



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
Práctica Profesional Licenciatura en
Administración



Gestión de Recursos Humanos: Farmaservis.

Informe Final Practica Profesional.

Año: 2021

Alumno: Grau, Maximiliano

Tutor: Mg. D'Arterio, José Humberto



Índice

1- Datos Generales.....	4
2- Informe Final de su Trabajo de Práctica Profesional	4
3- Cumplimiento del Plan de Trabajo Original:.....	5
4- Divulgación	6
5- Cursos y/o Estadías de Capacitación	6
6- Realice un Balance de su Experiencia en la Práctica Profesional	6
7- Documentación Probatoria:	7
Presentación en IX MATILA, el 25 de Julio de 2021	7
Presentación en IX MATILA, las exposiciones de trabajos: Lunes 09/08 al Viernes 13/08 de 2021.	8
Curso Desarrollo de Habilidades Gerenciales, el cuál se llevó a cabo en Agosto de 2020	8
Comentario del director sobre el desempeño del estudiante.	9
Participación en Reunión de Discusión de Avances el Lunes 28/06 a las 18:00.	9
PLAN DE TRABAJO.....	10
Primer Informe de Avance Práctica Profesional LA 2021 – Mes Abril y Mayo	24
Segundo Informe de Avance Práctica Profesional LA 2021	25
Tercer Informe de Avance Práctica Profesional LA 2021	26
TRABAJO DE CAMPO.....	27
Resumen	29
Introducción.....	30
Modalidad.....	31
Presentación del problema.....	31
Preguntas de Investigación	31
Objetivo general	31
Objetivo específico	31
Marco teórico.....	31
Enfoque sistémico aplicado a la consecución de la estrategia organizacional.	31
Planificación organizacional y planificación específica de los recursos humanos.	31
Inventario de recursos humanos.	32
Satisfacción laboral y otras mediciones como soporte de la gestión.	32



Indicadores de gestión para Recursos Humanos.....	32
Gestión por competencias	33
La Metodología de Gestión por competencias de Martha Alles.	33
Misión. Visión. Estrategia. Definición del modelo.....	33
Cómo incorporar valores a la cultura organizacional	33
Modelo de competencias. Las diferentes competencias que lo integran	34
Marco Metodológico	34
Recolección de Información	34
Entrevista con Dueños:	34
Entrevista con Directivos:.....	35
Observación Directa:.....	38
Observación Mecánica:.....	39
Documentos de la empresa	39
Diagnóstico.....	40
Visión y estrategias organizacionales.	41
Modelo de Cultura Organizacional por Edgar Schein	41
Clima organizacional.....	44
Estilo de administración	44
Sistemas de administración	45
Desarrollo de organigrama.....	46
Enfoque Sistémico	47
Análisis y Descripción de Puestos	48
Remuneraciones y Categorizaciones (Escala Salarial).....	48
Reclutamiento y Selección.....	49
Desarrollo y Planes de Sucesión	50
Formación	50
Evaluación de Desempeño	50
Propuestas	51
Bibliografía	52



1- Datos Generales

Apellido y Nombre: Grau Maximiliano	Apellido y Nombre del Director: D'Arterio Humberto
DNI: 37555359	DNI
Tema: Gestión de Recursos Humanos	
Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de Administración en Situación Laboral de Ambiente Real.	
Lugar de Trabajo: Farmacia Farmaservis	

2- Informe Final de su Trabajo de Práctica Profesional

Opté por desarrollar mi Trabajo de Práctica Profesional en la Farmacia Farmaservis. En el momento de elección del tema a aplicar interpreté las necesidades o problemas que existían en la empresa para definir el mismo. Dado que es una organización pequeña, interpreté los tipos de actividades que se realizaban dentro de la empresa en claves, de las de apoyo y estratégicas, de esta manera fue que decidí centrarme en el personal y su relación directa con el cliente ya que principalmente es una empresa de servicios -> atención y dispensación al público se compone como el core business. Elegí la bibliografía en base a lo cursado en la carrera, principalmente el material usado en la materia Administración de Recursos Humanos I. Una vez que tuve las herramientas necesarias empecé el desarrollo del Plan de Trabajo el cual tuve que modificar repetidas veces. A medida que replanteaba el Plan de Trabajo, iba desarrollando el trabajo de campo, esto me ayudó a enfocarme y alinear el trabajo, aprendí inmediatamente sobre la complejidad de una empresa a pesar de contar con pocos empleados. Fue por esto que realice mi estudio bajo un enfoque sistémico, abarcando de manera sintética todos los subsistemas que desarrollan en una empresa, identificando aquellos que resultaran más importante en la misma.

Mediante una reunión con el tutor se modificó la idea de Plan Estratégico a Diagnóstico y Propuesta, debido a que un Plan Estratégico en Recursos Humanos escapa al informe de práctica profesional, es un estudio complejo que no justifica hacer en una empresa tan chica resultando inviable por su duración.

De esta manera se analizaron la base teórica de la empresa sobre la cual se definían los demás conceptos, quedando claro que no existía ninguna idea de la



misma ni intención de desarrollo, lo que explica la incoherencia de la gestión traducida en un mal desempeño organizacional.

Con el presente trabajo se logró clarificar la situación actual mediante un diagnóstico y luego se realizaron propuestas inmediatas con el fin de darle una base a la empresa sobre la cual pueda desarrollarse y seguir creciendo.

3- Cumplimiento del Plan de Trabajo Original:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
X				

El plan de trabajo original se cumplió al 100% al día de la fecha. La presentación del Plan de Trabajo llevó más tiempo ya que se tuvieron que Reformular el mismo dos veces. Al comenzar el desarrollo del trabajo, se tuvo que agregar mayor bibliografía de la que se había contemplado, las cuales fueron sugeridas por el docente Marcelo Medina. Mientras llevaba a cabo las tareas de recolección de información, se detectó mediante la técnica de incidentes críticos que la observación directa no era suficiente para identificar puntos llamativos en el comportamiento del personal, por lo que se tuvo que profundizar en la observación mecánica a través de las cámaras que posee la empresa. Esto generó una extensión en la necesidad de tiempo destinado para recabar información adicional y poder continuar con el estudio. A su vez, las entrevistas abiertas tuvieron que repetirse reiteradas veces ya que las respuestas de los entrevistados variaban en base al estado anímico de la persona, es decir, dependiendo el día se podía profundizar más o menos según la apertura mental y disponibilidad del tiempo.

- Elaboración del plan de trabajo y recopilación de bibliografía: 30 horas.
- Revisión y lectura de la bibliografía: 30 horas.
- Observaciones, cuestionarios y entrevistas al personal y a la dirección: 130 horas.
- Presentación del Primer Avance: 10 horas.
- Procesamiento y análisis de los datos recabados: 20 horas.
- Presentación del Segundo Avance.: 10 horas.
- Desarrollo del plan estratégico de recursos humanos: Fue reemplazado por un Diagnóstico de la empresa: 110 horas.
- Definir planes de acción para implementar el plan estratégico: Fue reemplazado por Definir Propuestas: 20 hora.
- Presentación del tercer avance: 10 horas.
- Implementación del plan estratégico: No se hizo.
- Elaboración del Informe Final: 20 horas
- Presentación de Informe Final: 10 horas

Total: 400 horas.



4- Divulgación

Para la divulgación del trabajo se asistieron a dos eventos:

- Reunión de discusión de avances de Practica Profesional.
- IX Muestra Académica de trabajos de investigación de la Licenciatura en Administración.

5- Cursos y/o Estadías de Capacitación

Anteriormente realicé un curso de Desarrollo de Habilidades Gerenciales, el cual me aportó “soft skills” para poder llevar a cabo mi Trabajo sin complicaciones, pudiéndome relacionar perfectamente con todo el personal, desde el más básico hasta los dueños.

Los encuentros fueron los siguientes días:

Miércoles 19/08/2020 - 18:30 a 21:30

Lunes 24/08/2020 - 18:30 a 21:30

Miércoles 26/08/2020 - 18:30 a 21:30

Lunes 31/08/2020 - 18:30 a 21:30

Total: 12 horas.

6- Realice un Balance de su Experiencia en la Práctica Profesional

En primera instancia me resultó complicado desarrollar el trabajo ya que sentí que toda la información estudiada y aprendida estos años se hacía un cuello de botella en el momento de la aplicación, no sabía por dónde convenía empezar, qué tipo de análisis hacer, si la teoría utilizada era la mejor o no, etc. Todo eso fue disminuyendo a medida que comprendía la realidad y podía identificar, desde la teoría, cada suceso que ocurría en la empresa. Presentó un desafío la parte formal, si bien la parte del desarrollo fue bastante satisfactoria y entretenida, el trato con los empleados se volvió ameno y cada falla que veían me la comunicaban, dando por entendido que todo estudio que se hacía era para una mejora del lugar de trabajo, y no para perseguir o castigar. Todo esto simplificó la obtención de información y el estudio de la misma, pudiendo aprovechar en carne propia el mito de la montaña, que tan llamativo nos resultó durante el cursado de la materia Administración de Recursos Humanos I, este explicaba que la persona que estaba en la base de la montaña (puestos funcionales) podía ver con más detalle el día a día que aquellos que estaban por encima, en cargos técnicos o estratégicos, los cuales tenían una visión amplia y no tan acotada, pudiendo relacionar otros enfoques tanto comerciales como financieros, contables y legales.

Fue así que comprendí el funcionamiento de la empresa y la importancia de que se de mayor importancia al personal, y no tanto a cuestiones financieras o comerciales las cuales apoyaban, pero no se constituían como el core business del negocio.



7- Documentación Probatoria:

Presentación en IX MATILA, el 25 de Julio de 2021.





Presentación en IX MATILA, las exposiciones de trabajos: Lunes 09/08 al Viernes 13/08 de 2021.

IX MUESTRA ACADÉMICA DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.

**EXPOSICIÓN DE TRABAJOS:
LUNES 09/08 AL VIERNES 13/08**

Presentaciones de Trabajos de:

- Análisis Cuantitativo de Negocios I
- Taller de Metodología de Investigación en Administración.
- Práctica Profesional de la Lic. en Administración.
- Comercialización II

Informes y Contacto
jornadasdeinvestigacion@face.unt.edu.ar

Presentaciones Virtuales en Video - Participación en Foros de Discusión.

Curso Desarrollo de Habilidades Gerenciales, el cual se llevó a cabo en Agosto de 2020

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES

Certificamos que

GRAU MAXIMILIANO

Ha participado como Asistente en el Curso de Extensión “DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES”, a cargo del profesor Marcelo Medina Galván, organizado por el Instituto de Administración y la Secretaría de Extensión y Relaciones Institucionales de la Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T., con una duración de 12 horas reloj, cumplimentando los requisitos del mismo. Agosto de 2020.

Mg. Adolfo Jorge Bospile
DIRECTOR
INSTITUTO DE ADMINISTRACIÓN

Mg. JOSÉ LUIS JIMÉNEZ
SECRETARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
UNT



Comentario del director sobre el desempeño del estudiante.

El interés del alumno Maximiliano Grau por temas vinculados a la "Gestión de Personas", se vio desde el cursado de la materia, por su dedicación e incluso en su presencia en las reuniones del espacio destinado a la "teoría". Este interés se completa con este trabajo de la Práctica Profesional.

El trabajo realizado en una Farmacia, es todo un desafío porque se trata de volcar lo aprendido en una organización pequeña, de pocos empleados, teniendo en cuenta que generalmente cuando se estudia y analizan temas vinculados a la gestión de personas se lo hace en organizaciones de tamaño mediano o grande.

Estimo que el trabajo realizado cumple cabalmente con el objetivo trazado en la Práctica Profesional

Participación en Reunión de Discusión de Avances el Lunes 28/06 a las 18:00.

The image shows a Zoom meeting invitation on the left and a social media post on the right. The Zoom invitation is for a meeting titled "REUNIÓN DE DISCUSIÓN DE AVANCES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN". It includes the meeting ID (433 3087 7384), a password (9944), and a Zoom link. Below the invitation is a table with the following content:

Lunes 28/06	
Hora	Título del Trabajo
18:00	"Gestión Recursos Humanos: Farmacología" Autor: Grau, Maximiliano Tutor: Gabriela Martínez

The social media post on the right is from the account "inst_adm_face_unt". The text of the post reads: "En el marco de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración, se invita a docentes, estudiantes y personas interesadas a las Reuniones de Discusión de Avances del Instituto de Administración que se realizarán los días Lunes 28 y Miércoles 30 de Junio. Adjuntos encontrarán los cronogramas de exposición, ID y código de acceso a Zoom. Los esperamos".



PLAN DE TRABAJO

Gestión de Recursos Humanos: Farmaservis.

Alumno: Grau, Maximiliano

Tutor: Mg. D'Arterio, José Humberto



Índice

Plan de Trabajo Reformulado

Resumen	11
Introducción.....	12
Problema.....	13
Objetivo General	13
Objetivo Específicos.....	13
Marco Teórico	14
Metodología.....	20
Cronograma	21
Bibliografía	22



Resumen

A medida que las empresas fueron evolucionando y adaptándose a los cambios del contexto, surgieron nuevos enfoques en base a los recursos, actualmente contamos con capital, tecnología, recursos humanos y conocimientos.

La farmacia principalmente brinda un servicio a la comunidad, el cuál es muy delicado y precisa sumo cuidado, los protagonistas en estas organizaciones son los empleados de mostrador ya que son los que atienden directamente al paciente, de ninguna forma podrán ser reemplazados por una máquina por la complejidad que representa la tarea, que va más allá de la simple entrega de medicamentos.

El presente trabajo se abordará desde un enfoque cualitativo, con un diseño de investigación acción a fin de identificar y analizar la situación actual, de todos los procesos en los que intervienen los recursos humanos; comprender el funcionamiento de la empresa para determinar e implementar modificaciones en las distintas áreas, desde lo más superficial como las políticas y normas, hasta lo más profundo como la cultura y las ideas de las personas.

Palabras Claves: Servicios – Recursos Humanos - Procesos – Enfoque cualitativo.



Introducción

Las farmacias son negocios principalmente de servicios donde los clientes, también considerados pacientes, acceden confiando en que podrían resolver las necesidades que presenten, ya sea por dispensación de recetarios, consultas sobre medicación, tratamientos, enfermedades, sumado a otros productos para bebé, dermatológicos, cosmetológicos y artículos en general. Aquí radica la importancia del auxiliar de farmacia que se encuentra en el mostrador, debido a que acompaña y orienta al cliente en todo momento, es decir, en todo el proceso de venta.

La empresa bajo estudio es una farmacia ubicada en la localidad de Banda del Río Salí, provincia de Tucumán. La misma se dedica a la adquisición, comercialización, almacenamiento, control de calidad y/o distribución de productos farmacéuticos, de higiene y cuidado personal, además de dispositivos médicos y/o productos sanitarios, a sus clientes-pacientes. Posee una dirección general centralizada para un conjunto de farmacias en el que está incluida Farmaservis, cuyos dueños formaron una sociedad para tener un mayor poder de negociación, contar con una base de datos compartida y gestionar la contabilidad de una manera uniforme.



Modalidad

La modalidad seleccionada para la ejecución del trabajo es la de **“Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real”**.

Presentación del problema

Actualmente posee un Administración de personal llevada a cabo por un empleado con muchos años de experiencia y de confianza para los directivos, idóneo para el cargo, pero sin formación específica. Por consiguiente, se considera pertinente diagnosticar y posteriormente proponer un plan estratégico de gestión de recursos humanos con el objetivo de mejorar el core-business de la empresa.

Preguntas de Investigación

- ¿Qué tareas se llevan a cabo en la actualidad relacionadas a administración del personal?
- ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección?
- ¿Cómo incide la administración del personal en el desempeño de los empleados?

Objetivo general

Diagnosticar y realizar propuestas de Gestión de Recursos Humanos a fin de mejorar la gestión en la farmacia Farmaservis.

Objetivo específico

- Describir la administración del personal, clarificarla y diagnosticarla.
- Diseñar una estrategia de RRHH.
- Proponer mejoras para conseguir que los recursos humanos sean una ventaja competitiva.

Marco teórico

Enfoque sistémico aplicado a la consecución de la estrategia organizacional.

Según Alles, M. (2015), para la efectividad de los distintos subsistemas y métodos de trabajo organizacionales, la mejor sugerencia es su aplicación con un enfoque sistémico, coordinado y coherente; y, en todos los casos, deben ser diseñados en función de la visión y estrategia organizacionales. Este enfoque será el deseado por los que conducen la organización y, al mismo tiempo, será beneficioso para los colaboradores de todos los niveles.

Figura 1



Fuente: Dirección estratégica de Recursos Humanos. Pág. 45. Alles Martha.

Planificación organizacional y planificación específica de los recursos humanos.

1. ¿Cuál es el foco del negocio/actividad de la organización?
2. ¿Qué capacidades (conocimientos y competencias) necesita la organización para cumplir los objetivos estratégicos?
3. ¿Cómo aplicar las diferentes herramientas de Recursos Humanos para aprovechar, reforzar o eventualmente adquirir las capacidades necesarias (conocimientos y competencias)?

Antes de analizar las respuestas a estas preguntas, se sugiere tener en cuenta:

- que se podrá obtener diferentes respuestas si la empresa posee diferentes negocios, actúa en diferentes mercados, etc.;
- que se podrá encontrar diferencias, no ya en el mercado sino entre las personas, si tiene emplazamientos en diferentes zonas geográficas (es decir, diferentes culturas organizacionales).



Inventario de recursos humanos.

Datos por cada puesto:

- Área.
- Puesto.
- Nombre del ocupante de la posición.
- Estudios.
- Edad.
- Conocimientos específicos.
- Experiencia.
- Competencias.

Satisfacción laboral y otras mediciones como soporte de la gestión.

Opciones planteadas:

1. *Mediciones a través de talleres realizados por un facilitador externo.*
2. *Encuestas de satisfacción laboral.*
3. *Encuestas de percepción de los jefes.*
4. *Consulta informal a los principales jefes.*

Si la empresa no está preparada para llevar a cabo un plan de acción consecuente con los resultados de la encuesta de satisfacción laboral, será mejor, no realizarla. Sin embargo, si los directivos están dispuestos a "hacer algo" sobre la base de los resultados obtenidos, la encuesta será una muy buena herramienta para encarar medidas de mejora interna.

Indicadores de gestión para Recursos Humanos.

Tipos de indicadores:

- De comportamientos (competencias y valores) y conocimientos.
- De gestión de un área u organización (en su conjunto).
- De desempeño (de un colaborador, de un área, etc.).

Figura 2

Indicadores: miden a través de una fórmula la gestión de un área, sector o función



Fuente: Dirección estratégica de Recursos Humanos. Pág. 70. Alles Martha.

Figura 3

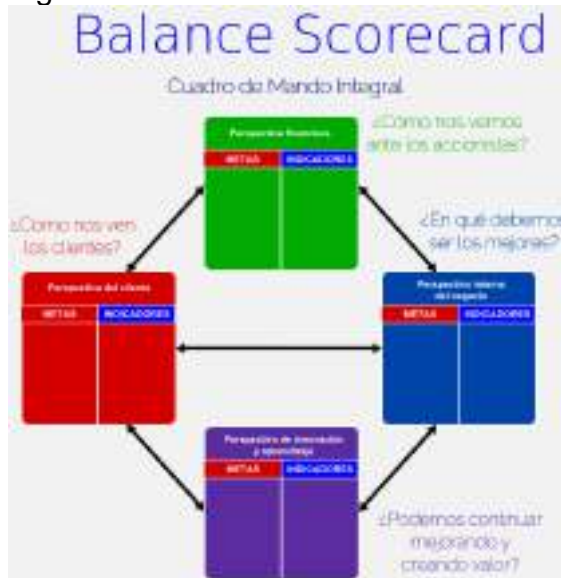
Indicador para medir	Fórmula de cálculo
El área en su conjunto: Rotación	$\frac{\text{Cantidad de personas que se retiran de la organización en un período determinado}}{\text{Cantidad total de personas en nómina}} = X$
Selección: Costo por empleado	$\frac{\text{Costo del área de Selección}}{\text{Cantidad de personas contratadas en un período determinado}} = X$
Desempeño	$\frac{\text{Cantidad de personas con desempeño superior}}{\text{Cantidad total de personas en nómina}} = X$
Formación: Inversión en formación por empleado	$\frac{\text{Inversión en formación}}{\text{Cantidad de empleados capacitados}} = X$
Desarrollo: Grado de eficacia de programas internos (en el ejemplo: Diagramas de reemplazo)	$\frac{\text{Cantidad de reemplazos realizados con personas de la propia organización}}{\text{Cantidad total de reemplazos}} = X$

Fuente: Dirección estratégica de Recursos Humanos. Pág. 70. Alles Martha.

Gestión por competencias

Usualmente la visión y la estrategia la fijan o determinan un número muy reducido de personas, y deberán ser llevadas a cabo por todos los integrantes de la organización. No existen puestos que contribuyen a la estrategia y otros que no. Las organizaciones -usualmente- no poseen puestos innecesarios dentro de su estructura; por lo tanto, todos, en mayor o menor medida, así como las personas que los ocupan, son necesarios y deben contribuir a alcanzar la estrategia organizacional.

Figura 4



Fuente: Klapan R., Norton D., Maldonado.

La Metodología de Gestión por competencias de Martha Alles.

Misión. Visión. Estrategia. Definición del modelo.

Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia.

Las competencias se definen en función de la misión, la visión y la estrategia de la organización. Aunque no se defina un modelo de competencias, el mero sentido común indica que para alcanzar los objetivos estratégicos será necesario que las personas que integran la organización, tanto directivos como colaboradores de todos los niveles, posean ciertas características. Estas se denominan competencias en la aplicación de esta metodología.

Cómo incorporar valores a la cultura organizacional

Las organizaciones definen, además, sus valores. Estos pueden ser incorporados al modelo de competencias o ser tratados por separado.

Valores. Aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

Modelo de valores. Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten incorporar a los subsistemas de Recursos Humanos los valores organizacionales.

Uno de los pasos más importantes es involucrar a los directivos de la organización. Los directores, por su experiencia y compenetración en el negocio o actividad, son quienes mejor pueden aportar las ideas básicas para construir el modelo. A partir de estos conceptos será luego el experto quien llevara estas ideas al formato de competencias y, de ese modo, construirá un modelo que no solo sea



aplicable, sino que, por sobre todo, permita alcanzar la mencionada estrategia organizacional.

Competencia cardinal. Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

Competencia específica. Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.

Modelo de competencias. Las diferentes competencias que lo integran

Competencias cardinales: Representan lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representa valores y ciertas características que diferencian a una organización de otra y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia.

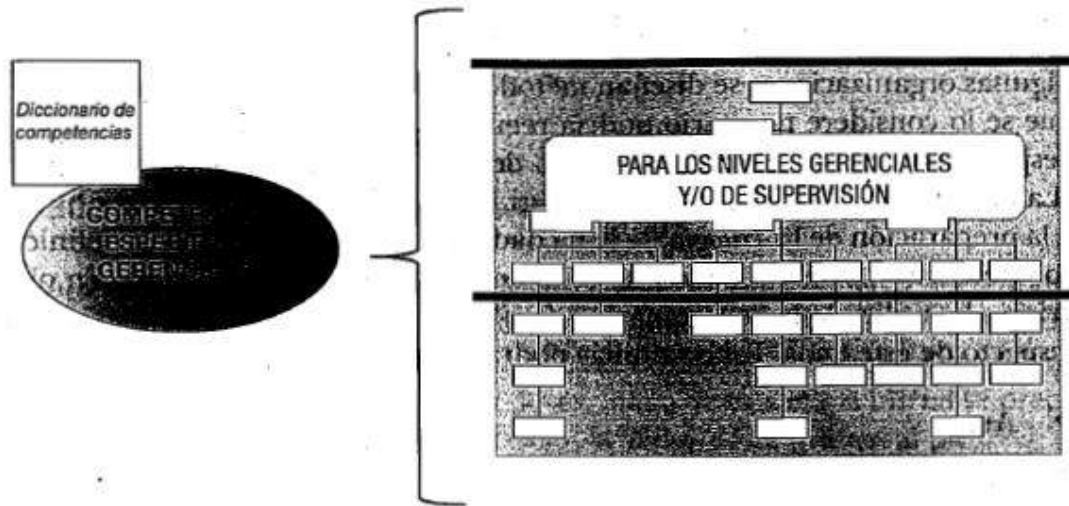
Figura 5



Fuente: Dirección estratégica de Recursos Humanos. Pág. 100. Alles Martha.

Competencias específicas gerenciales: Se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se refieren a todas las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros.

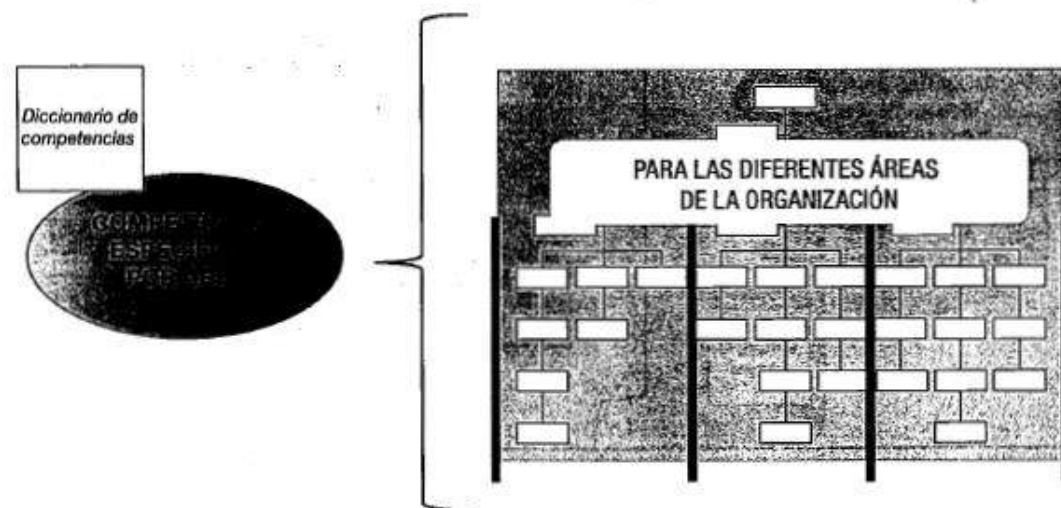
Figura 6



Fuente: Dirección estratégica de Recursos Humanos. Pág. 101. Alles Martha.

Competencias específicas por área: Se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área particular.

Figura 7



Fuente: Dirección estratégica de Recursos Humanos. Pág. 101. Alles Martha.



Técnica del Incidente Crítico: fue descrita por primera vez en 1954 por el psicólogo estadounidense John C. Flanagan. Es un sistema de indagación cualitativa que integra diversos procedimientos para recolectar observaciones directas de la conducta humana. Estas prospecciones se denominan 'incidentes' y se emplean para describir principios psicológicos generales. También se utilizan para resolver problemas prácticos.

1. Identificar los objetivos principales.
2. Generar un procedimiento
3. Recolectar datos
4. Analizar los datos
5. Interpretar y reportar resultados

Marco Metodológico

El enfoque del presente trabajo va a ser **cualitativo** con diseño Investigación Acción ya que se buscará comprender y resolver problemáticas específicas de una organización, aportando información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales, aplicando la teoría y mejores prácticas de acuerdo al planteamiento.

Se recopilará información resultante de observaciones, cuestionarios, entrevistas, análisis de documentos de la empresa.



Cronograma

Actividades	Semanas															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Elaboración del plan de trabajo y recopilación de bibliografía	■															
Revisión y lectura de la bibliografía.		■														
Observaciones, cuestionarios y entrevistas al personal y a la dirección.			■													
Presentación del Primer Avance.				■												
Procesamiento y análisis de los datos recabados.					■											
Presentación del Segundo Avance.						■										
Desarrollo del plan estratégico de recursos humanos.							■									
Definir planes de acción para implementar el plan estratégico.								■								
Presentación del tercer avance.									■							
Implementación del plan estratégico.										■						
Presentación de Informe Final.											■					

Justificación de las horas

- Elaboración del plan de trabajo: 20 horas
- Elaboración de 3 informes de avance: 20 horas cada uno (60 horas en total)
- Trabajo en la empresa: 240 horas
- Elaboración del informe final: 40 horas
- Realización de cursos relacionados: 40 horas



Bibliografía

- Alles, Martha. (2005). Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias. Granica.
- Alles, Martha. (2008). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias (Tercera ed.). Granica.
- Davis y Newstrom, (2005). El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. Mc.Graw Hill, México.
- Hatum, Andrés, (2015). Alineando la Organización. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Hernández Sampieri Roberto, C. C. (2014). Metodología de la Investigación (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL Education.
- Idalberto, Chiavenato. (2009). Administración de Recursos Humanos: el capital de las organizaciones (Novena ed.). McGraw Hill.
- Kast, Freemont y Rosenzweig, James, (2009). Administración de las Organizaciones. Editorial McGraw Hill, México.
- Material bibliográfico de la asignatura “Organización Contable de Empresas 1” –Facultad de Ciencias Económicas UNT.
- Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F. y Alonso García. M. (2011). Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Madrid. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Puchol, Luis. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos (Séptima ed.). Diaz de Santos.
- Simon, Herbert A. (2007, Abril 09). HERBERT A. SIMON Y LA ECONOMÍA ORGANIZACIONAL. Artículo de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722007000100007
- Yáñez G. R., López-Mena L., Reyes R. F. (2011). La técnica de incidentes críticos: Una herramienta clásica y vigente en enfermería. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532011000200004



Primer Informe de Avance Práctica Profesional LA 2021 – Mes Abril y Mayo

Título del Proyecto: Gestión Integrada de RRHH en Farmacia.

Alumno: Grau, Maximiliano.

DNI: 37.555.359.

Tutor: D'Arterio, Humberto.

A lo largo de los primeros dos meses se realizaron las siguientes actividades:

- Elaboración del Plan de Trabajo y recopilación de bibliografía: Se determinó cual era el material óptimo para realizar un estudio global de la situación actual.
- Reformulación del Plan de Trabajo a partir de correcciones e ideas aportadas por los profesores en las Reuniones de Práctica Profesional.
- Revisión y ampliación de la literatura: Estudio y aplicación de los conceptos estudiados.
 - Alles, Martha. (2005). Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias. Granica.
 - Alles, Martha. (2008). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias (Tercera ed.). Granica.
 - Davis y Newstrom, (2005). El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. Mc.Graw Hill, México.
 - Hatum, Andrés, (2015). Alineando la Organización. Buenos Aires. Editorial Granica.
 - Idalberto Chiavenato. Novena edición. "Administración de recursos humanos El capital humano en las organizaciones".
 - Kast, Freemont y Rosenzweig, James, (2009). Administración de las Organizaciones. Editorial McGraw Hill, México.
 - Material bibliográfico de la asignatura "Organización Contable de Empresas 1" – Facultad de Ciencias Económicas UNT.
 - Pereda Marín, S., Berrocal Berrocal, F. y Alonso García. M. (2011). Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Madrid. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Recolección de información: Se hizo durante el horario de trabajo, de una manera poco estructurada. Se buscaba comprender tanto tareas, procedimientos, relaciones informales y formales, como percepciones individuales, intereses, aspiraciones e ideas sobre la organización y la forma de trabajo. Se analizó en profundidad el ERP presente y las facilidades que brindaba el sistema para la ejecución de las tareas y elaboración de informes.

.....
.....
Tutor
D'Arterio Humberto

Alumno
Grau Maximiliano



Segundo Informe de Avance Práctica Profesional LA 2021

Título del Proyecto: Gestión Recursos Humanos: Farmaservis.

Alumno: Grau, Maximiliano.

DNI: 37.555.359.

Tutor: D'Arterio, Humberto.

Actividades realizadas durante el segundo mes:

- Reformulación del Plan de Trabajo a partir de correcciones realizadas por los profesores en la Práctica Profesional y el tutor.
- Recolección de información a través de aplicación de cuestionarios abiertos sobre la relación del trabajo que desempeña y la remuneración.
- Entrevista de trabajo con la dirección a fin de comprender la filosofía, visión y misión.
- Participación de la charla “Mi Experiencia Profesional” a cargo de la Lic. D'Arterio Ana, el día Miércoles 26 de Mayo a las 18:30 horas, a través de la plataforma virtual ZOOM.
- Participación de la charla “¿Cómo lograr una comunicación efectiva?” y “Consejos para elaborar un Trabajo de Investigación” a cargo de la Mg. Usandivaras Silvia, el día Miércoles 02 de Junio a las 18:30 a través de la plataforma virtual ZOOM.
- Participación de la charla “Evaluación económica-financiera” a cargo del Mg. Rospide Adolfo Jorge, el día Miércoles 09 de Junio a las 18:30 horas a través de la plataforma virtual ZOOM.
- Asistencia a clases de la asignatura “Practica Profesional L.A.”. Las clases se dictan los días Miércoles de 18:30 a 20:00 horas a través de la plataforma virtual ZOOM.



Tercer Informe de Avance Práctica Profesional LA 2021

Título del Proyecto: “Gestión Recursos Humanos: Farmaservis”.Alumno: Grau, Maximiliano.

DNI: 37.555.359.

Tutor: D’Arterio, Humberto.

Actividades realizadas durante el tercer mes:

- Se llevó a cabo una reunión con el tutor para la discusión y modificación sobre las herramientas de análisis y recolección de datos que se aplicaran.
- Aplicación de observación directa, cómo método de recolección de datos, para conocer el comportamiento de los empleados en el proceso de atención al cliente, durante la ejecución de las tareas de apoyo y como se lleva a cabo la comunicación entre los mismos. A su vez, se complementó con observación mecánica, aclarando que esta es aquella realizada a través de dispositivos mecánicos.
- Se realizaron encuestas a los clientes para conocer la experiencia sobre el servicio que se brinda dentro de la farmacia.
- Con el objetivo de profundizar sobre la relación existente y la influencia que ejerce el Sindicato en temas del personal, se realizó una encuesta abierta a la Directora Técnica de “Farmaservis”.
- Participación de la Reunión de Discusión de Avances del Instituto de Administración sobre los Avances de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración el día miércoles 23 de junio a las 18:30 horas a través de la plataforma virtual ZOOM.
- Participación y exposición en la 2° Parte de la Reunión de Discusión de Avances del Instituto de Administración sobre los Avances de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración el día lunes 28 de junio a las 18:30 horas a través de la plataforma virtual ZOOM.
- Desarrollo del Trabajo de Campo, adjuntando pruebas empíricas sobre entrevistas y observaciones mecánicas.
- Asistencia a clases de la asignatura “Practica Profesional L.A.”. Las clases se dictan los días miércoles de 18:30 a 20:00 horas a través de la plataforma virtual ZOOM.



TRABAJO DE CAMPO

Gestión de Recursos Humanos: Farmaservis.

Alumno: Grau, Maximiliano

Tutor: Mg. D'Arterio, José Humberto



Índice

Resumen	29
Introducción.....	30
Problema.....	31
Objetivo General	31
Objetivo Específicos.....	31
Marco Teórico	31
Metodología.....	34
Recolección de información	34
Diagnóstico.....	40
Propuestas	51
Bibliografía	52



Resumen

La farmacia principalmente brinda un servicio a la comunidad, el cuál es muy delicado y precisa sumo cuidado, los protagonistas en estas organizaciones son los empleados de mostrador quienes son los que atienden directamente al paciente dispensando medicamentos para sus necesidades.

El presente trabajo se abordará desde un enfoque cualitativo, con un diseño de investigación acción a fin de identificar y analizar la situación actual, de todos los procesos en los que intervienen los recursos humanos; comprender el funcionamiento de la empresa para determinar e implementar modificaciones en las distintas áreas, desde lo más superficial como las políticas y normas, hasta lo más profundo como la cultura y las ideas de las personas.

Palabras Claves: Servicio – Recursos Humanos - Enfoque cualitativo.



Introducción

Las farmacias son negocios principalmente de servicios donde los clientes, también considerados pacientes, acceden confiando en que podrían resolver las necesidades que presenten, ya sea por dispensación de recetarios, consultas sobre medicación, tratamientos, enfermedades, sumado a otros productos para bebé, dermatológicos, cosmetológicos y artículos en general. Aquí radica la importancia del auxiliar de farmacia que se encuentra en el mostrador, debido a que acompaña y orienta al cliente en todo momento, es decir, en todo el proceso de venta.

La empresa bajo estudio es una farmacia ubicada en la localidad de Banda del Río Salí, provincia de Tucumán. La misma se dedica a la adquisición, comercialización, almacenamiento, control de calidad y/o distribución de productos farmacéuticos, de higiene y cuidado personal, además de dispositivos médicos y/o productos sanitarios, a sus clientes-pacientes. Posee una dirección general centralizada para un conjunto de farmacias en el que está incluida Farmaservis, cuyos dueños formaron una sociedad para tener un mayor poder de negociación, contar con una base de datos compartida y gestionar la contabilidad de una manera uniforme.



Modalidad

La modalidad seleccionada para la ejecución del trabajo es la de “Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real”.

Presentación del problema

Actualmente posee un Administración de personal llevada a cabo por un empleado con muchos años de experiencia y de confianza para los directivos, idóneo para el cargo, pero sin formación específica. Por consiguiente, se considera pertinente diagnosticar y posteriormente proponer un plan estratégico de gestión de recursos humanos con el objetivo de mejorar el core-business de la empresa.

Preguntas de Investigación

¿Qué tareas se llevan a cabo en la actualidad relacionadas a administración del personal?

¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección?

¿Cómo incide la administración del personal en el desempeño de los empleados?

Objetivo general

Diagnosticar y realizar propuestas de Gestión de Recursos Humanos a fin de mejorar la gestión en la farmacia Farmaservis.

Objetivo específico

Describir la administración del personal, clarificarla y diagnosticarla.

Diseñar una estrategia de RRHH.

Proponer mejoras para conseguir que los recursos humanos sean una ventaja competitiva.

Marco teórico

Enfoque sistémico aplicado a la consecución de la estrategia organizacional.

Según Alles, M. (2015), para la efectividad de los distintos subsistemas y métodos de trabajo organizacionales, la mejor sugerencia es su aplicación con un enfoque sistémico, coordinado y coherente; y, en todos los casos, deben ser diseñados en función de la visión y estrategia organizacionales. Este enfoque será el deseado por los que conducen la organización y, al mismo tiempo, será beneficioso para los colaboradores de todos los niveles.

Planificación organizacional y planificación específica de los recursos humanos.

I. ¿Cuál es el foco del negocio/actividad de la organización?



2. ¿Qué capacidades (conocimientos y competencias) necesita la organización para cumplir los objetivos estratégicos?

3. ¿Cómo aplicar las diferentes herramientas de Recursos Humanos para aprovechar, reforzar o eventualmente adquirir las capacidades necesarias (conocimientos y competencias)?

Antes de analizar las respuestas a estas preguntas, se sugiere tener en cuenta:

- que se podrá obtener diferentes respuestas si la empresa posee diferentes negocios, actúa en diferentes mercados, etc.;
- que se podrá encontrar diferencias, no ya en el mercado sino entre las personas, si tiene emplazamientos en diferentes zonas geográficas (es decir, diferentes culturas organizacionales).

Inventario de recursos humanos.

Datos por cada puesto:

- Área.
- Puesto.
- Nombre del ocupante de la posición.
- Estudios.
- Edad.
- Conocimientos específicos.
- Experiencia.
- Competencias.

Satisfacción laboral y otras mediciones como soporte de la gestión.

Opciones planteadas:

1. *Mediciones a través de talleres realizados por un facilitador externo.*
2. *Encuestas de satisfacción laboral.*
3. *Encuestas de percepción de los jefes.*
4. *Consulta informal a los principales jefes.*

Si la empresa no está preparada para llevar a cabo un plan de acción consecuente con los resultados de la encuesta de satisfacción laboral, será mejor, no realizarla. Sin embargo, si los directivos están dispuestos a "hacer algo" sobre la base de los resultados obtenidos, la encuesta será una muy buena herramienta para encarar medidas de mejora interna.

Indicadores de gestión para Recursos Humanos.

Tipos de indicadores:

- De comportamientos (competencias y valores) y conocimientos.
- De gestión de un área u organización (en su conjunto).
- De desempeño (de un colaborador, de un área, etc.).



Gestión por competencias

Usualmente la visión y la estrategia la fijan o determinan un número muy reducido de personas, y deberán ser llevadas a cabo por todos los integrantes de la organización. No existen puestos que contribuyen a la estrategia y otros que no. Las organizaciones -usualmente- no poseen puestos innecesarios dentro de su estructura; por lo tanto, todos, en mayor o menor medida, así como las personas que los ocupan, son necesarios y deben contribuir a alcanzar la estrategia organizacional.

La Metodología de Gestión por competencias de Martha Alles.

Misión. Visión. Estrategia. Definición del modelo.

Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión y visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia.

Las competencias se definen en función de la misión, la visión y la estrategia de la organización. Aunque no se defina un modelo de competencias, el mero sentido común indica que para alcanzar los objetivos estratégicos será necesario que las personas que integran la organización, tanto directivos como colaboradores de todos los niveles, posean ciertas características. Estas se denominan competencias en la aplicación de esta metodología.

Cómo incorporar valores a la cultura organizacional

Las organizaciones definen, además, sus valores. Estos pueden ser incorporados al modelo de competencias o ser tratados por separado.

Valores. Aquellos principios que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas.

Modelo de valores. Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten incorporar a los subsistemas de Recursos Humanos los valores organizacionales.

Uno de los pasos más importantes es involucrar a los directivos de la organización. Los directores, por su experiencia y compenetración en el negocio o actividad, son quienes mejor pueden aportar las ideas básicas para construir el modelo. A partir de estos conceptos será luego el experto quien llevara estas ideas al formato de competencias y, de ese modo, construirá un modelo que no solo sea aplicable, sino que, por sobre todo, permita alcanzar la mencionada estrategia organizacional.

Competencia cardinal. Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

Competencia específica. Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.



Modelo de competencias. Las diferentes competencias que lo integran

Competencias cardinales: Representan lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representa valores y ciertas características que diferencian a una organización de otra y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia.

Competencias específicas gerenciales: Se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se refieren a todas las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros.

Competencias específicas por área: Se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área particular.

Técnica del Incidente Crítico: fue descrita por primera vez en 1954 por el psicólogo estadounidense John C. Flanagan. Es un sistema de indagación cualitativa que integra diversos procedimientos para recolectar observaciones directas de la conducta humana. Estas prospecciones se denominan 'incidentes' y se emplean para describir principios psicológicos generales. También se utilizan para resolver problemas prácticos.

6. Identificar los objetivos principales.
7. Generar un procedimiento
8. Recolectar datos
9. Analizar los datos
10. Interpretar y reportar resultados

Marco Metodológico

El enfoque del presente trabajo va a ser **cualitativo** con diseño Investigación Acción ya que se buscará comprender y resolver problemáticas específicas de una organización, aportando información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales, aplicando la teoría y mejores prácticas de acuerdo al planteamiento.

Se recopilará información resultante de observaciones, cuestionarios, entrevistas, análisis de documentos de la empresa.

Recolección de Información

Entrevista con Dueños:

Se realizaron entrevistas abiertas no estructuradas con los dueños para conversar y conocer las ideas que poseen los mismos. Se destacan algunos puntos claros y muy arraigados en su filosofía que, a su vez, coinciden ya que son hermanos de una crianza muy autoritaria, ambos con experiencia laboral similar ya que uno



trabajo de Gerente Comercial en una sucursal de una importante empresa de vinos en Córdoba y el otro cumplió el rol de Gerente Comercial en una sucursal ubicada en Bahía Blanca. Ambos contadores y con posgrados en Quiebra, decidieron emprender con la finalidad de invertir los ahorros que tenían.

A fin de no exponer literalmente sus comentarios, algunos muy duros sobre la realidad de los trabajadores, mostraron su disgusto y desconfianza hacia los empleados, recitando constantemente el dicho de “El ojo del amo engorda el ganado” como justificación a su excesiva participación en la empresa, tanto en el mostrador como en la administración y hasta haciendo entrega de pedidos a domicilio. Esto generó un sistema de trabajo autoritario-coercitivo en el que los demás empleados no podían desarrollar sus tareas sin depender de ellos a fin de disminuir los errores, por lo que no se consideraba una idea de delegación, ya que tampoco se confiaba en las competencias de los empleados. Sostienen que destinar tiempo para formar a los empleados es una pérdida de tiempo, al mismo tiempo que exigen cada vez nuevas tareas.

Por otro lado, enfatizan en la importancia de realizar compras de productos y ofertar mejores precios que la competencia como única ventaja competitiva, no consideran al personal como una ventaja ya que sostienen que la persona no se puede motivar porque sus objetivos son el ocio y la familia, no así el trabajo.

Se realizaron eventuales “evaluaciones de desempeño” las cuales fueron llevadas a cabo sin ningún plan de desarrollo de la misma, simplemente se evaluaron algunos puntos como cantidad de ventas por empleado y valor promedio, castigando a los que no cumplían con lo que se consideraba “razonable”. La forma de castigo nunca fue económica, sino que se limitaban aún más las tareas, por ejemplo: no poder atender clientes, prohibir el cobro y no permitir el poder trabajar horas extras las cuales son pagas y ayudan mucho a los empleados.

Respecto a la rotación de los empleados, buscan despedir a los mismos antes de que cumplan los 5 años, ya que cumplido ese tiempo el empleado asciende de categoría, de Ayudante en Gestión de Farmacia a Personal en Gestión de Farmacia, gozando de un aumento de 20% en su sueldo remunerativo y no remunerativo y aumento de días de vacaciones (de 17 a 28). No buscan personal capacitado específicamente para el puesto, priorizan la disponibilidad horaria y la ubicación.

Por último, consideran que controlar empleados de manera constante hace a un buen desempeño de los mismos, por lo que a medida que surgen algunos conflictos que consideran críticos, desarrollan e implementan nuevas medidas de control.

Entrevista con Directivos:

Directora Técnica: Se mantuvieron muchas charlas de manera no estructurada, llevándola a cabo a medida que evolucionaba y profundizaba algunas temáticas. La función principal que tiene la DT es coordinar el mostrador y a su vez atender



clientes, lo que muchas veces resulta un desafío ya que tiene que resolver las consultas al mismo tiempo que controla que los empleados no dispensen de manera errónea.

Trabajó anteriormente en una farmacia la cual no pagaba en término, pero se desempeñaba sola en el mostrador. Menciona que resulta un desafío importante el tener que coordinar otras personas sin formación, ya que no se buscan personas con el curso de Auxiliar de Farmacia, por lo que solo poseen conocimientos por haber trabajado en otras farmacias o droguerías. Esta nueva tarea la lleva con cierta motivación ya que se le dio la responsabilidad del mostrador y otras tareas que consideraba importante como ser la presentación integral de Obras Sociales.

Se elaboró una encuesta abierta para entender la relación que tiene con el sindicato ya que al ser profesional Farmacéutico si o si tienen que pertenecer al convenio.

Por último, reuniones fuera del horario de trabajo resultaron una buena opción para tener una charla abierta y sin reservas sobre el rendimiento de los empleados y la percepción del profesional.



Encuesta a DT para comprensión de su relación con el sindicato.

Género... Femenino..... Edad 60.....

En qué actividad trabaja..... Farmacia..... Antigüedad: 3 años y 7 meses

¿Tiene personal a cargo? Si, 3 personas (Auxiliares de Farmacia)

Tipo de trabajo que realiza... Directora Técnica de Farmacia.....

1) Es empleado dentro del Convenio Colectivo de Trabajo o fuera.

Dentro del Convenio por ser Farmacéutica.

2) Si es empleado comprendido por el CCT, si su remuneración está acorde al nivel o categoría que corresponde.

Mi remuneración está acorde a la categoría.

3) Si es empleado fuera de convenio, cómo se determina su remuneración.

..

4) Cómo se actualizan las remuneraciones de los encuestados.

FATFA elabora un escalafón salarial que se va actualizando manualmente.

5) Tienen alguna parte de su remuneración variable. Cómo se determina.

No.

6) ¿La empresa les paga algún beneficio social (Art. 103 bis LCT) La empresa les otorga alguna compensación no financiera?

No.

7) Cree que su remuneración es equitativa (en relación a otros puestos de trabajo de la misma empresa y al mismo puesto en otras empresas) sí, no porqué.

Sí, más que equitativa. Comparado a las farmacéuticas de las demás farmacias cobro casi el doble.

8) ¿Cree que la forma de determinación de las remuneraciones en su empresa, así como las actualizaciones, son transparentes? En otras palabras Ud. sabe a qué atenerse en el tema.

Al ser FATFA quien actualiza esto constantemente y estar exhibido en la web tengo la tranquilidad de que se actualiza y es transparente, puedo fijarme cuando quiera.

9) Está conforme con su remuneración. Sí, no, por qué.

Sí, la mayoría de las farmacias que contratan farmacéuticos no pagan el bloqueo, solo pagan horas técnicas, en mi caso cobro la totalidad sin problemas.

10) ¿En su empresa realizan alguna forma de Evaluación del Desempeño? ¿La misma tiene alguna repercusión en su remuneración?

Ninguna.

11) ¿Conoce o está al tanto de los niveles de remuneración de su puesto en otras empresas con las cuales la suya compete?

Si, son menores en todos los casos.

12) ¿Cuál sería la política de su empresa en el tema remuneraciones en comparación con las de la competencia?

Pago en fecha siempre, sin ninguna demora. Se acordó el pago en efectivo presencial para evitar trámites bancarios. Los anticipos pueden ser en mercadería ya que podemos sacar de la farmacia cualquier cosa que necesitemos.

13) ¿Siente que su empresa realiza acciones concretas para retenerlo?

Por lo contrario, fomentan una relación constante del personal.

Observación Directa:



Foto 1: Mostrador – Atención al público.

Se consideró aplicar la Técnica del Incidente Crítico: Dado a la cercanía que se tiene con los dueños de la empresa, fue muy complicado identificar estas situaciones desde la Observación Directa, pero mediante Observación Mecánica (con cámaras) si se pudieron detectar situaciones críticas, como confrontamiento entre empleados, abandono de puesto de trabajo, gran cantidad de tiempo destinado al uso de celular y uso de las computadoras para cuestiones personales (llamadas a casa, uso de WhatsApp, lectura de diario a través de la computadora, etc.).

Se pudieron observar demoras en la atención ocasionadas por fallas en los sistemas (cuenta con PC viejas sin actualizar o realizar mantenimiento) o porque los lectores de barras estaban rotos y tenían que ingresar los códigos a mano.



Observación Mecánica:



Foto 2: Ángulos de 2 cámaras distintas. Cámara izquierda enfoca al mostrador y a los clientes. Cámara derecha enfoca al depósito de medicamentos.

Documentos de la empresa

Antigüedad de los empleados:

FARMASERVIS S.R.L. CUIT N°30-70913627-1

Av. San Martín 162-Banda del Río Salí - Tucumán

ORIGINAL

Período Abonado : JUNIO DE 2021
Número Legajo : 6 Nombre : ADMINISTRATIVO
C.U.I.L. : XX-XXXXXXX-X
Categoría : Personal en Gestión Farm
Grupo Jerárquico: E Obra Social : Obra Social - F.A.T.F.A
Fecha Ingreso : 10/08/2006
Número de Doc. : DU 27731080 Antigüedad : Años: 14 Meses: 10 Días: 12
Banco Depósito : BANCO DEL TUCUMAN
Fecha Ult. Depós.: 11/06/2021
Fecha de Pago : 05/07/2021
Lugar de Pago : Av. San Martín 162-B.Río Salí

FARMASERVIS S.R.L. CUIT N°30-70913627-1

Av. San Martín 162-Banda del Río Salí - Tucumán

ORIGINAL

Período Abonado : JUNIO DE 2021
Número Legajo : 11 Nombre : AUXILIAR DE MOSTRADOR 1
C.U.I.L. : XX-XXXXXXX-X
Categoría : Personal en Gestión Farm
Grupo Jerárquico: E Obra Social : Obra Social - F.A.T.F.A
Fecha Ingreso : 13/11/2008
Número de Doc. : DU 23659570 Antigüedad : Años: 12 Meses: 7 Días: 17
Banco Depósito : BANCO DEL TUCUMAN
Fecha Ult. Depós.: 11/06/2021
Fecha de Pago : 05/07/2021
Lugar de Pago : Av. San Martín 162-B.Río Salí



FARMASERVIS S.R.L. CUIT N°30-70913627-1

Av. San Martín 162-Banda del Río Salí - Tucumán

ORIGINAL

Período Abonado : JUNIO DE 2021
Número Legajo : 19 Nombre : AUXILIAR DE MOSTRADOR 2
C.U.I.L. : 20-26013255-6
Categoría : Ayud.en Gestión Fara
Grupo Jerárquico: E Obra Social : Obra Social del Personal Mosaista
Fecha Ingreso : 01/12/2015
Número de Doc. : DU 26013255 Antigüedad : Años: 5 Meses: 6 Días: 29
Banco Depósito : BANCO DEL TUCUMÁN
Fecha Ult.Depós.: 11/06/2021
Fecha de Pago : 05/07/2021
Lugar de Pago : Av. San Martín 162-B.Río Salí

FARMASERVIS S.R.L. CUIT N°30-70913627-1

Av. San Martín 162-Banda del Río Salí - Tucumán

ORIGINAL

Período Abonado : JUNIO DE 2021
Número Legajo : 20 Nombre : AUXILIAR ADMINISTRATIVO
C.U.I.L. : XX-XXXXXXXX-X
Categoría : Ayud.en Gestión Fara
Grupo Jerárquico: E Obra Social : Obra Social - F.A.T.F.A
Fecha Ingreso : 02/09/2016
Número de Doc. : DU 31354338 Antigüedad : Años: 4 Meses: 9 Días: 28
Banco Depósito : BANCO DEL TUCUMÁN
Fecha Ult.Depós.: 11/06/2021
Fecha de Pago : 05/07/2021
Lugar de Pago : Av. San Martín 162-B.Río Salí

FARMASERVIS S.R.L. CUIT N°30-70913627-1

Av. San Martín 162-Banda del Río Salí - Tucumán

ORIGINAL

Período Abonado : JUNIO DE 2021
Número Legajo : 21 Nombre : DIRECTORA TÉCNICA
C.U.I.L. : XX-XXXXXXXX-X
Categoría : FARMACÉUTICO
Grupo Jerárquico: EP Obra Social : Obra Social - F.A.T.F.A
Fecha Ingreso : 01/11/2017
Número de Doc. : DU 14135045 Antigüedad : Años: 3 Meses: 7 Días: 29
Banco Depósito : BANCO DEL TUCUMÁN
Fecha Ult.Depós.: 11/06/2021
Fecha de Pago : 05/07/2021
Lugar de Pago : Av. San Martín 162-B.Río Salí

FARMASERVIS S.R.L. CUIT N°30-70913627-1

Av. San Martín 162-Banda del Río Salí - Tucumán

ORIGINAL

Período Abonado : JUNIO DE 2021
Número Legajo : 23 Nombre : AUXILIAR DE MOSTRADOR 3
C.U.I.L. : XX-XXXXXXXX-X
Categoría : Ayud.en Gestión Fara
Grupo Jerárquico: E Obra Social : O.S. de Empleados de la Industria del Vidrio
Fecha Ingreso : 20/04/2021
Número de Doc. : DU 29563315 Antigüedad : Años: 0 Meses: 2 Días: 10
Banco Depósito : BANCO DEL TUCUMÁN
Fecha Ult.Depós.: 11/06/2021
Fecha de Pago : 05/07/2021
Lugar de Pago : Av. San Martín 162-B.Río Salí

Diagnóstico

Mediante observaciones, cuestionarios, entrevistas, análisis de documentos de la empresa se pudieron sacar las siguientes conclusiones:



Desde un enfoque sistémico, se analizaron los distintos subsistemas de la farmacia para comprender la realidad de la misma. Para esto, se desarrollan en función a la visión y estrategias organizacionales.

Visión y estrategias organizacionales.

Luego de tener una entrevista con el n° 1, se llegó a la conclusión que el negocio se armó con un fin de lucro, con un enfoque comercial agresivo, sin tener consideración ni desarrollo de la misión, visión, objetivos o valores organizacionales. La filosofía ideas muy arraigadas a la experiencia que tuvo en otras empresas, donde el departamento de recursos humanos era considerado un estorbo y de ninguna manera se alineaba con los demás departamentos. También considera ideas de que el personal busca constantemente satisfacer sus necesidades las cuales son contrarias a las necesidades del negocio. Es por esto que se controla exhaustivamente al personal y se lo limita en sus funciones.

Modelo de Cultura Organizacional por Edgar Schein. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.

Para conocer una organización, el primer paso es comprender la cultura, por lo que se observaron y comprendieron los distintos estratos de la misma:

Figura 1



Fuente: Elaboración Propia.

- Estrato 1: mobiliario y equipo: la tecnología que presenta la misma es simple y básica, la necesaria para poder operar como farmacia, si bien el negocio cuenta con equipo armado en el 2005, pocas maquinas fueron actualizadas y no se cuenta con un plan de mantenimiento por lo que eventualmente hay fallas y problemas que entorpecen el trabajo de los empleados.



Foto 3



Las instalaciones corresponden a un inmueble con muchos años de antigüedad por lo que se encuentra en un estado muy deteriorado, se hicieron algunas refacciones, pero sin embargo no son suficientes para considerarse un lugar de trabajo confortable.



Foto 4: Techo de baño de mujeres. Foto 5: Entrada al baño de mujeres.



Foto 6: Techo y luminarias deterioradas del salón de venta.



Foto 7: Techo y luminarias deterioradas del salón de venta.

Por otro lado, los productos y servicios que brindan se pueden diferenciar entre medicinales y no medicinales, por lo que se requiere cierto conocimiento sobre los productos.

- Estrato 2: patrones de comportamiento: las tareas son llevadas a cabo de manera flexible, siendo la más importante la atención al cliente, las demás tareas tienen carácter secundario si bien son indispensables. Muchas veces se castiga a distintos empleados sacándole algunas tareas de manera que se pueda ejercer un control. Tanto normas de trabajo, como reglamentos y procesos no están claramente definidos.
- Estrato 3: El comportamiento de las personas dentro de la empresa es descontracturado, flexible y adaptado al ambiente, aunque se observan algunos comportamientos que contradicen la idea del n°1 de priorizar la venta, ya que las charlas con los clientes se distienden más allá de la dispensación, lo mismo sucede entre empleados o con el uso de los celulares. Eventualmente se buscó restringir el uso de los mismos pero las



medidas no tuvieron el efecto que se buscaba, más allá de generar una molestia y descontento de los empleados.

- Estrato 4: La reacción de los empleados es constantemente defensiva, siempre están esperando algún ataque desde el área de control/administrativa ya que se realizan controles exhaustivos constantemente, entorpeciendo el desempeño de los empleados en lo que teóricamente es lo más importante: las ventas. De esta manera se obstaculizan y contradicen las pocas normas establecidas para el funcionamiento acorde de los procesos. Como Herber Simon (2007) indica en su artículo: "Gouldner sugiere que la creación de reglas y normas en el trabajo orienta la acción a los participantes corporativos que se apartan de los objetivos de la empresa y de quienes intentan quedarse en la cúspide de la pirámide. Los miembros organizacionales aprenden a imitar el comportamiento mínimo aceptable, el que los superiores consideran un fracaso, lo que a su vez conlleva una supervisión más estrecha que aumenta el grado de tensión dentro del grupo de trabajo, y altera, finalmente, el equilibrio original que se esperaba conseguir a través de la implementación de las reglas y normas." Esto refleja claramente la realidad de la farmacia y el fracaso de los controles que cada vez se volvían repetitivos e incidentes en los empleados. Esto generó un distanciamiento entre los objetivos organizacionales y los objetivos personales de cada empleado.

Clima organizacional

Una vez analizada la cultura, se puede entender muchas cuestiones que hacen al clima organizacional. Lo anteriormente descrito por estratos repercute en la motivación del empleado la cual se encuentra perjudicada y afectan negativamente al clima organizacional. Los conflictos que se generaron a lo largo de la historia de la empresa y las vivencias de los distintos empleados es lo que hoy refleja un clima tóxico y agresivo, donde se producen altibajos en el trato y por consiguiente la atención al público resulta deplorable. El clima se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión, estados de inconformidad y agresividad.

Estilo de administración

El estilo adoptado por el gerente cumple con la concepción tradicional (teoría X) ya que se considera que la única herramienta para motivar a un empleado es la compensación económica, convirtiéndose el empleado en un sujeto pasivo que es administrado, motivado y controlado solo por la dirección. No se tienen en cuenta las emociones de los empleados, hay una marcada apatía y desinterés sobre la vida personal de cada uno. Se busca neutralizar esos sentimientos de manera que afecten lo menor posible en el desempeño, ya que son considerados un estorbo y contradicen los objetivos empresariales.

Por otro lado, se analizarán el enfoque presentado por Pereda Marín para comprender en detalle la consideración del personal.

Figura 2



Fuente: Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. Pág. 2. S. Pereda Marín.

Actualmente la farmacia se encuentra en el lado izquierdo del cuadro, donde se resume a una dirección de personal simple. El empleado es considerado un costo y no un recurso competitivo, por lo que siempre se busca minimizar la inversión que se realiza en ellos. No se busca la proactividad en anticipar problemas y dificultades, sino que simplemente se reacciona ante las mismas. A su vez las funciones son aisladas, no hay una integración entre ventas y administración, por lo que sus objetivos tienden a contraponerse. Los empleados que pertenecen a áreas funcionales solo se remiten a hacer sus tareas, sin comprensión de la importancia de las mismas, por lo que no pueden conocer cómo afecta su desempeño a la empresa y a su vez no pueden realizar aportes ya que no se los considera en un nivel estratégico, generando una pérdida de información sobre lo que sucede en el área funcional.

Por último, se buscan personas full time y con proximidad al negocio como principal atributo. Al no tener desarrollado un perfil de puesto resulta complicado encarar cualquier enfoque, tanto de rasgos como de competencias.

Sistemas de administración

Siguiendo la metodología simplificada de Likert, el sistema administrativo se caracteriza como autoritario-coercitivo, esto significa que el sistema es autocrático y fuerte, centralizado, coercitivo, arbitrario y que controla con rigidez todo lo que ocurre dentro de la empresa.



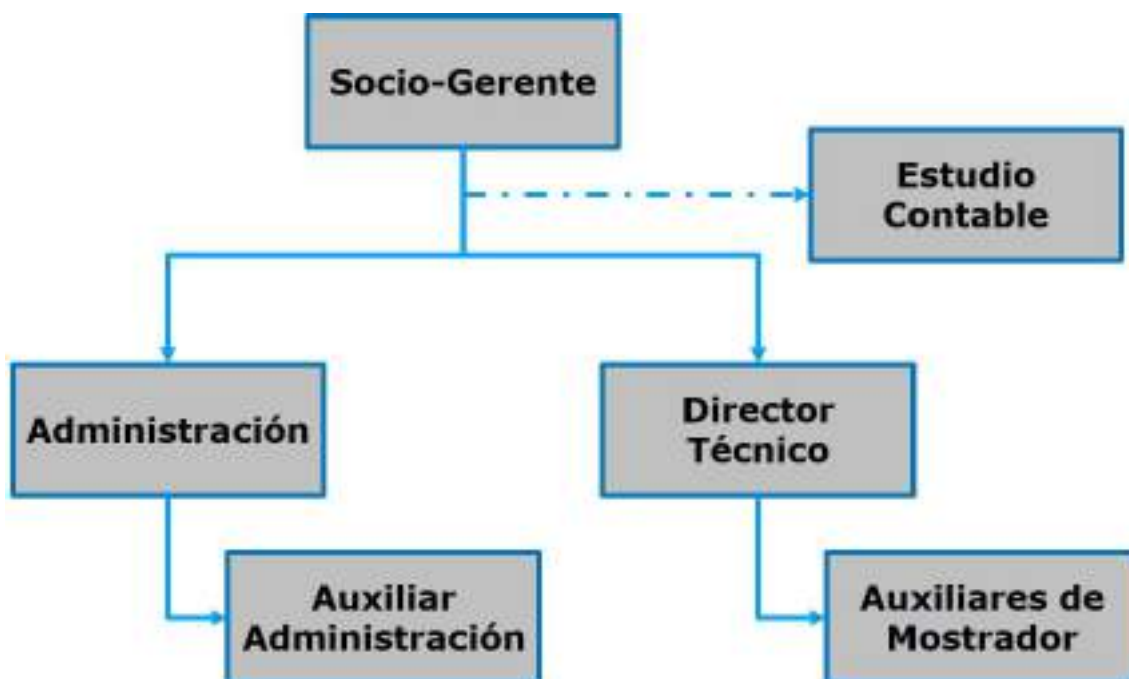
El proceso de toma de decisiones está totalmente centralizado en la dirección la cual se sobrecarga con la tarea y no las resuelve de la mejor manera, mientras que los empleados ignoran por completo las decisiones tomadas.

El sistema de comunicación es precario, solo se da verticalmente de manera descendente; solo son ordenes, y pocas veces, orientaciones o explicaciones.

En cuanto a las relaciones interpersonales, se busca disminuir constantemente la comunicación horizontal, ya que la relación entre pares se considera perjudicial para los intereses de la empresa y para el buen desarrollo de las labores.

No posee un sistema de recompensas, pero si un sistema de sanciones el cual genera un ambiente de temor y confianza, se busca quebrar al empleado con el objetivo de que focalice todos sus esfuerzos en pocas tareas y no se disperse.

Desarrollo de organigrama



Se esbozó un organigrama para entender y separar las áreas de la empresa, las cuales son difíciles reproducir debido a que todos están en el mismo salón.

Se pueden diferenciar dos tipos de procesos en la empresa, los procesos operativos o claves y los procesos de apoyo o soporte. Los primeros se encuentran en el Mostrador, llevados a cabo por un Director Técnico y el plantel de auxiliares de mostrador, estos tienen relación directa con el cliente y tienen impacto sobre su satisfacción. Por otro lado, los procesos de apoyo son llevados a cabo por la Administración y un Auxiliar Administrativo. Aquí se detectó otro problema ya que el Auxiliar de Administración desarrolla tareas operativas, es decir apoya al Mostrador cuando se producen los cuellos de botella por lo que tiene 2 jefes



directos, la Administración y el Director Técnico, se ilustraría de la siguiente manera:



Esto representa un problema funcional de unidad de mando ya que está subordinado a más de un jefe y se crea una puja entre los intereses de los mismos cuando están presentes al mismo tiempo, quedando el subordinado muchas veces en duda de lo que debe hacer y perdiendo una noción de su trabajo, desconociendo cuales son las prioridades realmente.

Dado que uno de los dueños, a su vez Gerente, estuvo mucho tiempo dentro de la Administración cumpliendo tareas de la misma y muchas veces intercediendo en las tareas operativas, sin haber definido claramente una estrategia, se le dio mucho peso a la Administración, sobre todo a los controles de stock y del personal, por lo que se puede presenciar un fuerte peso de la Administración que, en consecuencia, deja de ser un Área de Apoyo genuina para constituirse en una falsa Área Clave la cual entorpece el trabajo del Mostrador, ya que genera constantes exigencias al Mostrador el cual ya no solo debe responder al Cliente sino también a la Administración, en vez de la Administración responder a las necesidades del Mostrador facilitando el trabajo del mismo.

Acá puede observarse claramente como una falta de estrategia denota en una mala estructuración del trabajo y, en consiguiente, en un mal desempeño que se ve agravado con el clima laboral. Si bien no hay necesidad de burocratizar los procesos ya que son pocos, al igual que la cantidad de personal, es necesario ordenar las prioridades y establecer objetivos empresariales.

Enfoque Sistémico

Para diagnosticar a la empresa de manera íntegra, se realizó un estudio mediante un enfoque sistémico en el cual se analizan distintos subsistemas de la empresa alineados con una estrategia empresarial. De esta manera se puede entender de qué manera la falta de estrategia puede afectar a todos los demás subsistemas de la empresa, por lo que puntualizar sobre uno de ellos, por ejemplo, diseño de puestos o remuneraciones, resulta inútil sin tener una base teórica definida para implementar un desarrollo y posterior mejora.



Análisis y Descripción de Puestos

De lo observado y consultado con dueños se puede concluir que no hay una definición de puestos estricta, solo se separa el área funcional del área administrativa, Mostrador y Administración respectivamente. En el Mostrador se encuentra el Director Técnico (Farmacéutico) que lidera un plantel de Auxiliares de Mostrador. En la administración hay una persona a cargo de Administración-Contable pura y un Auxiliar Administrativo que asiste en cuestiones de control.

No existen manuales de funciones o de puestos. Las tareas cambian según las necesidades del momento. Se pudieron diferenciar las siguientes:

Mostrador:

- Atención al cliente (recepción, dispensación y cobro)
- Ingreso de mercadería
- Reposición de mercadería
- Control de carteles de precios (el cartel exhibido al público tiene que ser el mismo que el precio de sistema)
- Control de vencimiento de productos en base a la reposición.

A su vez, el Director Técnico desarrolla otras tareas como presentación de obras sociales y coordinación del personal (cambio de horarios, anticipos, capacitación, etc.)

Administración:

- Pedido de productos de exhibición al público (perfumería, cosméticos, limpieza, etc.).
- Control de Stock.
- Tesorería: Cajas diarias.
- Pago de impuestos.
- Pago a proveedores.
- Control de presentación de obras sociales.
- Coordinación con el estudio contable.

Remuneraciones y Categorizaciones (Escala Salarial)

Categorizado por convenio con Federación Argentina de Trabajadores de Farmacia (FATFA). De esta manera asignan un sueldo por categoría que se actualiza mensualmente, son fijos y también determinan la Suma No Remunerativa que va a recibir el empleado. Eventualmente se otorgan bonos por convenio.



ANEXO I ACTA ACUERDO ABRIL 2021				
Anexo I C.C.T. FATFA 659/13 CATEGORÍAS	BÁSICOS Abril 2021	SUMA NO	SUMA NO	SUMA NO
		REMUNERATIVA ABRIL 2021	REMUNERATIVA MAYO 2021	REMUNERATIVA JUNIO 2021
CADETES	\$ 43.555,78	\$ 2.912,00	\$ 4.752,00	\$ 6.551,20
APRENDIZ AYUDANTE	\$ 43.555,78	\$ 2.912,00	\$ 4.752,00	\$ 6.551,20
PERSONAL AUXILIAR INTERNO Y EXTERNO	\$ 45.994,90	\$ 3.075,10	\$ 4.907,00	\$ 6.918,06
PERSONAL CON ASIGNACION ESPECIFICA	\$ 48.908,75	\$ 3.289,90	\$ 5.313,50	\$ 7.356,34
AYUDANTE EN GESTION DE FARMACIA	\$ 48.908,75	\$ 3.289,90	\$ 5.313,56	\$ 7.356,34
PERSONAL EN GESTION DE FARMACIA	\$ 59.836,05	\$ 4.000,00	\$ 6.900,00	\$ 9.000,00
FARMACEUTICO	\$ 66.204,71	\$ 4.426,25	\$ 7.292,64	\$ 9.957,82

Las sumas otorgadas como "Suma Extraordinaria por única vez", se abonosán con los salarios devengados de los meses de JULIO, AGOSTO y SEPTIEMBRE de 2021 y se podrán ser abonosadas por ningún otro concepto convencional y/o sobre a la que se arrije en futuras Actas Paritarias.

Importe determinado para el BLOQUEO DE TITULO, AUXILIAR Y TITULO DE FARMACÉUTICO	BLOQUEO DE TITULO AUX. Y TITULO DE FARM. ABRIL 2021	BLOQUEO DE TITULO AUX Y TITULO DE FARM. MAYO 2021	BLOQUEO DE TITULO AUX Y TITULO DE FARM. JUNIO 2021
Bloqueo de Título del Farmacéutico Director Técnico - Artículo 7 inciso a).	\$ 54.000,22	\$ 56.116,09	\$ 58.231,95
Título de Farmacéutico (80% del importe del Bloqueo) - Artículo 7 inciso b).	\$ 43.200,18	\$ 44.892,87	\$ 46.585,56
Título de Farmacéutico (60% del importe del Bloqueo) - Artículo 7 inciso c).	\$ 32.400,13	\$ 33.669,65	\$ 34.939,17

Reclutamiento y Selección

Índice de Rotación. Se utilizó para el Cálculo de la Rotación la fórmula de: Cantidad de personas que se retiran de la organización en un período determinado sobre la Cantidad total de personas en nómina.

$$\frac{\text{Cantidad de personas que se retiran de la organización en un período determinado}}{\text{Cantidad total de personas en nómina}} = X$$

Las personas en nómina hasta el año pasado fueron de 5 en total. En total desde el inicio de actividades de la empresa hubo 6 retiros en 15 años. Aplicando en la fórmula para determinar una Rotación anual se hizo el siguiente cálculo:

$$6 / [(5) * 15 \text{ años}] = 0,08 * 100 = 8\%$$

Según expertos, lo recomendable es que haya entre un 5 y un 15 % de rotación durante periodos fijos. Si llega a más de 15 %, es alto. Si va de 0 a 5 % es bajo, y puede significar que la empresa no se ha expandido. En todo ese período la empresa no consideró aumentar personal hasta este año que se incorporó un Auxiliar de Mostrador adicional para no perder ventas. Se tomó como consideración



la cantidad de personas que formaban una cola de espera en los horarios clave, de 12:00 a 14:00 y de 20:00 a 22:00.

Desarrollo y Planes de Sucesión

No existen desarrollo y planes de sucesión ya que la empresa es chica y un Auxiliar de Mostrador no puede avanzar a ser Farmacéutico, el cual es el superior directo, ya que necesita el título de Farmacéutico para poder ejercer el cargo. Caso contrario que un Auxiliar de Mostrador haga la carrera de grado de Farmacéutico si podría reemplazar eventualmente al Farmacéutico.

Formación

Capacitación interna: El director técnico capacita y hace un seguimiento diario del desempeño de los Auxiliares de Mostrador, los cuales pueden realizar una capacitación externa en el curso de "Auxiliar de Farmacia" como para desarrollar una base. Este curso no se exige para ser empleado de la farmacia, a diferencia de otras.

Proveedores: Se envió a algunos empleados con más años de antigüedad a eventos realizados por proveedores para exposición de nuevos productos.

Evaluación de Desempeño

Se hicieron análisis para evaluar y premiar al desempeño, pero al ver que el rendimiento era menor que el que se esperaba se terminó convirtiendo en un proceso de control y sanción sobre los empleados.



Propuestas

Definir Misión, Visión, Valores y Objetivos de la empresa. Si bien la empresa se puso en marcha para obtener resultados porque según un análisis de Cash Flow era rentable, este es el mismo que fin que todas las empresas con fines de lucro. Es importante definir los conceptos mencionados anteriormente ya que marcarán la forma en que se cumplirán las metas propuestas, se podrán perfilar los objetivos de la empresa, la manera en la que se aproximará a su público y sus estrategias de crecimiento y desarrollo futuro.

Una vez definida la base teórica del negocio, recién se podrán definir las estrategias organizacionales que debe adoptar la empresa para que las acciones estén debidamente coordinadas con la finalidad de obtener los resultados esperados.

Realizar mejoras estructurales básicas para generar un ambiente de trabajo confortable.

Al ser una empresa de servicio, resulta indispensable el manejo y gestión del personal para aprovecharlos como ventaja competitiva ya que los demás negocios en estructura son similares. Para esto fue necesario comprender cuales subsistemas son críticos y cuáles no. Dado a que la empresa es chica y las tareas son compartidas, se deberían realizar un enfoque de competencias para la selección de personal orientado a personas flexibles, que se desenvuelvan bien trabajando en equipo, tengan cierto carisma para la atención de personas enfermas y mayores, con cierta orientación comercial que permita unificar una dispensación responsable y adecuada junto con un mayor rendimiento en la venta por cliente. Un camino para realizar el planeamiento de los Recursos Humanos será responderse preguntas como las siguientes:

- ¿Cuál es el foco del negocio?
- ¿Qué capacidad necesita la organización para cumplir los objetivos estratégicos?
- ¿Como aplicar las diferentes herramientas de Recursos Humanos para aprovechar, reforzar o eventualmente adquirir las capacidades necesarias (conocimientos y competencias)?

Orientar los esfuerzos a una gestión del talento humano, en vez de dedicar tiempo a controlar y limitar funciones.

Selección de personal por competencias.

Mejora en los estratos más superficiales cumpliendo al menos lo mínimo e indispensable.

Realizar mantenimiento de equipos.

Delegar funciones.

Considerar un enfoque de “evaluar para premiar” y no para castigar.



Bibliografía

- Alles, Martha. (2005). Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias. Granica.
- Alles, Martha. (2008). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias (Tercera ed.). Granica.
- Davis y Newstrom, (2005). El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. Mc.Graw Hill, México.
- Hatum, Andrés, (2015). Alineando la Organización. Buenos Aires. Editorial Granica.
- Hernández Sampieri Roberto, C. C. (2014). Metodología de la Investigación (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL Education.
- Idalberto, Chiavenato. (2009). Administración de Recursos Humanos: el capital de las organizaciones (Novena ed.). McGraw Hill.
- Kast, Freemont y Rosenzweig, James, (2009). Administración de las Organizaciones. Editorial McGraw Hill, México.
- Material bibliográfico de la asignatura “Organización Contable de Empresas 1” –Facultad de Ciencias Económicas UNT.
- Pereda Marín, S., Berrocal, F. y Alonso García. M. (2011). Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Madrid. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Puchol, Luis. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos (Séptima ed.). Diaz de Santos.
- Simon, Herbert A. (2007, Abril 09). HERBERT A. SIMON Y LA ECONOMÍA ORGANIZACIONAL. Artículo de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722007000100007
- Yáñez G. R., López-Mena L., Reyes R. F. (2011). La técnica de incidentes críticos: Una herramienta clásica y vigente en enfermería. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-95532011000200004