención al cliente, basados en una calificación al servicio recibido en cada visita a la farmacia.
- Crear un plan recreativo para los colaboradores como celebraciones de cumpleaños, celebraciones de fiestas de fin de año, celebraciones de jubilaciones. Se puede implementar con toda la organización, cada vez que se jubila un colaborador o cada vez que un colaborador deja la empresa en pro de un bienestar mayor para él.
- Crear un plan anual de mejora de la salud que incluya un examen físico y psicológico.
- Crear un plan médico para los empleados que requieran medicamentos y/o consultas médicas.

5.2.5 Recomendaciones para el cuarto objetivo

Recomendar buenas prácticas que pueden llevarse a cabo por medio de políticas de desarrollo humano en la gestión del Departamento de Recursos Humanos en la Cadena de Farmacias Don Gerardo, durante el año 2022.

Según los resultados y conclusiones del cuarto objetivo, se recomienda fortalecer las políticas de desarrollo humano, especialmente en el sitio laboral, el cual debe ser amplio, con iluminación y temperatura correctamente distribuidas; el orden y la limpieza deben ir de la mano; además, se debe contar con un área apta para que los colaboradores tomen el descanso apropiado en los momentos de café, merienda o almuerzo, especialmente en horarios de jornadas continuas o que se requieran horas extras o inventarios físicos.

Sin lugar a dudas, la implementación de las recomendaciones basadas en los resultados y conclusiones de la presente investigación hará de la Cadena de Farmacias Don Gerardo la mejor ante sus competidores, empleados y hasta proveedores de servicios y productos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (7 de noviembre de 1984). *Ley 6970.*

Ley de Asociaciones Solidaristas. (L. Gaceta, Ed.) Obtenido de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=35047&nValor3=83260&strTipM=TC

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (16 de febrero de 2000). *Ley N° 7983.*

Ley de protección al trabajador. (L. Gaceta, Ed.) Obtenido de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=43957

Asamblea Nacional Constituyente. (8 de noviembre de 1949). *Constitución Política de la*

República de Costa Rica. (L. Gaceta, Ed.) Obtenido de https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=871

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ava edición ed.). México: McGraw Hill Interamericana.

Congreso Constitucional de la República de Costa Rica. (1943). *Asamblea Legislativa.*

Código de Trabajo y Reformas. (L. Gaceta, Ed.) Obtenido de https://www.mtss.go.cr/elministerio/marco-legal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf

Fernández Venegas, H., & Molina Morera, A. L. (2018). Proceso de socialización organizacional: una propuesta para funcionarios de la unidad de preescolar y primaria

del Ministerio de Educación Pública. *TFG Licenciatura*. Alajuela: Universidad Técnica Nacional. Sede Central. Obtenido de <http://repositorio.utn.ac.cr/bitstream/handle/123456789/118/Unidad%20de%20Preescolar%20y%20Primaria%20MEP.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Fondo Social Europeo. Departamento de Administración y Gestión. (2014). *Operaciones administrativas de Recursos Humanos: Gestión administrativa*. Obtenido de http://admiessanandres.weebly.com/uploads/1/5/7/3/15735246/contenidos_y_criterios_op_adm_de_rrhh.pdf

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

López Barra, S., & Ruiz Otero, E. (2015). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. España: McGraw Hill Education. Obtenido de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448196252.pdf>

Madero Gómez, S., & Peña Rivera, H. (julio - diciembre de 2012). Análisis de los procesos de los recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. *Cuadernos de Administración*, 48(28), 25 - 36. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452012000200003

Madrigal, L. M. (4 de marzo de 2021). INEC: Cifra de desempleados bajó a 468.000 personas en enero del 2021. *Delfino.cr*. Obtenido de <https://delfino.cr/2021/03/inec-cifra-de-desempleados-bajo-a-468-mil-personas-en-enero-de-2021>

- Madurai, M., Olckers, C., & Buys, M. (2007). The construct validation of an instrument designed to assess organisational socialisation. *SA Journal of Industrial Psychology*, 34(1), 1-9. Obtenido de <https://pdfs.semanticscholar.org/256b/42033a6d333ff2d58aeb64bd65432307d8ae.pdf>
- Melgarejo Rallo. (2016). El proceso de socialización de un nuevo miembro en la empresa: El caso de Visualís Castellón. *Trabajo Final de Graduación*. Castellón de la Plana, España: Universitat Jaume I. Facultat Ciències Jurídiques i Econòmiques. Obtenido de http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/161921/TFG_Melgarejo_Rallo%2C_Olga.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Oliveira Borges, L., Ros-García, M., & Tamayo, Á. (2001). Socialización organizacional: tácticas y autopercepción. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 17(2), 173-195. Obtenido de <https://Olivera%20Ros-García%20y%20Tamayo%202001.pdf>
- Oviedo Díaz, R. (2016). *Metodología Jurídica*. San José, Costa Rica: Autor.
- Polanco Pantoja, Y. (2013). Proceso de administración de los recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados. *Análisis Económico. Sistema de Información Científica.*, 67(28), 77-91. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/413/41329570006.pdf>
- Quirós Romero, M. (Marzo de 2020). *Dirección de Crédito Público*. (M. d. Hacienda, Ed.) Obtenido de Informe Anual sobre el estado y evolución de la deuda pública interna y

externa:

https://www.hacienda.go.cr/docs/5e617647c071c_INFORME%20DEUDA%20PUBLICA-EJERCICIO%20ECONOMICO%202019.pdf

Silvestrini Ruiz, M., & Vargas Jorge, J. (2021). *Inter-Ponce*. (I. P.-U. Interamericana, Ed.)

Obtenido de <https://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>

Ulate Soto, I., & Vargas Morúa, E. (2013). *Metodología para elaborar una tesis como trabajo final de graduación para optar por el grado de licenciatura en la escuela de Ciencias de la Administración* (1era edición ed.). San José, Costa Rica: Editorial de la Universidad Estatal a Distancia (EUNED).

Anexo

Análisis del proceso de gestión en el departamento de recursos humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo en Costa Rica durante el año 2020		VALERIA MORA SOLÍS Y HERMINIA GARITA PÉREZ																			OBSERVACIONES:	
		17-may	24-may	31-may	7-jun	14-jun	21-jun	28-jun	5-jul	12-jul	19-jul	26-jul	2-agosto	9-agosto	16-agosto	23-agosto	30-agosto	6-sep	13-sep	20-sep		
CRONOGRAMA FORMULACION TRABAJO FINAL																						
CALENDARIO DE CONTENIDOS																						
N°	ÁMBITO DESARROLLO PROYECTO	SEMANAS																			Responsables y Encargados	# Actividades
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19		
1	Capítulo I: Introducción	■																			VALERIA Y HERMINIA	1
2	1.1. Antecedentes del Problema de Investigación		■																		VALERIA Y HERMINIA	2
3	1.2. Justificación del Problema de Investigación			■																	VALERIA Y HERMINIA	3
4	1.3. Formulación del Problema de Investigación				■																VALERIA Y HERMINIA	4
5	1.4. Delimitación del Estudio					■															VALERIA Y HERMINIA	5
6	1.5. Objetivos						■														VALERIA Y HERMINIA	6
7	1.5.1. Objetivo General							■													VALERIA Y HERMINIA	7
8	1.5.2. Objetivos Específicos								■												VALERIA Y HERMINIA	8
9	1.6. Hipótesis									■											VALERIA Y HERMINIA	9
10	Capítulo II: Marco Teórico										■										VALERIA Y HERMINIA	10
11	Elaboración y diseño del Marco Teórico											■									VALERIA Y HERMINIA	11
12	Capítulo III: Marco Metodológico												■								VALERIA Y HERMINIA	12
13	3.1. Tipo de Estudio													■							VALERIA Y HERMINIA	13
14	3.2. Sujetos y Fuentes														■						VALERIA Y HERMINIA	14
15	3.3. Variables															■					VALERIA Y HERMINIA	15
16	3.4. Tipo de Muestreo																■				VALERIA Y HERMINIA	16
17	3.5. Descripción de los Instrumentos																	■			VALERIA Y HERMINIA	17
18	3.6. Tratamiento de la Información																		■		VALERIA Y HERMINIA	18
19	Capítulo IV: Interpretación y Análisis Resultados																				VALERIA Y HERMINIA	19
20	Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones																				VALERIA Y HERMINIA	20
21	5.1. Conclusiones																				VALERIA Y HERMINIA	21
22	5.2. Recomendaciones																				VALERIA Y HERMINIA	22
23	REVISIÓN DE LOS AVANCES																				Oscar Leal Moritoy	23
24	Capítulo VII: Bibliografía y Anexos																				VALERIA Y HERMINIA	24
25	CONFECCIONAR PRESENTACIÓN POWER POINT																				VALERIA Y HERMINIA	25
26	EXPOSICIÓN Y PRESENTACIÓN FINAL																				VALERIA Y HERMINIA	26

Fuente: Elaboración propia



28 de enero del 2021
GAE-069-2021

Señora
Virginia Brenes Z.
Docente Investigación Dirigida
Gestión y Administración Empresarial

Estudiante

Proponentes TFG-GAE
Herminia Garita Pérez
Valeria Mora Solís

Estimada docente y estudiantes:

Asunto: Respuesta a su oficio del 20 de enero 2021

Me permito manifestarle a usted como docente y a las estudiantes Herminia Garita Pérez, cédula 603680706, y Valeria Mora Solís, cédula 604020991, ambas estudiantes de la Licenciatura en Gestión Empresarial de la carrera GAE, y con el fin de cumplir con lo establecido en el artículo 5 inciso e) del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación, se aprueba el tema propuesto por ellas titulado "Análisis del proceso de gestión en el Departamento de Recursos Humanos de la Cadena de Farmacias Don Gerardo en Costa Rica durante el año 2020", y se acepta bajo la modalidad de tesis.

Atentamente,

Edgar Brown Alvarado, Director
Gestión y Administración Empresarial

c.c.a: archivo, Marco Castro M., Christian Porras F.



Anexo IV

**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE
LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN UNIVERSIDAD TÉCNICA
NACIONAL**

(Trabajo colectivo)

Página / 40

Ciudad. Esparza, Puntarenas.Fecha. 11 de mayo 2022.

Señores/as

Vicerrectoría de Investigación

Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Nombre completo de sustentantes	Número de identificación
<u>Herminia Garita Pérez</u>	<u>6-0368-0706</u>
<u>Valeria Mora Solís</u>	<u>6-0402-0991</u>

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado:
Análisis del proceso de gestión en el Departamento de Recursos
Humanos de la Cadena de Farmacias Donibembo en Costa Rica
durante el año 2020.

El cual se presenta bajo la modalidad de. marque una opción:

 Seminario de Graduación Proyecto de Graduación Tesis de Graduación

Presentado en la fecha 06 mayo 2022 autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, Sede del Pacífico, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

Autorizamos Ver CAPÍTULO V, DISPOSICIONES, FINALES. Artículo 43. RTFG.	
Marque con una X o un ✓	
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	✓
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	✓
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	✓
Divulgación del resumen en el Repositorio UTN con una cantidad de 200 a 500 palabras.	✓
Consulta electrónica con texto protegido	✓
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	✓
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	✓

Página | 41

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.



Nombre del estudiante	Cédula	Firma
Herminia Garibá Pérez	6-368-706	Herminia Garibá P.
Valeria Mora Solís	6-402-991	Valeria Mora S.

Página | 42

Día: 11 de mayo 2022

Autorizamos	SI	No
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	✓	
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	✓	
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	✓	
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)	✓	
Consulta electrónica con texto protegido	✓	
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	✓	
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	✓	

Por otra parte declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Página | 43

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma
Hermínia García Pérez	6-368-706	Hermínia García P.
Valeria Mora Solís	6-402-991	Valeria Mora S

Día: 11 mayo 2022

(Reformado mediante Acuerdo 9-3-2021, tomado por el Consejo Universitario en la Sesión Ordinaria No. 3-2021, celebrada el jueves 11 de febrero de 2021, a las nueve horas, según el Artículo 12. Publicado en el diario oficial La Gaceta No. 39 del 25 de febrero del 2021, sección de Reglamentos).