



Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas

**Plan para mejorar el desempeño de los colaboradores de las farmacias de  
Zacapa**

(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Francisco Antonio Duarte Coto

Guatemala, julio 2020

**Plan para mejorar el desempeño de los colaboradores de las farmacias de  
Zacapa**

(Artículo científico – Trabajo de graduación)

Francisco Antonio Duarte Coto

MSc. Otto Rolando Bonilla Guerra (**Asesor**)

Mgr. Emerson Antonio Corrales Lara (**Revisor**)

Guatemala, julio 2020

**AUTORIDADES DE UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M. A. César Augusto Custodio Cobar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

**AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. Ronaldo Antonio Girón Díaz**

Decano

**Lic. Axel René Sosa Vargas**

Coordinador

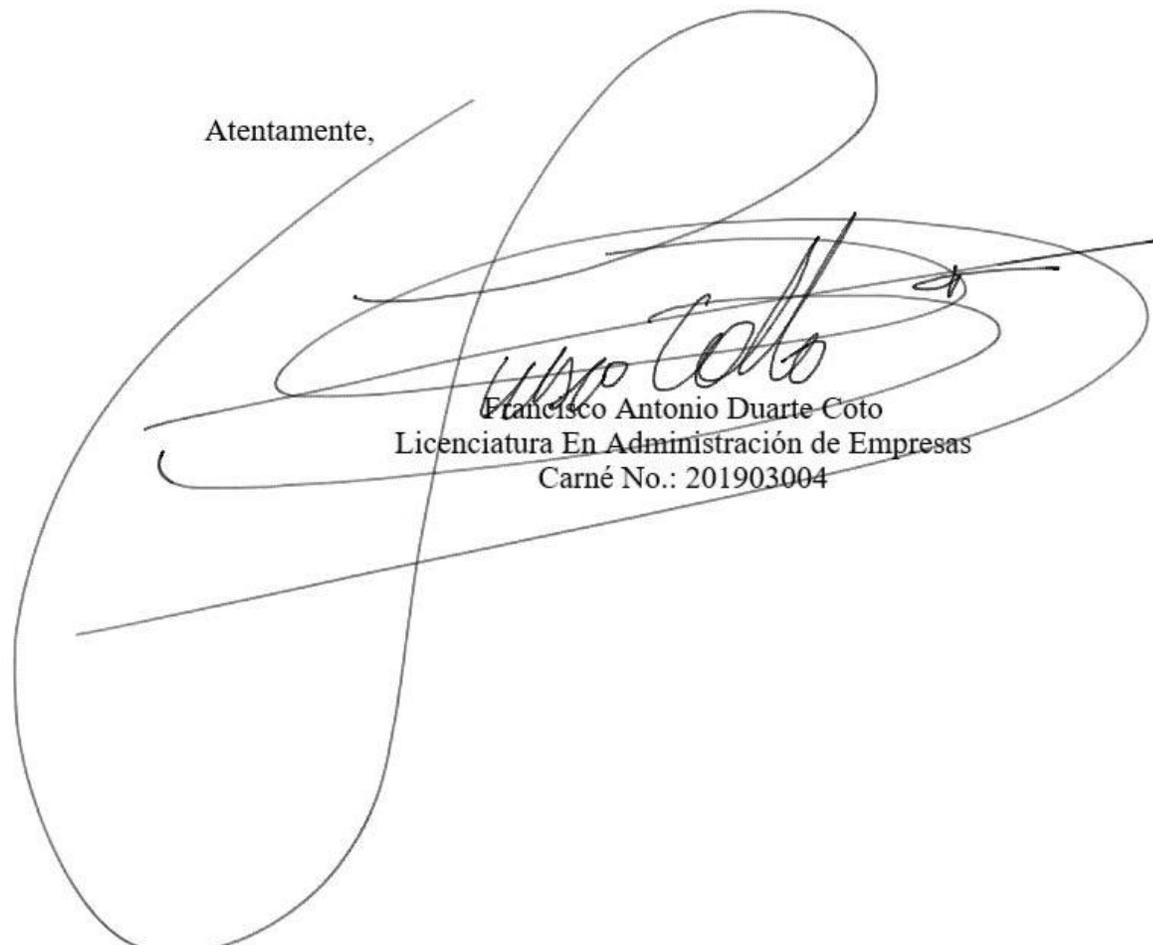
Zacapa, octubre de 2019

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Presente

Por este medio doy fe que soy autor del Artículo científico titulado **“Plan para mejorar el desempeño de los colaboradores de las farmacias de Zacapa”** y confirmo que respeté los derechos de autor de las fuentes consultadas y consigné las citas correspondientes.

Acepto la responsabilidad como autor del contenido de este Artículo científico y para efectos legales soy el único responsable de su contenido.

Atentamente,



Francisco Antonio Duarte Coto  
Licenciatura En Administración de Empresas  
Carné No.: 201903004

REF.: CCEE. LAE. 033-2020  
SEDE CHIQUIMULA

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
GUATEMALA, 07 DE JULIO DEL 2020  
ORDEN DE IMPRESIÓN

Asesor (a): M.Sc. Otto Rolando Bonilla Guerra

Revisor (a): Mgtr. Emerson Antonio Corrales Lara

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

Artículo científico titulado: "Plan para mejorar el desempeño de los colaboradores de las farmacias de Zacapa"

Presentada por: Francisco Antonio Duarte Coto

Decanatura autoriza la impresión, como requisito previo a la graduación profesional.

En el grado de: Licenciado

  
M.A. Ronaldo Antonio Garón Díaz  
Decano  
Facultad de Ciencias Económicas

Chiquimula, Octubre de 2019

**Señores:**

**Facultad de Ciencias Económicas**

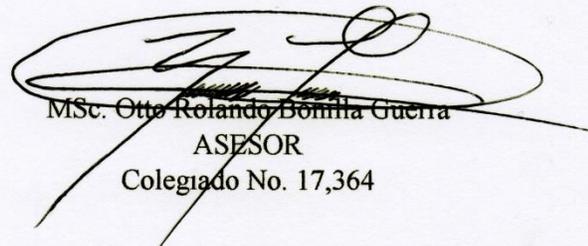
**Presente**

Pongo a consideración para que por su medio, conozca el presente dictamen de trabajo de graduación, para que proceda a lo que corresponda, previo a optar el título de Administración de Empresas en el grado de licenciado, el estudiante: **Francisco Antonio Duarte Coto**.

Procedí a asesorar el trabajo de graduación intitulado: **“Plan para mejorar el desempeño de los colaboradores de las farmacias de Zacapa”**.

En mi calidad de **ASESOR**, después de haber tenido a la vista las correcciones, haber realizado la revisión técnica correspondiente y verificado que el sustentante demostró originalidad y buen desempeño en la aplicación de conocimientos y habilidades en un área específica de las ciencias económicas, siendo importante mencionar que el autor es responsable del contenido, interpretación, uso de las fuentes y forma de presentación en el informe presentado.

Por lo expuesto, el trabajo de graduación profesional en mi opinión, cumple con los requisitos exigidos por la guía para la elaboración de Artículo Científico elaborado para el programa de Maestrías, Licenciaturas y Programa de Equivalencias Integrales de este centro de estudios.



MSc. Otto Rolando Bonilla Guerra  
ASESOR  
Colegiado No. 17,364

Guatemala, 02 de marzo de 2020

Señores  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Estimados señores:

En relación al artículo científico titulado: "**Plan para mejorar el desempeño de los colaboradores de las farmacias de Zacapa**", realizado por Francisco Antonio Duarte Coto, carné 201903004, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo, haciendo constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, extiendo por este medio dictamen de aprobado.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



**Mgr. Emerson Antonio Corrales Lara**  
Colegiado Activo 13,036

## **Dedicatoria**

### **A Dios**

Porque sin el nada en este mundo existiría, porque a cada paso que he dado en mi vida he visto como recibo bendiciones del cielo y me ha permitido llegar hasta este momento tan importante en mi corta existencia.

### **A mi novia**

Por ser esa persona especial en mi vida que me ha acompañado en este sendero al que llamamos vida, quien ha estado allí para mí en los momentos más alegres pero también los más difíciles de afrontar, por ser quien me ha dado palabras de aliento cuando más los he necesitado.

### **A mi madre**

Por enseñarme que la vida nos pone en situaciones difíciles y que depende de nosotros afrontar nuestra realidad, luchar por nuestros deseos y alcanzarlos con esfuerzo, empeño y dedicación por ser la primera persona en creer en mí, cuando decido realizar algún proyecto y por darme palabras de sabiduría cuando no encuentro la solución.

### **A mis hermanos**

Por ser esas personitas que me han motivado desde pequeño a ser ejemplo para ellos, porque han estado a lo largo de mi carrera estudiantil y profesional dando palabras de aliento e invitándome a seguir adelante porque ellos ven en mí un ejemplo de vida.

### **A mi asesor**

Por su total e incondicional apoyo, no solo para la realización de este proyecto sino a lo largo de la carrera en la Universidad Panamericana, siendo un ejemplo a seguir y un motivador a la superación personal.

### **A mis amigos**

Por ser partícipes de esta travesía a la que denominamos vida, personas con las que he compartido mis más grandes alegrías y que no solo han sido aves de paso sino se han mantenido conmigo en mis buenos y malos momentos, que me han servido como inspiración para alcanzar mis sueños y anhelos.

### **A mi familia**

Por ser mi más grande motivador, porque en cada pequeño logro que consigo lo celebran como que fuera el mejor premio del mundo y sobre todo como si fuese el triunfo de todos nosotros, porque en vez de frenar mi progreso me ayudan a ser mejor cada día.

### **A UPANA**

Por ser la Universidad que le brinda oportunidades a personas trabajadoras, con deseo de superación y que lo único necesario para ingresar a sus aulas son: deseos de superación, trabajo constante y mucha dedicación.

### **A mis catedráticos**

Por esforzarse cada de clase en hacer de mí un profesional de bien, por demostrarme que las cosas se pueden alcanzar si nos lo proponemos y trabajamos arduamente por conseguirlas, que nada es imposible para quienes se proponen nuevos objetivos y sobre todo por aportar conocimientos positivos.

## **A Eurofarma**

Por ser la mejor empresa de la industria farmacéutica en Guatemala, por abrirme las puertas, confiar en mí, en mis capacidades, virtudes y cualidades. Por todos los beneficios que me brindan a mí y a mí familia y porque ser la única empresa que antepone los beneficios de sus trabajadores dejando como segundo plano los beneficios de la empresa.

# Contenido

	<b>Página</b>
<b>Abstract</b>	i
<b>Introducción</b>	ii
<b>Capítulo 1</b>	
<b>1. Metodología</b>	
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Pregunta de investigación	2
1.3 Objetivos de la investigación	2
1.3.1 Objetivo general	2
1.3.2 Objetivos específicos	2
1.4 Definir el tipo de investigación	3
1.4.1 Investigación descriptiva	3
1.5 Sujeto de investigación	3
1.6 Alcance de la investigación	3
1.6.1 Temporal	3
1.6.2 Geográfico	4
1.7 Definición de la muestra	4
1.7.1 Empleo muestra finita	4
1.8 Definición de los instrumentos de investigación	5
1.9 Recolección de datos	5
1.10 Procesamiento y análisis de datos	5
<b>Capítulo 2</b>	
<b>2. Resultados</b>	
2.1 Presentación de resultados	6
<b>Capítulo 3</b>	
<b>3. Discusión y conclusiones</b>	
3.1 Extrapolación	29
3.2 Hallazgos y análisis general	33
3.3 Conclusiones	34

#### **4. Referencias**

35

#### **5. Anexos**

## **Abstract**

El desempeño laboral de los colaboradores es una parte esencial para el éxito o fracaso de una institución pública o privada, puesto que de ello depende la calidad del servicio o trabajo que ellos ofrecen y esto último se transforma en el producto o servicio que brinda una organización. Por lo anterior, se realizó una investigación descriptiva en las cadenas de farmacias Batres y Cruz Verde del departamento de Zacapa, para mejorar el desempeño de sus colaboradores a través de un plan. La implementación de dicho plan, permite ordenar de forma sistematizada la información de las acciones que deben llevarse a cabo, ya que son una serie de pasos ordenados y secuenciales necesarios para alcanzar los objetivos planteados, obteniendo como resultado un trabajo más efectivo con menos esfuerzos y recursos que los que se hubieran necesitado si se hubiese dejado a la improvisación.

## **Introducción**

Dentro de los desafíos que enfrentan las empresas se encuentra la de organizar las actividades que deben realizar los colaboradores, es decir un plan de desempeño laboral, ordenar la información relevante para desempeñar con mayor eficiencia su trabajo, una guía que permita que los empleados aprovechen los recursos humanos, financieros, tecnológicos de la mejor manera posible y para las farmacias no es la excepción. Por esta razón se realiza un estudio descriptivo el cual pretende conocer las capacidades del personal que labora en las farmacias Batres y Cruz Verde del departamento de Zacapa, las competencias necesarias para trabajar actualmente en una farmacia y desempeñar de manera efectiva su trabajo, conocer si dichas personas que trabajan en estas empresas reciben capacitaciones de parte de gerencia.

El primer capítulo contiene la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación del plan para mejorar el desempeño de los colaboradores de las farmacias de Zacapa, problemática y objetivos a lograr durante el proceso investigativo, la naturaleza y su alcance.

El segundo capítulo contiene el análisis y la presentación de los resultados obtenidos mediante la utilización de las herramientas investigativas del trabajo de campo. Esta información responde la pregunta de investigación y los objetivos.

El tercer capítulo se encuentra la interpretación y análisis de los resultados obtenidos relacionados con el plan para mejorar el desempeño de los colaboradores de las farmacias de Zacapa, el análisis está conformado por la interpretación de la teoría con los resultados obtenidos, discusiones y conclusiones.

# Capítulo 1

## 1. Metodología

### 1.1 Planteamiento del problema

Las personas que se acercan a una farmacia son un mercado totalmente diferente a los que compran en cualquier otro tipo de empresa; estas no están en busca de satisfacción, de un deseo, sino que, van en búsqueda de una mejora de su salud o la de un ser querido. Es por ello que el desempeño de las funciones de cada trabajador en las farmacias debe estar acorde a las necesidades y demandas del mercado. Actualmente el modelo de farmacia independiente o farmacia de barrio está pasando a la historia y son las cadenas de farmacias las que dominan el 70% del mercado guatemalteco, las cuales al tener más demanda necesitan responder al mercado con un personal más capacitado, un mejor surtido de productos, instalaciones más adecuadas tanto para el personal interno como para los clientes.

Sin embargo, las largas jornadas de trabajo, las actividades del día a día, la falta de existencia de un plan de capacitación para el personal de ingreso a las farmacias, afectan el desempeño del personal el cual debe mejorar de manera empírica y no con un plan estratégico planteado por las empresas. El desempeño laboral se puede mejorar de muchas maneras no obstante, las más utilizadas en el mercado actual son: la capacitación del personal actual o la contratación de personas con experiencia en puestos similares, siendo esta última la más implementada por las farmacias. El desempeño laboral es uno de los factores determinantes para la compra o no de un bien o servicio, es una estrategia que puede convertirse en una ventaja competitiva, lo que se traduce a ventas sostenibles en el tiempo, en este sentido y con la finalidad de aumentar el desempeño del personal que labora en las diferentes cadenas de farmacias del departamento de Zacapa, se evaluó el personal que labora en las mismas y así poder medir el desempeño de cada uno de ellos. El mercado zacapaneco demanda personas capaces que puedan desempeñar una buena labor al momento de atender los requerimientos de las personas y por ende enfermedades de sus clientes, ya que al final se está hablando de la salud de un ser humano y que está en riesgo, es necesario contar con personas de alto desempeño que atiendan a este tipo de clientes.

## 1.2 Pregunta de investigación

¿Qué factores se consideran al momento de elaborar un plan para mejorar el desempeño en los colaboradores de las farmacias Batres y Cruz Verde del departamento de Zacapa?

## 1.3 Objetivos de investigación

La investigación tiene como finalidad conocer, y mejorar desempeño de los trabajadores de las cadenas de farmacias Batres y Cruz Verde del departamento de Zacapa, y que ellos conozcan sus competencias para que puedan desarrollarse dentro de la empresa para la cual laboran.

### 1.3.1 Objetivo general

Analizar los factores para desarrollar un plan de mejora en el desempeño de los colaboradores en las farmacias Batres y Cruz Verde del departamento de Zacapa.

### 1.3.2 Objetivos específicos

1. Identificar la existencia de un plan de acción que permita mejorar el desempeño de las labores que realizan los trabajadores de las cadenas de farmacias Batres y Cruz Verde de los municipios de Zacapa, Estanduela, Teculután y Gualán del departamento de Zacapa.
2. Diagnosticar la situación actual del desempeño del personal que labora en cada una de las sucursales de las cadenas de farmacias Batres y Cruz Verde de los municipios de Zacapa, Estanduela, Teculután y Gualán del departamento de Zacapa.
3. Detallar el perfil de competencias que poseen los trabajadores que laboran en las sucursales de las cadenas de farmacias Batres y Cruz Verde de los municipios de Zacapa, Estanduela, Teculután y Gualán del departamento de Zacapa.
4. Determinar el desarrollo profesional del recurso humano de las farmacias Batres y Cruz Verde de los municipios de Zacapa, Estanduela, Teculután y Gualán del departamento de Zacapa, por medio de capacitaciones que promuevan la eficiencia en el desempeño laboral.

## 1.4 Definición del tipo de investigación

El tipo de investigación que se utilizó es descriptiva, ya que consistió en identificar un plan para mejorar el desempeño de los colaboradores en las farmacias Batres y Cruz Verde del departamento de Zacapa. La investigación fue descriptiva por naturaleza permitió que el investigador obtuviera la información deseada de primera mano, para un adecuado análisis con base a lo planificado en el proyecto de investigación.

### 1.4.1 Investigación descriptiva

En el desarrollo de la investigación se utilizó, una boleta de investigación tipo encuesta y la observación directa, como herramientas que permitieron obtener la información apropiada para sustentar el objeto de estudio.

## 1.5 Sujeto de investigación

Para el desarrollo de la investigación se tomó en cuenta a los trabajadores de las cadenas de farmacias Batres y Cruz Verde ubicadas en el departamento de Zacapa.

La evaluación del desempeño se realizó con todo el personal de farmacia desde dependientes, motoristas, cajeros, seguridades, sub gerentes y gerentes de farmacia, el fin primordial de la evaluación fue medir la calidad del servicio brindado a los clientes en cada una de las sucursales evaluadas. Junto con la evaluación de desempeño se realizó una guía de observación para contrastar la información obtenida con la realidad actual para poder comprobar la objetividad de los datos recabados.

## 1.6 Alcance de la investigación

### 1.6.1 Temporal

La investigación se realizó durante los meses de junio a octubre de 2019, periodo que comprendió el trabajo de campo, procesamiento, análisis de la información y elaboración del informe final.

## 1.6.2 Geográfico

La investigación se realizó en el departamento de Zacapa, incluyendo únicamente los municipios de dicho departamento en los cuales existen sucursales de farmacias Batres y Cruz Verde, los cuales son: Zacapa, Estanzuela, Teculután y Gualán.

## 1.7 Definición de la muestra

### 1.7.1 Empleo de muestra finita

Con el objetivo de obtener información objetiva, considerando el número de farmacias Batres y Cruz Verde del departamento de Zacapa; se tomó el 100% de las empresas objeto de estudio.

### **Población de estudio**

<b>Empresa</b>	<b>Empleados a entrevistar</b>
Batres Zacapa	08
Batres Gualan	06
Batres Teculután	06
Cruz verde Zacapa	14
Cruz verde Mega Médica	04
Cruz verde Estanzuela	10
Cruz verde Teculután	08
Cruz verde Teculután No. 2	10
Cruz verde Pacific Teculután	06
<b>Total</b>	<b>72</b>

Para la realización del estudio se tomó la totalidad del personal de cada una de las sucursales de las cadenas de farmacias analizadas en el departamento de Zacapa.

## 1.8 Definición de los instrumentos de investigación

La encuesta fue el instrumento de recolección que se utilizó en la investigación. La cual se dirigió al personal de los diferentes puestos de las cadenas de farmacias Batres y Cruz Verde del departamento de Zacapa; en la cual se pretendía captar información del desempeño laboral de los trabajadores de dichas empresas.

## 1.9 Recolección de datos

Para la recolección de información se utilizaron diferentes encuestas, fueron visitadas las diversas sucursales seleccionadas previamente para realizar la investigación, posteriormente se efectuó un análisis descriptivo de las características o cualidades recolectadas durante la investigación.

## 1.10 Procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento y análisis de la información se realizaron gráficas con su interpretación, cada gráfica brindó información importante y valiosa para las farmacias, la información se obtuvo con base a todas las características que aporten la muestra de empresas seleccionada, la información se ordenó y analizó para realizar un diagnóstico sobre el desempeño de los colaboradores de las farmacias Batres y Cruz Verde del departamento de Zacapa.

## **Capítulo 2**

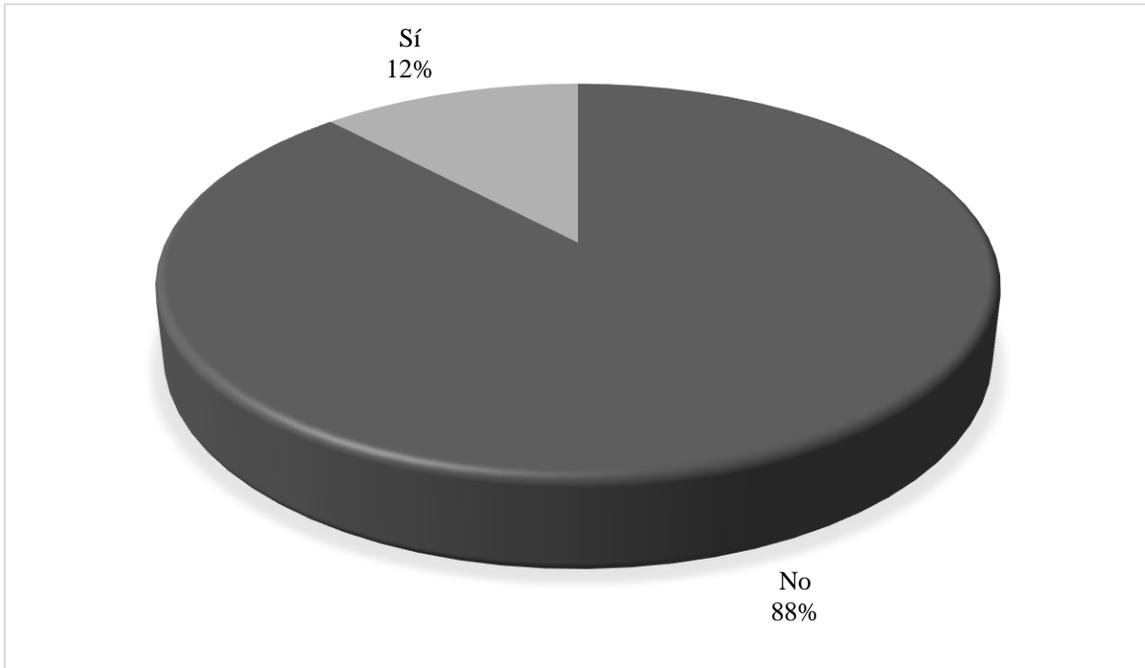
### **2. Resultados**

#### **2.1 Presentación de los resultados**

El presente capítulo presenta los resultados obtenidos mediante la utilización de las herramientas de investigación implementadas, en el cual se entrevistaron a 72 empleados de las diferentes sucursales de las cadenas de farmacias Batres y Cruz Verde del departamento de Zacapa. La información obtenida en las encuestas es referente a planeación estratégica, el desempeño de los colaboradores, competencias y capacitación de los colaboradores.

## Gráfica No.1

¿Posee algún plan de trabajo?



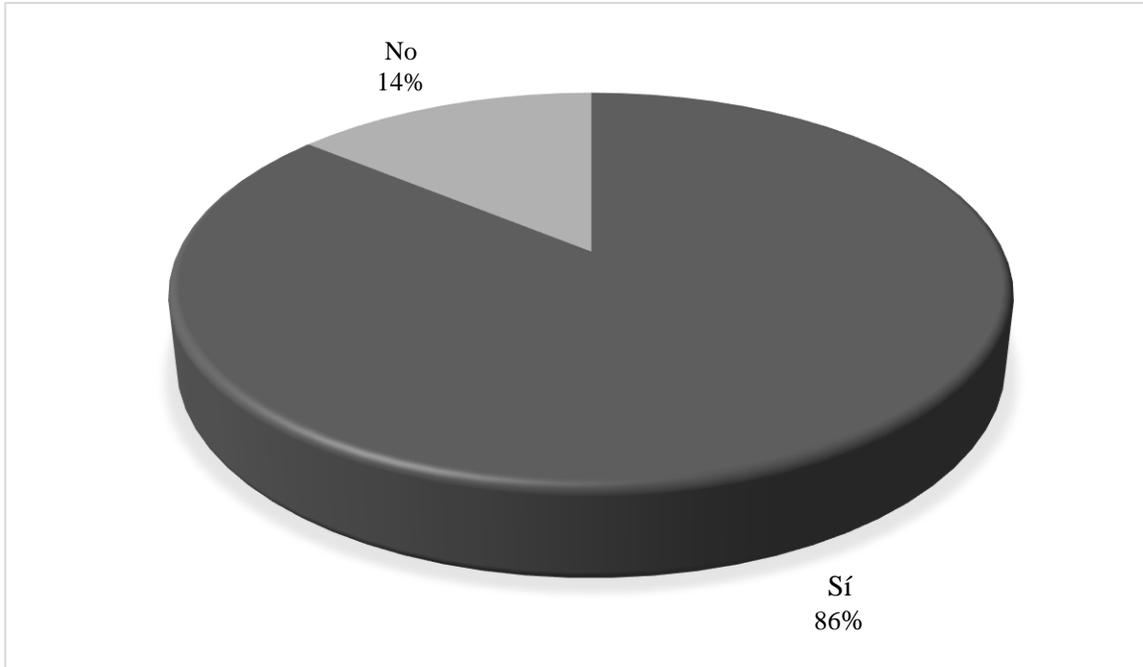
Fuente: elaboración propia, año 2019

### Análisis:

Como puede observarse un 88% los colaboradores de las cadenas de farmacias afirmaron contar con un plan de trabajo sea este impreso o mental de las actividades que desarrolla durante su jornada laboral, permitiéndole establecer un camino para alcanzar sus objetivos diarios con mayor claridad y eficiencia y aunque el 12% no tiene un plan no es un porcentaje significativo, este dato le permite a la empresa conocer que aún existen deficiencias dentro de la misma que si con el funcionamiento actual de la empresa y el desempeño actual de los colaboradores se obtienen buenos resultados, estos podrían ser mejores.

## Gráfica No. 2

¿Los trabajadores conocen dicho plan?



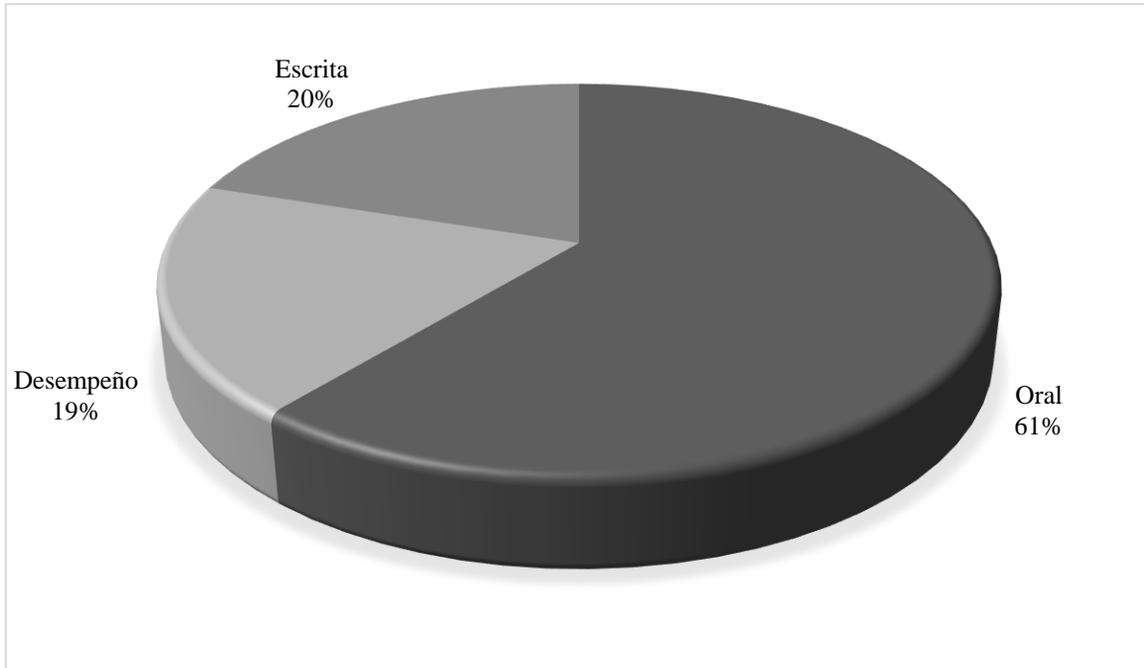
Fuente: elaboración propia, año 2019

### Análisis:

Como se observa un 86% de los colaboradores de las cadenas de farmacias indicaron conocer tanto el plan de trabajo planteado por gerencia como el plan de trabajo que deben realizar durante su jornada diaria, dando como indicador que las personas que laboran en las farmacias de Zacapa son eficientes en sus labores, porque ordenan sus ideas, las efectúan de manera sistémica y con un fin determinado, sin embargo el 14% de los trabajadores indicó no identificar ningún plan, permitiendo conocer que reaccionan con base a lo que ven en sus compañeros o bien a sus conocimientos empíricos adquiridos de la experiencia en su trabajo.

### Gráfica No. 3

¿Cómo da a conocer sus planes de trabajo?



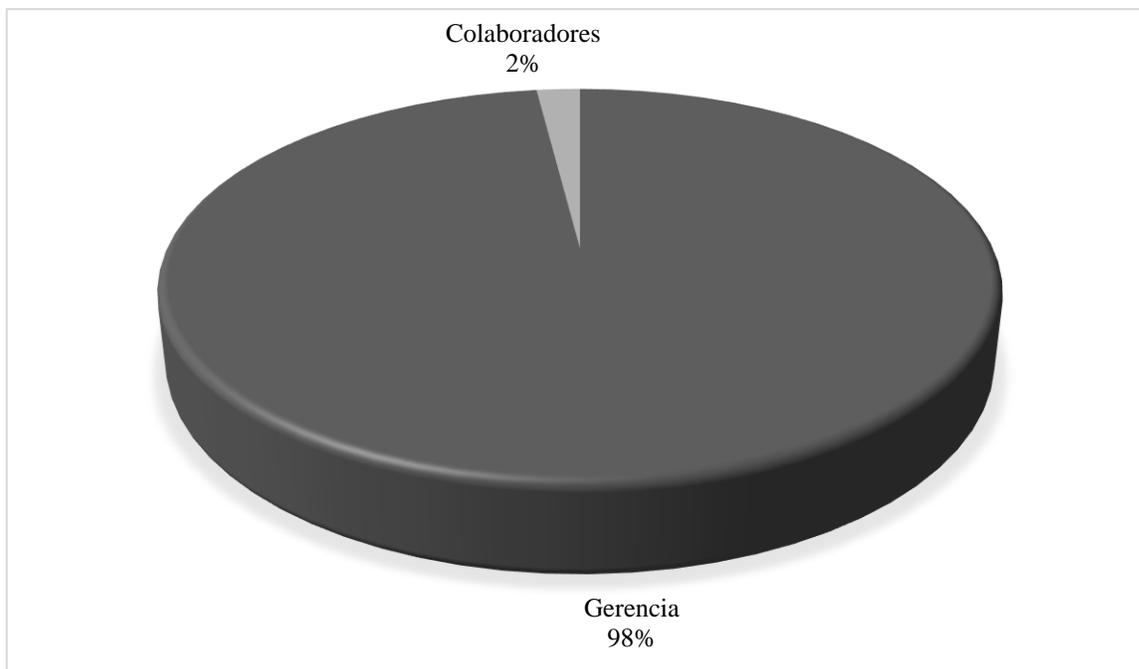
Fuente: elaboración propia, año 2019

#### Análisis:

Del total de la población encuestada un 61% de los colaboradores de las cadenas de farmacias indicaron expresar sus planes de trabajo de manera oral, siendo en su jornada diaria compartiendo con sus compañeros la forma en que realiza su trabajo, en una reunión compartiendo ideas e innovaciones para realizar de forma más eficiente las diferentes labores que se realizan en la farmacia o bien en una charla con su jefe inmediato intercambiando sus ideas y propuestas, el 20% respondió hacerlo de manera escrita a través de correos, circulares o bien formatos que plasmen de una manera más específica los pasos a seguir para la realización de una o varias tareas, finalmente el 19% de los trabajadores expresaron que mediante su trabajo, realizando las tareas de manera efectiva pero diferente a la planteada por la empresa y que sus compañeros aprendieran mediante la observación de dicha labor.

## Gráfica No. 4

¿Quiénes elaboran dicho plan?



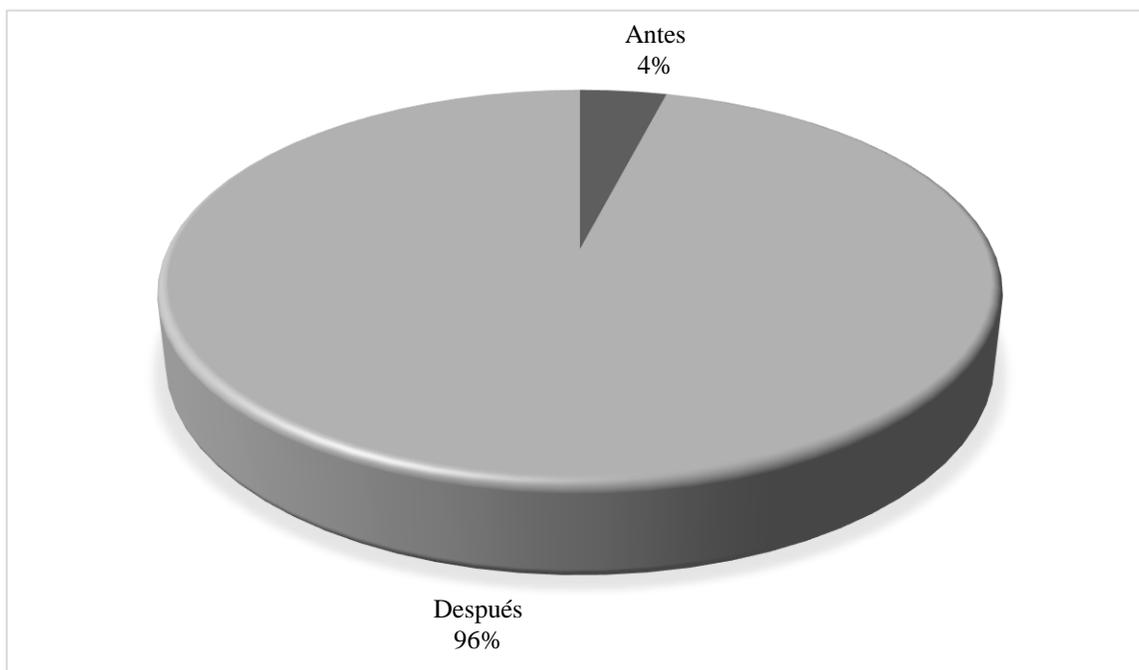
Fuente: elaboración propia, año 2019

### Análisis:

Como se observa el 98% de los colaboradores de las cadenas de farmacias encuestadas aseguró que los planes provienen de la alta gerencia de la empresa y que esta posteriormente se traslada al empleado, dando a conocer lo que esperan que el empleado realice, solo un 2% de los encuestados indicó que según su criterio, los planes eran realizados con base a las ideas, pensamientos y criterios de los colaboradores, quienes son los que viven día a día cada una de las actividades que la gerencia desea se realicen.

### Gráfica No. 5

¿El plan de acción se hace antes o después de tener una situación adversa?



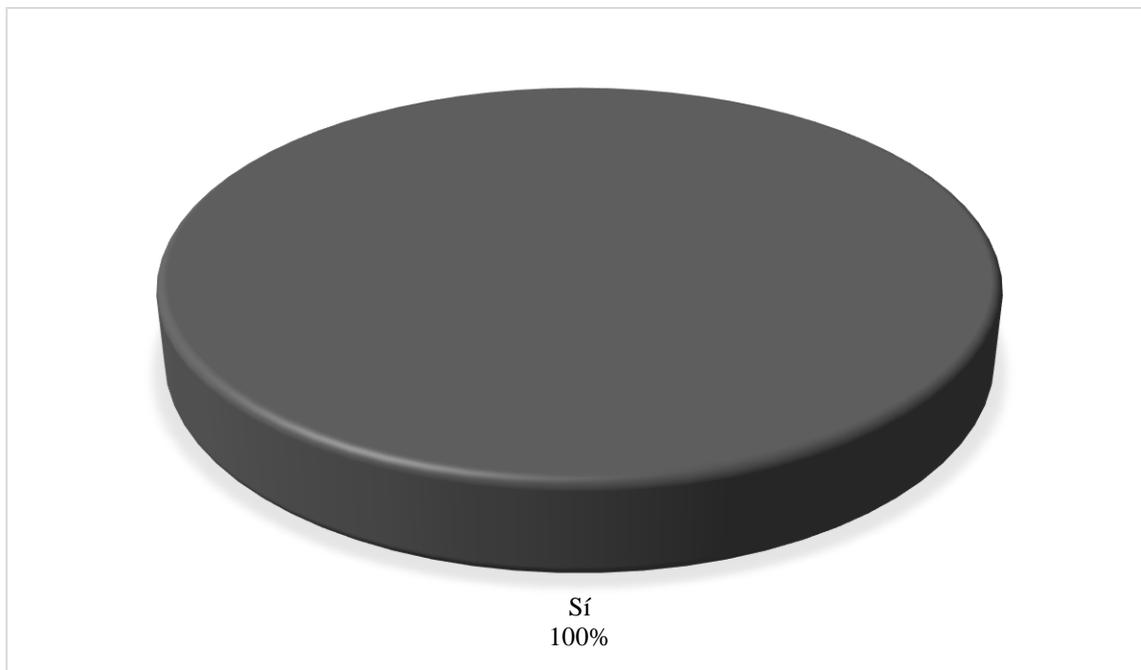
Fuente: elaboración propia, año 2019

#### Análisis:

El 96% de los colaboradores de las cadenas de farmacias manifestaron que los planes de acción en la farmacia se realizan posterior a la observación o realización de algún evento que haya sido perjudicial para la empresa, tomando cartas en el asunto evitando estos sucesos vuelvan a suceder, lo cual es bueno, sin embargo sería mucho mejor si estas medidas se tomaran antes de que algo malo sucediera. Solo 4% de los encuestados contestaron que han observado en su vida laboral dentro de la empresa la realización de planes de trabajo antes de que algo malo suceda.

### Gráfica No. 6

¿Cuándo sucede una situación no planeada sabe a quién acudir para consultar la solución?



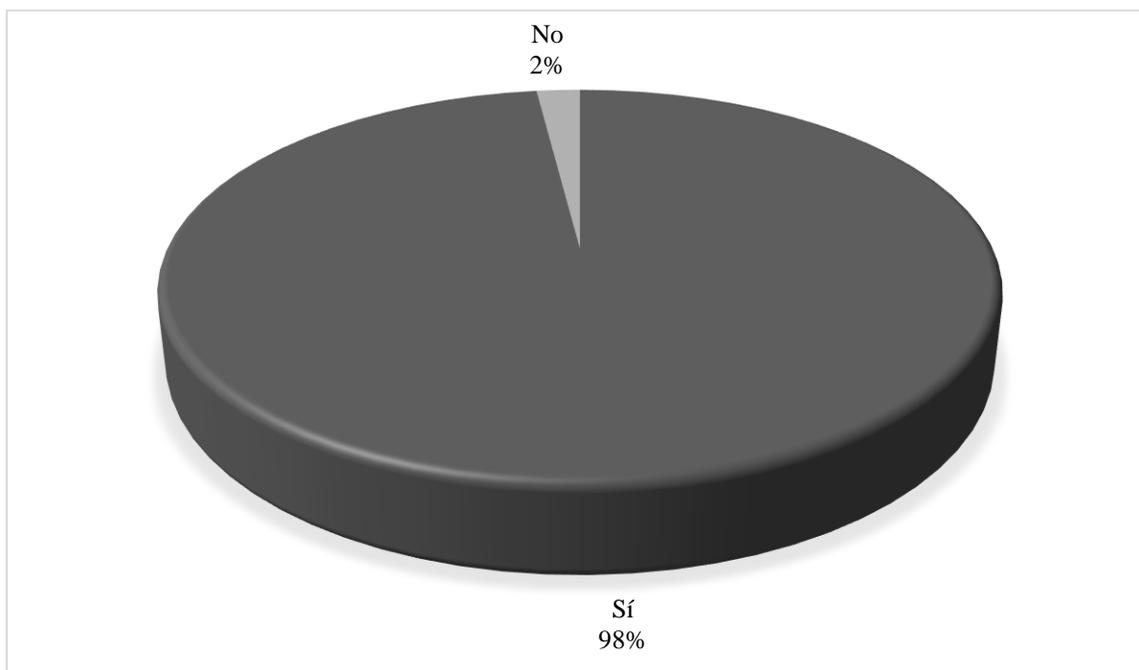
Fuente: elaboración propia, año 2019

#### Análisis:

La encuesta realizada refleja que el 100% de los colaboradores de las cadenas de farmacias indicaron que cuando se ha presentado alguna situación no planeada tienen la solvencia para abocarse a una persona y poder solucionar dicha situación, dentro de los cuales resaltan jefe inmediato, personal más antiguo dentro de la empresa o bien la intuición en su buena gestión.

### Gráfica No. 7

¿Conoce usted los resultados de su desempeño durante el mes?



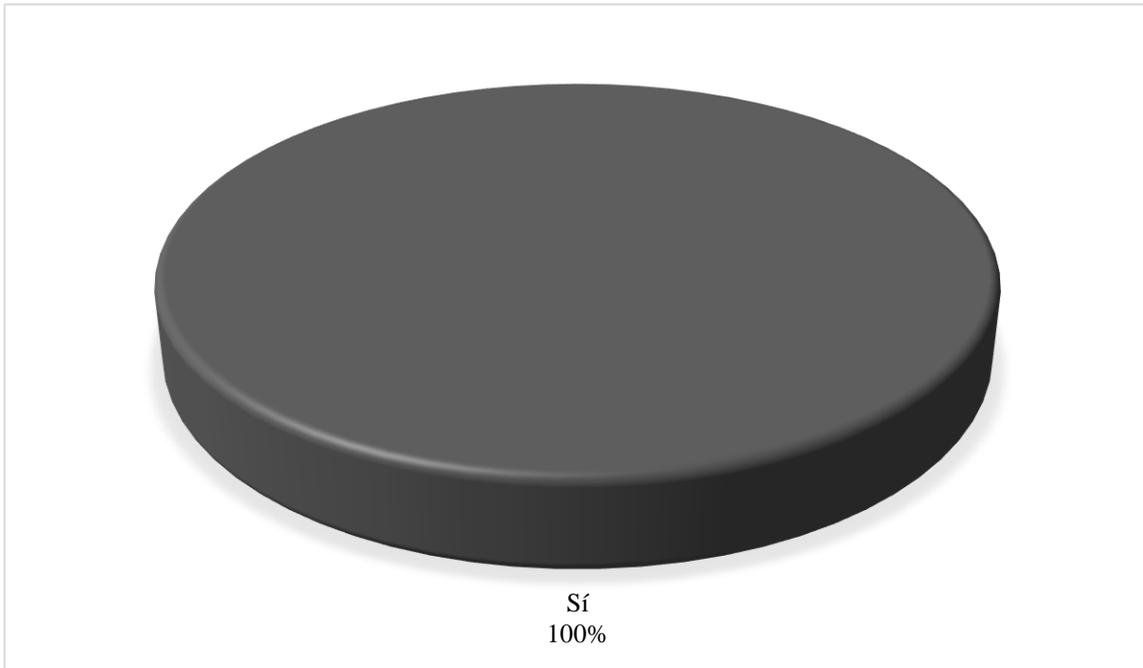
Fuente: elaboración propia, año 2019

#### Análisis:

Como se puede observar el 98% de los colaboradores de las cadenas de farmacias conocen los resultados de su desempeño en el mes, expresando que la empresa mantiene varios factores que miden el desempeño y algunos de ellos son retroalimentados con información a diario por los mismos colaboradores, como el reporte de ventas diarias, otros es el jefe inmediato quien de manera semanal indica los resultados de las metas por colaborador y sucursal, y mensualmente es gerencia quien comparte los resultados de cualquier evaluación que se realice. Solo el 2% de los encuestados indicaron no conocer los resultados de su desempeño.

## Gráfica No. 8

¿Conoce usted los resultados de la sucursal en la cual trabaja?



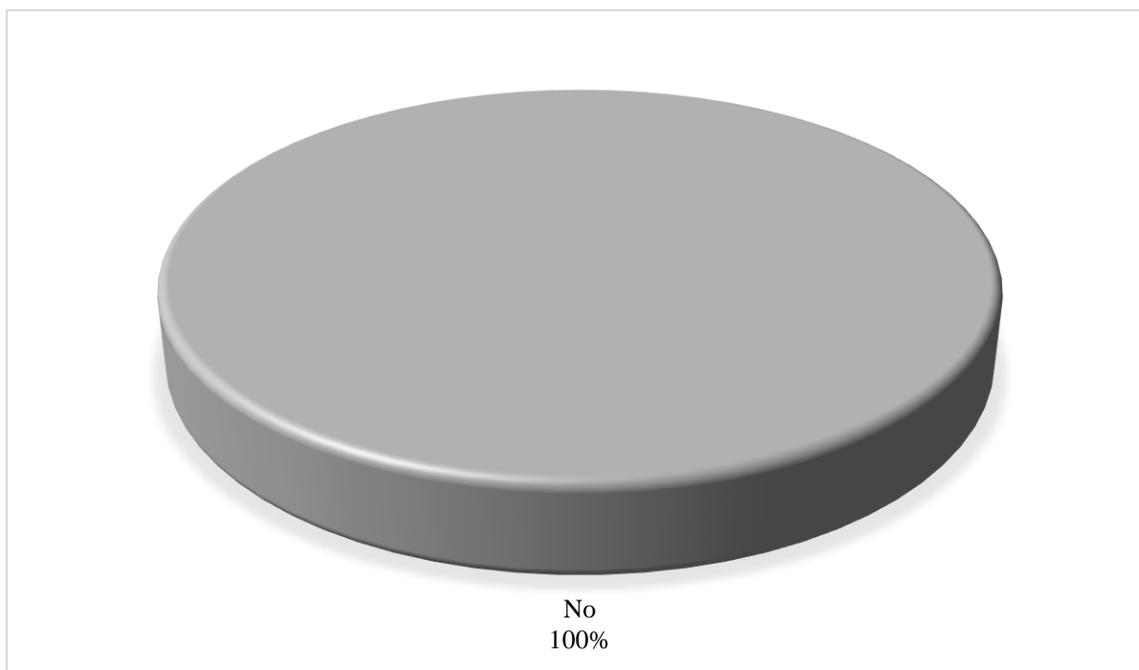
Fuente: elaboración propia, año 2019

### Análisis:

El 100% de la población encuestada explica que conoce los resultados del desempeño de la sucursal en la cual trabaja, ya que mensualmente las empresas envían dicha información a los gerentes de cada sucursal a través de un correo y es obligatorio que en alguna reunión la cual es de carácter obligatorio realizar, ya sea de manera mensual o cada vez que se tiene alguna capacitación o información de carácter relevante para los colaboradores.

### Gráfica No. 9

¿Cuándo un cliente llega a la sucursal se le entrega alguna encuesta sobre el servicio brindado?



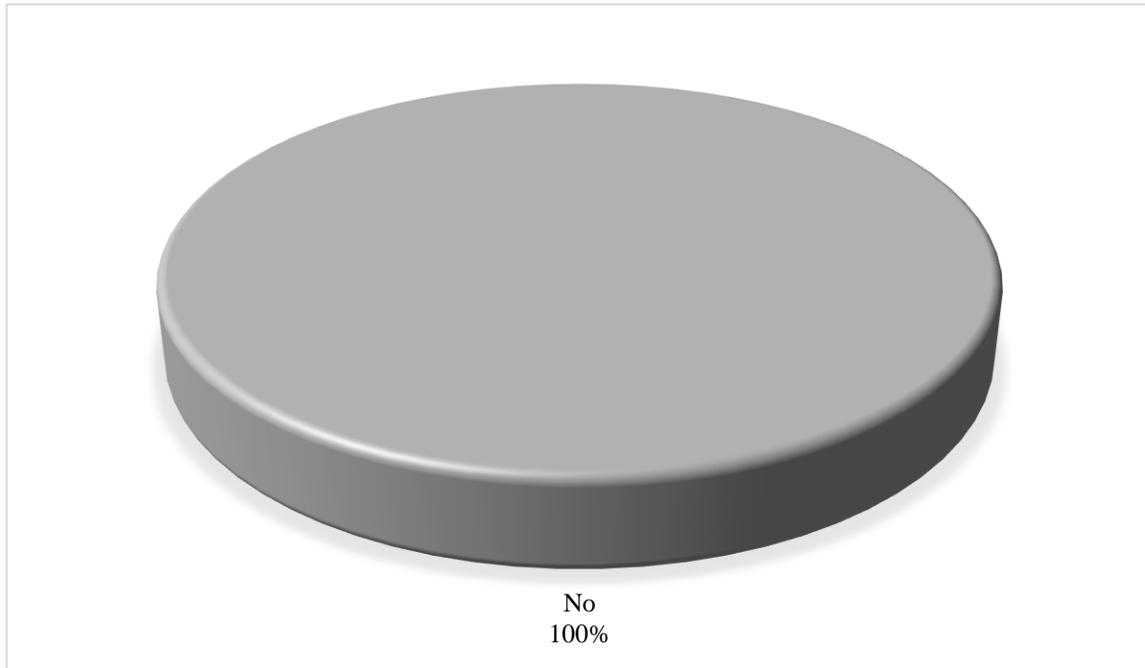
Fuente: elaboración propia, año 2019

#### Análisis:

Como se observa el 100% de los colaboradores de las cadenas de farmacias indicaron que no tienen ninguna especie de encuesta hacia el consumidor final y que permita medir la experiencia de satisfacción o insatisfacción en el servicio recibido en la sucursal, algunos colaboradores expresaron que en algún momento de su vida laboral dentro de la empresa observaron en las sucursales buzones, o encuestas que invitaban al cliente a evaluar el servicio recibido, pero que la información obtenida era muy pobre y por eso la gerencia dejó de invertir en dicha actividad y dirigieron los recursos hacia otras necesidades de las diversas sucursales.

## Gráfica No. 10

¿Posee alguna meta de clientes a atender?



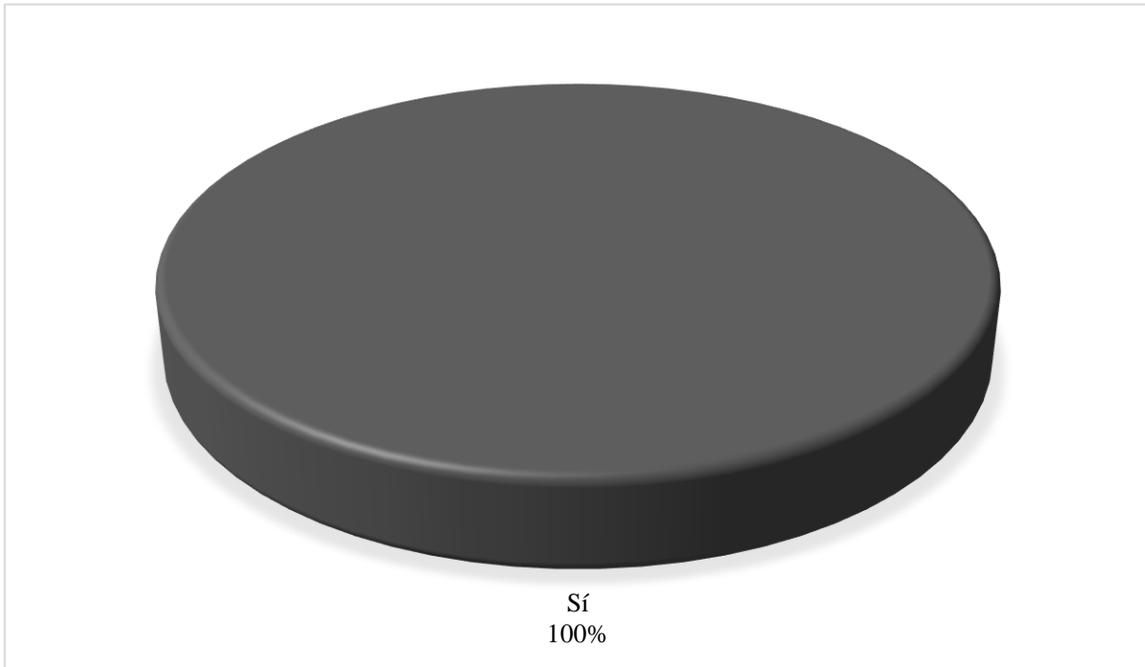
Fuente: elaboración propia, año 2019

### Análisis:

En la gráfica se aprecia que el 100% de los colaboradores de las cadenas de farmacias indicaron no tener un número exacto de clientes a atender diariamente, algunos expresaron que en algún momento se llegó a medir el desempeño mediante la cantidad de facturas generadas por cada colaborador, pero que rápidamente se dieron cuenta que no era una forma de medición confiable, los moto dependientes indicaron un sentir similar, ya que no tenían una cantidad al día de productos a repartir o un número de clientes a los cuales entregarle sus pedidos, pero que sí tenían un control de cada pedido entregado durante el día.

## Gráfica No. 11

¿Posee una meta de productos a vender durante el mes?



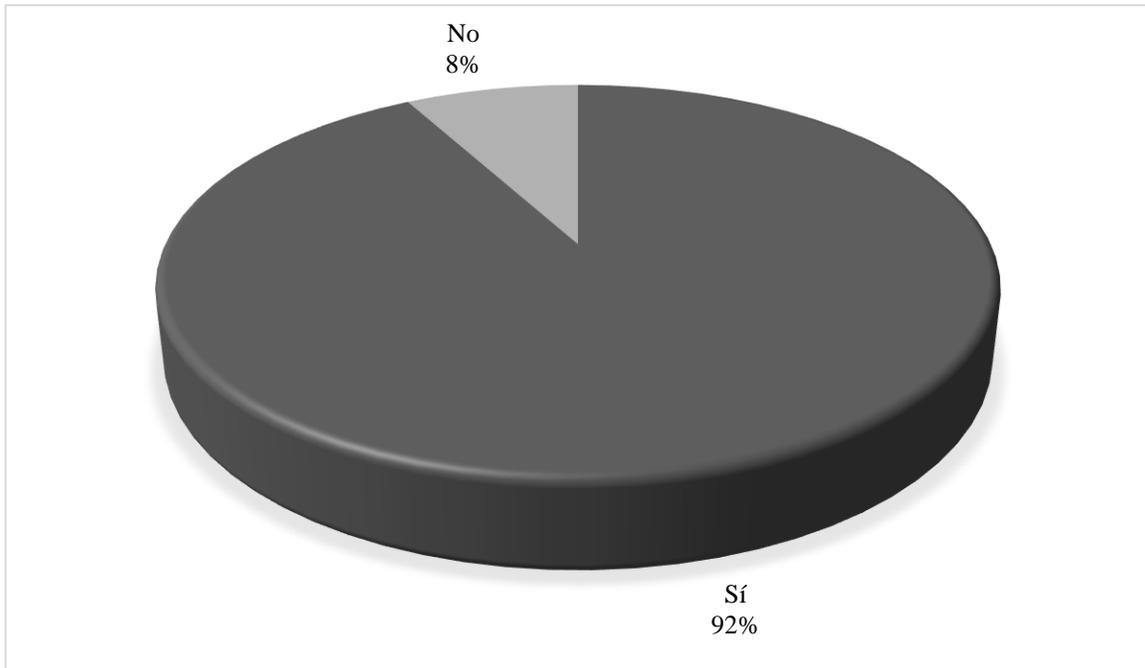
Fuente: elaboración propia, año 2019

### Análisis:

En la gráfica se aprecia que el 100% de los colaboradores de las cadenas de farmacias expresaron claramente que poseen un número de productos que deben vender durante el mes, sin importar el puesto en la organización, todos conocen sus metas, las cuales están clasificadas por laboratorios, cada puesto de trabajo cumple diversas funciones dentro de la empresa por ende la meta es diferente para un dependiente quienes dedican más tiempo a sus clientes, para un moto dependiente, como para el encargado y sub encargado de la sucursal, cada una de las personas dentro de la empresa conoce sus obligaciones y metas que tiene que alcanzar durante el día, semana y mes.

## Gráfica No. 12

¿Su jefe inmediato mide la eficacia de su trabajo y le entrega una retroalimentación de la misma?



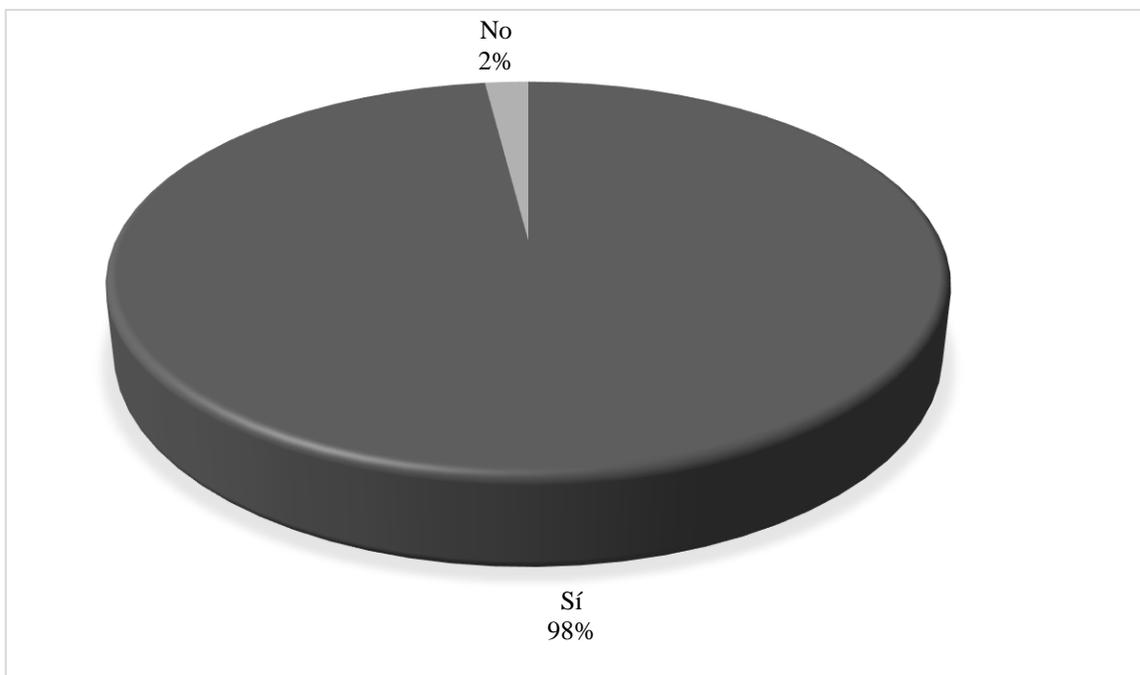
Fuente: elaboración propia, año 2019

### Análisis:

Se puede observar claramente que la gran mayoría de los colaboradores de las cadenas de farmacias indicaron que reciben una retroalimentación de parte de sus superiores sobre su desempeño en el trabajo siendo este porcentaje el 92%, indican que la retroalimentación la realiza su superior en cualquier ocasión, al identificar alguna problemática se acerca a ellos e indica la manera correcta de realizar la labor, existen retroalimentaciones semanales, mensuales o posteriores a una reunión grupal. Solo un 8% de los encuestados manifestaron no recibir ninguna retroalimentación de parte de sus superiores, explicando que son nuevos en la empresa y que por ende aún no la han recibido.

### Gráfica No. 13

¿Su jefe inmediato evalúa sus conocimientos?



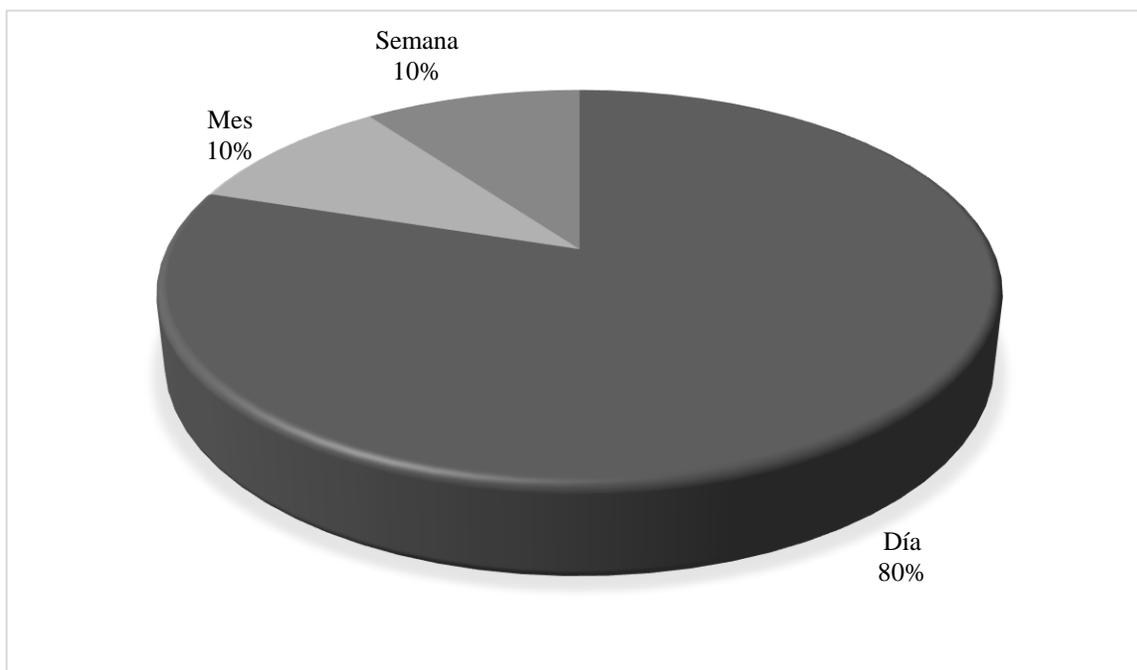
Fuente: elaboración propia, año 2019

#### Análisis:

Como se puede observar el 98% de los colaboradores de las cadenas de farmacias expresaron que son constantemente evaluados sobre los conocimientos para el desempeño de sus funciones, indicando que cuando el personal es nuevo, se agrega un nuevo producto para el servicio al cliente o bien se modifica de parte de gerencia la forma de realizar una labor, es el encargado de la sucursal quien capacita, orienta y evalúa el aprendizaje del personal, además cuando un supervisor o jefe ingresa a la sucursal normalmente evalúa los conocimientos del personal, es por ello que el encargado constantemente está retroalimentando y evaluando los conocimientos de sus subalternos.

## Gráfica No. 14

¿Con qué frecuencia es evaluado sobre sus conocimientos?



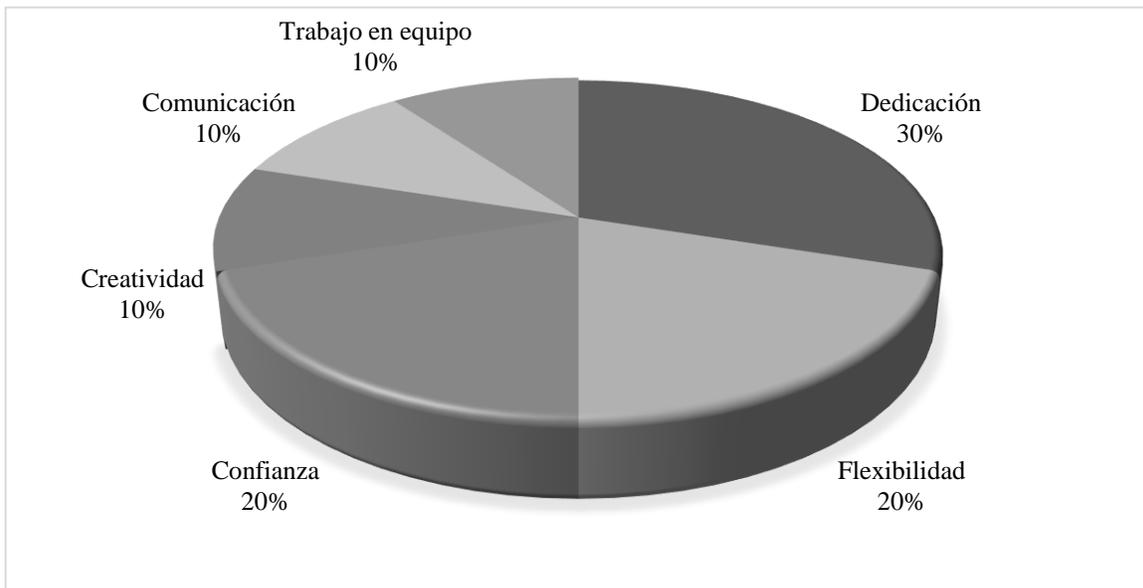
Fuente: elaboración propia, año 2019

### Análisis:

Como se puede observar un 80% de los colaboradores de las cadenas de farmacias indicaron que eran evaluados sobre sus conocimientos de manera diaria, ya que su principal evaluador es su jefe inmediato y diariamente realizan prácticas de manejos de seguros, plataformas o conocimientos farmacológicos, un mínimo porcentaje de colaboradores de las cadenas de farmacias indicaron que eran evaluados semanalmente, explicando que además de la evaluación diaria que poseen semanalmente los evalúan con base a otros tipos de conocimientos, finalmente otra mínima parte de los colaboradores expresaron que son evaluados mensualmente, explicando que si bien es cierto el jefe inmediato los evalúa diaria y semanalmente, cada mes o dos meses llega a la sucursal alguien superior y también les realiza una evaluación.

## Gráfica No. 15

¿Cuáles son las habilidades necesarias para desempeñar sus labores diarias?



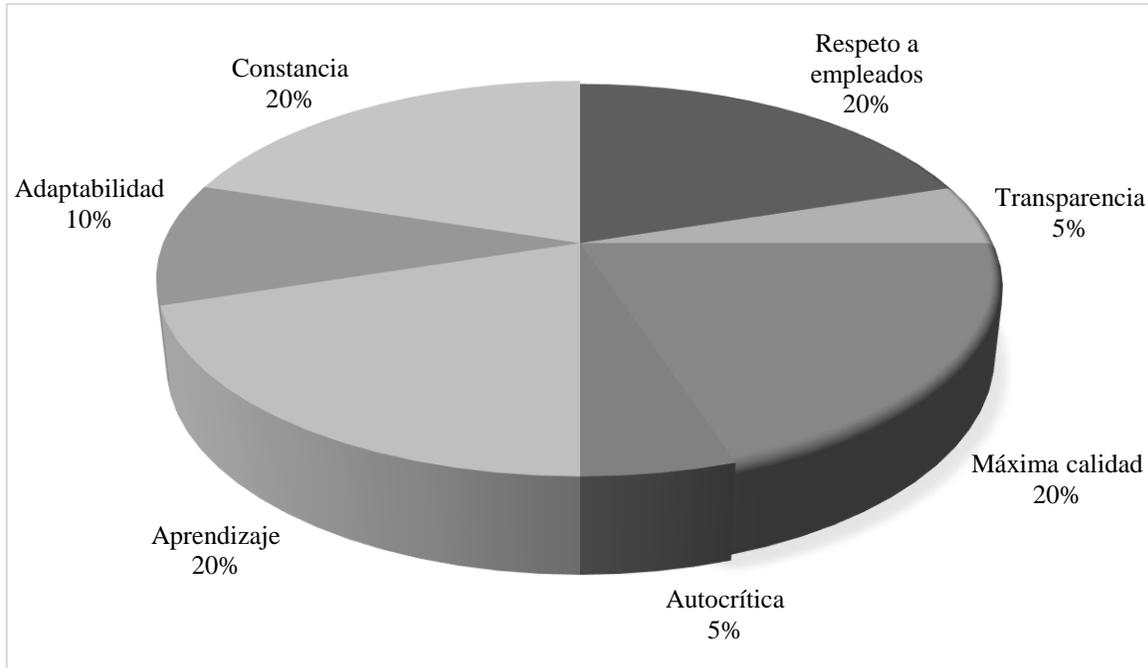
Fuente: elaboración propia, año 2019

### Análisis:

Como se puede observar el 30% de los colaboradores de las diferentes cadenas de farmacias coincidieron en que la habilidad más importante para la realización de sus labores es la dedicación, explicando que la salud de los pacientes que llegan con ellos es muy importante y es por ello que deben estudiar mucho, estar concentrados en cada actividad que realizan, el 20% de los trabajadores indicó que la flexibilidad es una habilidad sumamente importante porque mientras estas limpiando estantería, deben atender a un cliente, entregar un pedido, manejar un seguro o apoyar a un compañero que se encuentra realizando un canje de algún programa, las habilidades de trabajo en equipo, creatividad y comunicación alcanzaron un 10% de participación, no porque no sean importantes sino porque el trabajo requiere de mucha más dedicación y flexibilidad que lo que requiere de comunicación entre compañeros, trabajar en equipo o bien ser creativo. Todos los colaboradores de las cadenas de farmacias coinciden en que todas estas habilidades son necesarias para desempeñar el trabajo y que de faltar una sería muy difícil realizar dicha labor.

## Gráfica No. 16

¿Cuáles de estos valores empresariales que posea su organización?



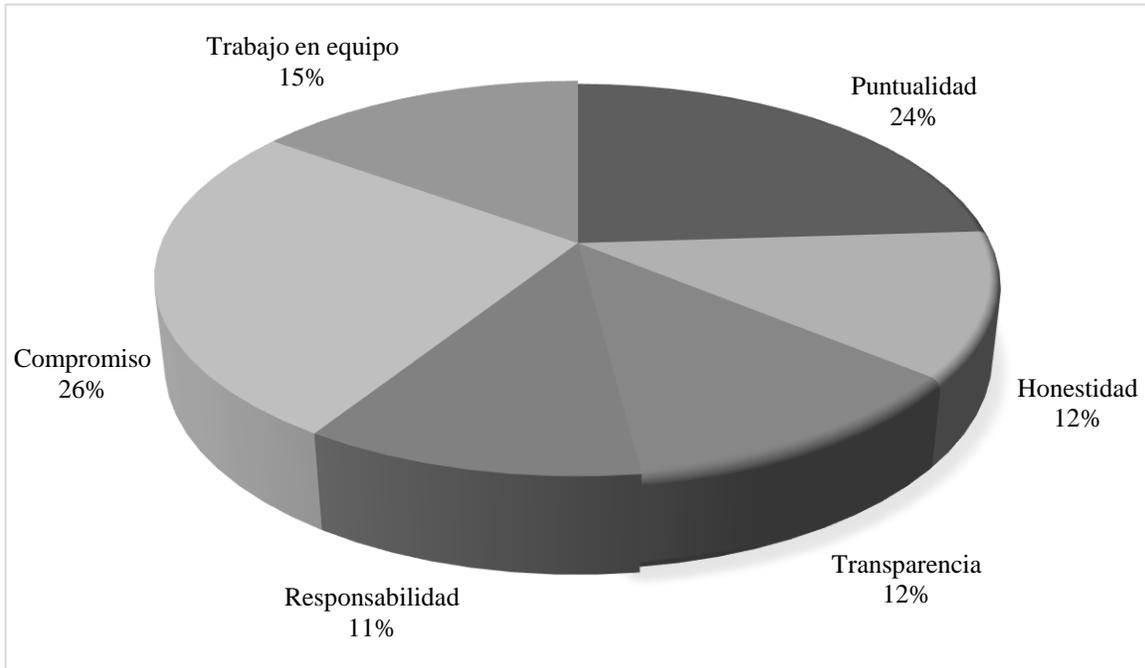
Fuente: elaboración propia, año 2019

### Análisis:

En la gráfica se puede observar que los colaboradores de las cadenas de farmacias indicaron que los valores que posee la organización resaltan con un 20% cada uno, el respeto, máxima calidad, constancia y aprendizaje indicando que sobre estos cuatro ejes gira la organización indicando que velan por el respeto a los empleados, la calidad del servicio, constancia en sus labores y que de igual manera vela por el aprendizaje. El 10% de los encuestados respondió que valores como la constancia, lo cual está bien, lo preocupante es que el 5% de los encuestados indicaron la transparencia y la autocrítica con una casi nula participación, dejando a la vista que consideran que la empresa no es transparente con ellos, ni promueven la autocrítica constructiva.

### Gráfica No. 17

¿Cuáles son los valores que debe poseer alguien para desempeñar su puesto?



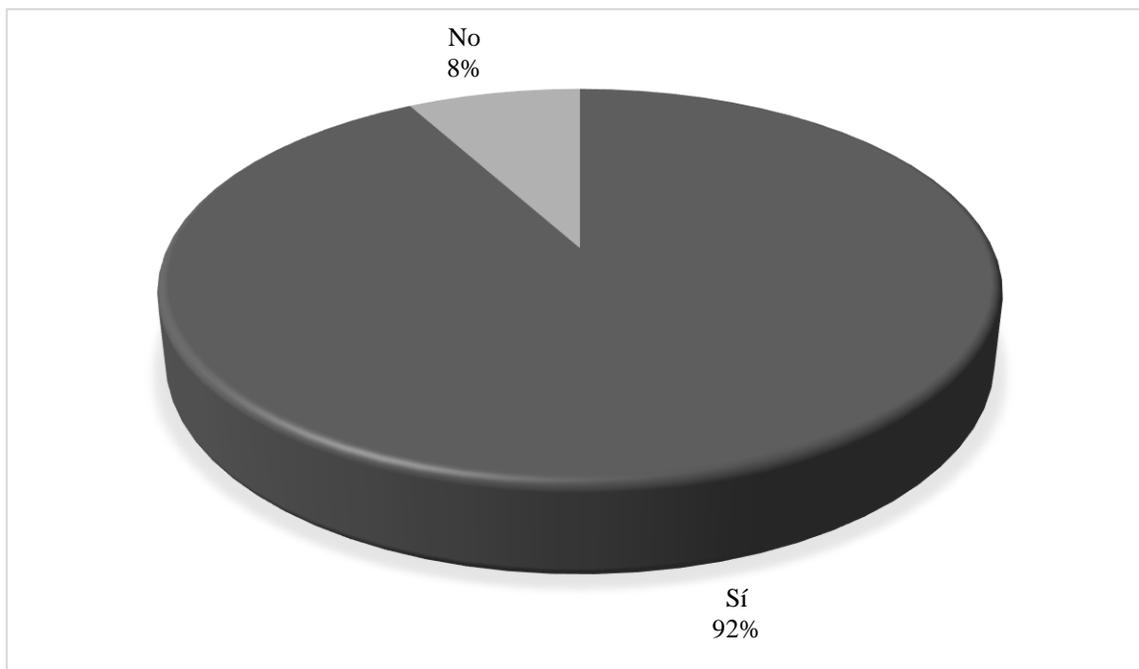
Fuente: elaboración propia, año 2019

#### Análisis:

En la gráfica se observa que el 26% de los colaboradores de las cadenas de farmacias encuestadas indicaron que el valor más importante que es indispensable poseer es el compromiso como trabajador por la realización de sus labores con la mayor eficacia y eficiencia posible, seguido muy cercanamente de la puntualidad con un 24% encerrando en estos dos valores la mitad de los valores necesarios para trabajar en una farmacia, posteriormente el 15% de la población indicó que el trabajo en equipo, los valores de honestidad y transparencia con un porcentaje del 12% cada uno, que si bien no son valores a hacer a un lado pero que tienen un porcentaje bastante pequeño, finalmente y preocupante es que la responsabilidad quedo en último lugar con un 11%, sin embargo en la aclaración, indican que si la responsabilidad es importante pero que era parte del compromiso con su trabajo.

### Gráfica No. 18

¿Recibe capacitaciones en su empresa?



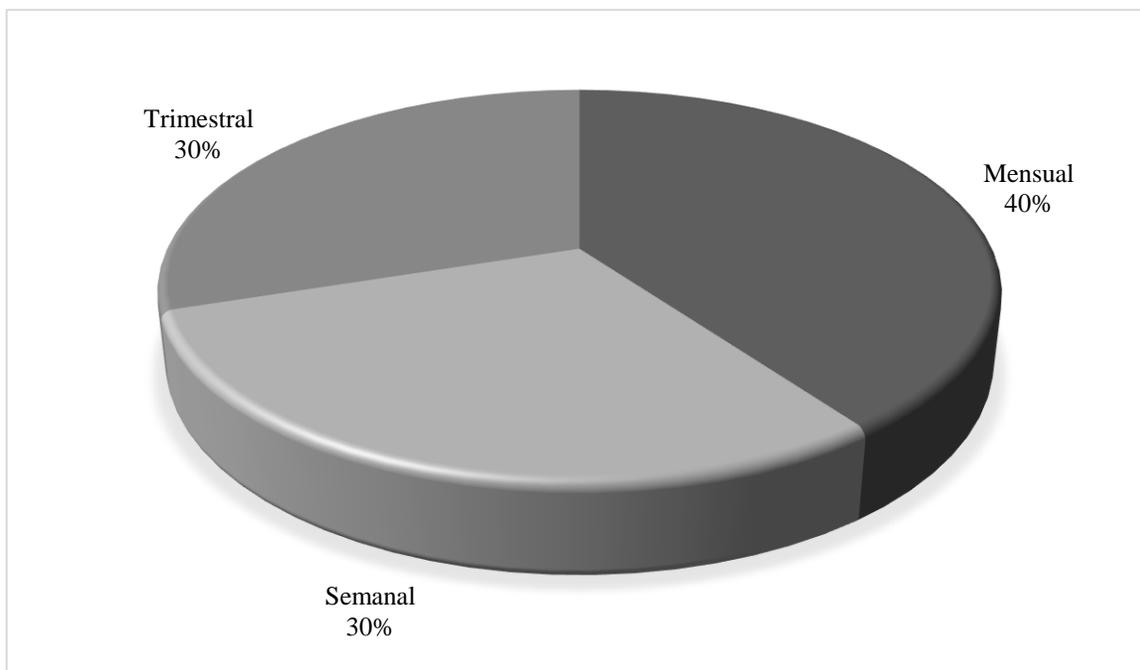
Fuente: elaboración propia, año 2019

#### Análisis:

Se puede observar que el 92% de los colaboradores de las cadenas de farmacia declararon sí recibir capacitaciones de parte de la empresa, reflejando que la empresa invierte constantemente en capacitar a sus empleados velando por que sus empleados tengan la capacidad para desempeñar sus labores con la mayor eficacia y eficiencia posible, únicamente un 8% de la población encuestada manifestaron no haber recibido capacitaciones, explicando que son nuevos en la empresa y que por ello no han tenido la experiencia de alguna capacitación, pero que si han escuchado que la empresa invierte constantemente en capacitar a sus empleados.

## Gráfica No. 19

¿Con qué regularidad recibe dichas capacitaciones?



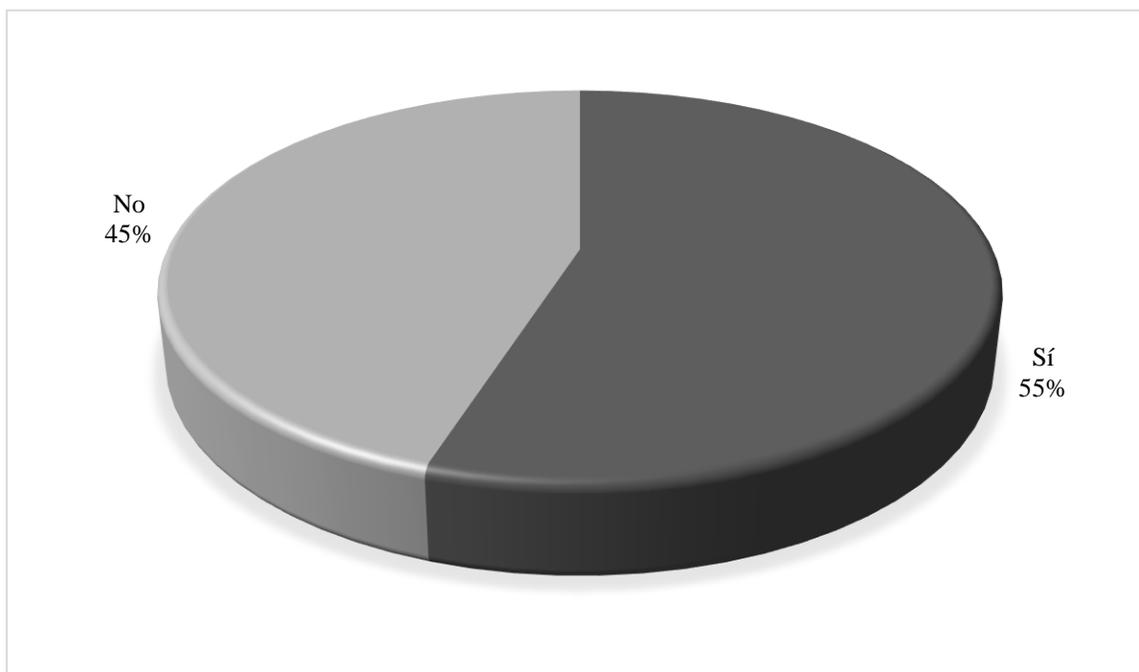
Fuente: elaboración propia, año 2019

### Análisis:

Se puede observar que el 40% de los colaboradores de las cadenas de farmacias indicaron que reciben capacitaciones de manera mensual, resaltando que estas capacitaciones pueden darse dentro de la empresa o bien en salones especiales, seguidos de este porcentaje se encuentran semanal y trimestralmente ambos con una participación significativa del 30%, respondiendo que semanalmente son capacitados por su jefe inmediato y que cada tres meses en promedio el encargado es convocado a la ciudad capital para una reunión y que al regreso de dicha actividad este realiza una capacitación con su personal para actualizarlos respecto a nuevas estrategias, plataformas o acciones que tomara la empresa.

## Gráfica No. 20

¿Cuando recibe alguna capacitación lo hace en un salón, con un especialista sobre el tema y le evalúan al finalizar dicha capacitación?



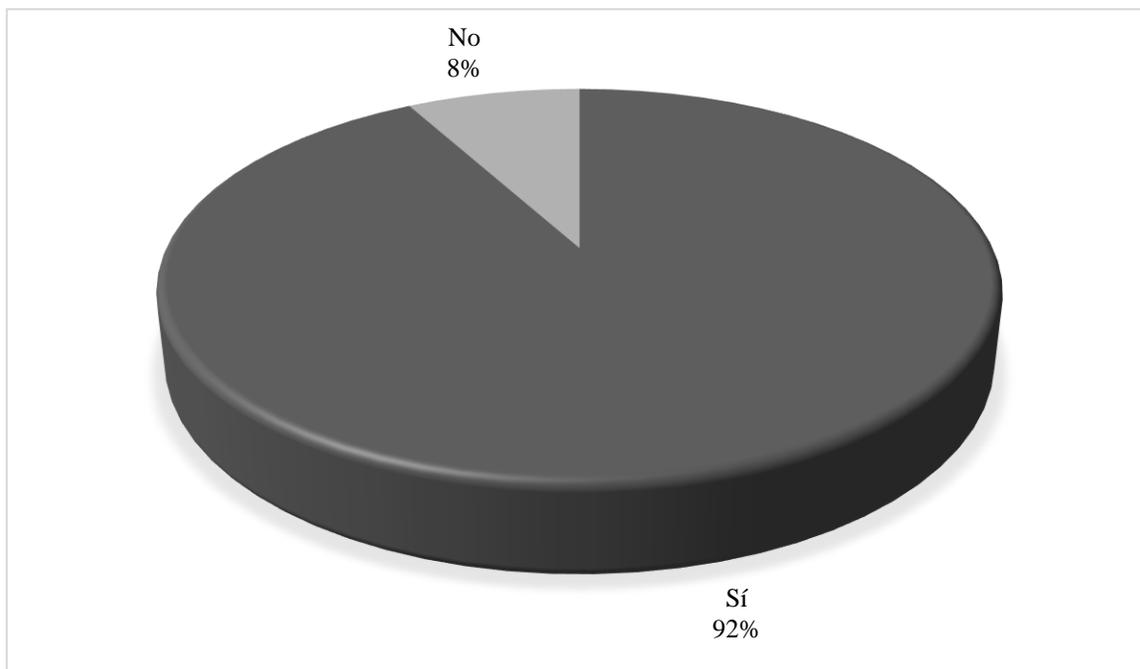
Fuente: elaboración propia, año 2019

### Análisis:

Se puede observar que un 55% de los colaboradores de las cadenas de farmacias indicaron que reciben capacitaciones en un salón y con un especialista como capacitador, , mientras que el 45% de los encuestados respondieron que no la reciben de dicha manera, ellos expresan que la variación es mínima ya que la metodología de las farmacias es una combinación de sus capacitaciones, ya que algunas las reciben en las farmacias en las cuales se tocan temas muy particulares de la sucursal sobre temas como: ventas, capacitación de plataformas, resultados de sus metas, mejoras de la sucursal como tal, y en las capacitaciones que se realizan en salones se tratan temas muy globales como: nuevas estrategias, planes a largo plazo de la empresa, nuevos sistemas, nuevos programas, charlas motivacionales entre otros.

## Gráfica No. 21

¿Cuando ingresó a la empresa recibió alguna inducción a su trabajo?



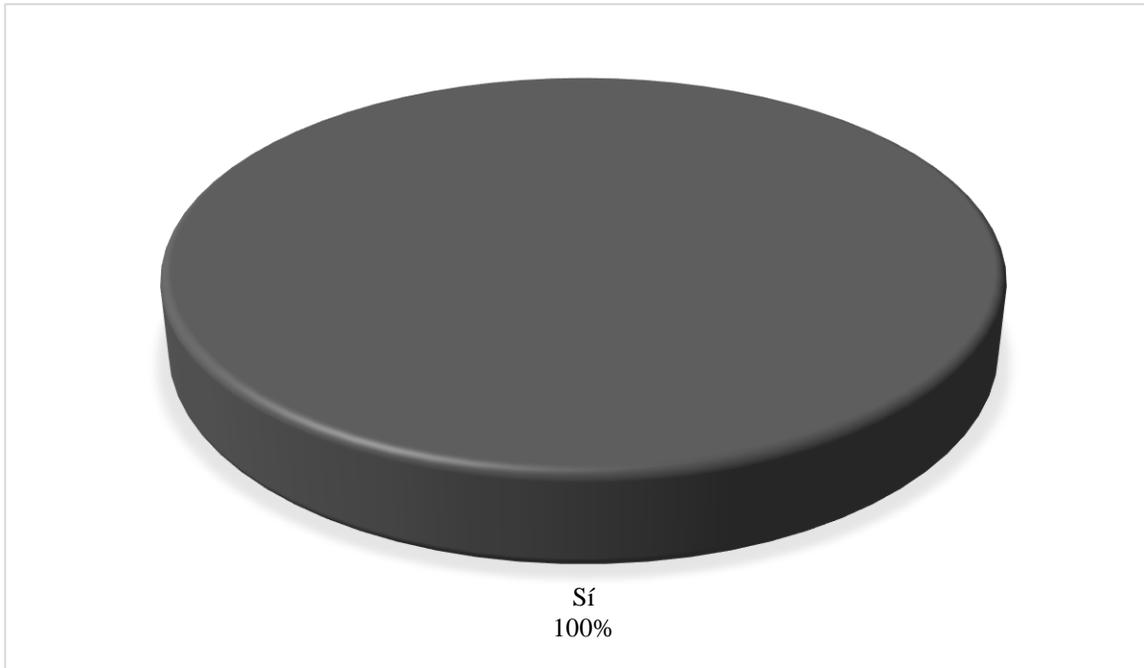
Fuente: elaboración propia, año 2019

### Análisis:

Se puede observar que el 92% de los colaboradores de las cadenas de farmacias expresaron que cuando ingresaron a la empresa recibieron una capacitación tanto de parte de la empresa en oficinas centrales como en las instalaciones en donde realizaría sus funciones, dicha capacitación fue recibida por su jefe inmediato, además indicó que cuando ingresó existió una persona que le apoyaba en su gestión, mientras se adaptaba al ritmo de trabajo, el 8% de los encuestados indicaron no haber recibido una capacitación cuando ingresaron, estableciendo que esta población son personas que ya tenían experiencia en trabajos similares y que ingresaron a la empresa hace más de 8 años, argumentan que en ese entonces no se capacitaba tanto como en la actualidad.

## Gráfica No. 22

¿Le capacitaron sobre el uso de las herramientas para ejercer su trabajo?



Fuente: elaboración propia, año 2019

### Análisis:

Se puede observar que un 100% de los colaboradores de las cadenas de farmacias indicaron que ha recibido una capacitación sobre las herramientas de trabajo que utiliza, las cuales en su mayoría están relacionadas a la computadora como sistema de facturación, plataformas de fidelización de clientes, plataformas de seguros, algunos indican que recibieron su capacitación en las instalaciones de la capital y otros en el punto de venta.

## **Capítulo 3**

### **Discusión y Conclusiones**

#### **3.1 Extrapolación**

La palabra desempeño posee diferentes definiciones para diversos autores, sin embargo, se puede resumir como el esfuerzo que cada individuo realiza de manera personal durante la ejecución de su trabajo; es más que solo cumplir con eficiencia una labor determinada.

La determinación de un plan de acción en cualquier organización es un proceso sumamente complejo, pero también crucial para el alcance o no de las metas, la Organización Panamericana de la salud, menciona que:

“La planificación es un proceso metódicamente organizado, para obtener un objetivo determinado y responde a las preguntas sobre lo que ha de realizarse, cómo, cuándo, por quién y con qué.” (Organización Panamericana de la salud, 2006, p. 4).

Con la finalidad de determinar la existencia o no de un plan de acción en las diferentes farmacias de Zacapa se recolectó información enfocada en este proceso, a través de las respuestas obtenidas de la población encuestada sobre el cómo, cuándo, por quién y con qué se realizan o no los planes de acción a ejecutarse.

Para conocer el desempeño de una organización la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, describe:

El análisis organizacional es un procedimiento diagnóstico que ayuda a entender mejor el desempeño de una organización. Se puede efectuar después de haber realizado una evaluación de capacidades inicial.

[\(http://www.fao.org/capacitydevelopment/resources/practicaltools/analyse-organizational-performance/es/ Recuperado: 21.10.2019\).](http://www.fao.org/capacitydevelopment/resources/practicaltools/analyse-organizational-performance/es/)

La industria farmacéutica es un mercado complejo y muy variado, las cadenas de farmacia representan el 75% de la venta hacia el consumidor final y los directivos de las diversas cadenas comprenden que este crecimiento conlleva cambios, anteriormente en las farmacias tradicionales el propietario de cada farmacia era quien atendía a sus clientes brindando una atención personalizada y de alta calidad, en la actualidad para alcanzar una atención efectiva en cada una de sus sucursales han optado por evaluaciones de desempeño de manera constante a sus encargados.

El modelo de cadenas de farmacias cuenta con supervisores que evalúan el desempeño de los encargados de farmacias y sus colaboradores, dichos supervisores juegan un papel muy importante, ya que son la conexión de la alta gerencia con las personas que atienden de forma directa a los clientes, dichos supervisores son evaluados constantemente por el desempeño de las sucursales a su cargo y cada mes son reunidos en la ciudad capital para ser evaluados, tratar temas relevantes sobre su desempeño, recibir capacitaciones sobre nuevos planes de fidelización o planes de mejora para la empresa.

Los colaboradores de las diferentes farmacias del departamento de Zacapa conocen la situación actual, los resultados del desempeño de cada sucursal en particular y no solo eso sino también poseen acceso a información de resultados individuales de forma diaria y semanal.

El gerente de cada una de las diferentes farmacias además de medir a sus colaboradores también es evaluado de manera constante e incluso los niveles de conocimiento y el manejo de las herramientas para llevar a cabo su trabajo es más alto. Para las farmacias, dentro de las mediciones que comprenden el desempeño de los gerentes se encuentran: el índice de faltantes en inventarios, el alcance de metas de la sucursal, el dominio de programas de fidelización tanto de parte de su personal como el del propio gerente, mantenimiento de las instalaciones y el conocimiento sobre los mecanismos de acción de los diversos fármacos.

Se considera que identificar las competencias para cada puesto de trabajo mejora el rendimiento de un colaborador en la empresa, “un modelo de gestión por competencias es conciso, fiable y efectivo

para predecir el éxito de una persona en su puesto; por ello será una herramienta válida contar con un perfil por competencias” (Alles, 2006, p. 2).

Con la finalidad de conocer las competencias de los colaboradores que laboran en las diferentes sucursales de farmacias del departamento de Zacapa se extrajo información sobre la evaluación de conocimientos, destrezas, habilidades, de cada trabajador. Conocer las competencias del personal actual permitirá preceder el éxito o fracaso de la empresa.

“El sistema para medir el desempeño con base a objetivos preestablecidos debe complementarse con una evaluación del gerente en sus funciones como tal” (Koontz, Weihtich y Cannice, 2008, p.139).

El desempeño de los colaboradores de las cadenas de farmacias Batres y Cruz Verde del departamento de Zacapa poseen diferentes tipos de controles tales como mediciones por resultados diarios, semanales y mensuales y el gerente de cada sucursal es el encargado de llevar el desempeño de cada trabajador.

La palabra capacitación posee diversas definiciones, una de ellas “se refiere a los métodos que se utilizan para darle a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores” (Varela, y Dessler, 2011, p.185).

Las cadenas de farmacias Batres y Cruz Verde del departamento de Zacapa, cuentan con una fuerza laboral de un tamaño considerable, los cuales tienen un trato directo con el consumidor final de manera frecuente y es por ello que la capacitación para la realización de sus labores es muy importante, diariamente los representantes realizan ventas de medicamentos, canjes, inscripciones a programas de fidelización, es por ello que cada encargado de las diferentes sucursales debe mantener capacitado al personal a su cargo.

“La capacitación: es la educación profesional para la adaptación de la persona a un puesto o función” (Chiavenato, 2007, p. 385).

Como en toda empresa las farmacias necesitan contar con personal altamente capacitado y aunque en la actualidad buscan personas que hayan laborado en otras farmacias y cuenten con experiencias laborales similares, la capacitación de parte de las farmacias es muy importante, es por ello se recolectó cierta información para conocer sí el personal de las farmacias reciben capacitaciones, frecuencias de las mismas y la manera en que se realizan las mismas.

“En el pasado, algunos especialistas en recursos humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban” (Chiavenato, 2008, p. 370).

Actualmente este concepto ha cambiado, ya las empresas ocupan otro tipo de términos, no es solo adaptar al trabajador al puesto de trabajo sino un conjunto de habilidades que estos deben de cumplir para poder adquirir los conocimientos necesarios para la correcta ejecución de sus labores diarias dentro de las empresas, en las farmacias el personal cumple con diferentes actividades y el personal está consciente de las habilidades más importantes que debe poseer para desempeñar correctamente su labor, además conocen cuáles con los valores indispensables para la empresa.

“Las organizaciones se preocupan por evaluar no solo la mejora del desempeño de los empleados en quienes se han invertido recursos en términos de capacitación, también se busca evaluar las competencias directivas de los gerentes y supervisores de manera integral” (Werther, 2008, p, 273).

### 3.2 Hallazgos y análisis general

Con la investigación concluida sobre plan para mejorar el desempeño de los colaboradores de las farmacias de Zacapa, se determina que tanto administradores o gerentes de farmacia como demás personal aun cuando no tengan plasmado un plan de trabajo de forma escrita, siguen un proceso y de manera mental han trazado un plan de trabajo para desempeñar de mejor manera sus labores, los gerentes si desarrollan planes de acción e incluso algunos poseen planes de contingencia para situaciones imprevistas que puedan suceder, el personal sabe a quién acudir y los pasos a seguir en situaciones imprevistas.

El personal de las diferentes farmacias conoce el desempeño de su trabajo, de la sucursal para la cual trabaja, el alcance de las metas, incluso algunos expresaron que su jefe inmediato les hacia una retroalimentación semanal del alcance de las metas. El conocimiento es poder y el conocer si sus resultados son positivos, negativos, neutrales, les permite reaccionar más rápido y aplicar estrategias para mejorar el desempeño actual.

Las personas que laboran en farmacias conocen perfectamente sus funciones, son constantemente evaluados de manera directa por sus jefes inmediatos y de manera indirecta por los clientes que se acercan a la sucursal, ya que el personal debe estar preparado para cualquier duda o consulta que el cliente tenga respecto a los productos, dosificación, reacciones adversas, sabor, características del producto e incluso las indicaciones para las cuales se elaboró el producto, los colaboradores de farmacias conocen las habilidades que deben poseer y conocen los valores de la empresa para la cual laboran.

Al estar tan expuestos a evaluaciones no es de extrañar que el personal este en constante capacitación de manera constante, de diferentes maneras tanto en el punto de venta por parte de su jefe inmediato, como capacitaciones más extensas para mejorar las competencias del personal, alguna mejora en la plataforma o bien conocimientos sobre nuevos programas de fidelización o bien nuevos servicios para los clientes.

### 3.3 Conclusiones

1. Se identificó la situación actual de las empresas, es por ello que fue necesario conocer sí las farmacias del departamento de Zacapa poseen o no un plan de acción, estableciendo que en efecto los colaboradores conocen los planes de la organización, expresan abiertamente la forma de transmisión del plan, comparando las respuestas obtenidas por los administradores versus la percepción del personal a su cargo y el tiempo de aplicación de los planes se concluye que en efecto el personal de farmacia conoce los planes de la empresa, posee planes de trabajo personales, para desempeñar su labor cotidiana y sabe a quién abocarse y la manera de actuar en situaciones imprevistas.
2. El personal de las farmacias es consciente de su desempeño durante su jornada de trabajo, de los resultados de su desempeño durante el mes, de los resultados obtenidos por la sucursal. El personal de las farmacias desde motorista, dependiente, encargado, sub encargado es decir todos los puestos involucrados conocen, sus obligaciones, metas y resultados tanto de manera individual como colectiva.
3. Para cualquier empresa que se dedique a la prestación de servicios debe estar en constante evaluación y mejora continua, y el personal de las farmacias no es la excepción, día a día son constantemente evaluados sus competencias, conocimientos, habilidades, cabe destacar que el personal conoce perfectamente cuáles son las habilidades necesarias para desempeñarse en el puesto en que se encuentran.
4. Finalmente, al estar expuestos a evaluaciones es de imaginar que continuamente se encuentran en capacitaciones, tanto auto-capacitaciones, es decir leyendo prospectos de nuevos y antiguos medicamentos, practicando con los nuevos programas de fidelización al cliente, así como capacitaciones programadas por gerencia para mejorar las competencias del personal.

## Referencias

- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. México: Editorial McGraw-Hill.
- FAO (2019, [21 de octubre](#)). *Cómo analizar el desempeño organizacional*. Recuperado <http://www.fao.org/capacity-development/resources/practical-tools/analyse-organizational-performance/es/>
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2008) *Administración Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Organización mundial de la salud, Organización Panamericana de la Salud (2006). *Instructivo para la elaboración del Plan de Acción Anual del Programa Ampliado de Inmunización*. USA: OMS.
- Varela, R., y Dessler, D. (2011). *Administración de recursos humanos*. (5ª. Ed.) México: Pearson.
- Werther, D., y Davis, K. (2008) *Administración de recursos humanos*. (6ª. Ed.) México: Mc Graw Hill.

## **Anexos**



## ENCUESTA

### INSTRUCCIONES

La presente consta de una serie de interrogantes con respuesta directa, la cual va dirigida a los Gerentes de las diferentes sucursales de farmacias de Zacapa, la cual tiene como finalidad de recabar información valiosa relacionada con el estudio de planeación estratégica como herramienta para mejorar el servicio que estas prestan a sus clientes.

### CUESTIONARIO

1. ¿Posee algún plan de trabajo?

SI

NO

¿Cuál? \_\_\_\_\_

2. ¿Los trabajadores conocen dicho plan?

SI

NO

Explique:

---

---

3. ¿Cómo da a conocer sus planes de trabajo?

---

---

4. ¿Quiénes elaboran dicho plan?

---

---

5. ¿El plan de acción se hace antes o después de tener una situación adversa?

---

---

6. ¿Cuándo sucede una situación no planeada sabe a quién acudir para consultar la solución?

---

---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



## ENCUESTA

### INSTRUCCIONES

La presente consta de una serie de interrogantes con respuesta directa, la cual va dirigida a los empleados de las diferentes sucursales de farmacias de Zacapa, la cual tiene como finalidad de recabar información valiosa relacionada con el desempeño de los colaboradores de cada una de las sucursales.

### CUESTIONARIO

7. ¿Conoce usted los resultados de su desempeño durante el mes?

SI

NO

Explique:

---

---

8. ¿Conoce usted los resultados de la sucursal en la cual trabaja?

SI

NO

Explique:

---

---

9. ¿Cuándo un cliente llega a la sucursal se le entrega alguna encuesta sobre el servicio brindado?

SI

NO

Explique:

---

---

10. ¿Posee alguna meta de clientes a atender?

SI

NO

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

\_\_\_\_\_

11. ¿Posee una meta de productos a vender durante el mes?

SI

NO

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

\_\_\_\_\_

12. ¿Su jefe inmediato mide la eficacia de su trabajo y le entrega una retroalimentación de la misma?

SI

NO

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

\_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



## ENCUESTA

### INSTRUCCIONES

La presente consta de una serie de interrogantes con respuesta directa, la cual va dirigida a los empleados de las diferentes sucursales de farmacias de Zacapa, la cual tiene como finalidad de recabar información valiosa relacionada con las competencias y la capacitación de los colaboradores de cada una de las sucursales.

### CUESTIONARIO

13. ¿Su jefe inmediato evalúa sus conocimientos?

SI

NO

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

14. ¿Con que frecuencia es evaluado sobre sus conocimientos?

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

15. ¿Cuáles son las habilidades necesarias para desempeñar sus labores diarias?

Flexibilidad

Creatividad

Dedicación

Trabajo en Equipo

Comunicación

Confianza

Dedicación

Trabajo en Equipo

Hobbies

Iniciativa

Honestidad

Sentido de pertenencia

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

16. ¿Cuáles de estos valores empresariales que posea su organización?

Respeto a empleados	<input type="checkbox"/>	Responsabilidad Social	<input type="checkbox"/>
Transparencia	<input type="checkbox"/>	Autocrítica	<input type="checkbox"/>
Máxima Calidad	<input type="checkbox"/>	Aprendizaje	<input type="checkbox"/>
Constancia	<input type="checkbox"/>	Adaptabilidad	<input type="checkbox"/>

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

17. ¿Cuáles son los valores que debe poseer alguien para desempeñar su puesto?

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

18. ¿Recibe capacitaciones en su empresa?

SI  NO

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

19. ¿Con que regularidad recibe dichas capacitaciones?

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

20. ¿Cuándo recibe alguna capacitación lo hace en un salón, con un speaker capacitado y le evalúan sobre la misma?

SI  NO

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

21. ¿Cuándo ingreso a la empresa recibió alguna inducción a su trabajo?

SI  NO

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

22. ¿Le capacitaron sobre el uso de las herramientas para ejercer su trabajo?

SI  NO

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

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**