

Universidad Empresarial Siglo 21



Gestión del capital humano en las droguerías de la ciudad de Corrientes

Maestría en Administración de Empresas

Trabajo Final

Director: Mg. Darío Alejandro Freites

Autor: Ariel Alberto Vazquez

Corrientes, Argentina

Octubre de 2023

AGRADECIMIENTOS

A la Directora de Carrera, Mg. Carina Marqués Bertinatti
por la oportunidad que me brindó.

Al profesor Mg. Darío Freites por acompañarme en el
desarrollo del proyecto.

A los empresarios que directa o indirectamente me
brindaron su apoyo para realizar este trabajo.

A mi familia, por el soporte, el amor y el apoyo que
siempre me dan.

Gracias.

Resumen

Las droguerías son una parte esencial en la cadena comercial de medicamentos y descartables utilizados por el sistema de salud correntino. En la ciudad de Corrientes, el 84% de las droguerías son empresas pequeñas que vienen sufriendo, en los últimos años, una inusual rotación de personal, impactando la misma en puestos de difícil cobertura. En este sentido, el presente Trabajo se enfocó en realizar una revisión, etapa por etapa, de la gestión del capital humano llevada a cabo por estas organizaciones, con el objeto de conocer las particularidades de sus procesos de planificación, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, motivación y evaluación del desempeño. Como corolario de ese estudio y a través de un análisis del contexto local, el investigador realizó recomendaciones técnicas a fin de promover una administración de los recursos humanos más eficiente en las droguerías pequeñas, teniendo en cuenta el medio en que operan y su capacidad económica. El principal producto de esta investigación es la propuesta de un Manual de Gestión de Recursos Humanos que contiene un modelo de organigrama, un detalle de las principales funciones de los puestos más comunes y una descripción de las tareas básicas que se aconseja llevar adelante por parte de las compañías objeto de estudio, con el propósito de colaborar en la consolidación de su staff y en la reducción de costos perdidos por el desarrollo intuitivo de actividades importantes en el proceso.

Palabras Claves: droguerías, rotación de personal, recomendaciones técnicas, Manual de Gestión de Recursos Humanos

Abstract

Drug-wholesalers are an essential part of the commercial chain of medicines and disposables used by Corrientes health system. In the city of Corrientes, 84% of drug-wholesalers are small firms who have been suffering, in recent years, an unusual personnel turnover, impacting it on positions very difficult to fill. In this sense, this Work focused on making a stage by stage review, of the human capital management accomplished by these organizations, in order to know the particularities of their planning, recruitment, selection, hiring, induction, training, motivation and performance evaluation processes. As a corollary of this study and through an analysis of the local context, the researcher made technical recommendations to promote a more efficient human resources administration in small drug-wholesaler, considering the environment in which they operate and their economic capacity. The main product of this research is the proposal of a Human Resources Management Manual that contains an organizational chart model, a detail of main functions for most common positions and a description of the basic tasks advised to make by the companies under study, with the purpose to collaborate in the consolidation of their staff and in the reduction of lost costs due to an intuitive development of important activities in the process.

Keywords: Drug wholesalers, staff turnover, technical recommendations, Human Resources Management Manual

Gestión del capital humano en las droguerías de la ciudad de Corrientes

Índice

Índice	3
1. Introducción	5
2. Planteamiento y formulación del problema.....	6
3. Objetivos.....	8
3.1. Objetivo general	8
3.2. Objetivos específicos	8
4. Justificación	9
5. Marco Teórico	10
5.1. Revisión Bibliográfica	10
5.2. Marco conceptual.....	10
5.2.1. Planeación de recursos humanos	12
5.2.2. Reclutamiento.....	15
5.2.3. Selección	18
5.2.4. Contratación	22
5.2.5. Inducción	23
5.2.6. Capacitación.....	25
5.2.7. Motivación	28
5.2.8. Evaluación de desempeño.....	30
5.2.9. Ley 17.565 de Farmacias y Droguerías. Normativa aplicable al rubro.	36
6. Metodología de la investigación	39
6.1. Diseño y tipo de la investigación	39
6.2. Enfoque de la investigación.....	39
6.3. Población bajo estudio	40
6.4. Muestra	41
6.4.1. Selección de la muestra	42
6.5. Técnicas de recolección de la información	43
6.6. Procesamiento de la información	43
7. Presentación de Resultados.....	44
7.1. Resultado de la entrevista estructurada a dueños y gerentes.....	44
7.2. Breve referencia a las funciones de los puestos de mayor rotación.....	62
8. Análisis e Interpretación de Resultados.....	64

9. Conclusiones.....	67
10. Recomendaciones	69
11. Propuesta: Manual de Gestión de Recursos Humanos	71
12. Bibliografía.....	103
13. ANEXOS.....	106
ANEXO I : Totalidad de Droguerías en Corrientes y Población bajo estudio	106
ANEXO II : Puestos más difíciles de reclutar (cálculos auxiliares).....	107

Índice de tablas

Tabla 1 - Topes en cantidad de personal para Pymes según Res. 121/2023.....	11
Tabla 2 - Técnicas de reclutamiento.....	17
Tabla 3 - Etapas de Inducción	24
Tabla 4 - Población Bajo Estudio.....	40
Tabla 5 - Cantidad de droguerías según el volumen de la plantilla	41
Tabla 6 - Población Objetivo – muestra estratificada	42
Tabla 7 - Selección de la muestra	42

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Técnicas de Selección del Personal	19
Gráfico 2 - Proceso de Capacitación.....	26
Gráfico 3 - Tipos de motivaciones	30
Gráfico 4 - Distribución de droguerías en Corrientes de acuerdo a la cantidad de personal	41

1. Introducción

La gestión del recurso humano tiene muchas aristas, cada una de ellas busca crear valor en la organización y mejorar la calidad del capital humano incorporado o a incorporar, por ello, es clave un adecuado manejo de ella, conociendo y aplicando sus conceptos y principios a fin de lograr que el personal se oriente al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La ciudad de Corrientes Capital tiene un pujante sector económico comercial que crece constantemente. El más reciente informe estadístico del Ministerio de Coordinación y Planificación Provincial establece que la incidencia de los servicios en el Producto Bruto Geográfico (PBG) de la provincia es del 65%, índice que se acentúa en el departamento Capital que es el de mayor densidad poblacional y con muy poca producción primaria (Informe Provincia de Corrientes, 2022).

El rubro de venta mayorista de medicamentos e insumos descartables ha crecido considerablemente en la provincia en los últimos 4 años. En diciembre de 2018 estaban registradas 35 droguerías, en tanto que a diciembre de 2022 figuran unas 56 firmas en ese rubro según la Dirección de Fiscalización Sanitaria del Ministerio de Salud Provincial (Habilitaciones Salud Corrientes, 2022). Esto denota un crecimiento de un 60%, que se explica por la gran demanda de insumos de salud durante la pandemia.

Las droguerías instaladas en la ciudad de Corrientes tienen una dotación promedio de 34 personas repartidas en las distintas áreas del organigrama¹. Aunque en los deciles más altos se encuentran Droguería Avenida, Jufec y Farmalife II con más de 90 empleados cada una. Los recursos humanos son un factor esencial en cualquier actividad económica; para el caso especial de la venta de medicamentos y descartables a farmacias, laboratorios de análisis clínicos e instituciones que conforman la salud pública, son necesarias ciertas habilidades que han de tenerse en cuenta a la hora de reclutar, pero también que deben fomentarse y desarrollarse durante el ejercicio de las funciones.

La dificultad creciente que afronta este rubro en el reclutamiento de personal idóneo, sumada a los problemas de capacitación, salariales, de incentivos y otros varios, hace que cueste conseguir candidatos y que sea alta la rotación de los que ya forman parte de las firmas.

¹ En el [ANEXO I](#) se expone un cuadro con la totalidad de las droguerías instaladas en la ciudad de Corrientes.

2. Planteamiento y formulación del problema

En Argentina, las droguerías son empresas intermediarias en la cadena comercial de venta de medicamentos para las personas. En el mercado interno, la industria farmacéutica comprende básicamente a 3 actores: en primer lugar a los laboratorios, luego a las droguerías y, finalmente, a las farmacias que son las que hacen las transacciones al menudeo con los individuos. Es fundamental tener en cuenta, además, que de acuerdo a la ley 17.565 las droguerías no pueden vender la mayoría de sus artículos al público en general sino únicamente a farmacias y organismos autorizados como los Ministerios de Salud provinciales y el nacional. Por otro lado, aunque la citada ley no prohíbe a las farmacias comprar a los laboratorios, éstos generalmente no venden sus fármacos directamente a las mismas, debido a que su producción depende casi en su totalidad de los contratos de aprovisionamiento que poseen con las droguerías y ministerios.

Por lo referido, las droguerías tienen un rol esencial en la industria: el de ser los proveedores de todos o cerca de todos los medicamentos que se venden en las farmacias. A estos efectos, el art. 34 del Decreto Reglamentario de la ley 17.565 (decreto nacional 7123/68) establece que “Las droguerías están obligadas a tener existencia permanente de las drogas y especialidades farmacéuticas necesarias para el normal funcionamiento de las farmacias”, esto les exige contar con uno o más depósitos, medios de conservación adecuados de los productos, una aceptada logística para el transporte de la mercadería y una cantidad suficiente de colaboradores capacitados para su correcto funcionamiento. Con relación a esto último, la norma señalada, impone a las droguerías contratar a un farmacéutico matriculado como director técnico, otorgándole amplias responsabilidades, entre las que se cuenta la de estar presente siempre en los lugares de expendio para dirigir el fraccionamiento y venta de medicamentos.

Aparte del director técnico, el staff de las droguerías debe contar con farmacéuticos auxiliares, administrativos, vendedores, personal de depósito, encargados de logística y administradores, entre otros puestos, como también de posiciones de mandos medios cuando el tamaño de la firma así lo requiera.

Durante la gestión del investigador como director de compras del Ministerio de Salud de la provincia de Corrientes, en reunión con los gerentes y dueños de las principales droguerías de la ciudad, se ha planteado constantemente el problema que tienen estas empresas en el mercado local para conseguir recursos humanos competentes.

Si bien en Corrientes, es de público conocimiento que las tasas de desempleo son altas (5,13% en el tercer trimestre del 2022) (Dirección de Estadística Corrientes, 2022),

particularmente para el rubro droguería la oferta laboral es escasa, de alta rotación y poco calificada. Por otra parte, con un breve interrogatorio realizado a los representantes de las empresas de mayor renombre en la zona, se pudo advertir que poseen varios problemas en sus sistemas de reclutamiento, como también en las políticas de conservación de sus talentos.

Asimismo, es relevante señalar, que más del 80% de estas empresas no cuenta con manuales de organización, lo que podría estar originando confusión de funciones, duplicación de esfuerzos, cantidad inadecuada de colaboradores por área y contrataciones no acordes al perfil del puesto, menoscabando el proceso de reclutamiento y selección del personal.

No menos importante es tener en cuenta que existen diferencias significativas entre la gestión del staff de una compañía de hasta 35 personas y otra de 100, entre las cuales se encuentran: la complejidad de los organigramas (es más simple y con menos puestos en empresas pequeñas), la existencia de profesionales especializados en el área de recursos humanos (las compañías más grandes cuentan con un departamento específico), los medios financieros para invertir en capacitación e incorporar incentivos económicos, entre otras. En la ciudad de Corrientes, se ha verificado a través de este estudio, que el 84% de las droguerías se encuentra en el rango de hasta 35 personas.

En consecuencia, esta investigación busca determinar las causas de los problemas de gestión del capital humano que poseen las droguerías localizadas en la ciudad de Corrientes de hasta 35 personas en su plantilla, con énfasis especial en las estructuras y la preservación de los equipos de trabajo, a fin de elaborar un manual de gestión de personal útil y aplicable tanto para las empresas en funcionamiento como para las que surjan más adelante.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diseñar un manual de procedimientos que cumpla la función de modelo para la gestión del capital humano en las droguerías de hasta 35 empleados de la Ciudad de Corrientes, orientado al reclutamiento, selección, contratación, inducción, motivación y evaluación de desempeño a fin de incrementar el rendimiento del personal para contribuir al logro de los objetivos organizacionales.

3.2. Objetivos específicos

1. Definir un organigrama modelo que contenga recursos humanos en cantidades y perfiles adecuados, para una droguería pequeña promedio de la Ciudad de Corrientes.
2. Determinar las habilidades y las capacidades que deben ser propias del personal que trabaja en una droguería pequeña de la Ciudad de Corrientes.
3. Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo requeridas por el staff a fin de lograr el mejor desempeño posible en sus puestos.
4. Determinar si existe rotación del personal y en qué puestos.
5. Diseñar un esquema de evaluación de desempeño para el personal a efectos de determinar su rendimiento y contribución al logro de los objetivos organizacionales.

4. Justificación

Los problemas en la gestión del personal retrasan la obtención de los objetivos de las compañías, generan ineficiencias y en la mayoría de los casos incrementan los costos fijos con la consabida repercusión en los precios. En el caso de los medicamentos, los aumentos de los precios impactan de lleno en el costo de la salud, considerada como uno de los pilares más valorados por toda sociedad.

Es oportuno mencionar que las droguerías correntinas, además de las ventas a farmacias, son las principales proveedoras del Ministerio de Salud de la Provincia, y al menos unas 10 lo tienen como su principal cliente. Esta circunstancia las sitúa como protagonistas en el desarrollo de las políticas públicas sanitarias, por lo que del éxito de sus administraciones puede depender la vida de muchos ciudadanos correntinos.

La investigación reviste una importancia singular para las droguerías de hasta 35 personas ubicadas en el casco de la ciudad, ya que identifica los factores por los cuales estas organizaciones están teniendo dificultades para afianzar su staff y presenta una propuesta de solución viable con costos asequibles.

5. Marco Teórico

5.1. Revisión Bibliográfica

En 2013, la lic. Lucrecia Esperanza González Teo, redactó un trabajo de tesina denominado “gestión de recursos humanos en las farmacias de Asunción Mita”, referido a los problemas que tenía el personal de las farmacias de la ciudad homónima en Guatemala (Gonzalez Teo, 2013). Si bien se trataba del análisis de una fuerza de trabajo más orientada a la atención directa a personas o pacientes, el planteo de los problemas y las conclusiones sirven perfectamente de base para encarar el proyecto actual.

La Revista de Estudios Empresariales Segunda Época, de la Universidad de Jaén en España, publicó una monografía muy interesante sobre la influencia del capital humano en las ventas libres de farmacia, tomando como muestra a unas 264 farmacias de Galicia. Es un estudio que se enfoca en la necesidad de preparación laboral, las motivaciones y las gratificaciones que precisan los empleados del sector farmacéutico español para el adecuado desarrollo de sus tareas. Como corolario, se descubre que la mitad de las farmacias muestreadas carecen de un plan de formación y solamente un tercio cuenta con un programa de incentivos (Losada Pérez & Torres Labandeira, 2018).

La Universidad Dr. José Matías Delgado, presentó en 2005 una investigación orientada a la contratación de trabajadores para la fuerza de ventas de empresas distribuidoras de productos farmacéuticos del área metropolitana de la ciudad de San Salvador, capital del país centroamericano homónimo. El autor, Mauricio Garza, concluyó que había una importante rotación de vendedores en las droguerías debido a varias causas, entre las cuales figuraban la falta de inducción al personal entrante y la casi nula planificación de las contrataciones (Castro Garza & García Figueroa, 2005).

Ciñéndonos a la Argentina, se ha realizado una revisión bibliográfica sobre trabajos académicos en distintas plataformas, pero únicamente se hallaron estudios relacionados con farmacias o solo tangencialmente vinculados a droguerías, que no focalizaban en los problemas de personal. Particularmente para la ciudad de Corrientes, no se encontraron investigaciones previas que se orienten específicamente a la administración del capital humano en empresas mayoristas de medicamentos y descartables, lo cual otorga a esta tesis un marco de originalidad en ese sentido.

5.2. Marco conceptual

Es crucial definir ciertos conceptos, en primer lugar, a qué se refiere el investigador cuando menciona a una droguería “pequeña”. Desde el punto de vista normativo, la ley 24.467

de Pequeña y Mediana Empresa, encomienda a la autoridad de aplicación determinar las características de las empresas que serán consideradas Micro, Pequeña y Mediana. En este marco, la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo de la Nación ha emitido la Resolución 121/2023 donde en el apéndice IV punto B, establece topes en cantidad de personal ocupado para clasificar a las compañías:

Tabla 1 - Topes en cantidad de personal para Pymes según Res. 121/2023

Tramo	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana Tramo 2	590	535	345	655	215

Fuente: Anexo I – Apéndice IV. Punto B. Res 121/2023

Dado que las droguerías se encuentran en el sector comercial, las consideradas “empresas pequeñas”, objeto de esta investigación, serán las que cuenten con hasta 35 empleados. Si bien, en varias partes del presente trabajo se menciona un tope de 40, es simplemente para facilitar su agrupamiento en rangos de 10 en 10, pero al tomar las muestras, ninguna de las compañías cuenta con una cantidad superior a 35 trabajadores directos, incluyendo al propietario.

Por otro lado, en el resto de este marco conceptual se desarrollan temas referidos a la normativa que regula a las droguerías en Corrientes y conceptos relacionados con la gestión de recursos humanos, empezando por su definición:

La gestión de recursos humanos es una disciplina asentada en cinco procesos básicos: atracción o provisión (quienes trabajarán en la compañía), organización (qué harán), retención (cómo conservar a las personas), desarrollo (cómo prepararlas y desarrollarlas) y evaluación (cómo monitorear su desempeño) (Chiavenato, 2011). Serán cada una de estas fases las que se irán abordando en el presente trabajo.

El objetivo principal de la gestión de recursos humanos en una compañía es conseguir que en cada departamento trabajen las personas más adecuadas a las labores que allí se realizan, es decir, garantizar que cada posición dentro de la empresa esté cubierta por la mejor candidatura posible. Si esto se consigue, será mucho más sencillo que la organización alcance sus objetivos empresariales (Grupo Castilla, 2022). El profesor Cuesta Santos señala: “en su objeto y alcance actual la GRH es nueva, habiendo superado a la clásica Administración o Dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor

humano como un gasto o costo. La GRH pasa ahora a considerarlo como el factor fundamental de la actividad empresarial, como activo” (Cuesta Santos, 2010, pág. 35).

En cuanto a las etapas que comprende la gestión del capital humano, la bibliografía consultada concuerda prácticamente en todos los procesos que debe incluir, con diferencias semánticas entre un autor y otro. En esencia, las etapas que se analizarán en esta investigación son las mencionadas por Robbins y Coulter en su obra "Administración" (Robbins & Coulter, 2010, pág. 208) que a continuación se exponen:

1. Planeación de recursos humanos
 - 1.1. Evaluación actual. Análisis de puestos.
 - 1.2. Descripción de puestos necesarios. Reformulación de organigramas o cargos específicos.
 - 1.3. Desarrollo de proyecciones de necesidades futuras.
2. Reclutamiento
3. Selección
4. Contratación
5. Inducción
6. Capacitación
7. Motivación
8. Evaluación de desempeño

5.2.1. Planeación de recursos humanos

Robbins define al **planeamiento de recursos humanos** como “el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con el número correcto de personas adecuadas, en los lugares apropiados y en los momentos oportunos” (Robbins & Coulter, 2010, pág. 210). La planeación estratégica del personal se puede resumir en 3 pasos: 1) Evaluar a los recursos humanos actuales; 2) Evaluar las necesidades futuras de personal; 3) Desarrollar un programa que haga frente a las necesidades de recursos humanos (Sheman, Bohlander, & Snell, 2000)

Evaluación Actual. Análisis de puestos.

Es la primera etapa, consiste en la recopilación de datos sobre el capital humano con el que cuenta la empresa hoy, inventariando el total de trabajadores, los puestos que ocupan y analizando brevemente sus perfiles, habilidades y aspiraciones a fin de dar a conocer a la organización el personal con el que cuenta si surge una vacante. Generalmente es positivo

promover a los empleados actuales antes de incorporar personas de afuera, siempre y cuando esto sea viable.

Además, la evaluación también abarca el análisis de los puestos que actualmente ocupan las personas en la organización, el estudio de los organigramas y los manuales de funciones vigentes. Es una etapa de aprendizaje para el analista, no se emiten juicios de valor, es observar y conocer la forma en la que se están haciendo las cosas y quien las hace.

El Análisis del puesto de trabajo es el proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones relativas a la posición; identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008)

Si la entidad posee un manual de misiones y funciones, es más sencillo ya que podría cotejarse la descripción de los puestos contenida en ese documento con las actividades que efectivamente desarrolla el personal; también habría que hacer una comparación entre la teoría y la práctica, identificando las estructuras informales que funcionan actualmente en la compañía. Siempre el objetivo es estudiar las estructuras reales, para conocer el origen de los problemas y/o aciertos.

En el presente caso, se utilizó el método de entrevista al dueño de la droguería y/o al gerente o responsable de recursos humanos para conocer datos a nivel global sobre la nómina completa, en vistas a obtener información con fines estadísticos.

Descripción de puestos necesarios.

Reformulación de organigramas y cargos específicos

Una vez conocido el organigrama vigente real, habiendo detectado las fallas de estructura, incumplimientos de los principios de organización, problemas de comunicación, entre otros; es hora de proponer una reformulación, de acuerdo tanto a los preceptos de la ciencia de la Administración como a los datos estadísticos sobre las prácticas que han obtenido mejores resultados en el contexto geoeconómico del lugar.

Conforme a los resultados del análisis de puestos de la organización, el analista esbozará un organigrama modelo, flexible de acuerdo a ciertas características de la empresa como cantidad de empleados y líneas de productos ofrecidos. A posteriori, procederá a armar un documento con el detalle de cada posición.

La descripción de puestos representa una expresión detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), los métodos para el cumplimiento de las responsabilidades (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es, en resumen, una

enumeración por escrito de los principales aspectos significativos de la posición y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas (Chiavenato, 2011)

El formato de descripción de puestos utilizado en este trabajo es básicamente el del profesor Luis Gómez-Mejía en su obra "*Gestión de Recursos humanos*" (2008) con algunas modificaciones, el contenido es: el nombre del puesto, ubicación en el organigrama y las funciones. El perfil del puesto / requisitos y responsabilidades del mismo se obviarán por motivos de brevedad y practicidad del Manual.

Desarrollo de proyecciones de necesidades futuras

Un elemento crucial de la planificación de personal, va a ser determinar cuál es la necesidad de recursos humanos en el horizonte temporal que estipula el plan. Esta necesidad deberá clasificarse de acuerdo a algún criterio: por área, por proyectos, por obras, por líneas de productos, etc. Asimismo, la misma responderá a alguna razón como puede ser un futuro aumento de la producción, la incorporación de alguna nueva ruta comercial, la instalación de un nuevo depósito, entre otras causales. "La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y hacer previsiones sobre el ingreso de personas a una organización, su estancia en ella y su salida de la misma" (Bohlander & Snell, 2008, pág. 50)

La variación en la cantidad de capital humano en una empresa no siempre se planificará en sentido positivo, diversos motivos pueden hacer también que se planifique reducir la nómina, sea por el cierre de una sucursal, la discontinuidad en la venta de alguna línea de productos o algún cambio en las tecnologías utilizadas.

Las proyecciones de recursos humanos irán de la mano del plan estratégico de la compañía, que a la postre estará condicionado por las condiciones del entorno, las características del mercado laboral y la situación económico-financiera de la organización.

A este respecto, autores como Bohlander y Snell afirman que hay métodos cuantitativos y cualitativos para pronosticar la demanda del personal. Entre los cuantitativos mencionan el "análisis de tendencias", que consiste en calcular un promedio de productividad medida en una variable determinada que pueden ser las ventas en unidades por trabajador de los últimos meses o años y luego dividir las ventas esperadas sobre esa productividad (Bohlander & Snell, 2008). En esta misma línea, Mejía habla de hacer la proyección por vía de un análisis de regresión lineal (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008). Con respecto a los métodos cualitativos, el más utilizado sobre todo en el contexto correntino, es el que los autores Bohlander y Snell en la obra citada (Administración de recursos humanos, 2008, pág. 64) denominan "pronósticos de la administración" o "pronósticos de los gerentes", donde se

comparte la estrategia con los responsables de cada área para que ellos mismos pronostiquen sus necesidades de personal, de manera fundada, a fin de cumplir con los objetivos propuestos en el plan. Otro método que mencionan estos autores es la aplicación de la técnica Delphi que se basa en el uso estratégico de las opiniones por parte de un panel de expertos, internos y externos a la compañía, a fin de obtener una conclusión sobre el problema específico, que sería, en este caso, la cantidad óptima de personal para un objetivo particular.

En la práctica se aplican combinaciones de métodos cuantitativos y cualitativos para lograr mejores resultados. Por ejemplo, es muy probable que en la aplicación de la técnica de los “pronósticos de los gerentes”, más de un gerente o supervisor en su fundamentación, aplique métodos cuantitativos.

5.2.2. Reclutamiento

Aunque es un término de origen militar, hace ya muchos años forma parte del vocabulario técnico del *management* de recursos humanos. Algunos autores como Chiavenato lo sintetizan en la frase “atraer talentos”. “El reclutamiento se puede definir como un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado oportunidades de empleo que pretende llenar”. (Chiavenato, 2011, pág. 128).

Este proceso en la gestión, no sólo tiene el objeto de cubrir necesidades presentes de candidatos sino también futuras, generando un banco de datos que puede servirle posteriormente a la compañía.

En el caso bajo investigación, al tratarse de empresas pequeñas, la orden de reclutamiento procede directamente del propietario o del Directorio. En tanto, la necesidad de personal manifestada al dueño, suele provenir del titular de algún área específica (Jefe de Administración) o como conclusión de un análisis de puestos previo y en concordancia con los objetivos estratégicos.

Siguiendo a Chiavenato (2011), el reclutamiento puede ser interno o externo.

Reclutamiento interno

Significa cubrir una vacante con personal de la propia organización, puede ser a través de un ascenso (movimiento vertical), de una transferencia a otra área de igual jerarquía

(movimiento horizontal) o una transferencia con ascenso (movimiento diagonal) (Chiavenato, 2011). No se contempla el caso de descenso de jerarquía, en cuanto podría considerarse que causa un perjuicio tanto material como moral al trabajador, alterando modalidades esenciales del contrato de trabajo, lo cual está prohibido por nuestra legislación (art 66, Ley de Contrato de Trabajo). En algunas organizaciones correntinas, suele aplicarse la práctica de degradar de cargo a un empleado conservándole el salario, sin embargo, esto fue considerado en varios casos un ejercicio abusivo del *ius variandi* generando demandas laborales por restitución al cargo anterior o cuantiosas indemnizaciones por despido indirecto (Bariain, Narciso Teodoro c/ Mercedes Benz Argentina S.A. s/ despido, 1985).

Si bien hay muchas maneras de encarar un reclutamiento interno en empresas grandes como ser los planes de carrera, exámenes de ascenso, programas de referidos, entre otros, en empresas pequeñas y medianas de Argentina, lo habitual es que el mismo dueño (propietarios o socios) decida la promoción en base a la confianza, desempeño y trayectoria del empleado.

De acuerdo con Chiavenato (2011) las ventajas de este procedimiento son la economicidad, la rapidez y la validación previa del candidato, toda vez que es una persona ya evaluada, sometida a valoración de los jefes y que no requiere inducción ni verificación de antecedentes. Por otro lado, es una fuente de motivación para los empleados que vislumbran las posibilidades de ascenso dentro de la empresa. Además, permite el aprovechamiento de las inversiones previamente realizadas en capacitación y finalmente promueve un espíritu de competencia entre el personal.

En tanto, entre las desventajas se pueden mencionar: que no siempre se encuentran perfiles adecuados dentro de la organización, no necesariamente un buen trabajador es un buen jefe y puede generar conflictos entre pares cuando la oportunidad se ofrece a unos y no a otros. Otras veces, los empleados que son ascendidos, llevan tanto tiempo en la organización que tienen muy asimiladas sus normas, políticas y estrategias, en consecuencia, suelen tener una visión más estrecha y perder creatividad e innovación. Además, si se toma por política, que los puestos jerárquicos de una organización vayan siendo ocupados por personal interno con sólo el requisito de mayor antigüedad, en algún momento operará el *principio de Peter*², llegando un jefe a su máximo nivel de incompetencia, con los mayores gastos que esto implica, al tener la empresa que contratar más asesores para suplir esa incompetencia.

² Según el Principio de Peter (Laurence J. Peter), promover sólo por antigüedad, implica que los ascensos cesen cuando el empleado ya no haga bien las cosas en su nuevo puesto. Esto da como resultado que se promueva gente hasta su nivel de incompetencia (Bohlander & Snell, 2008).

Reclutamiento externo

Consiste en buscar candidatos fuera de la organización. La generación de una vacante en una empresa puede deberse a múltiples causas, lo cierto es que si se trata de un cargo nuevo o si la vacante se genera por un distracto y se pretende mantener la misma plantilla, necesariamente se recurrirá a un reclutamiento externo. Lo normal es que a un reclutamiento interno le siga uno externo para cubrir la vacante que deja el ascendido o alguno que lo preceda en la cadena de ascensos.

Chiavenato (2011), comenta ventajas y desventajas de este tipo de reclutamiento. Entre las ventajas se puede mencionar:

- a) Lleva talentos nuevos y experiencia fresca a la organización.
- b) Renueva y enriquece a los recursos humanos de la compañía.
- c) Se aprovechan las inversiones en capacitación de otras organizaciones.

En tanto, las desventajas serían:

- a) El tiempo que demora.
- b) El costo, es más caro y exige gastos inmediatos.
- c) Es más riesgoso que el reclutamiento interno porque no se conoce al candidato.
- d) Puede generar frustraciones en el personal interno que aspiraba a ascender y ser percibido como un acto de deslealtad.
- e) Suele afectar la política salarial de la organización, ya que el nuevo empleado puede tener una oferta más o menos atractiva que los salarios actuales de empleados de la misma jerarquía en la empresa.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son:

Tabla 2 - Técnicas de reclutamiento

N°	Técnicas	Observaciones
1	Anuncios en textos impresos	Cada vez más en desuso. Consiste en avisos en los clasificados de diarios u otros impresos.
2	Anuncios en redes sociales y medios digitales	Es una técnica muy usada. Las redes sociales más comunes en el mercado correntino son Facebook e Instagram. LinkedIn a pesar de ser una red de empleo se usa muy poco, la usan más los candidatos que los reclutadores.
3	Contratación de Consultoras Laborales	Suele ser una opción muy buena. Las consultoras presentan ternas y habitualmente cobran un monto para arrancar la búsqueda más una comisión por candidato que resulte elegido
4	Referidos de empleados o de conocidos	En el mercado laboral correntino, no hay dudas en que los referidos son la fuente de candidatos más común. Se tiende a confiar más en un referido que en un desconocido.
5	Búsquedas en Consejos y Colegios de profesionales	Se utiliza esta fuente cuando se busca un profesional. En la búsqueda, es normal que los Consejos o Colegios impongan la condición que el candidato deba ser matriculado.

N°	Técnicas	Observaciones
6	Consulta a base de datos de reclutamientos anteriores	La base de datos se va conformando con los cv que llegan a la compañía producto de las sucesivas búsquedas que se fueron realizando con anterioridad.
7	Búsquedas de empleados con posiciones similares en otras empresas	Es una opción que podría ser juzgada, en algunos casos, desde el punto de vista ético. Consiste en ofrecer los puestos a personas que ya trabajan en otras empresas en posiciones iguales o similares.

Fuente: elaboración propia en base a Chiavenato, Idalberto (2011). Administración de Personal. Pág. 136

5.2.3. Selección

La selección es el proceso por el cual de una multitud de postulantes se eligen los más potables para el puesto. En esta etapa se sopesan y comparan las habilidades de los candidatos para saber quién se ajusta más a los requisitos de la posición. En función de la puntuación de cada aspirante en diversas pruebas y/o de la impresión que han causado en las entrevistas, los seleccionadores determinan las personas más capacitadas que se ofrecerán para el puesto (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008).

Con respecto a dónde termina esta etapa, suele haber discrepancias: algunos autores (como Gómez-Mejía) sostienen que culmina con la elección del candidato definitivo, siendo la “contratación” solo el acto de formalidad que da el cierre. Otros (como Chiavenato) entienden que la fase de “selección” concluye con la presentación de los postulantes más aptos al área solicitante; en su entender, la elección definitiva es otra etapa: “el órgano de selección no puede imponer al departamento solicitante que acepte los candidatos aprobados en el proceso (...) lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada (...). La decisión final de aceptación o rechazo del candidato es siempre responsabilidad del departamento solicitante” (Chiavenato, 2011, pág. 145). En este trabajo se adopta esta última postura.

En consecuencia, la selección no es la elección misma de un candidato, que se da en una etapa posterior: la contratación. La selección suele concluir con la presentación de una terna al ejecutivo que va a elegir, por lo tanto, es el filtro de los postulantes; asimismo, el proceso puede contar con varias etapas antes de llegar a aludida terna. La cantidad de fases de éste dependerá del tamaño de la organización y de la importancia que revista el puesto en la misma.

“El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, una actividad positiva de invitación, de incrementar la entrada, en cambio la selección es una actividad de oposición, de elección, de clasificar, escoger, decidir, de filtrar la entrada y por lo tanto, restringirla” (Chiavenato, 2011, pág. 144).

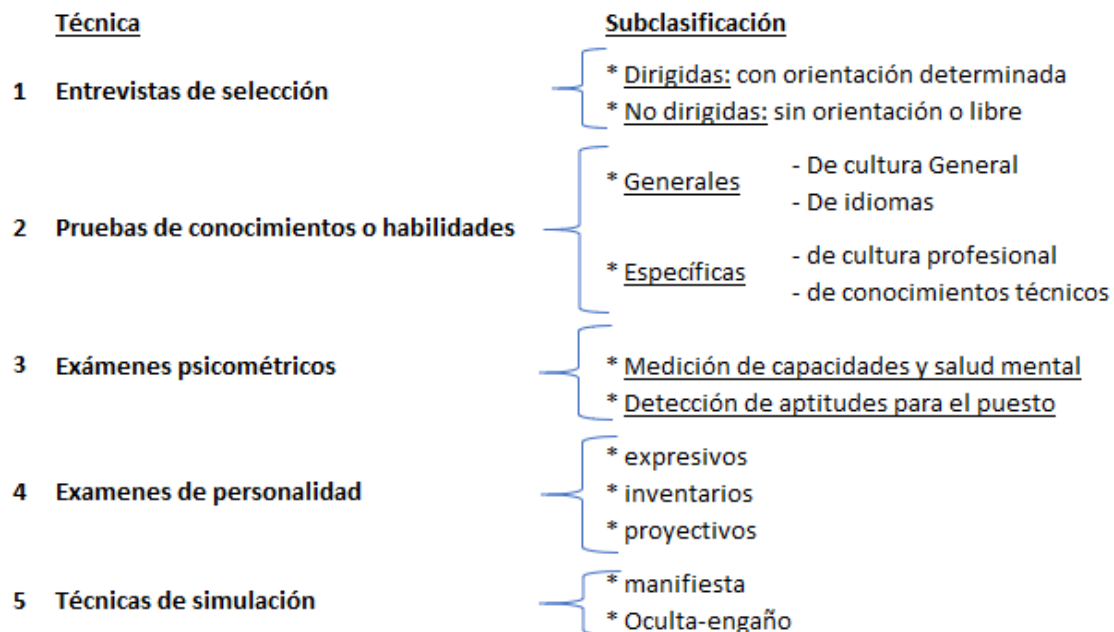
Por supuesto que, a la hora de seleccionar, el equipo que está realizando la tarea debe tener un marco de referencia o un listado de características del perfil necesario del puesto. Para ello, debe contar con el flyer o aviso de reclutamiento, la descripción de él o los puestos a cubrir, el pedido de personal que realizó el jefe directo y, cuando se trata de un puesto nuevo, un análisis de la posición en el mercado.

Una vez que se posee el instrumento de cotejo hay distintas técnicas de selección para escoger a los candidatos adecuados. Normalmente en nuestra zona, las primeras técnicas de filtro son:

- a) Revisión de CV: es aconsejable que el currículum llegue en un formato relativamente resumido, sobre todo si se trata de una convocatoria masiva. No es necesario que se adjunte en el mismo todas las copias de los títulos y los certificados de cursos, ni que por curso se haga algún tipo de descripción.
- b) Acopio de referidos: en el mercado laboral correntino, un factor culminante a la hora de elegir empleados en las Pymes, es la confianza. Por eso, normalmente en las ternas hay uno o más candidatos con recomendaciones de conocidos.

Además de los citados métodos, siguiendo a Chiavenato (2011), podemos mencionar 5 más:

Gráfico 1 - Técnicas de Selección del Personal



Entrevista de selección

Es la técnica de selección más común y casi obligatoria en la mayoría de las organizaciones. Hoy, dependiendo de la lejanía del domicilio del candidato y otros factores como el tiempo, se puede escoger entre hacerla en forma presencial o virtual. En empresas pequeñas y medianas, donde de la selección resulta directamente la persona que ocupará la vacante (sin terna), en la entrevista suele participar el o los dueños y el jefe directo.

Las entrevistas pueden ser dirigidas o estructuradas, cuando se cuenta con preguntas estandarizadas; o ser no dirigidas, espontáneas o libres, cuando tienen un formato más informal y relajado (Dolan, 2007), entre ambos tipos hay muchísimos matices que son los más frecuentes en la actualidad.

Pruebas de conocimientos o habilidades

A diferencia de las entrevistas, las pruebas de conocimiento buscan ser un método más objetivo de selección. Son exámenes para conocer y/o evaluar conocimientos generales o específicos y pueden ser tanto escritos, como orales o bien de realización de alguna actividad. Buscan medir el grado de conocimiento técnico que tiene el candidato para adaptarse al puesto (conocimiento de normas, manejo de Excel e internet, conocimiento de idiomas) o sus habilidades en determinadas actividades (manejo de maquinaria y/o vehículos, habilidades para trabajos manuales, etc) (Chiavenato, 2011) .

Pruebas Psicológicas

Los test psicológicos ponen a prueba la psiquis del individuo, buscando evaluar si están mentalmente preparados para el puesto al que se postulan, normalmente son realizados por psicólogos y tratan siempre de pronosticar el desempeño futuro del candidato en la empresa. Autores como Chiavenato, Luis R. Mejía y R. Wayne Mondy, con pequeñas diferencias de enfoque, los separan en dos grandes grupos: pruebas psicométricas y pruebas de personalidad.

a) Pruebas Psicométricas

La psicometría es la disciplina que se encarga de la medición en psicología, por lo tanto, estas pruebas buscan medir atributos mentales del postulante y compararlos con un estándar estadístico para determinar ciertas capacidades que pueden influir en el trabajo como el funcionamiento visomotor, la percepción visual, posibles daños orgánicos cerebrales

y el grado de maduración del sistema nervioso -habilidad para corregir errores, habilidades de planificación de coordinación, etc- (Mimenza, 2017). El autor Chiavenato (2011), además de la función mencionada, habla de detectar las **aptitudes** de los sujetos con estas pruebas, entendiendo por tales a las cualidades innatas de una persona que le dan predisposición o potencialidad para adquirir una habilidad. En este sentido, las habilidades (evaluadas con las “pruebas de habilidades o conocimientos”) son capacidades presentes para hacer las cosas, en cambio las aptitudes son capacidades latentes o potenciales, que en el futuro, con ejercicio, se convertirán en habilidad.

Entre los test psicométricos (o de capacidad cognitiva) más comunes se encuentran:

- *Test de Bender* (copiar figuras y puntos en un orden)
- *Test HTP* (casa-árbol-persona)
- *Test palográfico* (dibujar palos uno al lado del otro)
- *Test de fichas de dominó*
- *Test de Raven o de matrices* (completar placas y otros)

b) Pruebas de Personalidad

“La personalidad se define como conjunto de rasgos y características que configuran la manera de ser de una persona y la diferencian de las demás” (Robles, 2016). Las pruebas de personalidad evalúan rasgos característicos de cada trabajador que tienden a ser permanentes y por tanto coadyuvan a definir el perfil laboral del mismo. Existen distintas técnicas con diferentes objetivos para conocer o advertir cualidades de la personalidad de los candidatos.

Las pruebas **expresivas** buscan sacar conclusiones del sujeto a partir de sus expresiones corporales, como la PMK (psicodiagnóstico miokinético de Emilio Mira y López), que en nuestro contexto son muy poco usadas.

Por otro lado, están los test de **inventario** que evalúan rasgos bien específicos de la personalidad, Gómez-Mejía (2008) los agrupa en cinco factores: extroversión, simpatía, diligencia, estabilidad emocional y apertura a la experiencia. Son pruebas basadas en puntuaciones realizadas sobre estos factores en una persona, como por ejemplo el inventario de Evalart, el Neo PIR, el inventario Mettl, entre otros.

Las pruebas de personalidad más comunes son las llamadas **proyectivas**, utilizadas para examinar aspectos emocionales y de la personalidad mediante la presentación de estímulos ambiguos a los que el evaluado debe responder (Sánchez-Villena, 2020). Como su nombre lo indica, los test proyectivos tienen por finalidad que el paciente “se proyecte”, esto significa reflejar en otra persona, objeto o situación un rasgo o deseo propio, pero difícil de

admitir directamente, por motivos de vergüenza, falta de aceptación social o culpabilidad (Silgado, 2020). Las más frecuentes en nuestro ámbito laboral son:

- *Test de Rorschach*: manchas de tinta simétricas.
- *Test de hombre en la lluvia*
- *Test de Wartegg*: terminar figuras incompletas en 8 cuadros
- *La figura humana de Karen Machover*
- *Test de frases incompletas de Sacks*
- *Test de Murray*: muestra una fotografía y el evaluado debe decir que está pasando, que pasó antes y qué pasó después.

Es importante aclarar que las clasificaciones de las pruebas psicológicas son muy variadas y dependen de cada autor. Asimismo, su validez y objetividad suelen ser bastante cuestionadas por la doctrina, por lo que deben entenderse sólo como un factor más a la hora de juzgar la aptitud de un aspirante a un puesto.

Técnicas de simulación

El candidato es sometido a una situación en la que se dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización y ello proporciona una versión más realista de su comportamiento (Gonzalez Teo, 2013). Esta técnica puede desarrollarse en forma manifiesta (cuando se le pide al postulante que actúe) u oculta (se introduce al candidato en una situación de engaño, simulada). Sobre este último caso trata una película muy conocida del año 2005, coproducida entre Argentina y España llamada “El Método”.

5.2.4. Contratación

En esta etapa, será responsabilidad de alguna autoridad elegir al candidato que será incluido finalmente en la nómina cubriendo el puesto. En las Pymes, esta decisión suele recaer en la máxima autoridad, es decir, el gerente general o el propietario. A pesar de ello, es interesante advertir que en muchas empresas sólo el acto formal de firmar el contrato es responsabilidad del dueño, en tanto la verdadera elección la hace antes algún ejecutivo de jerarquía inferior.

Una vez seleccionado el candidato que asumirá en el puesto, hay que formalizar la incorporación a través de la contratación. Todo el proceso de reclutamiento y selección se lleva a cabo a fin de contratar a una persona que pertenecerá al staff de la empresa, en forma permanente, transitoria o eventual, es decir un trabajador en el sentido formal de la ley 20.744 y no un mero locador de servicios.

Esta situación es importante aclarar: aun cuando por diversas circunstancias la organización decida pagar la remuneración en forma de cánon locativo, beca u otro concepto y la contratación se formalice a través de un contrato de locación, factura o no exista formalización alguna, siempre se tratará de un contrato de trabajo y las partes quedarán sometidas a las disposiciones de las leyes laborales. En Corrientes es común en las Pymes mantener al menos durante un tiempo, contrataciones irregulares con los empleados, situación que redundará en disconformidades, problemas de rendimiento, rotación y costos por indemnizaciones formales e informales.

Por otro lado, cuando la contratación es formal, en el caso de las droguerías, el sindicato que las abarca es el de Sanidad (ATSA – Asociación de Trabajadores de la Sanidad Argentina), cuya obra social es OSPSA (Obra Social del Personal de Sanidad Argentina). Esto reviste cabal importancia en la gestión de recursos humanos, ya que posiblemente entre el personal, dependiendo del tamaño de la droguería, deba haber al menos un delegado sindical con ciertos permisos (art 45 Ley 23.551).

Asimismo, el convenio colectivo (CCT 120/75) tiene una escala de remuneraciones con incrementos acordados que hay que respetar e incide obviamente en la política salarial de la compañía. Muchas veces, la cobertura de la obra social no es buena, por lo que a los cargos jerárquicos suele ofrecérsele como adicional el pago de alguna mutual cuyos costos son bastante elevados, máxime si incorpora adherentes.

5.2.5. Inducción

La inducción (llamada por Simon Dolan: “orientación”), es la actividad de la gestión de recursos humanos que se ocupa de introducir a los nuevos empleados en la organización, darles a conocer los objetivos de su nuevo puesto y presentarlos a otras personas con las que trabajarán (Dolan, 2007). La inducción es la primera etapa de un proceso más amplio que es el de *socialización*, consistente en adaptar al trabajador al contexto organizacional, introducirlo en sus prácticas, filosofías e integrarlo a su cultura para que se comporte de manera adecuada a las expectativas de la compañía.

De acuerdo con el Dr. Dolan, si la inducción es deficiente, aumentará la tensión en el empleado nuevo, pudiéndose convertir en un factor que contribuya a que éste decida abandonar la organización. Según este autor, los principales objetivos de la inducción son:

- Reducir los costos y plazos de “puesta en marcha” del empleado: un trabajador nuevo rinde mucho menos al principio. Los costos y el tiempo de esperarlo se pueden reducir con una buena orientación.

- Reducir el estrés y la ansiedad: el empleado nuevo está interesado en hacer las cosas bien y necesita probarse a sí mismo, por consiguiente, la sensación de no rendir de acuerdo a los objetivos, provocará de modo inevitable estrés. También puede aparecer estrés como resultado del esfuerzo de ser aceptado por otros miembros del grupo con el que trabaja. Para que la inducción sea efectiva, hay que poner sobre aviso al empleado nuevo lo que se espera de él durante el período inicial, de esta manera podrá reducirse la tensión experimentada.
- Reducir la rotación de personal: es frecuente que un empleado recién tomado, haya estado días antes en proceso de búsqueda y por lo tanto pueda estar recibiendo otras ofertas en forma simultánea. En consecuencia, una mala inducción puede hacer que piense que éste trabajo no es para él, que no rinde lo suficiente o que no lo quieren en la compañía, y tal vez contemple probar alguna de las otras propuestas.
- Ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros de trabajo: los compañeros y supervisores de un nuevo colaborador, siempre invierten tiempo en ayudarlo, atrasando sus tareas habituales. Una buena inducción puede ahorrar parte importante de este tiempo.

Por supuesto que la inducción será más o menos compleja dependiendo del tamaño de la empresa, de la jerarquía del empleado, de los recursos que pueda destinar a este fin y de la inmediatez en que se precise la operatividad del mismo. Sin embargo y en términos generales puede decirse siguiendo a Larry Stuart (Stuart & Letran, 2007) que lo ideal es que la inducción se divida en 3 partes:

- a) Inducción a la organización: donde se le da un pantallazo de la misión, visión, rubro, productos que se comercializa la empresa y/o servicios que se presta, ubicación en el mercado, autoridades, etc.
- b) Inducción al departamento / sucursal / sección: aquí se ven aspectos generales del departamento: gerentes, oficinas que comprende, interconexiones entre las mismas, procedimientos comunes, se presenta al compañero de trabajo y se hace un recorrido para que conozca los lugares y las personas con las que tendrá interacción en sus tareas.
- c) Inducción al puesto: exposición de objetivos y funciones del puesto, remuneraciones, responsabilidades, herramientas de trabajo, oficina, horarios.

Tabla 3 - Etapas de Inducción

Fases de inducción	Temas
Inducción a la Organización	• Misión y objetivos básicos de la organización.
	• Historia de la compañía

Fases de inducción	Temas
	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas, es decir, los medios que se eligen para el logro de los objetivos. • Organización y estructura de la organización: qué hace cada área o departamento. • Edificios e instalaciones • Principales productos y servicios de la organización. • Reglas y reglamentos internos básicos • Procedimientos de seguridad e higiene en el trabajo.
Inducción al Departamento / Sección	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación del departamento, oficinas que contiene • Interconexiones entre las oficinas. Procesos • Presentación de los compañeros de trabajo del área, supervisores y colegas
Inducción al Puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Horarios de trabajo, descanso y comida. Casos de home office • Remuneraciones. Prestaciones Sociales. Beneficios • Responsabilidades, tareas y objetivos del puesto • Funcionamiento de equipos, instalaciones, oficina

Fuente: elaboración propia, basado en "Administración de RR.HH". Chiavenato (2011).

5.2.6. Capacitación

La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y actitudes en función de objetivos definidos (Chiavenato, 2011).

El profesor Chiavenato hace una distinción entre los términos "Educación" y "Capacitación" del tipo género-especie, definiendo a la Educación como la formación para afrontar distintos aspectos de la vida, entre ellos los económicos, culturales, sociales, religiosos y también los profesionales. En el mismo sentido, la educación profesional es la preparación de una persona para la vida laboral y según este autor, los tipos de educación profesional son 3:

- 1- Formación profesional: es el tipo de instrucción institucionalizada que prepara a un individuo para una profesión. Por ejemplo, la carrera de Contador Público en la facultad. Los objetivos educativos son aquí de largo plazo.
- 2- Desarrollo profesional: es la educación profesional que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. Sería un posgrado en impuestos para el contador. Podría decirse que tiene objetivos de mediano plazo.
- 3- Capacitación: es la preparación del empleado para su adaptación o mejora de rendimiento en un puesto o función. Los objetivos educativos aquí son de corto plazo, para su aplicación inmediata en la posición. Las capacitaciones tienen muchos formatos, pueden impartirse en forma de jornadas, cursos, seminarios, aunque la más común es la que se da en forma posterior a la inducción en la que

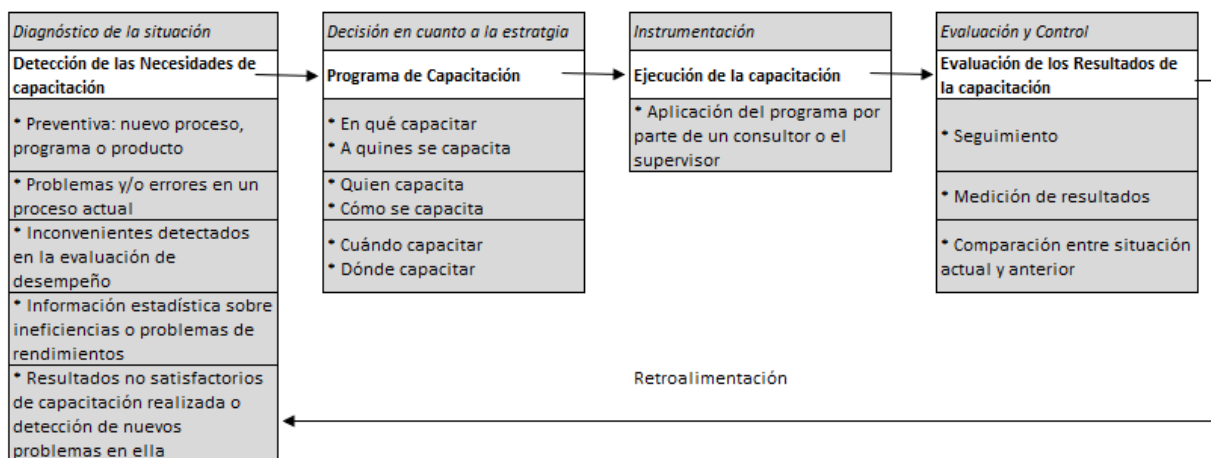
son los supervisores directos y compañeros de trabajo quienes enseñan cómo hacer las cosas al empleado novato a fin de volverlo operativo.

Siguiendo el concepto del primer párrafo de este acápite, según el citado autor, la capacitación puede inclinarse a uno o varios de los siguientes objetivos:

- a) Aumento de conocimientos: es el caso donde se brinda información sobre los procedimientos, formas de trabajo, canales de ventas, productos y servicios que vende la empresa. También se incluyen aquí las políticas, los objetivos, los enfoques de los nuevos programas y proyectos de la compañía. Cuando se imparten este tipo de capacitaciones, el rol del empleado es pasivo, de escucha y conocimiento.
- b) Desarrollo de habilidades: apunta a la adquisición de destrezas físicas o mentales necesarias para el desarrollo de actividades y tareas en el puesto, como aprender a manejar una máquina, compilar y archivar documentos, el manejo de softwares, la configuración de un equipo. En estas capacitaciones el rol del empleado es más activo, es un aprendizaje aplicado.
- c) Desarrollo de actitudes: es el trabajo con las *soft skills*, el liderazgo, la empatía, la resiliencia, la serenidad ante los problemas, la comunicación efectiva. Es la capacitación orientada al comportamiento esperado de la persona en el puesto e incluye las técnicas de ventas, cómo argumentar y manejar las negativas de los clientes y también las técnicas las de negociación de los compradores.

Es importante saber sobre qué se va a capacitar, cuándo, quién lo hará, dónde, cómo y luego de la capacitación saber si sirvió o no.

Gráfico 2 - Proceso de Capacitación



Fuente: elaboración propia, basado en "Administración de RR.HH". Pág. 325. Chiavenato (2011).

El mundo se vuelve cada vez más complejo y esto sin duda repercute en la manera en que opera una organización. La compañía no sólo combate los errores y problemas internos, sino que permanentemente hace frente a oportunidades y amenazas del contexto que demandan una permanente actualización de la fuerza de trabajo (Mondy, 2010).

Métodos más comunes de capacitación

El autor Robert Wayne Mondy (2010) señala algunos de los métodos más comunes de capacitación, entre ellos están:

- a) Cursos impartidos por instructores: se trata de jornadas que brindan terceros especialistas contratados por la empresa. Generalmente los concurrentes son “oyentes” más allá de una escasa participación que puedan tener en la disertación. Los capacitadores tienen la ventaja de poseer una visión externa de los problemas y suelen abordar temas nuevos para la organización. A menudo, los ejecutivos están muy abocados a sus tareas diarias, en consecuencia, no disponen del tiempo necesario para impartir una adecuada capacitación, en tales circunstancias la contratación de estos instructores se vuelve ineludible.
- b) Coaching ontológico: se trata de un “entrenamiento” que hace un coach (especialista en la disciplina) sobre un trabajador a través de charlas y entrevistas que tiene por objetivo impulsar talentos, crear competencias y estimular potenciales habilidades para obtener niveles de desempeño que por sí mismo sería incapaz de alcanzar (Echeverría, 2017). Es un tipo de práctica que destraba situaciones mentales del individuo, permitiéndole solucionar problemas. Otro uso del coaching es descubrir características e identificar perfiles que no fueron detectados en las pruebas de ingreso y que pueden conllevar ciertas decisiones de estructura orgánica (rotación de puestos, jerarquizaciones, nuevas tareas, etc.).
- c) Capacitación en el puesto de trabajo: es la más común y casi obligatoria en una oficina donde hay más de un trabajador. Es la práctica en la cual el compañero más calificado enseña al aprendiz cómo hacer las cosas. En este tipo de capacitación, el empleado suele estar más motivado en el aprendizaje que en cursos o jornadas, porque es claro que está adquiriendo los conocimientos necesarios para desarrollar su propio trabajo.
- d) Rotación de puestos: también se llama “capacitación cruzada”, es un método consistente en el desplazamiento de los trabajadores de un puesto de trabajo a otro para ampliar su experiencia. Los programas de capacitación rotacional

ayudan al personal a entender una variedad de puestos de trabajo y sus relaciones, mejorando con ello la productividad (Mondy, 2010). Del mismo modo, la rotación de puestos es un procedimiento indispensable en la preparación de una persona para reemplazar a un compañero ausente.

- e) Capacitación realizada por los superiores: es un tipo de instrucción interna (a diferencia de los cursos impartidos por instructores) preparada generalmente por los responsables de las áreas. En ocasiones, hay personas dentro de la organización, no necesariamente del área del empleado, que ya sea por sus credenciales o por experiencia brindan capacitaciones generales.

5.2.7. Motivación

“La motivación es un estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta de una persona hacia metas o fines determinados. Es el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Es aquello que le da energía y dirección a la conducta” (Gómez García-Romeral, 2013). Particularmente en la gestión de recursos humanos, la fase de motivación consiste en descubrir cuáles son los estímulos que pueden impulsar al trabajador a cumplir con los objetivos establecidos y maximizar su rendimiento.

Si bien la motivación es un “estado interno”, en el sentido que viene de nuestra mente, los estímulos que la activan pueden ser externos (aumentos de sueldos, mejor lugar de trabajo) o generarse internamente en el individuo (crecimiento personal, autorrealización).

En los últimos 100 años se han ido desarrollando teorías administrativas que trataron de determinar las motivaciones de los empleados para poder lograr mejores rendimientos laborales. Siguiendo al Dr. Armando Cuesta Santos en su obra *Tecnología de gestión de Recursos humanos* (Cuesta Santos, 2010), sintéticamente podemos mencionar:

- a) Teoría de la administración científica: cuyo máximo exponente fue Frederick W. Taylor a principios del s. XX, era el esquema del *homo economicus*, es decir el concepto del ser humano motivado exclusivamente por recompensas salariales, económicas o materiales.
- b) Teoría de las relaciones humanas: de Elton Mayo, Lewin y otros psicólogos sociales en 1930, que plantearon el *homo social*, enfocando la motivación del trabajador en las recompensas sociales: la necesidad de pertenecer a un grupo, el trabajo en equipo, ser reconocido por sus pares, ser escuchado por sus jefes, tener compañeros de trabajo empáticos y solidarios.

- c) Teoría de la jerarquía de las necesidades: Abraham Maslow en 1943 publicó “A theory of human motivation” donde expone que las motivaciones del individuo (y del empleado) dependen de cuan satisfechas estén una serie de necesidades que van escalando jerárquicamente:
- Necesidades fisiológicas: comer, beber, descansar, abrigarse, ir al baño, trabajar cómodo, no sufrir calor.
 - Necesidades de seguridad: protegerse ante cualquier peligro, dormir bajo un techo, se encuentra aquí la necesidad de estabilidad laboral.
 - Necesidades sociales: aceptación por parte de sus compañeros, afecto, solidaridad, un ambiente de personas agradables, colaborativas, aquí se incluyen las reuniones fuera de la empresa (asados), actividades deportivas con los colegas, entre otros.
 - Necesidades de estima o aprecio: el reconocimiento de la empresa por su labor o trayectoria, las felicitaciones de sus superiores por un buen trabajo desempeñado, la confianza en sí mismo, el prestigio.
 - Necesidades de autorrealización: llegar a ser supervisor, jefe, gerente o dueño. Terminar una carrera universitaria o un posgrado.
- d) Teoría de los 2 factores: cuyo exponente fue el psicólogo Frederick Herzberg en 1959, quien argumentó que son dos los factores que determinan el desempeño de un trabajador en una organización:
- El factor higiénico: tiene ese nombre porque se refiere a cuestiones que si no se cuidan podrían afectar la salud física y/o psicológica del empleado: las condiciones de trabajo, la política salarial, la relación con el jefe, la estabilidad, la relación con los compañeros de trabajo. Estos aspectos, según Cuesta Santos (2010) son “mantenedores” del trabajo, no así “motivadores”, es decir hacen a que el trabajador “esté bien en el trabajo”, pero no necesariamente satisfecho (satisfacción duradera), por este motivo Herzberg los llama también factores de insatisfacción, ya que su descuido por parte de la compañía lleva a la insatisfacción del empleado que puede derivar en su renuncia.
 - El factor motivacional: son cuestiones que hacen a la satisfacción duradera del empleado y tienen que ver con la realización y el crecimiento profesional: las tareas desafiantes, la confianza que deposita el jefe, las posibilidades de ascenso, la libertad de horarios, la libertad para hacer determinadas cosas, el reconocimiento, etc. Estos elementos hacen no sólo que el empleado se quede, sino que aumente su productividad.

- e) Teoría de las expectativas: desarrollada por el psicólogo canadiense Víctor Vroom en 1964. Establece que la motivación del trabajador está en las expectativas que tiene sobre lo que va a conseguir con el trabajo que hace. Para este enfoque, la productividad es un instrumento para obtener otro fin que puede ser más dinero para algo, reconocimiento del jefe, aceptación social, ascenso o cualquier otro beneficio. Un trabajador que quiera terminar su casa probablemente querrá hacer horas extras hasta el momento en que termine la construcción.

El profesor Cuesta Santos (2010) resume las motivaciones laborales en dos grandes grupos: materiales y espirituales:

Gráfico 3 - Tipos de motivaciones



Fuente: Elaboración propia sobre la base de "Tecnología de gestión de RR.HH". Pág. 379. Cuesta Santos (2010).

5.2.8. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es el proceso o actividad crítica en la GRH por la cual, a través de una metodología determinada, se pretende valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento de los empleados de una organización (Cuesta Santos, 2010).

El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del buen trabajo que desarrolla un empleado, controlado de una manera adecuada, determinan la magnitud del esfuerzo que éste está dispuesto a hacer (Chiavenato, 2011). Esto quiere decir que para lograr un buen rendimiento o un aumento en la productividad de un trabajador no es suficiente

sólo con que esté motivado, sino que alguien tiene que medir ese rendimiento, comunicarle que viene bien o mal y compensarlo en consecuencia.

La evaluación de desempeño, es una actividad de “control”, y por lo tanto representa la última etapa de la gestión de recursos humanos. De hecho, todos los subprocesos desarrollados a lo largo de este trabajo (reclutamiento, selección, inducción, capacitación, etc.) cuentan también con una última fase de control o evaluación que los retroalimenta.

Objetivos de la evaluación de desempeño

El principal objetivo es medir el desempeño de los trabajadores de una organización. Toda evaluación es un instrumento para algo, un medio, no un fin en sí, por lo que los objetivos a lograr con esa medición según Chiavenato (2011) pueden ser:

- Adecuación correcta de un individuo a un puesto
- Recompensar objetivamente la productividad de un empleado
- Determinar el ascenso de un miembro de la organización.
- Decidir un distracto
- Estimar el potencial de desarrollo de los recursos humanos
- Dar mayor confianza y seguridad en el desarrollo de sus funciones al trabajador, permitiéndole conocer “las reglas de juego” y las expectativas de sus jefes.
- Promover la capacitación efectiva conociendo los puntos débiles y fuertes de los individuos.

Métodos de evaluación de desempeño

El profesor Cuesta Santos (2010) explica que los distintos métodos parten, para su aplicación, de los indicadores u objetivos a medir, además ninguno es excluyente. Suelen además emplearse en forma simultánea y muchas veces por cuestiones de tiempo y costo, en forma combinada.

La existencia de indicadores tangibles (matemáticamente medibles) e intangibles (medibles de manera relativamente subjetiva) hace que estos métodos sean divididos con frecuencia en 2 grupos (Cuesta Santos, 2010):

- a) Métodos relacionados con indicadores tangibles: Índices: cantidad de producción, calidad de producción, monto de ventas, volumen de ventas, nivel de cobranzas, cantidad de clientes, ausentismo, etc. Son los métodos más usados en las empresas comerciales correntinas que incluyen obviamente a las droguerías.
- b) Métodos relacionados con indicadores intangibles: Índices: aptitud técnica, liderazgo, adaptabilidad, comunicación efectiva, trabajo en equipo, cooperación, flexibilidad, proactividad, disciplina laboral, entre otras.

Como en el presente trabajo se evaluará la aplicación de técnicas con ambos tipos de indicadores, se desarrollarán brevemente los métodos más comunes en cada grupo.

Métodos relacionados con indicadores tangibles

Se relacionan con el sistema de remuneración y compensación laboral, sobre todo para determinar la parte variable del sueldo. Funcionan como evaluadores de desempeño porque miden la productividad y premian o castigan económicamente el rendimiento, eventualmente pueden establecer una base objetiva para una promoción o un despido (Cuesta Santos, 2010).

1. Métodos de una variable: el premio se establece en función de una variable:
 - 1.1. comisión por ventas: es un porcentaje del monto de ventas generado por cada vendedor. Puede ser un porcentaje único o escalonado de acuerdo a determinados niveles u objetivos; se pueden establecer por área, por producto, por servicio, por marca, dependiendo de los objetivos de la organización.
 - 1.2. Presentismo: el premio por presentismo muchas veces es forzoso para el empleador ya que suele establecerse por convenio colectivo de la actividad, en el caso de las droguerías el convenio 120/75 no lo contempla expresamente por lo que puede implementarse en forma voluntaria. Generalmente consiste en una doceava parte del sueldo bruto mensual.
 - 1.3. Niveles de cobranzas: es común también premiar de acuerdo a los niveles de cobranza y mora, sobre todo a los tesoreros y administradores. De acuerdo a las encuestas realizadas en este trabajo, se detectó que en algunas droguerías es el mismo vendedor el que gestiona las cobranzas, sobre todo porque el límite de crédito del cliente frecuentemente está sujeto a su deuda. Pueden establecerse entonces premios a los vendedores de acuerdo a objetivos de cobranzas en monto y en plazos de morosidad.
2. Métodos de variables múltiples: en este caso el premio del empleado está compuesto por varias variables, usualmente cada empresa arma un esquema mixto medianamente complejo buscando una compensación por el cumplimiento de más de un objetivo estratégico. En Corrientes, la droguería SN cuenta con un esquema que combina comisión por porcentajes y escalones, con cobranzas y cantidad de clientes atendidos en el mes.

Métodos relacionados con indicadores intangibles

1. Método de escalas gráficas: evalúa al individuo sobre la base de una calificación en varios temas de acuerdo a una escala graduada cualitativa (por ej: excelente, muy bueno, bueno, regular, malo) y a veces también cuantitativamente (del 1 al 10 por ej.). Se arma un formulario de doble entrada donde en las filas están los temas o factores descriptos en forma simple y sucinta, y en las columnas las calificaciones que también suelen tener una muy breve explicación orientativa. El nombre “escalas gráficas” puede resultar un poco confuso porque parece que fuéramos a realizar un dibujo a escala, sería más adecuado llamarlo simplemente “método de escalas”.

Ejemplo de escalas gráficas y puntos:

Evaluación de desempeño por Escalas Gráficas						
Departamento:	Apellido y nombre:					
Puesto:	Fecha:					
<i>Competencias</i>	<i>Excelente</i> 10-9	<i>muy bueno</i> 8-7	<i>bueno</i> 6-5	<i>regular</i> 4-3	<i>malo</i> 2-1-0	<i>TOTAL</i>
1. Gestión: realiza las acciones necesarias para lograr que los proveedores entreguen oportunamente la mercadería						
2. Escucha Activa: atiende a las demandas de sus superiores, entendiendo claramente sus pedidos						
3. Adaptabilidad: capacidad para enfrentar con versatilidad y flexibilidad los cambios del entorno						

Fuente: elaboración propia

2. Método de elección forzosa: también consiste en un cuadro de doble entrada pero esta vez los criterios de evaluación son frases generalmente positivas (que se asimilan a preguntas) y las columnas de respuestas solo son dos: Si / No (o “+”, “-“). Este método es más simple que el anterior ya que a través de las respuestas polarizadas busca evitar las subjetividades que puede plantear la técnica de las escalas. Aquí la clave está en formular adecuadamente las frases, de modo que sean representativas para evaluar a los empleados, evitando ambigüedades. Las frases se presentan en forma de bloques de 2 o 4 frases (Chiavenato, 2011):

Evaluación de desempeño por Elección Forzosa			
Sector:		Apellido y nombre:	
Puesto:		Fecha:	

Nro	1- INICIATIVA	SI	NO
1	Acepta los desafíos con entusiasmo		
2	Siempre se le ocurre una idea nueva		
3	Busca solucionar problemas sin que se lo pidan		
4	Impulsa nuevos proyectos		

2- TRABAJO EN EQUIPO			
5	Promueve la organización de las tareas de su equipo		
6	Es colaborativo con el trabajo de los demás		
7	Tiene buena comunicación con sus compañeros de trabajo		
8	Se enfoca en el logro de los objetivos del área		

Fuente: elaboración propia

3. Método de incidentes críticos: del psicólogo John Flanagan en la década del 50', es una técnica que, mediante un cuestionario o una entrevista, busca conseguir la mayor información sobre las competencias de los trabajadores de acuerdo a las reacciones o comportamientos que tuvieron ante sucesos importantes y desafiantes que ocurrieron en su puesto en un período pasado. Estos sucesos se denominan "incidentes críticos", porque fueron momentos o hechos de mediana o alta relevancia y requirieron de decisiones importantes para el puesto.

El método, no se ocupa de las características o comportamientos situados dentro del campo de la normalidad, sino de los que son en extremo positivos o en extremo negativos (Chiavenato, 2011).

Las entrevistas de incidentes críticos se basan en preguntas abiertas, buscando que el entrevistado, conteste de la forma más detallada posible, de manera que se pueda conocer qué pensó o cómo manejó oportunamente la situación. (Universidad del Aconcagua, 2018).

Es importante antes de empezar, que el entrevistador se guíe por un protocolo, tenga armado el cuestionario y por supuesto, finalizada la entrevista, transcriba los resultados, sobre esto tenemos 2 fases (Aiteco Consultores, 2019):

- 1° Fase: donde se transcriben las preguntas y respuestas
- 2° Fase: donde se elabora el instrumento resumen, resultado del test, que generalmente se divide en 2 partes: las cosas buenas y las cosas malas.

Ejemplo de preguntas abiertas:

- ¿Por qué se demoró tanto en atender al cliente X?
- ¿Qué hizo Ud. para que se decidiera a escribir en el libro de quejas?
- ¿Cómo concretó una venta tan difícil?

- d) ¿Cómo logró convencer al cliente que estaba tan atrasado para que regularice su situación?

Ejemplo del resultado:

Evaluación de desempeño por Incidentes críticos	
Sector:	Apellido y nombre:
Puesto:	Fecha:
Aspectos excepcionalmente positivos	incidente crítico
1. Cierra ventas difíciles	Caso de paquete de medicamentos oncológicos
2. Logra un óptimo nivel de cobranzas (90%)	Caso de Rubén Rodríguez con atraso de año y medio
3. Tiene buen trato con los compañeros	Caso de armado de cobertura en caso de ausencia
4. Se compromete con los objetivos de la compañía	Día 5/06 que se quedó fuera de hora para resolver
Aspectos excepcionalmente negativos	incidente crítico
1. Suele confrontar con algunos clientes	Caso de cliente Ramírez que escribió en libro de quejas
2. Llega de 10 a 15min tarde siempre	Listado de asistencia del mes pasado de RRHH
3. Tiene problemas para viajar más de 300km	Casos de viajes a Formosa y Entre Ríos
4. No es ordenado en su puesto de trabajo	Caso en que se perdió la agenda de contactos

Fuente: elaboración propia

4. Método de comparación por pares: de acuerdo con Cuesta Santos (2010), es una técnica que compara personas de a pares en determinados temas. El evaluador solo puede elegir a uno que es el mejor de los 2 en ese aspecto. La comparación se hace sobre un aspecto determinado involucrando todas las combinaciones posibles para comparar a todos con todos, en este sentido la cantidad de combinaciones va a responder a la fórmula:

$$C(n, r) = \frac{n!}{r! (n-r)!}$$

n= es el total de empleados del área
r= 2 (porque los grupos se componen de 2 personas)

Así, si el área tiene 4 empleados, el resultado son 6 comparaciones posibles. Al ganador de cada par se le asigna el número 1, después se suman todos los puntos y se establece una jerarquía. Es un método muy útil y usado en casos de decisiones de ascensos, para elegir a quien.

Empleado	A	B	C	D
Comparaciones				
A - B		1		
A - C	1			
A - D				1
B - C		1		
B - D		1		
C - D				1
Rj	1	3	0	2
Jerarquía	3	1	4	2

Fuente: Cuesta Santos (2010). Tecnología de recursos humanos. Pág. 365

La entrevista de evaluación de desempeño

Comunicar el resultado del test al evaluado es un punto fundamental de todos los sistemas de evaluación de desempeño. De nada sirve la evaluación si el principal interesado, la propia persona, no tiene conocimiento de cómo le fue. Es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño para que pueda alcanzar los objetivos plenamente. Los propósitos de la entrevista de evaluación de desempeño son (Chiavenato, 2011):

1. Mostrar al empleado sus puntos débiles y fuertes.
2. Establecer áreas de oportunidad acordes al perfil y planes de acción para desarrollarlas. También fijar algunos objetivos particulares para el trabajador en el período siguiente.
3. Evitar sorpresas posteriores del trabajador por las decisiones de la empresa ante un mal desempeño, así como aprovechar la oportunidad para brindar reconocimientos si son merecidos.
4. Eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben habitualmente devoluciones sobre su trabajo.

5.2.9. Ley 17.565 de Farmacias y Droguerías. Normativa aplicable al rubro.

Una fuente importante de consulta a la hora de establecer las responsabilidades y funciones de los puestos, sobre todo del director técnico de la droguería, es la ley 17.565 Régimen legal del ejercicio de la actividad farmacéutica y de la habilitación de Farmacias, Droguerías y Herboristerías; también su decreto reglamentario nro. 7123/68. Estas normativas establecen el marco legal que deben respetar las droguerías para funcionar y el perfil del director técnico. Algunas consideraciones que dispone la ley acerca del director técnico son las siguientes:

- Para poder ejercer su profesión en Corrientes, los farmacéuticos deben inscribir su título y matricularse en la Dirección de Fiscalización Sanitaria del Ministerio de Salud provincial (art 17 ley).
- Las droguerías deben ser dirigidas por un director técnico (en adelante DT) que debe tener el título de farmacéutico y estar matriculado (art. 35 ley)
- El DT es responsable por la pureza y legitimidad de las drogas y medicamentos expendidos por la droguería, para ello la ley obliga a las droguerías a contar con un laboratorio de control analítico (art. 37 ley).
- El farmacéutico puede ser DT de más de una sola droguería, aunque está obligado a tener disponibilidad horaria para la atención personal y efectiva de cada establecimiento, vigilando el expendio de los medicamentos (art. 35 ley)
- La actividad de los farmacéuticos en las droguerías no se regula por el convenio de sanidad, tienen una normativa especial que es el CCT 659/13, el cual establece el adicional por bloqueo de título al DT de un 85% del sueldo básico. El del DT es generalmente el sueldo más alto que afrontan las droguerías, superado solo en algunos casos por el gerente general.
- El DT tiene la obligación de estar siempre presente durante los horarios de atención al público, las ausencias solo pueden ser cubiertas por otro farmacéutico auxiliar que también se inscribe en Fiscalización Sanitaria (art. 26). Tanto este último organismo como el ANMAT (para los casos de droguerías con habilitación de tránsito en otras provincias) tienen facultades para hacer inspecciones y en el caso de no estar presente el DT al momento de la inspección, las droguerías pueden ser pasibles de sanciones, multas y hasta clausuras.
- Entre las tareas más importantes del DT están:
 - Mantener el control y registro, en los libros correspondientes, de movimientos de productos estupefacientes y psicotrópicos. Resguardarlos bajo llave (art. 8)
 - Firmar y solicitar autorización para la compra de los estupefacientes través de los *vales de compra* del art 14 ley 17.818 (de estupefacientes).
 - Supervisar las temperaturas de las heladeras en función a los medicamentos refrigerados y adoptar en general los recaudos para la adecuada conservación de todas las drogas (art 25 dec. 7123/68)
 - Verificar los vencimientos, lotes y marcas. Queda bajo su responsabilidad la legitimidad, procedencia y conservación de todos los medicamentos, drogas y descartables que venda la droguería (art 37 dec. 7123/68)
 - Velar por el cumplimiento de toda la normativa nacional y provincial vigente (incluyendo el código alimentario, la Farmacopea Argentina, las resoluciones

del ANMAT y de demás organismos de control), sobre la adquisición, conservación y expendio de los medicamentos y descartables.

- Estar presente y atender a los requerimientos de los auditores en las fiscalizaciones sanitarias.
- Resto de funciones que se le asigne en la empresa: administración del personal a su cargo, tareas de cargas de datos y pedidos en sistema, establecimiento y control de normas operativas, control del depósito, de los inventarios mínimos, etc.

Otro aspecto a tener en cuenta es que, para este rubro relacionado con la salud, la Municipalidad de Corrientes exige por Ordenanza 6836/19 que los trabajadores tengan su *libreta sanitaria* vigente antes de empezar con su actividad. Este requisito debe cumplirlo tanto el director técnico como el resto de los empleados de la droguería. El documento sanitario es un certificado de salud que acredita que el empleado está libre de ciertas enfermedades de transmisión alimentaria, infecciosa y/o sexual que puedan llegar a propagarse en la atención al público o manipulación de medicamentos y drogas.

6. Metodología de la investigación

6.1. Diseño y tipo de la investigación

La investigación realizada es de tipo no experimental descriptiva, toda vez que no depende de factores o condiciones que modifiquen los resultados obtenidos. Concretamente, se trata del estudio de una realidad: los procesos de gestión de recursos humanos en droguerías de una muestra, y sobre esa realidad se realizaron propuestas de cambios.

Martínez y Benítez (2016, pág. 94), señalan que “los métodos no experimentales estudian los fenómenos sociales tal y como se presentan en la realidad, para después analizarlos, comprenderlos y explicarlos”. Por su parte, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández-Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Esta última definición caracteriza con precisión este Trabajo, donde se analiza un grupo de trabajadores, sus perfiles y los documentos que describen los puestos.

6.2. Enfoque de la investigación

Dado que:

- Se ha establecido un marco teórico proveniente de una revisión bibliográfica del tema.
- Se ha descrito un conjunto de pasos cronológicos que respetó la investigación para acopiar y elaborar información que sirvió de sustento.
- El Trabajo se apoyó en variables que se tradujeron en valores.
- Las conclusiones de la investigación están sujetas a los resultados de dichas variables.

es que puede afirmarse, siguiendo a Sampieri, Collado y Lucio (2006), que se trata de un proyecto con enfoque esencialmente *cuantitativo*. Este enfoque permite el uso de técnicas estadísticas para tratar la información, extrapolar conclusiones para la población.

6.3. Población bajo estudio

En la Ciudad de Corrientes Capital, están habilitadas para funcionar (al 20/08/2023) unas 31 droguerías que tienen una dotación promedio de 34 personas en sus nóminas, en el [Anexo I](#), se detalla la totalidad.

Sin embargo, la **población bajo estudio**, son las droguerías denominadas “pequeñas” es decir de hasta 35 empleados, que son las siguientes 26:

Tabla 4 - Población Bajo Estudio

Nº	EXPEDIENTE	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	DIRECTOR TECNICO	Personal
1	310-01596/2001	B Y B	KARINA PATRICIA RUSIN	7
2	310-13658/2015	DROGUERIA VELEZ SANSFIELD	ZSCHACH FRANCESCO RICARDO	12
3	310-07436/2018	NC-INSUMOS MEDICOS	MESTRE SERGIO GUSTAVO	15
4	310-00353/1996	FACOR II S.R.L	VILLAGRAN VICTOR MANUEL	15
5	310-07242/2004	MARAZZI	MARCELA CAO	17
6	310-13723/2020	NEAPHARMA S.A.S	GÓMEZ, NÉSTOR DARÍO	17
7	310-03443/2010	ROCHMA	MARIA CELESTE ACHA MENDEZ	17
8	310-05238/2014	CODEVAR S.R.L	ANALIA DIAZ	17
9	310-15989/2015	SN DROGUERIA ALOE K COMPANY SRL	JUAN MANUEL MORO	18
10	310-02957/2014	PHARMACOR	AZZORONI HECTOR ARTURO	18
11	310-00353/1996	FACOR I S.R.L	JUAN CARLOS MAZZARO	18
12	310-03990/2001	DROGUERIA TARAGUI S.A	NATALIA SOLEDAD FORNASARI	20
13	310-06575/2020	ONCOLITORAL S.R.L	BEBER MARIA MAGDALENA	22
14	310-03905/1999	ITATI	VIVIAN LOIDA FERNANDEZ	23
15	310-03523/2008	CASA OTTO HESS S.A.	ERNESTO RUBEN PIRIS	24
16	310-05015-2022	POPULAR S.R.L	ANNIBALI SILVIA ADELA	24
17	310-08639/2007	MEDIFARMA	MARGARITA BAEZ	25
18	310-11945/2017	SAN ANTONIO DE MEDINEA SRL	GOMEZ NESTOR DARIO	25
19	310-01233/2013	ROSH- FARM S.R.L	MARILINA DENISE VIVIAN LOZA	26
20	310-04969/2006	PHARMAD S.R.L	BARBOZA LLANO MARTA ESTELA	27
21	310-05535/2006	NUEVA DROGUERIA CORRIENTES S.A	MARIA MARGARITA BROZON BAREIRO	28
22	310-02247/2014	JEMAN SRL	BLANCO ARACELI	28
23	310-19693/2021	SIFARMA DE SAVIMA S.A	MRACZEK SHEILA DAIANA	30
24	310-09467/2014	ALBERTO MAZZONI S.A	LANCELLE MONFERRER, LUIS GASTON	34
25	310-20568-2019	NORDESTE SALUD	BORDIGNON CLAUDIA MARIA	34
26	310-02178/2015	CUATRO SOLES	SCHLEICHER JESSIE JAQUELINA	35
			Promedio de empleados	22

Fuente: Elaboración propia en base a datos brindados por la Dirección de Fiscalización Sanitaria del Ministerio de Salud de la Provincia de Corrientes

Esta investigación busca dar respuestas sobre los problemas detectados en los procesos de gestión de recursos humanos de estas empresas pequeñas.

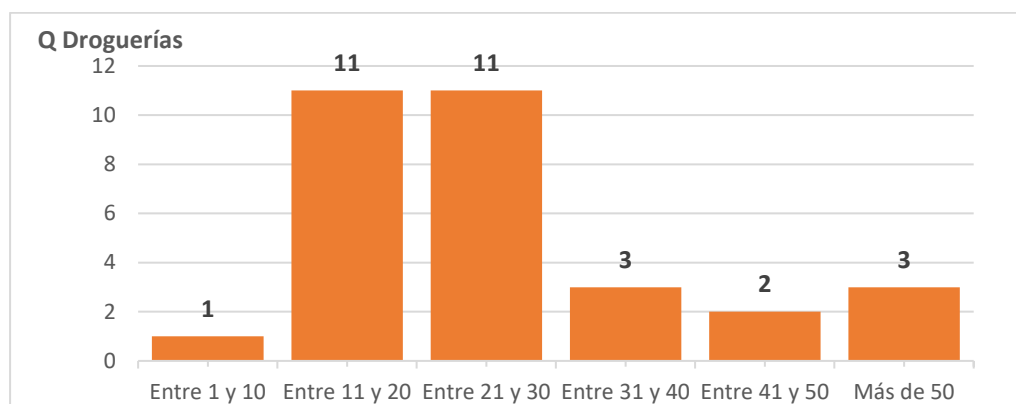
Segmentando la totalidad de droguerías de la ciudad en rangos de decenas de empleados, resultan los siguientes cuadro y gráfico:

Tabla 5 - Cantidad de droguerías según el volumen de la plantilla

Rangos	Q droguerías
Entre 1 y 10	1
Entre 11 y 20	11
Entre 21 y 30	11
Entre 31 y 40	3
Entre 41 y 50	2
Más de 50	3
	31

} 26 (84%)

Gráfico 4 - Distribución de droguerías en Corrientes de acuerdo a la cantidad de personal



Fuente: elaboración propia, sobre la base del cuadro brindado por Fiscalización Sanitaria expuesto en el Anexo I

En este trabajo se ha decidido hacer foco en las Pymes de los 4 primeros rangos (26 organizaciones sobre 31, es decir un 84% del total), toda vez que los problemas de las empresas más grandes serán naturalmente diferentes. En esta idea, se excluyen los últimos 2 rangos (entre 41 y 50; y más de 50) resultando una **población bajo estudio** de 26 compañías.

6.4. Muestra

La profesora Yadira Corral expresa: “en lo que se refiere al tamaño de la muestra, éste dependerá del grado de representatividad que tenga de las cualidades y características presentes el universo a estudiar. En este sentido (...) diversos autores coinciden en señalar que muchas veces una muestra de un 40% puede ser representativa de la población, acorde con su tamaño. Asimismo, autores como Busot (1991) y Sierra Michelena (2004) consideran que una muestra de 30% de la población es suficientemente representativa, para muestras

aleatorias (al azar) en investigaciones que se ubiquen en el área de las ciencias sociales”. (Corral, 2015).

Por lo expuesto por la profesora Corral, sumado a la dificultad de acceder a entrevistas con algunos dueños de droguerías del medio, se adoptó un *Muestreo por Conveniencia* considerando suficiente establecer el tamaño de la muestra en 9 compañías, sobre todo por la similitud que hay en la estructura de recursos humanos en ellas dentro de los distintos rangos. Las empresas se eligieron en cada rango en una cantidad proporcional a la que representa la población del rango en la población objetivo, con el objeto de lograr la mayor representatividad posible.

Tabla 6 - Población Objetivo – muestra estratificada

Rangos	Q droguerías	% proporción	muestra
Entre 1 y 10	1	4%	0
Entre 11 y 20	11	42%	4
Entre 21 y 30	11	42%	4
Entre 31 y 40	3	12%	1
	26	100%	9

6.4.1. Selección de la muestra

Las 9 droguerías seleccionadas fueron:

Tabla 7 - Selección de la muestra

N°	RANGO	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	ENTREVISTADO	CARGO	Personal
1	Entre 11 y 20	DROGUERIA VELEZ SANSFIELD	FREDDY ZSCHACH	SOCIO GERENTE	12
2		NC-INSUMOS MEDICOS	NATALIA COSTANTINO	DUEÑA - GTE. GRAL	15
3		SN DROGUERIA - ALOE K COMPANY SRL	SEBASTIÁN CODERMATZ	SOCIO GERENTE	16
4		NEAPHARMA S.A.S	JUAN CARLOS BLANCO	SOCIO GERENTE	17
5	Entre 21 y 30	ONCOLITORAL S.R.L	JOSÉ LUIS GONZÁLEZ	DUEÑO - GTE. GRAL.	22
6		ITATI	CARLOS SANDOVAL	GERENTE GENERAL	23
7		ROSH- FARM S.R.L	ROSA PEREYRA	DUEÑA - GTE. GRAL	26
8		PHARMAD S.R.L	FEDERICO DENK	DUEÑO - GTE. GRAL.	27
9	Entre 31 y 40	ALBERTO MAZZONI S.A	RAMÓN GAÚNA	GERENTE GENERAL	34

6.5. Técnicas de recolección de la información

Para la recolección de datos de esta investigación se utilizaron básicamente 3 instrumentos:

- 1- Entrevistas estructuradas, dirigidas a los dueños o gerentes de personal, que contienen preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple a fin de conocer la administración de los recursos humanos que lleva cada organización.
- 2- Encuestas, realizadas vía cuestionarios de preguntas cerradas y de opción múltiple a los titulares de las compañías, con el objeto de obtener información sobre los distintos procesos de reclutamiento, selección, inducción, motivación, remuneración y evaluación de desempeño por los que pasaron en la empresa.
- 3- Análisis de contenidos: se solicitaron a las entidades que los poseían, los organigramas y manuales de misiones y funciones a fin de estudiar las tareas que asignaron al personal.

6.6. Procesamiento de la información

Los datos recogidos fueron resumidos a través de instrumentos de estadística descriptiva (tablas, medidas de posición y gráficos) que sirvieron de base para establecer las conclusiones y elaborar el manual de gestión de capital humano.

7. Presentación de Resultados

7.1. Resultado de la entrevista estructurada a dueños y gerentes

Los resultados de las entrevistas tienen un carácter de anonimato a requerimiento de los entrevistados y fueron realizadas durante el mes de sep-23. En algunos comentarios sobre las respuestas se brindan algunas aclaraciones que hicieron los entrevistados al responderlas.

Elemento de estudio: gestión del recurso humano

Indicador: Planeación de recursos humanos

Nº 1- ¿La organización tiene organigrama escrito, formal y actualizado?

Organizaciones	Escrito	formal	actualiz.
D1	SI	SI	SI
D2	NO	NO	NO
D3	SI	NO	SI
D4	SI	NO	NO
D5	NO	NO	NO
D6	NO	NO	NO
D7	NO	NO	NO
D8	NO	NO	NO
D9	NO	NO	NO

Resumen

SI	3	1	2
NO	6	8	7

De acuerdo al análisis de la documentación observada, de las 3 empresas que tienen organigramas escritos, solo una lo tiene actualizado y en un documento formal, el resto lo tiene en una hoja de Excel y una de ellas lo tiene desactualizado.

Nº 2- ¿Tienen un manual de Misiones y Funciones actualizado con detalle de los puestos?

Respuesta	cant	%	Obs
SI	2	22%	desactualizados
NO	7	78%	----
total	9	100%	

Solo el 22% tiene las funciones escritas (no necesariamente en un Manual). De la documentación observada, y con base en lo hablado con los referentes, ambos documentos se encontraban desactualizados o incompletos.

N° 3- ¿Se realiza algún relevamiento periódico de las tareas en los puestos de trabajo?

Relevamiento de puestos	cant	%
Si, periódicamente	0	0%
Si, pero no es frecuente	2	22%
No, nunca	7	78%
Total	9	100%

La mayoría no relevó ni hizo ningún listado de las tareas de los puestos a pesar que las droguerías seleccionadas de la muestra tienen un promedio de 8 años de existencia.

N° 4- ¿Tiene la empresa un área específica de recursos humanos?

Respuesta	cant	%
SI	1	11%
NO	8	89%
total	9	100%

Solo una (la de mayor personal) tiene un área específica de recursos humanos, que la comparte con otras empresas su grupo económico. En el resto no hay un área o persona que específicamente se dedique a recursos humanos.

N° 5- ¿Quién se ocupa de cuestiones relacionadas con el personal en la empresa?

Encargado de RR.HH.	cant	%
Jefe de Recursos Humanos	1	11%
Jefe de Administración	1	11%
Analista de Gestión y Compras	1	11%
Tesorera	1	11%
Dueño - Gerente General	5	56%
	9	100%

Podemos observar que si bien en la mitad de las droguerías, es el mismo propietario quien se encarga de la gestión de recursos humanos o de los aspectos importantes de ella: (contratación, motivación, capacitación y evaluación de desempeño), en la otra mitad las funciones son realizadas por distintos cargos, solo en un caso hay una persona dedicada exclusivamente a eso.

Todas las compañías comentaron que para cubrir los servicios formales contratan a un estudio contable externo que se encarga de tareas como: inscripciones en organismos laborales, liquidación de sueldos y preparación de recibos, registros en el libro de sueldos, preparación y presentación del formulario F931, altas de los trabajadores en las obras sociales, etc.

Nº 6- ¿Cómo se reparte el personal en las distintas áreas de la empresa?

Droguerías	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	Promedio	%
Socios / Dueño / Gte. Gral	4	2	4	2	4	4	2	3	2	3	14%
Dirección Técnica	1	0	2	1	0	1	1	1	1	1	4%
Ventas	7	2	7	8	5	5	4	4	4	5	24%
Compras	1	0	2	1	2	2	3	1	1	1	7%
Depósito y Logística	4	5	12	7	9	6	7	5	5	7	31%
Administración	1	3	5	5	5	3	5	3	2	4	16%
Otros	0	0	2	3	1	2	0	0	0	1	4%
Totales	18	12	34	27	26	23	22	17	15	22	

En principio, podemos advertir que el promedio de personal de la muestra es exactamente igual al promedio del personal de las 26 droguerías que conforman la población objetivo, es otro de los motivos por el cual se manifiesta que son representativas del universo. En este sentido, puede afirmarse que en el 84% de las droguerías de Corrientes trabajan alrededor de 22 personas.

Luego vemos que las áreas de mayor peso son Ventas y Depósito, dado que juntas llevan más de la mitad del personal. Llama la atención que 2 droguerías no tienen director técnico fijo, es porque uno de los socios es farmacéutico y asume esa posición.

Nº 7- ¿Cree que es suficiente el personal para atender todas las funciones con el nivel actual de ventas?

Respuesta	cant	%
SI	9	100%
NO	0	0%
total	9	100%

Todos los entrevistados respondieron de manera positiva. Por lo que, en principio, solo incorporarían altas por bajas.

N° 8- ¿Tiene alguna proyección de crecimiento en el mediano plazo que demande mayores recursos humanos?

Respuestas	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9		
contrata en el prox año?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	9	SUMA
Qué cant. De personas?	2	2	3	3	2	2	3	1	1	2	PROM

Todas las droguerías tienen proyecciones de crecimiento, por eso estiman que en el mediano plazo (año 2024) van a contratar de 2 a 3 personas. En la entrevista, indagando, los entrevistados dijeron que en general los proyectos no tienen que ver con nuevas sucursales ni depósitos, sino con aumentar las ventas o abrir nuevos canales. Algunas de las compañías ya tenían negocios relativamente cerrados (acordados) en el interior de la provincia y en provincias aledañas para el año entrante, otras planeaban incorporar nuevos rubros como perfumería y medicamentos oncológicos.

Indicador: Reclutamiento

N° 9- ¿Hay alguna época donde se requiera personal auxiliar en algún área?

Respuesta	cant	%
SI	0	0%
NO	9	100%
total	9	100%

A esta pregunta, todos los entrevistados respondieron negativamente. Los referentes de las empresas reconocen que febrero y marzo son meses de una demanda concentrada debido a que en enero el Ministerio de Salud Provincial, proveedor más importante, tiene vacaciones del personal y todas las compras atrasadas reflotan en los meses siguientes. Sin

embargo, estos embates de la demanda son paliados hoy con horas extras y más trabajo de los dueños.

N° 10- ¿Tiene establecido un procedimiento para dar a conocer una vacante?

Respuesta	cant	%
SI	0	0%
NO	9	100%
total	9	100%

Ninguna de las empresas tiene programado cómo publicar un reclutamiento.

N° 11- ¿Los reclutamientos son más internos o externos?

Respuesta	cant	%
Primero internos y luego externos	2	22%
Mayormente externos	7	78%
total	9	100%

Casi el 80% respondió que, ante una vacante, la primera reacción es buscar afuera de la empresa. Pocas son las compañías que ofrecen oportunidades de crecimiento en este rubro.

N° 12- ¿Quién se encarga de buscar los candidatos?

Respuesta	cant	%
dueño / gerente	5	56%
gerente comercial	1	11%
consultora externa	3	33%
Total	9	100%

En el 56% de las droguerías, son los propios dueños quienes se abocan a las búsquedas, en el resto lo busca alguna persona de confianza dentro de la organización o directamente contratan a una consultora de recursos humanos. Esto es habitual en empresas pequeñas en general en Corrientes, las tarifas de las consultoras de recursos humanos oscilan entre el valor de 2 a 3 salarios de mercado del puesto que buscan.

N° 13- ¿Qué tipo de reclutamientos usa?

Clasificando los medios de reclutamiento más usados para cada puesto tenemos:

PUESTOS	DROGUERÍAS								
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9
Socios / Dueño / Gte Gral	ninguno	ninguno	ninguno	ninguno	ninguno	ninguno	ninguno	ninguno	ninguno
Dirección Técnica	Col. Farm.	ninguno	Referidos	Col. Farm.	ninguno	Referidos	Col. Farm.	Referidos	Referidos
Coordinador de ventas	consultora	Referidos	Referidos	Referidos	Referidos	EOE	Referidos	Referidos	EOE
Vendedor	consultora	consultora	consultora	Referidos	Redes	Referidos	Redes	Redes	Redes
Coordinador de compras	consultora	ninguno	Referidos	Referidos	Referidos	Referidos	Referidos	Referidos	Referidos
Comprador	ninguno	ninguno	consultora	ninguno	Redes	Redes	Redes	ninguno	ninguno
Jefe de depósito y Logística	EOE	Referidos	EOE	Referidos	Referidos	Referidos	EOE	Referidos	Referidos
Personal de depósito y Logística	consultora	consultora	consultora	Referidos	Redes	Redes	Redes	Referidos	Referidos
Jefe de Administración	consultora	consultora	Referidos	Referidos	Redes	Referidos	Redes	Referidos	Referidos
Administrativo	consultora	consultora	consultora	Referidos	Redes	Redes	Redes	Referidos	Referidos
Otros	ninguno	ninguno	consultora	Referidos	Redes	Redes	ninguno	ninguno	ninguno

Referencias:

- **Ninguno:** nunca han realizado un reclutamiento en ese puesto, o no existe la posición en la empresa.
- **Consultora Externa:** agencia encargada del reclutamiento.
- **Referidos:** persona que viene recomendada o búsqueda por recomendación.
- **Col. Farm.:** Colegio de Farmacéuticos de Corrientes
- **Redes Sociales:** Facebook, Instagram y en menor medida LinkedIn
- **EOE:** empleados de otras empresas en puestos similares

Recompilando:

Puestos / Medios	ninguno	consultora ext.	Referidos	Colegio de Farmacéuticos	Redes Sociales	Empleados de Otras Empresas	TOTAL
Socios / Dueño / Gte Gral	9						9
Dirección Técnica	2		4	3			9
Coordinador de ventas		1	6			2	9
Vendedor		3	2		4		9
Coordinador de compras	1	1	7				9
Comprador	5	1			3		9
Jefe de depósito y Logística			6			3	9
Personal de depósito y Logística		3	3		3		9
Jefe de Administración		2	5		2		9
Administrativo		3	3		3		9
Otros	5	1	1		2		9
TOTALES	-	15	37	3	17	5	77
PARTICIPACIÓN	-	19%	48%	4%	22%	6%	100%

Las conclusiones que se pueden deducir de las respuestas son:

- El método más usado para reclutar, es pedir a conocidos que recomienden personas.
- Los que contratan Consultoras para obtener candidatos, no lo hacen para todos los cargos, generalmente se inclinan por puestos operativos reservándose la búsqueda en las posiciones jerárquicas.
- Ninguna de las droguerías se puso hasta ahora en búsqueda de un gerente general, toda vez que en la mayoría de los casos, es el dueño o uno de los socios, el que administra la empresa.
- Las ofertas a empleados de otras empresas se dan en los puestos de Coordinador de ventas (o gerente comercial) y jefe de depósito.

N° 14- ¿Cuáles son los puestos más difíciles de reclutar?

Aunque no todas las posiciones tienen rotación en las droguerías (algunas no modificaron la persona de un puesto desde el inicio el negocio), la pregunta se centró en que, a partir de su experiencia y su conocimiento del mercado laboral correntino en este rubro, digan qué grado de dificultad creen que tendrían hoy en adquirir personal para las distintas funciones planteadas.

Para evaluar la complejidad de obtener candidatos adecuados en cada puesto, se establecieron 3 grados de dificultad: “alta”, “media” y “baja”. Asignando los siguientes puntajes para cada calificación: 3 (alta); 2 (media); 1 (baja), resulta (*):

Puestos / Medios	Puntaje	Dificultad
Dirección Técnica	27	
Coordinador de ventas	24	
Vendedor	9	
Coordinador de compras	21	
Comprador	16	
Jefe de depósito y Logística	27	
Personal de depósito y Logística	12	
Jefe de Administración	19	
Administrativo	9	

Grado de Dificultad:



(*) Los cálculos auxiliares se muestran en [Anexo II](#)

Puede verificarse que los puestos más difíciles de cubrir son los del Director Técnico y el Jefe de Depósito, para los que la totalidad de las droguerías dieron una calificación de “alta”. Le siguen el Coordinador de ventas en 3er lugar y el de Compras en 4to. Tanto el Jefe de Administración como los compradores en general, son empleados que, según los entrevistados, pueden llegar a ser difíciles de conseguir cuando se pide experiencia.

Finalmente, los vendedores, choferes, personal que acomoda las cajas en los depósitos y administrativos son posiciones más asequibles.

Indicador: Selección de Personal

N° 15- ¿Los estudios físicos y psicológicos se piden antes o después de contratar?

Respuesta	cant	%
antes de contratar	6	67%
después de contratar	3	33%
Total	9	100%

Es importante aclarar que los estudios físicos son obligatorios por la legislación laboral argentina al dar de alta formalmente a un empleado de cualquier rubro (Resolución 37/2010 SRT). Además, la ART solicita los exámenes médicos preocupacionales para el alta, como asimismo el Ministerio de Salud los exige para otorgar la libreta sanitaria. Sin embargo, los psicológicos son obligatorios sólo en determinados casos (cuando las actividades a desarrollar por el postulante puedan generar riesgos para sí, terceros o instalaciones – Anexo I Res 37/2010), tampoco hay un listado taxativo de pruebas psicológicas que deban hacerse.

Como observamos en el cuadro, hay 3 empresas que deciden contratar y que el empleado empiece a trabajar, dándole un plazo de generalmente 15 días para que complete los exámenes físicos y psicológicos.

N° 16- ¿Se evalúan los resultados de los estudios o sólo se mira si es apto el candidato?

Respuesta	cant	%
evalúan los estudios	1	11%
sólo observan aptitud	8	89%
Total	9	100%

Casi el 90% de las droguerías evaluadas sólo piden los exámenes físicos y psicológicos como una formalidad, los referentes aducen que si es “apto” es porque “alguien miró globalmente los resultados y determinó que está todo bien”.

N° 17- ¿Entre las herramientas utilizadas para evaluar a los candidatos, qué orden de importancia puede dar a las siguientes?

- a) Revisión de CV
- b) Referencia
- c) Entrevista
- d) Estudios físicos y/o psicológicos

Se le dio a cada empresa la posibilidad de ponderar en general a qué le dan más prioridad a la hora de elegir un nuevo empleado: 1 (primer lugar), 2 (segundo lugar), 3 (tercer lugar) y 4 (cuarto lugar):

DROGUERÍAS HERRAMIENTAS	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	MODA	votos	%
a) Revisión de CV	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3	4	44%
b) Referencias	3	4	4	1	3	2	1	2	1	1	3	33%
c) Entrevista	1	2	1	3	1	1	2	1	2	1	5	56%
d) Estudios físicos y psicológicos	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	7	78%

Utilizando la moda, resulta:

1° lugar. La entrevista

2° lugar. Las referencias

3° lugar. La revisión del currículum

4° lugar. Los resultados de estudios físicos y/o psicológicos

A pesar que el principal medio de reclutamiento son los referidos, las compañías terminan definiendo la contratación por la entrevista. En las charlas, la mayoría expresó que no repasan el currículum con el candidato, que lo miran rápidamente antes de la entrevista y le piden al candidato que lo comente en la misma. Finalmente, un 80% le resta importancia a

los resultados de los estudios físicos o psicológicos, siempre y cuando el candidato resulte “apto”.

Indicador: Contratación

N° 18- ¿La contratación se realiza en forma verbal o escrita?

Respuesta	cant	%
ESCRITA	0	0%
VERBAL	9	100%

En ningún caso tienen algún modelo de contrato para ningún puesto. Las contrataciones son 100% verbales y lo único que firma el empleado es el alta de AFIP.

N° 19- ¿Los empleados tienen algún período de prueba en el que estén contratados informalmente?

Respuesta	cant	%
SI	2	22%
NO	7	78%
total	9	100%

Parte de las compañías tienen trabajadores informales permanentes, y algunas al contratar, durante los primeros 2 meses lo hacen bajo la modalidad de locación de servicios (con factura).

N° 20- ¿Quién hace la contratación finalmente?

¿Quién contrata?	cant
Dueño / Socio	7
Gerente General	1
Gerente Comercial	1
Total	9

La contratación final la termina cerrando siempre el / los propietario/s, solo en un par de empresas contestaron algo distinto y siempre en la contratación de puestos de baja jerarquía.

Indicador: Inducción**N° 21- ¿Hay algún programa de inducción formal general en la compañía?**

Respuesta	cant	%
SI	0	0%
NO	9	100%
total	9	100%

Ninguna de las droguerías tiene un esquema o agenda de inducción para el empleado nuevo, al menos no institucional. La única inducción que se hace es la del puesto y la practican los compañeros de trabajo.

N° 22- ¿Cuáles son los aspectos que normalmente se trabajan en la inducción?

En línea con la pregunta anterior, no está planificada ninguna inducción. Sin embargo, sabemos que siempre existe inducción, aunque la misma no esté programada. Según los entrevistados, los temas principales abordados son las funciones que debe realizar el trabajador en el puesto, los premios si los hubiere, cómo llegar a ellos y la presentación de los compañeros de área.

N° 23- ¿Se hace una presentación del nuevo empleado a toda la empresa?

Respuesta	cant	%
SI	7	78%
NO, solo de su área	2	22%
total	9	100%

Al ser empresas pequeñas, la mayoría presenta al nuevo empleado formalmente a todos los compañeros de trabajo, sin embargo, un par de compañías reconocieron que sólo lo presentan ante los compañeros de área.

N° 24- ¿Nota una colaboración activa de los compañeros de trabajo en la inducción del empleado?

Respuesta	cant
SI	7
NO en todos los casos	2
total	9

En general los compañeros de trabajo son colaborativos con el empleado nuevo. Sin embargo 2 de las compañías expresaron que suelen ser reticentes los del área de Depósito.

N° 25- ¿Están siempre disponibles todos los elementos de trabajo para el empleado nuevo al iniciar?

Respuesta	cant
SI	7
NO en todos los casos	2
total	9

En ocasiones tanto en las áreas de depósito como el área administrativa se han dado episodios de falta de algunos elementos (computadora y zapatos de seguridad)

Indicador: Capacitación

N° 26- ¿Se hacen capacitaciones formales a los empleados? ¿Quién Capacita?

Se explicó que “capacitación formal” se refería a una charla o clase que puede ser impartida por personal de la droguería o un tercero, pero fuera del puesto del trabajo. Es decir, elegir un lugar y un momento donde se convoque al personal exclusivamente para capacitarlo. Se excluye, por lo tanto, la capacitación en el puesto de trabajo que brindan informalmente los compañeros.

CAPACITADORES \ DROGUERÍAS	DROGUERÍAS									TOTALES
	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	
Laboratorios					1		1			2
Consultoras	1		1							2
Congresos de farmacéuticos					1		1			2
Director Técnico				1	1					2
Ninguno		1				1		1	1	4

Según las respuestas 44% no hace ningún tipo de capacitación formal a los empleados más que las que le da el dueño sobre algunos temas puntuales y sus compañeros de trabajo. El resto la realizan con terceros como los Laboratorios, consultoras y congresos. En 2 casos mencionaron que el Director Técnico da una charla una vez al año.

N° 27- ¿Qué temas normalmente son de capacitación de la empresa?

- a) Laboratorios: suelen dar capacitaciones 2 veces al año cada vez que lanzan un producto nuevo o cuando se actualiza alguna línea.
- b) Consultoras: capacitan sobre temas diversos como por ejemplo seguridad e higiene.
- c) Congreso de Farmacéuticos: le pagan una vez al año un viaje a Bs. As. al DT para el congreso.
- d) Director Técnico: sobre la manipulación de medicamentos y drogas, estibamiento de cajas, disposición de vencidos, ubicación de los productos en depósito, conservación de productos refrigerados, etc.

No se hacen capacitaciones sobre cuestiones administrativas, contables ni capacidades blandas (liderazgo, inteligencia emocional, trabajo en equipo, etc).

N° 28- ¿Con qué frecuencia se hacen las capacitaciones?

Respuesta	cant	%
2 o más veces por año	2	22%
1 vez por año o plazo mayor	3	33%
ninguna vez	4	44%
Total	9	100%

Son muy escasas las capacitaciones, casi nulas. Las que se dan con mayor frecuencia son las del DT al personal de Depósito.

N° 29- ¿Conoce organizaciones que den cursos sobre algún aspecto de las droguerías específicamente?

Respuesta	cant	%
SI	0	0%
NO	9	100%
total	9	100%

No se conocen entidades educativas o profesionales en Corrientes que den algún curso sobre cómo debe estructurarse una droguería, cual es la normativa vigente, cómo completar los libros de medicamentos obligatorios, cuestiones particulares impositivas, laborales, relación con el Ministerio de Salud, controles y auditorías de ANMAT, etc.

Indicador: Motivación**N° 30- ¿Cuáles son las motivaciones económicas que se impulsan desde la empresa?**

DROGUERÍAS CAPACITADORES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	TOTALES	%
comisiones simples por ventas		1				1	1	1	1	5	56%
comisiones escalonadas x objetivos				1	1					2	22%
esquema complejo de comisiones	1		1							2	22%
Premios anuales por productividad					1	1				2	22%
Anticipos en cuotas					1					1	11%
Pluses discrecionales							1		1	2	22%

Poco más de la mitad de las droguerías pagan comisiones simples cuyas cifras rondan entre el 1 y el 3% de los montos de venta, dependiendo del producto y del cliente, es el esquema predominante.

Solo 2 compañías establecieron sistemas más complejos de pagos por rendimiento, involucrando cobranzas, nuevos clientes y otros objetivos.

Asimismo, 2 droguerías tienen más de un incentivo económico (comisión y premio anual), (comisión, premio anual y anticipos o préstamos sin interés).

Los sueldos brutos del convenio 120/75 están alrededor de 270 y 400 mil pesos (270 y 400usd) al mes de sep-23, valores que son competitivos en el mercado. Sin embargo, hay que tener en cuenta que ningún incentivo se paga vía recibo de sueldos.

Por otro lado, varias de las droguerías comentaron que el sueldo de recibo es solo una formalidad. Por ejemplo, se establece un básico de \$200k y un variable máximo de \$150k, si el empleado consiguió comisiones por \$100k cobrará un total de \$300k, de los cuales \$270k serán por recibo (monto de convenio) y \$30k en mano.

N° 31- ¿Hay alguna motivación económica extrasalarial (que no sea la remuneración directa del empleado)?

DROGUERÍAS CAPACITADORES	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	TOTALES	%
Prepagas al personal jerárquico	1		1					1		3	33%
Descuentos por medicamentos	1	1		1	1		1			5	56%
Préstamos sin interés o ayudas, etc.					1				1	2	22%
Línea de celular de libre uso			1				1			2	22%
Uso particular de vehículos de la empresa			1							1	11%
ninguna						1				1	11%

La motivación económica extrasalarial más frecuente es la posibilidad de comprar medicamentos e insumos que vende la empresa con importantes descuentos y en ocasiones a precio de costo. Otro incentivo frecuente es ofrecer a los empleados jerárquicos pagarles una prepaga o mutual como OSDE, Sancor o Swiss Medical.

N° 32- ¿Qué condiciones de trabajo cree Ud. que podría mejorar para los empleados?

Mejoras	cant	%
Infraestructura	7	78%
Mobiliario	1	11%
ninguna	1	11%
Total	9	100%

La mayoría de los entrevistados reconocieron que les faltaría mejorar cuestiones de infraestructura (baños, más espacio en las oficinas, más iluminación).

N° 33- ¿En qué área cree que se puede mejorar el clima laboral?

Respuesta	cant	%
En el Depósito	5	56%
No hay problemas de clima laboral	4	44%
Total	9	100%

El área más conflictiva es el Depósito, suele haber rotación y son muchas horas de trabajo físico.

N° 34- ¿Se han realizado ascensos de los empleados durante los últimos 2 años?

Respuesta	cant	%
SI	1	11%
NO	8	89%
Total	9	100%

En general no hay oportunidades de crecimiento o de hacer carrera en las droguerías Pymes. Las vacantes de los cargos jerárquicos suelen ser cubiertas por personal externo a la empresa, también las nuevas posiciones.

N° 35- ¿Qué tipo de liderazgo cree Ud que adopta en la gestión?

Tipos de Liderazgo	Definición	cant	%
1) Autocrático	Las decisiones están centralizadas, generalmente una persona toma las decisiones críticas. No hay mesas de trabajo con empleados ni con los de alto mando salvo con los socios	6	67%
2) Burocrático	La mayoría de las decisiones están apegadas a normas y procedimientos	0	0%
3) Participativo	El líder incentiva la participación y las decisiones se toman en equipos	2	22%
3) Otro		1	11%
		9	100%

Si bien en todas las gestiones hay un liderazgo mixto, en general son empresas familiares y la mayoría de los líderes se reconocen autocráticos. En un 22% de los casos, conformado por las droguerías más grandes, sus dueños respondieron que suelen decidir cuestiones estratégicas con los jefes de depósito, de ventas y administrativo.

Indicador: Evaluación de Desempeño

N° 36- ¿Hay algún tipo de evaluación formal de desempeño en la empresa?

Respuesta	cant	%
SI	0	0%
NO	9	100%
Total	9	100%

Ninguno de los encuestados utiliza un formulario de evaluación de desempeño, la única evaluación que se hace es en el área comercial, en función al volumen de ventas que mensualmente lleva cada vendedor.

N° 37- Finalizado un mes, ¿se hace alguna charla con los supervisores, vendedores o compradores sobre su desempeño?

Respuesta	cant	%
SI	0	0%
NO mensualmente, sí con otra periodicidad	3	33%
NO	6	67%
Total	9	100%

Entre los que dijeron que no lo hacen mensualmente pero sí con otra periodicidad, 2 empresas dijeron que una vez a fin de año organizan una charla con los supervisores de ventas, y una tercera dijo que 2 veces al año lo hace con el personal jerárquico.

N° 38- ¿Se charla con los empleados sobre qué se espera de ellos, los objetivos de trabajo y las oportunidades de mejora?

Respuesta	cant	%
SI	3	33%
NO	6	67%
Total	9	100%

Los que hablan estos temas con los empleados no lo hacen periódica ni planificadamente, sino cuando hay algún producto nuevo, un cliente nuevo o algún cambio importante en la empresa.

N° 39- ¿Existe algún manual de sanciones escrito?

Respuesta	cant	%
SI	0	0%
NO	9	100%
Total	9	100%

Sobre esta cuestión, el 100% de los entrevistados contestó negativamente. Aunque reconocieron aplicar sanciones de tipo “apercibimiento”, y hasta “suspensión”, como recomendación de abogados en casos conflictivos.

N° 40- ¿Qué puestos tienen mayor rotación?

Puestos / Medios	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	TOTALES
Dirección Técnica			1					1	1	3
Coordinador de ventas	1		1			1			1	4
Vendedor	2	1	2	1		1	2	1		10
Jefe de depósito		1		1	1					3
Personal de depósito y Logística	1	2	3	2	2		2		1	13
Totales	4	4	7	4	3	2	4	2	3	

Promedio de bajas = 3,66 empleados por empresa

Las droguerías fueron respondiendo la cantidad de personas que se fueron de la empresa en el último año y medio (de ene-22 a jul-23), se obviaron los puestos con valor cero. Si bien cada compañía tuvo problemas diferentes con los empleados, todas estuvieron de acuerdo que el nivel de rotación de los últimos 3 años no es usual, menos en puestos que casi nunca se renuevan como el coordinador de ventas, el jefe de depósito y el director técnico. Para un promedio de 22 empleados el índice de rotación es:

$$I = \text{promedio de bajas} \times \text{emp} / \text{promedio de empleados} \rightarrow I = 3,66 / 22 = 0,166 \rightarrow 17\%$$

Ref:

I : índice de rotación

Promedio de bajas por empresa: es la sumatoria de las bajas de todas las compañías en el período considerado, dividido 9.

Período: 01/01/2022 a 30/06/23 (año y medio)

Aclaración: esta investigación no tiene por finalidad ahondar en las causas de rotación que pueden ser múltiples, sino simplemente exponerla y tratar de mitigarla en lo que fuera posible a través de un manual de gestión de recursos humanos modelo.

Los puestos de mayor rotación son:

- 1° Personal de depósito y logística
- 2° Vendedores
- 3° Coordinador de ventas
- 4° Jefe de depósito y logística / Director Técnico

N° 41- ¿los motivos de distracto son principalmente por renuncia o despidos?

Respuesta	cant	%
Renuncia	9	100%
Despido	0	0%
total	9	100%

Si bien nadie contestó despidos, no es porque no despidan, de hecho, lo hacen. Pero **el principal motivo**, sobre todo de los cargos mencionados en el punto anterior, es la renuncia.

7.2. Breve referencia a las funciones de los puestos de mayor rotación

El vendedor, en estas empresas, no dista mucho de las características generales y el perfil que tienen los vendedores en general (negociador, carismático, locuaz, conocedor del cliente, intuitivo, aprovechador de oportunidades), por supuesto que además tiene que tener capacitación en los productos del rubro: medicamentos, descartables, drogas, psicotrópicos, laboratorios y clientes. Los motivos de rotación son montos de sueldos, diferencias con sus jefes o los dueños y oportunidades más atractivas en el mercado.

El de coordinador de ventas es un puesto muy importante, en algunas droguerías se denomina así porque suele haber un coordinador por zona, en otras, cuando hay uno solo, se llama gerente de ventas o gerente comercial. Es la persona encargada de presentar los nuevos productos a los clientes grandes, a negociar descuentos y formas de pago, a establecer promociones, impulsar campañas publicitarias, organizar las visitas de los vendedores a los clientes, establecer los objetivos de ventas junto con el dueño, concertar las ventas con los directores de administración de los Ministerios de Salud, dar seguimiento a los expedientes de ventas ganadas en licitaciones o concursos, coordinar las entregas con los encargados de logística, entre otras funciones. Los entrevistados no están muy de acuerdo en los motivos de la rotación, pero en general creen que se trata de mejores ofertas económicas.

El personal de depósito y logística es el que hace el trabajo físico en los almacenes, prepara pedidos, acopia y estiba la mercadería, controla el stock, entre otras tareas puramente operativas. Por su parte, el jefe de depósito y logística es un puesto muy difícil de cubrir, hay que aclarar que, en casi todas las droguerías encuestadas, la logística fuera de la ciudad de Corrientes está tercerizada en empresas del medio. Entre sus funciones están las de organizar las tareas del equipo de depósito (carga, descarga, acopio y estibamiento de medicamentos, drogas y descartables de acuerdo a los criterios establecidos por el DT), asegurar el control de remitos con los físicos, coordinar horarios de recepción de mercadería con los proveedores, velar por el cumplimiento de normas de rotación de productos, supervisar la logística local y el trabajo de la empresa tercerizada (asignar los pedidos), monitorear las preparaciones de pedidos para asegurar que lleguen en tiempo y forma, armar hojas de ruta diarias, gestionar la facturación diaria de los pedidos con Administración, priorizar las entregas con cadena de frío, entre otras. También aquí creen que se van por mejores ofertas y oportunidades de crecimiento.

Con respecto a los DT ya se han descripto acabadamente sus funciones y la importancia de su puesto en las empresas. Según la mayoría de los dueños, la rotación se debe a que las grandes droguerías de la zona los absorben ofreciéndoles mejores

condiciones. Además, estas organizaciones de mayor tamaño, tienen acuerdos directos de contratación con el Colegio de farmacéuticos, por los cuales reclutan farmacéuticos recién recibidos para hacer pasantías y contratos a prueba.

8. Análisis e Interpretación de Resultados

Para analizar los resultados obtenidos se los confrontará con el marco teórico expuesto en este trabajo, de manera de entender en forma más clara la situación de las empresas pequeñas del ramo droguería en la ciudad de Corrientes según los distintos indicadores planteados.

En relación a la planeación de recursos humanos, que básicamente consiste en una evaluación del capital humano actual, corrección de las estructuras y estimación de futuras altas o bajas, las droguerías locales en general no cuentan con organigramas escritos, ni manuales de misiones y funciones. Tampoco evalúan periódicamente la estructura para ver si no hay tareas duplicadas, si no se cruzan funciones o si algunos puestos o personas están más cargados que otros, salvo a través de la observación. Por otro lado, si bien todas las droguerías tienen expectativas de crecimiento para el 2024, inclusive con negocios ya cerrados, ninguna realizó una evaluación seria de cuánto personal efectivamente necesitará, qué funciones realizaría ni cómo se acomodarían los puestos ya existentes.

Con respecto al reclutamiento o atracción de personal capacitado a la empresa para su posterior selección, se puede aseverar que ninguna de las empresas tiene armado algún algoritmo para dar a conocer una vacante. Un 33% de las droguerías tercerizan el reclutamiento en una consultora de recursos humanos con tarifas onerosas, y en el resto de los casos, los candidatos son buscados directamente por el dueño. La búsqueda para cubrir una vacante es casi siempre fuera de la empresa y cuando buscan los dueños o gerentes, la mayoría de las veces, lo hacen solicitando recomendaciones de familiares o amigos. Los puestos con mayores dificultades de reclutar son los del Director Técnico y el encargado de Depósito y Logística (área que está organizada con ambas funciones en todas las droguerías pequeñas) debido a la complejidad y particularidad de las tareas que realizan.

En cuanto a la selección, entendida como la presentación de una terna de aspirantes en las empresas medianas y la elección misma del candidato en las compañías más pequeñas, se verifica que la herramienta más importante de evaluación es la entrevista, que suele hacerla directamente el dueño. Luego, se pondera al candidato según quién lo haya referenciado para llegar a la empresa y finalmente se revisa el currículum. Si bien se realizan test psicológicos, los mismos son una mera formalidad y no se los tiene en cuenta a la hora de elegir al trabajador.

La contratación que es el acto formal por el cual se incorpora a un trabajador a empresa, se hace en las droguerías pequeñas de manera verbal en una charla con el dueño donde se le informa el sueldo y cuál va a ser el trabajo concreto que va a hacer. El alta por

convenio y jornada correspondiente, no siempre es correcta y completa, habiendo períodos de prueba deficientemente registrados en algunos casos.

Una vez que el nuevo empleado ingresa, sigue la inducción, que es el pantallazo inicial sobre aspectos de la organización en sí (productos que vende, servicios, sucursales, autoridades y normas, entre otros), área o unidad de negocio en la que va a trabajar y el puesto en concreto que asume (funciones, horarios, premios, etc). Tras la investigación se pudo verificar que las droguerías promedio de la ciudad no tienen programada una inducción, lo normal es que el dueño lo presente al resto del staff y el trabajador empiece directamente sus tareas con el apoyo de sus compañeros de sector. Sobre la marcha, irá conociendo a la empresa, sus normas y al resto del personal. En algunas empresas se han detectado casos de poca colaboración con los nuevos compañeros en el área de Depósito y algunas reconocieron introducir al empleado sin que tenga todos los elementos necesarios para empezar, alegando que mientras se los adquiere, se vaya familiarizando con las tareas.

Sobre la capacitación, se dijo que es la preparación del empleado para su adaptación o mejora de rendimiento en un puesto o función. Son enseñanzas impartidas para su aplicación en el corto plazo con los objetivos de aumentar conocimiento, desarrollar habilidades o mejorar actitudes y que pueden darse en distintos formatos como cursos, charlas, seminarios, coaching, puede darse también por medio de la rotación de puestos y ser brindada por terceros, jefes y compañeros de trabajo. De las entrevistas pudo detectarse que cerca de la mitad de las droguerías pequeñas no organizan ninguna capacitación formal para sus empleados. En el resto de los casos, solo ofrecen la capacitación que dan laboratorios proveedores cuando lanzan algún artículo nuevo o las charlas que da el director técnico al personal de depósito. Rara vez se contrata a una consultora para apoyo a los vendedores. No se hacen capacitaciones de ningún tipo al personal administrativo.

Respecto a la motivación, definida como el impulso que mueve a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación (Gómez García-Romeral, 2013), se puede aseverar tras el relevamiento, que económicamente el principal incentivo ofrecido a los empleados de las droguerías pequeñas es la comisión simple, es decir un porcentaje sobre lo vendido. En pocos casos se verificaron sistemas remunerativos más sofisticados. Por otro lado, otro beneficio común es el de los descuentos en los medicamentos y otros artículos, sobre todo en las droguerías que adicionaron farmacias a sus unidades de negocio. Es importante resaltar que la mayoría de las droguerías promedio no ofrecen oportunidades de crecimiento (no hay ascensos). El clima laboral es bueno en general, aunque los dueños reconocieron que deben mejorar ciertas cuestiones de infraestructura como los baños, oficinas un poco más amplias, entre otras.

Finalmente, en lo que atañe a la evaluación de desempeño, ninguna droguería evalúa a su staff en base a algún formulario o haciendo uso de algún método con indicadores intangibles. El área comercial es la única que comúnmente se evalúa, utilizando únicamente el indicador del volumen de ventas. Las charlas con los empleados sobre objetivos, lo que se espera de ellos y cómo vienen trabajando son muy escasas, y ocurren (la mayoría de las veces) sólo cuando hay algún problema o indisciplina. No existe un manual disciplinario escrito por el cual el empleado pueda conocer de antemano las consecuencias de sus inconductas, sin embargo, sí existen las sanciones y apercibimientos en respuesta a consejos de los abogados para sentar antecedentes en caso de un despido causado.

Los puestos de mayor rotación están en los sectores de ventas y depósito, de los cuales el Jefe de Depósito es uno de los más complicados de reclutar. El Director Técnico suele rotar un poco menos, aunque como se expresó anteriormente, es el más difícil de conseguir si llegara a quedar vacante.

9. Conclusiones

De conformidad a los resultados de la investigación de campo se puede concluir lo siguiente:

1. La Gestión del Recurso Humano en las droguerías promedio de la capital correntina se lleva de manera intuitiva, no se realizan procedimientos escritos y no cuentan con puestos específicos para llevar a cabo esas tareas.
2. En general, no hay manuales de misiones y funciones ni organigramas escritos, tampoco se realizan relevamientos periódicos de las funciones de cada puesto. Esta situación puede generar problemas de heterogeneidad operativa, duplicación de funciones y actividades que, aunque se hagan, no tienen definido un responsable.
3. Los reclutamientos para cubrir vacantes son esencialmente externos, y se basan fundamentalmente en pedir referidos a conocidos o familiares. No se promueve la carrera dentro de la organización.
4. A la hora de seleccionar un candidato dentro de los reclutados, se prioriza la entrevista a la referencia y no se tienen en cuenta los resultados de los test psicológicos, considerándolos una mera formalidad.
5. Las contrataciones son 100% verbales y no siempre son adecuadamente registradas. El sueldo de recibo es, en general, la parte de la remuneración que se deposita por ley, pero no sirve de base alguna en el cálculo de las remuneraciones reales.
6. Las inducciones consisten básicamente en presentar al trabajador a todo el staff y una charla con el dueño en la cual se le comenta al nuevo empleado brevemente las actividades que realizará. Son casi nulas las inducciones sobre la organización en sí.
7. Las capacitaciones no son frecuentes y faltan en áreas críticas como lo es Administración. No hay planes de capacitación, las mismas se suelen brindar sin una periodicidad, de manera esporádica y en temas sueltos.
8. Las únicas motivaciones atendidas en las empresas del ramo son las económicas. Son infrecuentes los reconocimientos, festejo de eventos y reuniones sociales. En general, tampoco existen las charlas con el personal para conocer sus motivaciones, conformidades o disconformidades.

9. El desempeño solo se mide regularmente en el área de ventas por indicadores tangibles. Las compañías desestiman el uso de indicadores intangibles para esa y el resto de las áreas, limitándose el análisis a charlas informales cuando surgen problemas o inconductas.
10. Los puestos de mayor rotación en las droguerías promedio de Corrientes son:
- 1° Personal de depósito y logística
 - 2° Vendedores
 - 3° Coordinador de ventas
 - 4° Jefe de depósito y logística / Director Técnico

10. Recomendaciones

- 1- Los dueños de las droguerías de hasta 35 personas de la ciudad de Corrientes deberían contratar a un especialista en recursos humanos para que revise cada proceso de la gestión y no solo el reclutamiento.
- 2- La estructura orgánica tiene que diagramarse y estar a disposición de todos los empleados para entender qué rol cumplen en el todo. Asimismo, se recomienda redactar un documento formal donde esté escrito el perfil de cada puesto y las funciones.
- 3- Se aconseja a las droguerías pequeñas, abrirse un poco más al mercado laboral, confiando en que multiplicarán las oportunidades de conocer nuevos perfiles y candidatos capacitados, en lugar de ceñirse tanto a los referidos.
- 4- Se sugiere que la selección del candidato se haga sobre la base de un perfil claro y determinado de antemano. Para la entrevista de selección es importante tener en cuenta todos los elementos que se tiene disponibles sobre el postulante (currículum vitae, pruebas psicológicas, antecedentes, referencias, etc.).
- 5- Los contratos de trabajo deberían formalizarse por escrito, estableciendo el texto ciertas condiciones mínimas (horarios, confidencialidad y exigencia de cumplimiento de normas y procedimientos). Se aconseja dar de alta al trabajador en AFIP siempre antes de su ingreso a la empresa y bajo la efectiva modalidad que va a desempeñar (jornada completa o media jornada).
- 6- Es importante tener armado un programa de inducción básico que muestre la misión, visión y objetivos de la organización, así como su historia, sus productos y estructura actual. Los supervisores y jefes deben participar en mayor medida en las inducciones al puesto de un trabajador y no dejar toda la tarea en manos de los compañeros de trabajo.
- 7- Avanzar con planes de capacitación para todas las áreas. No es necesario invertir mucho para llevarlos a cabo, los mismos jefes pueden establecer un tiempo y lugar para hacer las capacitaciones, pero hay que tomarlas con más seriedad ya que de

ellas depende en importante medida que la empresa pueda mantener sus ventas y sobrevivir en el mercado.

- 8- Otra recomendación relevante es la de concertar reuniones periódicas entre los responsables de áreas y sus dependientes (al menos mensualmente), a fin de indagar sobre sus motivaciones, necesidades y aspiraciones. Es necesario incorporar, en la medida de lo posible, atenciones a los trabajadores como festejos de ciertos eventos, reuniones de esparcimiento para unir al grupo y otros incentivos extrasalariales.
- 9- Es aconsejable realizar evaluaciones de desempeño a través de formularios donde además de variables cuantitativas (ventas de los vendedores) se consideren aspectos intangibles como actitud, cumplimiento de los objetivos, trato con pares, clientes y proveedores, liderazgo, asistencia, entre otras. Por supuesto que los resultados deben compartirse con los evaluados detectando áreas de oportunidad, estableciendo planes de acción y nuevos objetivos.
- 10- Cumpliendo con el objetivo de esta investigación, se ha elaborado un Manual de gestión de capital humano para que pueda ser utilizarlo como guía en los procesos de Planificación, Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Motivación, Capacitación y Evaluación de desempeño de los recursos humanos de droguerías pequeñas en la ciudad de Corrientes, tanto para las existentes a la fecha del Trabajo (sep23) como para las nuevas que deseen instalarse.

Esta herramienta tiene por finalidad recomendar cómo encarar los procesos de las mencionadas etapas de la gestión, sirviendo de marco de referencia para la toma de decisiones. Contiene un modelo de organigrama, un manual descriptivo de las funciones más importantes de las posiciones comunes en una droguería pequeña y recomendaciones varias para sortear los problemas que se plantearon en el capítulo de Conclusiones, siguiendo siempre el marco normativo que regula a las empresas de este rubro.

A continuación, se presenta el Manual.

MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA DROGUERÍAS PYMES DE LA CIUDAD DE CORRIENTES

ÍNDICE DE MANUAL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PRESENTACIÓN	73
OBJETIVOS.....	74
I. Ejemplo de Misión Visión y Valores	75
II. ORGANIGRAMA Y MANUAL DE MISIONES Y FUNCIONES	76
III. ORGANIGRAMA MODELO	77
3.1- Directorio	78
3.2- Gerencia General.....	79
3.3- Analista de Gestión y Compras	80
3.4- Dirección Técnica.....	81
3.5- Coordinador de Ventas	82
3.6- Jefe de Depósito y Logística	83
3.7- Jefe de Administración y Finanzas	84
3.8- Supervisor de ventas	85
3.9- Vendedores.....	86
3.10- Responsable de distribución y Facturación	87
3.11- Operario de Depósito	88
IV. RECLUTAMIENTO	89
Interno:.....	89
Externo	90
V. SELECCIÓN.....	91
VI. CONTRATACIÓN	93
VII. INDUCCIÓN.....	95
VIII. CAPACITACIÓN.....	96
IX. MOTIVACIÓN.....	98
Motivaciones Materiales.....	98
Motivaciones Espirituales:.....	99
X. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	99
Modelo de Planilla de Evaluación de Desempeño.....	100

PRESENTACIÓN

Este manual se ha elaborado como resultado de una investigación de campo realizada en la ciudad de Corrientes en el mes de septiembre de 2023, donde a través de una entrevista estructurada a 9 droguerías representativas de las compañías de hasta 35 empleados de este ramo, se han capturado ciertas necesidades de conocimientos técnicos que facilitarían llevar a cabo las principales actividades inherentes a la gestión del capital humano.

El contenido de este documento, no pretende ajustarse exactamente a la realidad de una droguería determinada sino servir como modelo de las actividades básicas de las distintas etapas de la gestión de recursos humanos. Su aplicación, con las reservas del caso y los ajustes necesarios, servirá como marco de referencia en la selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación del personal, buscando reducir los costos que están asumiendo hoy estas Pymes por el desarrollo empírico de estas etapas.

OBJETIVOS

Objetivo General

Brindar a las droguerías pequeñas de Corrientes Capital una herramienta que sirva como material de soporte para lograr el desarrollo eficaz de las distintas etapas de la gestión del capital humano en las mismas.

Objetivos Específicos

- 1- Exponer un organigrama modelo para una droguería de hasta 35 trabajadores, detallando las responsabilidades y funciones básicas de los puestos principales.
- 2- Establecer un marco de referencia para que los responsables de recursos humanos de las empresas de este ramo puedan consultar a la hora de reclutar, seleccionar, contratar, inducir, capacitar y evaluar a los trabajadores.
- 3- Proporcionar planillas y documentos de muestra para ser aplicados con mínimas modificaciones a una empresa en particular.
- 4- Colaborar en la reducción de costos perdidos por el desarrollo intuitivo o la omisión de las actividades más importantes de la gestión de recursos humanos en la empresa.

I. Ejemplo de Misión Visión y Valores

¿Quiénes Somos?

Somos una droguería con 8 años de presencia en el NEA, que ofrece medicamentos, descartables e insumos farmacéuticos orientados a mejorar la salud y calidad de vida de nuestra comunidad.

Misión

Satisfacer las demandas de nuestros clientes asegurando tanto la calidad como la competitividad de nuestros productos, con el objeto de garantizar siempre la buena atención y bienestar de los consumidores, proveedores y colaboradores.

Visión

Posicionarnos como una de las Pymes líderes en nuestro segmento, alcanzando un crecimiento sostenido a través de la confianza depositada por nuestros clientes, a fin de brindar bienes de máxima calidad a la comunidad.

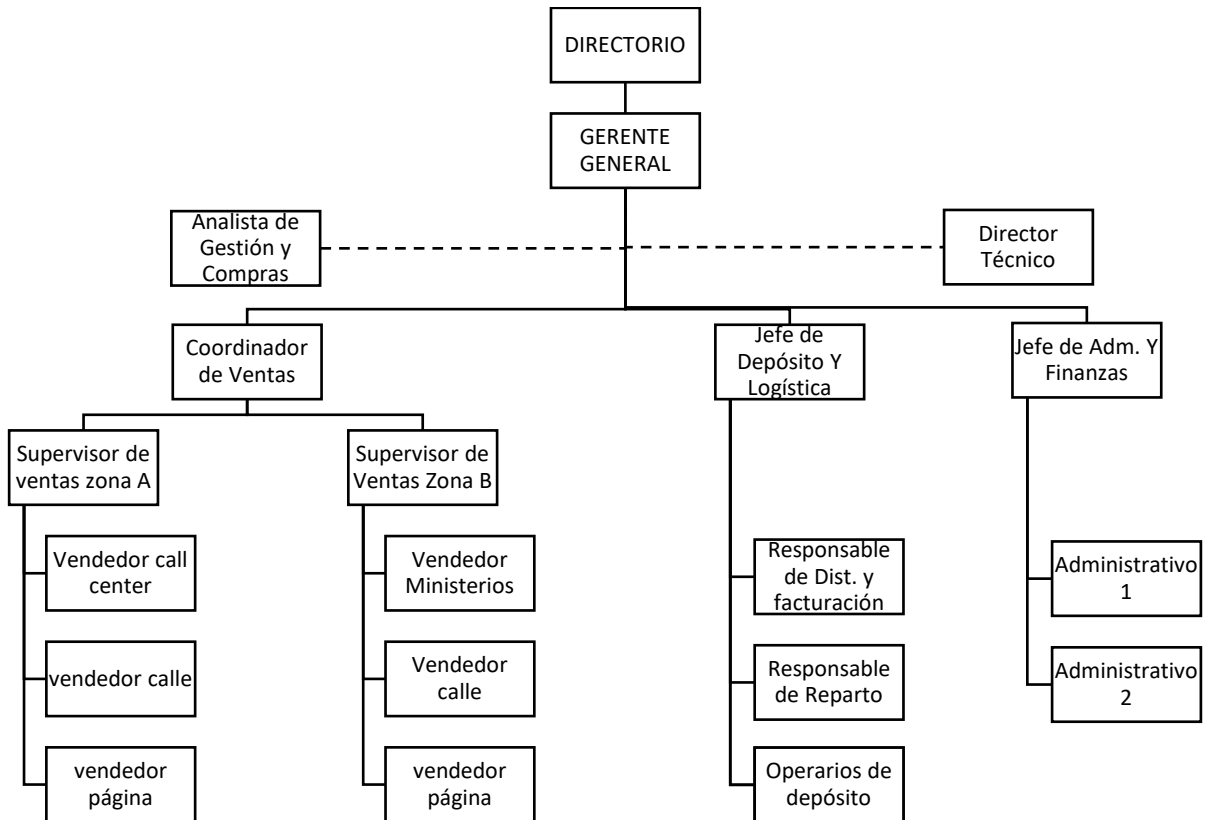
Valores

1. Calidad: en todo lo que hacemos, desde nuestros procesos hasta nuestros productos.
2. Oportunidad: llegar siempre a tiempo en el cumplimiento de los requerimientos de los clientes.
3. Responsabilidad: priorizando el compromiso de la palabra dada.
4. Garantía: respondiendo siempre con eficiencia y rapidez ante cualquier problema.
5. Transparencia: brindando información integral sobre nuestros servicios, productos y formas de trabajo.

II. ORGANIGRAMA Y MANUAL DE MISIONES Y FUNCIONES

1. **Objetivo:** facilitar al personal la visualización gráfica de la estructura, cargos, departamentos y relaciones de autoridad de la Droguería X.
2. **Alcance:** el documento alcanza a todas las áreas de la Droguería X a partir de la fecha 01/01/2023. (en el ejemplo no se incluyen descripciones, ni responsabilidades de los puestos, solo las funciones).
3. **Normas de referencia:** se confecciona en concordancia con las disposiciones 3475/05 (manual de buenas prácticas de distribución de productos farmacéuticos) y 5037/09 (Guía para inspectores de buenas prácticas) ANMAT.
4. **Responsabilidades:** la Gerencia General será responsable de realizar los cambios en el organigrama. La Dirección Técnica revisará y aprobará este procedimiento.
5. **Procedimiento:** cuando deban modificarse las funciones del personal de la empresa por cuestiones operativas y/o por ingreso de nuevo personal deberá revisarse el organigrama para su posible reestructuración.
6. **Descripción de tareas y responsables de áreas:** se establecen las funciones de las posiciones más importantes. Eventualmente cada droguería podrá agregar más o quitar alguna según corresponda:
 - Directorio
 - Gerente General
 - Analista de Gestión y Compras
 - Dirección Técnica
 - Coordinador de ventas
 - Supervisores de ventas
 - Vendedor
 - Jefe de logística y depósito
 - Responsable de Distribución y facturación
 - Operario de depósito
 - Jefe de Administración y Finanzas

III. ORGANIGRAMA MODELO




3.1- Directorio

	DROGUERÍA X S.A.
	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del cargo	Directorio
Dependencia	-
FUNCIONES PRINCIPALES	
<p>1- Representar a la compañía generando lazos institucionales</p> <p>2- Determinar misión, visión y valores de la compañía</p> <p>3- Establecer objetivos estratégicos de mediano y largo plazo</p> <p>4- Autorizar la planificación y ejecución de las actividades a realizar dentro de la compañía.</p> <p>5- Revisar y aprobar los Estados Contables</p> <p>6- Definir políticas generales de las distintas áreas</p>	

Con independencia que se trate de una S.A. donde el órgano de gobierno será efectivamente un Directorio, o una S.R.L., en la cual será la de Asamblea de Socios, el departamento cuyas funciones se describieron arriba se refiere generalmente a reuniones de los dueños de una Pyme que asumen directamente el mando de la compañía. Recordemos, además, que en su mayoría son empresas esencialmente familiares.


3.2- Gerencia General

	DROGUERÍA X S.A.
	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del cargo	Gerencia General
Dependencia	Directorio
FUNCIONES PRINCIPALES	
<p>1- Representar a la compañía ante clientes y proveedores.</p> <p>2- Supervisar el cumplimiento de las normas y reglamentos de la empresa.</p> <p>3- Elaborar y presentar la Planificación Anual General al Directorio.</p> <p>4- Elaborar los objetivos de cada área e incentivar a sus coordinadores al cumplimiento de los mismos.</p> <p>5- Diseño y planificación de estrategias comerciales.</p> <p>6- Velar por el cumplimiento de altos estándares de calidad al servicio del cliente en todos los canales de venta e impulsar acciones correctivas en caso de necesidad.</p> <p>7- Definir e implementar los esquemas de atención comercial para las distintas zonas y clientes (canales de ventas y modos de atención al cliente).</p> <p>8- Determinar la política de inventarios de la empresa y asegurar su cumplimiento.</p> <p>9- Monitorear los principales indicadores de cada sector y coordinar acciones correctivas.</p>	


PERFIL DEL PUESTO

- Profesión: carrera universitaria con alguna orientación en administración de empresas.
- Edad: preferentemente entre 30 y 50 años
- Habilidades y aptitudes: análisis y solución de problemas, liderazgo y capacidad de mando, trabajo en equipo, excelentes relaciones humanas, comunicación clara.
- Experiencia: al menos 2 años en puestos de jefaturas o gerencias de empresas privadas.


3.3- Analista de Gestión y Compras

	DROGUERÍA X S.A.
	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del cargo	Analista de Gestión y Compras
Dependencia	Gerencia General
FUNCIONES PRINCIPALES	
<p>1- Desarrollar la gestión de compras en función de las políticas definidas.</p> <p>2- Buscar posibles proveedores y analizar sus propuestas comerciales</p> <p>4- Seleccionar proveedores</p> <p>5- Solicitar requisitos de aperturas de cuentas corrientes. Recopilar y controlar documentación necesaria para la apertura de cuentas corrientes. Administrar los saldos.</p> <p>5- Trabajar en coordinación con depósito para realizar los pedidos de acuerdo a las políticas de stocks.</p> <p>6- Gestionar reclamos a proveedores correspondientes cuando la mercadería no llegue en cantidad o calidad acordada o el packaging esté deteriorado.</p> <p>7- Verificar, ordenar y almacenar comprobantes originados por compras</p> <p>8- Verificar con el área de Administración y Finanzas la disponibilidad financiera de la Droguería a fin de iniciar tratativas de financiación con los proveedores.</p> <p>9- Informar al Analista de Administración y Finanzas las fechas de pagos.</p> <p>10- Informar al área de Logística y Depósito, los pedidos de compras que estén aprobados y su probable fecha de entrega sustentándose con las órdenes de compras emitidas.</p> <p>11- Informar al área de Logística la modalidad de entrega de los pedidos de los proveedores y cualquier cambio que surja en la misma.</p> <p>12- Comunicar a los vendedores los productos que se encuentran en condiciones de ser comercializados.</p> <p>13- Colaborar con el gerente General en el control de gestión y monitoreo de los indicadores que éste le indique.</p>	


3.4- Dirección Técnica

	DROGUERÍA X S.A.
	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del cargo	Dirección Técnica
Dependencia	Gerencia General
FUNCIONES PRINCIPALES	
<p>1- Realizar inspecciones visuales y auditorías internas.</p> <p>2- Planificar y ejecutar capacitaciones a la compañía.</p> <p>4- Verificar el cumplimiento de los manuales operativos de la empresa.</p> <p>5- Controlar la trazabilidad de los medicamentos que la exigen.</p> <p>7- Establecer especificaciones técnicas, higiénicas y de seguridad que deben cumplir los ambientes en los que realizan tareas operativas.</p> <p>8- Velar por el cumplimiento de toda la normativa nacional y provincial vigente (incluyendo el código alimentario, la Farmacopea Argentina, las resoluciones de ANMAT y de demás organismos de control), sobre la adquisición, conservación y expendio de los medicamentos y descartables.</p> <p>9- Disponer y actualizar toda la documentación técnica relativa a la habilitación del establecimiento y las buenas prácticas de la distribución de productos.</p> <p>10- Realizar las pruebas correspondientes de los medicamentos en el laboratorio de control analítico.</p> <p>11- Mantener el control y registro, en los libros correspondientes, de movimientos de productos estupefacientes y psicotrópicos. Resguardarlos bajo llave.</p> <p>12- Firmar y solicitar autorización para la compra de los estupefacientes a través de los vales de compra del art 14 ley 17.818 (de estupefacientes).</p> <p>13- Verificar los vencimientos, lotes y marcas. Queda bajo su responsabilidad la legitimidad, procedencia y conservación de todos los medicamentos, drogas y descartables que venda la droguería.</p> <p>14- Supervisar las temperaturas de las heladeras en función a los medicamentos refrigerados y adoptar en general los recaudos para la adecuada conservación de todas las medicinas y drogas.</p>	


3.5- Coordinador de Ventas

	DROGUERÍA X S.A.
	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del cargo	Coordinador de Ventas
Dependencia	Gerencia General
FUNCIONES PRINCIPALES	
<p>1- Monitorear los indicadores de desempeño de los supervisores zonales</p> <p>2- Establecer los objetivos de ventas por zona, teniendo en cuenta los distintos canales.</p> <p>3- Desarrollar e implementar estrategias comerciales por canales, tipo de clientes y productos.</p> <p>4- Elaborar planes anuales y programas mensuales de ventas, teniendo en cuenta todos los costos necesarios y presentarlo a la Gerencia General.</p> <p>5- Elaborar estrategias publicitarias y presentarlas a la Gerencia General para su aprobación. Una vez aprobadas articular todos los medios y contrataciones para llevarlas a cabo.</p> <p>6- Impulsar capacitaciones periódicas a los vendedores.</p> <p>7- Evaluar periódicamente el desempeño de los vendedores con el formulario de aprobado por la compañía.</p> <p>8- Atender personalmente algunos clientes grandes o demandas específicas cuya definición supere el nivel de decisión del vendedor.</p> <p>9- Viajar a los establecimientos de los clientes para cerrar acuerdos comerciales importantes.</p> <p>9- Preparar informes específicos para la Gerencia General.</p>	

3.6- Jefe de Depósito y Logística

	DROGUERÍA X S.A.
	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del cargo	Jefe de Depósito y Logística
Dependencia	Gerencia General
FUNCIONES PRINCIPALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un seguimiento al equipo de Logística (tercerizado) para el correcto desempeño de sus funciones. 2. Supervisar y controlar las entregas y recepciones de mercaderías de proveedores y clientes. 3. Velar por el cumplimiento de las normas de calidad de todos los productos que comercializa la empresa. 4. Determinar y controlar el cumplimiento del layout definido para el almacenamiento y despacho de las mercaderías. 5. Asegurar el control de los respectivos remitos / facturas con la mercadería física y cruzarlos con las correspondientes órdenes de compras. 6. Coordinar horarios de recepción de la mercadería con los proveedores. 7. Asegurar la correcta rotación de los productos del depósito según el lineamiento F.E.F.O (First Expired, First Out). 8. Verificar y mantener las condiciones de seguridad e higiene del establecimiento. 9. Monitorear y coordinar la operatoria de preparación de pedidos a fin de que los mismos se realicen en tiempo y forma. 10. Evitar los quiebres de stock, controlando las existencias y el inventario mínimo por producto y coordinando las reposiciones con el Analista de Gestión y Compras. 11. Control y registro de las condiciones ambientales de la cadena de frío. 	

3.7- Jefe de Administración y Finanzas

	DROGUERÍA X S.A.
	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del cargo	Jefe de Administración y Finanzas
Dependencia	Gerencia General
FUNCIONES PRINCIPALES	
<p>1- Controlar las rendiciones de las entregas realizadas por el transporte (empresa tercerizada de Logística). Documentación y cobranzas.</p> <p>2- gestionar pagos de gastos fijos y emitir órdenes de pago a proveedores.</p> <p>3- Monitorear cuentas corrientes de clientes e informar al sector comercial para las cobranzas en tiempo y forma.</p> <p>4- Preparar y actualizar informe de flujo de fondos con corte mensual de la empresa.</p> <p>5- Asegurar provisión de todos los artículos necesarios para el funcionamiento del establecimiento (limpieza, librería, comestibles, equipos)</p> <p>6- Controlar aspectos formales e impositivos de los proveedores y clientes actuales y potenciales.</p> <p>7- Interactuar con estudio contable externo para todo tipo de información que le sea requerida.</p> <p>8- Liquidación de sueldos completos con premios y complementos.</p> <p>9- Control arqueo y rendición de caja / tesorería</p> <p>10- Control de cheques emitidos y recibidos</p> <p>11- Conciliación bancaria y registro de movimientos en libro banco</p>	

En este esquema es importante aclarar que la emisión de las facturas de ventas las hace y carga otro sector, y otra cuestión relevante, es que al ser una Pyme es siempre recomendable tener un Estudio Contable externo para llevar la contabilidad formal, impuestos, sueldos y balances.


3.8- Supervisor de ventas

	DROGUERÍA X S.A.
	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del cargo	Supervisor de ventas
Dependencia	Coordinador de Ventas
FUNCIONES PRINCIPALES	
<p>1- Elevar informe de planificación de ventas al Coordinador, a efectos de elaborar el Plan General y los programas.</p> <p>2- Conducir y motivar al personal a su cargo (vendedores de calle y otros canales)</p> <p>3- Controlar el cumplimiento de los objetivos y proponer tácticas comerciales al Coordinador.</p> <p>4- Verificar que los vendedores cuenten con todas las herramientas e información necesaria para llevar a cabo su trabajo.</p> <p>5- Proponer acciones de capacitación del equipo de ventas.</p> <p>6- Controlar asistencias y horario de trabajo.</p> <p>7- Distribuir tareas y asignar responsabilidades teniendo en cuenta viajes, ausencias y desarrollo de planes.</p> <p>8- Monitorear el estado de las cuentas corrientes de los clientes y controlar las cobranzas que realicen los vendedores.</p>	

En Corrientes la mayoría que las droguerías venden sus productos dentro de la provincia y en las provincias aledañas, al ser grande el área de influencia usualmente dividen sus estrategias de ventas por zona, contando con un supervisor de ventas en cada zona. Hay que tener en cuenta que los clientes son las farmacias y hay una multiplicidad en las distintas ciudades y localidades. Varias droguerías cuentan con representación exclusiva de algún producto o laboratorio por lo que abarcan a muchas farmacias de una zona.

Luego, no menos relevantes, son los Ministerios provinciales y Hospitales que son clientes fijos importantes, debiendo haber uno o más vendedores abocados exclusivamente a los mismos.

3.9- Vendedores

	DROGUERÍA X S.A.
	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del cargo	Vendedor/a
Dependencia	Supervisor de ventas
FUNCIONES PRINCIPALES	
<p>1- Gestionar las ventas en función de los canales y las zonas asignadas.</p> <p>2- Contactarse con los clientes y ofrecer los productos del catálogo de acuerdo a las estrategias de ventas fijadas.</p> <p>3- Realizar acciones comerciales y descuentos en los distintos canales según las políticas de la empresa.</p> <p>4- Asesoramiento al cliente y seguimiento post-venta</p> <p>5- Realizar actividades de fidelización de los clientes de la compañía.</p> <p>6- Buscar y adquirir nuevos clientes.</p> <p>7- Gestionar las cobranzas de las cuentas corrientes a su cargo</p> <p>8- cargar las ventas, datos de clientes e información pertinente en el sistema de gestión. Mantener actualizada la información estadística.</p> <p>8- Cumplir asistencia y horarios de trabajo definidos por la compañía</p>	

Varias compañías tienen por política que sean los vendedores los que monitoreen las cobranzas de los clientes y no Administración. Esto es así, porque generalmente los vendedores manejan un tope de ventas a crédito por cliente, que depende del saldo que dispongan en su cuenta corriente. Por este motivo, también el premio mensual suele incorporar incentivos por cumplimiento de objetivos de cobranzas.


3.10- Responsable de distribución y Facturación

	DROGUERÍA X S.A.
	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del cargo	Responsable de Distribución y Facturación
Dependencia	Jefe de Depósito y Logística
FUNCIONES PRINCIPALES	
<p>1- Coordinar con los clientes las fechas y lugares de entrega de los pedidos y con los operarios de depósito la preparación de los mismos.</p> <p>2- Armar hojas de ruta por viaje a las empresas de transporte contratadas, buscando optimizar tiempos y costos y teniendo en cuenta pedidos urgentes.</p> <p>3- Asignar los pedidos a los transportes tercerizados para las afueras de Corrientes y coordinar repartos internos con vehículos propios.</p> <p>4. Emitir la factura de venta de los pedidos y entregarlas a los transportistas con el remito.</p> <p>5. Controlar la carga de los pedidos de las diferentes unidades de reparto.</p> <p>6. Priorizar entrega de los pedidos que contengan medicamentos con cadena de frío.</p> <p>7. Controlar los consumos de combustibles y aprobar la rendición de viáticos.</p>	

Es una práctica usual que la emisión de la factura de venta no sea realizada por personal de Administración sino de por algún administrativo de Depósito. Se ha visto esta forma de trabajar en varias droguerías, pero también en empresas distribuidoras de alimentos y otros ramos. Entre los motivos están que:

- Quienes tienen el pedido en mano y van segmentando los paquetes, tienen la certeza de la cantidad y tipo de mercancía que se está enviando al cliente.
- Los horarios en que se embalan los pedidos y se entrega la documentación al transporte son muy volátiles y distintos del horario fijo y acotado que tiene Administración.
- Es un proceso más ágil porque no hay que informar a Administración y esperar que se emita la factura, que fuera de horario la emitiría recién al otro día.

3.11- Operario de Depósito

	DROGUERÍA X S.A.
	IDENTIFICACIÓN DEL CARGO
Nombre del cargo	Operario de Depósito
Dependencia	Jefe de Depósito y Logística
FUNCIONES PRINCIPALES	
<p>1- Recibir notas de pedidos del Responsable de Distribución y Facturación y proceder a la preparación de los mismos.</p> <p>2- Embalar y preparar la mercadería para su salida del almacén según layout y rotación definidas. Cargarla en los vehículos de reparto.</p> <p>3- Monitorear fechas de vencimientos y alertar en casos de corto vencimiento o productos vencidos.</p> <p>4. Controlar condiciones de seguridad, higiene y medio ambiente.</p> <p>5. Realizar el control de recepción de mercaderías con remito en mano.</p> <p>6. Ordenar y estibar de acuerdo a las normas definidas la mercadería recibida.</p> <p>7. Viajar en el transporte interno cuando sea menester y colaborar en la descarga de la mercadería en los depósitos de los clientes.</p> <p>8. Colaborar en la limpieza de la caja de los vehículos de transporte de la empresa</p>	

IV. RECLUTAMIENTO

Proceso de búsqueda de talentos dentro y/o fuera de la organización a fin de cubrir vacantes presentes o futuras.

El proceso debe iniciar armando un perfil del puesto, si la posición es nueva, o tomando del manual el que perfil existente y buscar en base al mismo.

Interno:

Es importante siempre verificar, antes de buscar fuera de la organización, si la vacante puede ser cubierta por alguna persona del staff actual. Se aconseja realizar una reunión con el encargado del personal (y los socios si se tratara de un cargo jerárquico), para analizar los perfiles de los empleados, su experiencia, capacidades y habilidades. Las oportunidades de crecimiento, son críticas en la motivación del personal y el desarrollo de la empresa.

Algunas recomendaciones:

- En puestos considerados clave, siempre trabajar de a 2, que haya un segundo que lo ayude y lo pueda reemplazar en caso de ausencias, pero también de distractos.
- Realizar programas de rotación de puestos para que exista personal que haya desempeñado el rol buscado al menos una vez.
- Si el que se va, lo hace por renuncia por un empleo mejor, tratar siempre de negociar que pueda capacitar al menos 14 días al que lo va a reemplazar.
- También se considera interna la búsqueda de candidatos que ya estuvieron en la empresa y se fueron en buenos términos. Es importante tener una base de datos de antiguos empleados.
- El sueldo debe ser cercano al de mercado por posiciones similares, es decir no es recomendable ofrecer menos dinero a un empleado promovido, solo porque ya pertenecía a la empresa. Es importante esto, porque suele pasar en las Pymes que a un candidato externo se le ofrece más dinero que a un interno por el mismo puesto.
- Si se tiene más de un candidato interno reclutado, la selección debe ser sobre los parámetros más objetivos posibles. Tener en cuenta indicadores de ausentismo, cumplimiento de objetivos, responsabilidad, experiencia, acreditaciones académicas, etc, a fin de evitar que se perciban favoritismos que contaminen el clima laboral.
- Verificado que son el de DT y el Jefe de Depósito los puestos más difíciles de cubrir en caso de vacancia, es muy importante hacer foco tanto en las motivaciones económicas como en las espirituales para evitar su migración a las empresas grandes.

Externo

Sea porque no se encontraron candidatos internamente o porque haya que cubrir el puesto del empleado que se promovió, se deberá recurrir a un reclutamiento externo, en tanto se desee mantener o aumentar la nómina.

Recomendaciones:

1. **Contratación de una consultora externa:** la contratación de una agencia debería depender de 3 factores básicos:
 - La capacidad económica de la compañía: recordemos que la tarifa oscila entre 2 y 3 montos de sueldo bruto del empleado a contratar (generalmente 1 para arrancar con la búsqueda y hasta la presentación de la terna y otro u otro y medio, en la contratación efectiva de alguno de los candidatos propuestos).
 - La urgencia en la necesidad de cobertura del puesto: si es una posición crítica y no hay tiempo para una búsqueda completa desde la empresa, entonces sería justificada la contratación de una consultora.
 - La dificultad para conseguir candidatos: si la compañía no tiene un banco de datos de personas reclutadas, también cuando ha pasado bastante tiempo desde que comenzó la búsqueda o cuando la disponibilidad de ese tipo de trabajadores es escasa en el mercado.

En principio y bajo esos argumentos, los puestos de DT, Jefe de Depósito y Coordinador de ventas justificarían buscarse por medio de una consultora, ya que son los de mayor dificultad para cubrir. La consultora podría inclusive asesorar a la empresa sobre qué beneficios o rango de sueldos ofrecer.

Para el personal de Depósito, vendedores y las otras posiciones que son relativamente más fáciles de encontrar y siempre que la urgencia no apremie, se aconseja hacer una búsqueda en redes, por referidos o en páginas locales de trabajo como Boomerang o Computrabajo.

2. **Resto de los medios de reclutamiento:** actualmente son las redes sociales las que mayor convocatoria tienen en este mercado: se recomienda Instagram, Facebook, LinkedIn.

Es primordial no aferrarse a los referidos como principal fuente de reclutamiento, si bien es una fuente importante, no debe ser la única, hay que apostar por otras.

V. SELECCIÓN

Es la etapa donde se filtran los candidatos reclutados a fin de presentar solo una terna al ejecutivo que va a elegir. Si el puesto es muy difícil de reclutar, en ocasiones, solo se presenta un candidato para evaluar (al cual se puede o no contratar, si no se lo contrata se reinicia el proceso desde el reclutamiento).

Técnica:

1. Revisión de CV: se aconseja una revisión de cv, leyendo con atención y apuntando datos para usarlos en la posterior entrevista.
2. Libreta Sanitaria: es importante que, si la tiene, el postulante presente su libreta sanitaria anticipadamente, de este modo ya se puede confirmar la aptitud física, más allá del examen preocupacional obligatorio completo que se le solicitará después. El requisito de poseer actualizada la libreta sanitaria podría estar en el mismo anuncio de reclutamiento.
3. Exámenes psicológicos: sería muy útil solicitar exámenes psicológicos a la terna de candidatos. En Corrientes, el paquete de exámenes psicológicos (generalmente 2 psicotécnicos y 2 proyectivos) cuestan alrededor de \$7000 (7 usd), por lo que es un costo muy accesible para desaprovecharlo. Luego, se deben analizar los resultados y tenerlos en cuenta a la hora de elegir.
4. Entrevista: es importante convocar a quien será el jefe directo del candidato y participarlo de la entrevista. Tanto el seleccionador y el directivo, deben concurrir a la entrevista habiendo analizado el cv y las pruebas psicológicas.
Previo a la conversación, también es muy útil conocer al postulante en las redes sociales, toda vez que allí puede haber muchísima información del mismo que no se ve reflejada en el cv, siempre y cuando utilice perfiles públicos.
Para empresas pequeñas es conveniente realizar entrevistas relativamente libres (no estructuradas) aunque se recomienda tener en cuenta al menos algunas de estas cuestiones:
 - a) No hacer esperar mucho al candidato, presentarse haciendo contacto (apretón de manos), tratar con cordialidad y respeto, nunca levantar la voz, estar adecuadamente vestido y ofrecer refrigerio; todo esto a fin de desestructurar al postulante.
 - b) Tratar 3 bloques básicos:

- *Repaso rápido de los puntos del cv* (educación, experiencia, etc)., se podrían agregar siempre muy sutilmente: composición de la familia, qué hace en un día normal, manejo de vehículos (preguntándole cómo llegó a la entrevista, por ejemplo).
- *Interés en el puesto*: aquí es importante explicar en qué consiste la posición y consultar al candidato qué cree que puede aportar o por qué le interesa ocupar el cargo.
- *Remuneración*: se puede preguntar remuneración pretendida, aunque si el candidato solicita saber el rango en que se maneja la compañía, debemos brindarle esa información.

Al finalizar la entrevista es adecuado dar un plazo al postulante para comunicarle si quedó o no seleccionado y cumplirlo.

5. Interrupciones: tratar siempre que la entrevista sea sin interrupciones, por respeto al entrevistado y en pos de dar buena impresión como empresa. Dejar en silencio los celulares y solicitar lo mismo al aspirante.
6. Llamar para pedir referencias del cv: esto es aconsejable hacer cuando ya se seleccionó al candidato que ocupará el cargo, porque en empresas pequeñas, llamar a los referidos de los 3 integrantes de la terna puede hacer perder mucho tiempo, máxime si no hay un jefe de recursos humanos que se dedique a eso. Sería interesante averiguar de alguna manera la autenticidad de las referencias puestas en el cv y una vez chequeadas llamarlas, con 2 llamados puede considerarse suficiente. Las preguntas de rigor serían:
 - a) ¿Qué función cumplía en la empresa el postulante?
 - b) ¿Qué relación laboral tenía con el referido?
 - c) ¿Cómo podría evaluar su desempeño general en esa empresa y por qué?
 - d) ¿Qué aspectos negativos podría mencionar?
 - e) ¿Por qué motivo se separó de la empresa? Se puede chequear o confirmar el motivo de la baja en la página de AFIP, entrando en el siguiente link:
https://serviciosweb.afip.gob.ar/tramites_con_clave_fiscal/treb/app/indexBasica.aspx

VI. CONTRATACIÓN

Es el conjunto de actos formales por los cuales se realiza la incorporación legítima de un trabajador a la empresa.

En este sentido, es importante cumplir con los siguientes pasos (el orden no es tan riguroso, lo importante es que se cumplan todos):

- 1- Entrevista de contratación: si bien puede informarse al trabajador por teléfono que quedó seleccionado, es buena práctica, para afianzar lazos con el nuevo empleado que se haga una entrevista de contratación. En la misma, deben darse definiciones claras sobre su puesto, relaciones de estructura, sueldo y prestaciones laborales (ya no potenciales), además de fijarse el día de inicio de tareas, siendo recomendable que sea ese mismo día.
- 2- Alta de AFIP: hay que tener en cuenta ciertas definiciones:
 - *Obra Social*: el convenio colectivo de trabajo que abraza la actividad es el de Sanidad (120/75) ATSA, cuya obra social sindical es OSPSA (Obra Social del Personal de Sanidad). En principio, lo adecuado es inscribir al empleado bajo esta Obra Social, después él podría eventualmente elegir otra.
Es recomendable solicitar en la sede de OSPSA de la ciudad de Corrientes los requisitos que debe presentar el trabajador en la misma, para poder facilitarlos ya en el ingreso. Sin embargo, hay que advertir que los trámites de alta en la Obra Social son siempre personales.
 - *Modalidad de contratación*: no es para nada aconsejable, tener a un empleado deficientemente registrado. Si se desea probarlo, es lícita la modalidad de media jornada, que por supuesto habrá que acordar previamente con el trabajador. Asimismo, si bien se puede pautar un plazo fijo, lo normal es que el contrato sea por tiempo indeterminado.
 - *Puesto / liquidación / fecha de inicio*: otros requisitos importantes serán: el puesto a desempeñar, que está tabulado de acuerdo a una Tabla de puestos aportada por la Superintendencia de Riesgos de Trabajo³. La modalidad de liquidación (que siempre en las droguerías será mensual). Y la fecha de inicio de actividades.
 - *Remuneración Pactada*: se deberá inscribir en el alta la remuneración pactada (bruta). El convenio 120/75 exige ciertos mínimos que pueden consultarse en la página oficial

³ La tabla se puede observar en la página de AFIP en el siguiente link: https://serviciossegsoc.afip.gob.ar/tramites_con_clave_fiscal/miSimplificacion/app/contribuyente/RelacionLaboral/CargaMasiva_tablasInformativas.aspx?tab=6

de ATSA⁴. A modo de ejemplo se muestra el último acuerdo a la fecha de redacción de este manual que fueron las paritarias de julio de 2023:

ACTUALIZACIÓN 2023
120/75 Trabajadores de Droguerías

CATEGORIAS	JUL 23	AGO 23	SEP 23
PROFESIONALES	351.570	376.202	398.595
PRIMERA CATEGORÍA	292.968	313.495	332.155
SEGUNDA CATEGORÍA	273.141	292.278	309.676
TERCERA CATEGORÍA	255.007	272.874	289.117
CADETES	239.554	256.338	271.596

Día de la Sanidad	\$17.000		
Adicional cobranza	\$ 26.926	\$ 28.812	\$ 30.527
Asignación Post Vacacional	\$ 32.849	\$ 35.151	\$ 37.243
Sala Maternal	\$ 54.000	\$ 58.950	\$ 63.450

AGRUPACIÓN 21 DE SEPTIEMBRE. Sanidad

3- Libreta sanitaria: la Municipalidad de Corrientes exige por Ordenanza 6836/19, que los trabajadores de droguerías tengan su libreta sanitaria vigente antes de empezar con su actividad. El organismo en el cual se tramita el documento sanitario es la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable y los exámenes que exige son:

- Hemograma
- Glucemia
- VDRL (sífilis)
- Radiografía de tórax
- Chagas
- Vacuna anti hepatitis B
- Vacuna doble adulto

Debiendo las constancias estar acreditadas por el Colegio de Bioquímicos de Corrientes. Es importante destacar que, con estos exámenes completos, solo restarían 4 más para cumplir con la totalidad del preocupacional que exige para todos

⁴ El link para ver las actualizaciones del convenio 120/75 es: <https://atsa.org.ar/accion-gremial/>

los trabajadores la resolución 43/97 SRT⁵ (electro, agudeza visual, orina completa y los psicológicos).

El costo del paquete de exámenes médicos (sin los psicológicos) ronda en las entidades de medicina privada de la ciudad de Corrientes en \$30.000 (30 usd).

- 4- Contrato escrito: a efectos de tener un resguardo legal en ciertas cuestiones, siempre conviene redactar un contrato, más allá que no sea obligatorio desde las leyes laborales⁶. Los aspectos a observar en el documento deberían ser:
- a) Horarios de trabajo: establecer hora de entrada y salida y que el empleador puede contratar horas extras cuyo importe se determinará de acuerdo al convenio 120/75.
 - b) Confidencialidad: que tanto las operaciones como los procedimientos, manuales y normas de trabajo no deberán ser divulgados por el empleado salvo expresa autorización de la compañía.
 - c) Manuales de disciplina: que su observancia es obligatoria en la compañía para lograr una adecuada convivencia entre los compañeros de trabajo. Además, que su incumplimiento derivará en sanciones establecidas por el mismo manual.

VII. INDUCCIÓN

Consiste en dar una introducción al nuevo empleado sobre la organización en general, el departamento o sección a la cual pertenecerá y el puesto en concreto que asumirá.

Sin una buena inducción, el trabajador puede sentirse desorientado, cometer más errores al principio y hasta frustrarse, generando mayores costos y renunciadas.

Para ello se recomienda redactar un documento resumido que abarque los siguientes temas:

Fases de inducción	Temas
Inducción a la Organización	• Misión y objetivos básicos de la organización.
	• Historia de la compañía
	• Políticas, es decir, los medios que se eligen para el logro de los objetivos.
	• Organización y estructura de la organización: qué hace cada área o departamento.
	• Edificios e instalaciones
	• Principales productos y servicios de la organización.

⁵ Resolución 43/97 Superintendencia de Riesgos de Trabajo, en su Anexo I establece el listado de exámenes preocupacionales generales obligatorios para el ingreso de un trabajador.

⁶ El art. 52 de la Ley 20.744 establece la libertad de formas para el contrato de trabajo, por lo que es absolutamente válido el contrato verbal cuando es por tiempo indeterminado, sólo se exige en forma escrita para los casos de contrato a plazo fijo -art 99- y el contrato eventual -art 108-

Fases de inducción	Temas
	<ul style="list-style-type: none"> • Reglas y reglamentos internos básicos • Procedimientos de seguridad e higiene en el trabajo.
Inducción al Departamento / Sección	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación del departamento, oficinas que contiene • Interconexiones entre las oficinas. Procesos • Presentación de los compañeros de trabajo del área, supervisores y colegas
Inducción al Puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Horarios de trabajo, descanso y comida. Casos de home office • Remuneraciones. Prestaciones Sociales. Beneficios • Responsabilidades, tareas y objetivos del puesto • Funcionamiento de equipos, instalaciones, oficina

Fuente: elaboración propia, basado en "Administración de RR.HH". Chiavenato (2011).

La persona que induzca al nuevo empleado, presentándolo a los directivos de la empresa y a los compañeros de trabajo se recomienda que sea:

- El responsable de recursos humanos (normalmente no existe esta posición en droguerías pequeñas)
- El jefe de nivel medio del área correspondiente (coordinador de ventas, jefe de Depósito y Logística o jefe de Administración)
- Gerente general o dueño, solo cuando se trate de una contratación a jefes de nivel medio, al analista de compras y gestión o al director técnico.

VIII. CAPACITACIÓN

Es la preparación del empleado para su adaptación o mejora de rendimiento en su puesto. Se trata de enseñanzas impartidas para su aplicación en el corto plazo con los objetivos de aumentar conocimiento, desarrollar habilidades o mejorar actitudes.

No es recomendable capacitar en temas que no atiendan a las necesidades reales de conocimientos de los trabajadores de la empresa en particular, sobre todo porque toda capacitación tiene un costo tanto de capacitadores como de oportunidad del personal que dedica su tiempo a la misma abandonando temporalmente sus tareas habituales. Además, las Pymes tienen un presupuesto muy acotado para estos fines.

Para droguerías pequeñas se aconseja un diagnóstico de necesidades de capacitación consistente en los siguientes pasos:

- 1) Todo jefe de nivel medio debería relevar las necesidades de capacitación de cada empleado o grupo de ellos, realizando una encuesta en un formulario (se expone al final un ejemplo).

- 2) Adicionalmente, se debe agregar aquellas necesidades de capacitación detectadas en las evaluaciones de desempeño oportunamente realizadas.
- 3) El Analista de Gestión, puesto similar o quien designe el gerente general, será el encargado de ordenar y unificar la información, estableciendo un listado de los principales temas de capacitación y a su entender la importancia de cada uno.
- 4) El Analista de Gestión, junto al Gerente General elaborarán un plan de capacitación de acuerdo a los recursos que posee la compañía, donde se determinarán:
 - Los temas de capacitación (además de los temas relevados pueden incluirse las sugerencias sobre novedades en el mercado y otras cuestiones externas de actualidad).
 - los capacitadores,
 - horarios de las capacitaciones.
 - Lugar y programa
- 5) Es muy importante capacitar en todas los sectores, sobre todo en Administración que es donde las droguerías tienden a no hacerlo. Las temáticas más acuciantes a abordar en las capacitaciones según las entrevistas son: Microsoft Excel, cómo mejorar los sistemas utilizados en la compañía, conciliaciones bancarias, administración financiera y tesorería, armado de procedimientos según normas ISO o IRAM y finalmente el establecimiento de controles en las otras áreas de la empresa.

FORMULARIO DE RELEVAMIENTO DE CAPACITACIONES

N° 00000125

Área: COMERCIAL
Colaborador: PÉREZ, MANUEL ESTEBAN
Legajo N°: 0025
Encargado: Supervisor de ventas zona A
Fecha: 20/11/2023

**Ap. y nombre:** Martínez, Mariano

Tipo	Tareas	Necesita capacitación?		Tema de capacitación
		SI	NO	
Operativas	1- Gestionar las ventas en función de los canales y las zonas asignadas.		X	
Operativas	2- Contactarse con los clientes y ofrecer los productos del catalogo de acuerdo a las estrategias de ventas fijadas.		X	
Operativas	3- Realizar acciones comerciales y descuentos en los distintos canales según las políticas de la empresa.	X		Estrategias de ventas
Operativas	4- Asesoramiento al cliente y seguimiento post-venta		X	
Operativas	5- Realizar actividades de fidelización de los clientes de la compañía.		X	
Operativas	6- Buscar y adquirir nuevos clientes	X		Distintas formas de obtener clientes
Financieras	7- Gestionar las cobranzas de las cuentas corrientes a su cargo		X	
Administrativas	8- cargar las ventas, datos de clientes y información pertinente en el sistema de gestión. Mantener actualizada la información estadística.	X		Manejo de nuevas funciones módulo de clientes sistema "Mobiliza".
Operativas	8- Cumplir asistencia y horarios de trabajo definidos por la compañía		X	

 Firma del analista

IX. MOTIVACIÓN

Son los estímulos que tiene cada empleado para cumplir con las tareas y objetivos que le ha establecido la empresa.

Motivaciones Materiales

- a) Salariales: es muy útil establecer un sistema de compensación que además de la variable "monto de ventas", incluya otras como tipo de clientes, cobertura, cobranzas, etc.

A continuación, se expone un ejemplo de cómo calcular la parte variable de la remuneración de un vendedor, que utiliza una de las droguerías entrevistadas:

Ejemplo de parte variable de salario de una droguería

VARIABLE TOTAL	400.000
-----------------------	----------------

Índice	%	premio máximo	reparto	objetivo oct23	logrado	% logrado	índice	premio
volumen de ventas	70%	280.000	Ventas a farmacias	15.000.000	12.325.689	82%	0,60	138.048
			Ventas a Obras Sociales	5.000.000	3.689.000	74%	0,20	41.317
			Otros	5.000.000	2.500.000	50%	0,20	28.000
				25.000.000	18.514.689			207.365
Otros índices	30%	120.000	Cobertura de clientes	15	13	87%	0,5	52.000
			Cobranzas	8.000.000	5.629.000	70%	0,5	42.218
								94.218
							Premio Total	301.582

- b) Extrasalariales: dependiendo del puesto y de las finanzas de la empresa se recomienda para los puestos jerárquicos otorgar una cobertura médica mejor que la de OSPSA, puede ser una mutual o una prepaga. Otro beneficio que es usual ofrecer son los vales de combustible.
- c) Condiciones de trabajo: tratar de mantener siempre un buen clima de trabajo. No perder de vista las interacciones del personal de depósito que es donde más conflictos suele haber de acuerdo a las encuestas. Prestar atención a las condiciones edilicias y las comodidades de las personas. Un aspecto al que hay que apuntar, siempre y cuando sea posible, es a tener una cocina equipada con microondas, heladera, etc para que los empleados puedan guardar refrigerios y almorzar ocasionalmente. Entre las droguerías que fueron entrevistadas, las que tienen cocina comentaron los excelentes resultados motivacionales que les generó.

Motivaciones Espirituales: las droguerías Pymes deben confiar en su personal y hacer primero búsquedas internas antes de recurrir afuera. Tener oportunidades de crecimiento en la empresa es un aliciente muy grande para los empleados. Esto viene de la mano con los planes de capacitación que se han sugerido implementar.

X. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Se refiere a las técnicas para medir el rendimiento de los empleados en la empresa. Para evaluar el desempeño pueden utilizarse indicadores tangibles (o matemáticamente medibles) e intangibles (medibles de manera relativamente subjetiva).

1. Indicadores tangibles: todas las empresas hacen mediciones tangibles del desempeño, al menos de los trabajadores del área de ventas. Ya se expuso en el acápite de “motivación”, una forma de evaluar (y en consecuencia premiar o castigar) la labor de los vendedores a través de un cuadro de comisiones con variables mixtas. Podrían implementarse también en el área de depósito teniendo en cuenta por ejemplo cantidad de pedidos embalados.
2. Indicadores intangibles: se propone al final un modelo de formulario de evaluación de desempeño para mandos medios que incluye variables blandas.
3. Entrevista de evaluación: las devoluciones, sobre todo de habilidades blandas cuya apreciación siempre es un poco más subjetiva, deben hacerse a través de una entrevista con el trabajador

Modelo de Planilla de Evaluación de Desempeño



PLANILLA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO AÑO 2023

Colaborador:

Área:

Puesto:

Evaluador:

Fecha:

COMPETENCIAS	GRADO	EJEMPLOS DE COMPORTAMIENTOS	EVALUACIÓN	RESULTADO
ORIENTACIÓN A RESULTADOS: <i>Referido a que todas o casi todas sus actividades estén relacionadas con los objetivos que se le establecieron</i> PONDERACIÓN 20%	A desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> Realiza tareas innecesarias que muchas veces no se relacionan con su área Sus decisiones implican pérdidas evitables 		80%
	En desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> No logra todos los objetivos planteados, pero pone empeño para hacerlo Trabaja bien, pero siempre que esté supervisado 		
	Desarrollado	<ul style="list-style-type: none"> Es eficaz en el cumplimiento de sus objetivos Los costos de sus decisiones son los esperados 	X	
	Altamente desarrollado	<ul style="list-style-type: none"> Es eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos. Consigue máximos rendimientos minimizando costos. 		
COMENTARIOS				
COMUNICACIÓN ASERTIVA: <i>Capacidad de manifestar con claridad lo que piensa, logrando consensos</i>	A desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> Es poco locuaz y le cuesta transmitir sus ideas No es receptivo ante ideas o pensamientos diferentes. 		60%
	En desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Da a entender sus ideas, pero no logra que sean recepcionadas adecuadamente. 	X	
	Desarrollado	<ul style="list-style-type: none"> Expresa sus ideas y busca fundamentos con datos e información cierta. Genera empatía, es receptivo y muestra apertura en la comunicación. 		

PONDERACIÓN 20%	Altamente desarrollado	<ul style="list-style-type: none"> Posee muy buena oratoria y tiene capacidad para solucionar conflictos Muestra apertura para escuchar al otro. 		
COMENTARIOS				
INICIATIVA Y PARTICIPACIÓN: <i>Capacidad de aprovechar oportunidades generando valor</i>	A desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> Tiene poca iniciativa y reacciona ante las necesidades. Busca aprobación para las decisiones que debería tomar por sí mismo. 		80%
	En desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Identifica las oportunidades, pero no las aprovecha cabalmente A veces no identifica todos los contras de un proyecto o idea 		
	Desarrollado	<ul style="list-style-type: none"> Tiene nuevas ideas y plantea nuevos proyectos Aprende del error, viéndolo como una oportunidad de mejora. 	X	
	PONDERACIÓN 20%	Altamente desarrollado	<ul style="list-style-type: none"> Posee una notable creatividad y ha impulsado proyectos con buenos resultados 	
COMENTARIOS				
RELACIONES INTERPERSONALES: <i>Capacidad para tratar bien a la gente, logrando un clima ameno y solucionando los conflictos con diálogo</i>	A desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> Hubo quejas de clientes / proveedores o compañeros por su comportamiento 		80%
	En desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Es educado y correcto, aunque no logra empatía con proveedores, clientes o compañeros 		
	Desarrollado	<ul style="list-style-type: none"> Es amable y comprensivo con las personas Tiene muy buen trato con sus pares, clientes y proveedores 	X	
	PONDERACIÓN 20%	Altamente desarrollado	<ul style="list-style-type: none"> Posee una habilidad notable para relacionarse con la gente y es muy persuasivo Se han recibidos sendos elogios de la gente por su trato. 	
COMENTARIOS				
ORDEN Y ORGANIZACIÓN: <i>Capacidad de cumplir con las normas de la empresa y desarrollar sus tareas de manera ordenada</i>	A desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> No planifica sus actividades y es bastante improvisado 		100%
	En desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Cumple sus tareas, pero a destiempo y casi nunca le alcanza el tiempo Suele llegar tarde a los compromisos 		
	Desarrollado	<ul style="list-style-type: none"> Planifica sus tareas Establece prioridades adecuadamente de acuerdo a la urgencia 		
	PONDERACIÓN 20%	Altamente desarrollado	<ul style="list-style-type: none"> Desarrolla planes y programas con objetivos y metas propias Siempre cumple sus compromisos a horario y en la forma correcta 	
COMENTARIOS				

**BUEN
DESEMPEÑO**

80%

ÁREAS DE OPORTUNIDAD	PLAN DE ACCIÓN
<i>Identificar aspectos donde el evaluado pueda seguir desarrollándose.</i>	

OBJETIVOS 2024
<i>Fijar los objetivos del puesto para el próximo año, los mismos deben ser consensuados con el evaluado y revisados periódicamente.</i>

COMENTARIOS DEL EVALUADO

 Firma Evaluador

 Firma del evaluado

Este modelo de planilla es aplicable a niveles de estructura medios, aunque puede adaptarse a necesidad para niveles más operativos. Consiste en evaluar 5 competencias que de acuerdo al grado de desarrollo pueden obtener un resultado de un 40%, 60%, 80% y hasta 100%.

Adicionalmente se agrega espacio para detallar 3 áreas de oportunidad que el evaluador entiende que puede aprovechar el empleado y hasta 3 objetivos para el año entrante.

Finalmente se deja un lugar para el comentario del evaluado y se requiere la firma de ambos (tanto del evaluador como del evaluado).

El resultado de esta evaluación de desempeño de habilidades blandas debe complementarse con la de indicadores económicos para lograr un examen integral, que bien puede tomarse como base para el cálculo de un premio anual.

12. Bibliografía

- Aiteco Consultores. (6 de sep de 2019). *Incidentes Críticos: Identificación de Necesidades del Cliente*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/incidentes-criticos-identificacion-de-necesidades/>
- Bariain, Narciso Teodoro c/ Mercedes Benz Argentina S.A. s/ despido, Nro. Interno: 0000021356 DL 7-8 1985000220 TSS 7 1985000740 (Cámara Nacional de Apelaciones del Trabajo 1985). Obtenido de <http://www.saij.gob.ar/camara-nacional-apelaciones-trabajo-nacional-ciudad-autonoma-buenos-aires-bariain-narciso-teodoro-mercedes-benz-argentina-sa-despido-fa85042263-1985-05-14/123456789-362-2405-8ots-eupmocsollaf?>
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la investigación. En C. A. Bernal, *Metodología crítica de la investigación. Administración, economía, humanidades y Ciencias Sociales* (Tercera ed., pág. 320). Colombia: Prentice Hall. Pearson.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos* (14 edición ed.). México DF, México: Cengage Learning.
- Castro Garza, M. R., & García Figueroa, C. E. (2005). *Procesos de Contratación de Personal para la Fuerza de Ventas en las Empresas Distribuidoras de Productos Farmacéuticos del Área Metropolitana de San Salvador*. Antiguo Cuscatlán. San Salvador: Universidad Dr. José Matías Delgado.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El Capital humano de las organizaciones*. (Novena ed.). (P. M. Sacristán, Trad.) México DF, México: Mc Graw Hill.
- Corral, Y. (2015). Procedimientos de muestreo. *Revista Ciencias de la Educación*, 26(46), 151-167.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos humanos* (Tercera ampliada ed.). La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Dirección de Estadística Corrientes. (12 de 2022). *Dirección de Estadística y Censos. Ministerio de Hacienda y Finanzas*. Obtenido de <https://estadistica.corrientes.gob.ar/tablero-mercado-de-trabajo>
- Dirección de Fiscalización Sanitaria. (2022). *Habilitaciones Salud Corrientes*. informe a pedido recibido por correo electrónico, Ministerio de Salud de la Provincia de Corrientes, Corrientes. Recuperado el 07 de marzo de 2023

- Dolan, S. L. (2007). *La Gestión de Los Recursos Humanos*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Echeverría, R. (3 de sep de 2017). ¿Qué es el coaching ontológico? [Archivo de video].
Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=EJkmOjffFwo>
- Gómez García-Romeral, E. (2013). *El Confidencial. Qué es la motivación y qué podemos hacer para aumentarla todos los días*. Obtenido de
https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-10-18/que-es-la-motivacion-y-que-podemos-hacer-para-aumentarla-todos-los-dias_42710/
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos* (Quinta ed.). Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Gonzalez Teo, L. E. (2013). *Gestión de Recursos Humanos en las Farmacias de Asunción Mita, Jutiapa*. Tesis de grado, Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Asunción Mita, Guatemala.
- Grupo Castilla. (5 de agosto de 2022). *Gestión de Recursos Humanos: definición, objetivos y funciones*. Obtenido de <https://www.grupocastilla.es/gestion-recursos-humanos-definicion-objetivos-funciones/>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2014). Capítulo 4. Desarrollo de la perspectiva teorica: construcción del marco teorico. México, México: McGraw Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V. Recuperado el 6 de octubre de 2021
- Losada Pérez, F., & Torres Labandeira, S. (2018). La influencia de los Recursos Humanos en la Venta Libre de la Oficina de Farmacia. (U. d. Jaén, Ed.) *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*(edición semestral julio 2018), 3-24.
- Martínez Ruiz , H., & Benítez Ontiveros, L. (2016). *Metodología de la Investigación social I*. México, México: Cengage Learning.
- Mimenza, O. C. (28 de marzo de 2017). *Psicometría: ¿qué es y de qué se encarga?*
Obtenido de Portal de Psicología y Mente:
<https://psicologiymente.com/psicologia/psicometria>
- Ministerio de Coordinación y Planificación. (2022). *Informe Provincia de Corrientes* (2021/2022 ed.). Corrientes. Obtenido de
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/09/corrientes_.pdf
- Mondy, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (Décimo Primera ed.). (J. Gómez-Mont Araiza, Trad.) México: Pearson Educación.

- Personalidad. (s.f.). *Oxford Languages Diccionario*. Obtenido de <https://www.google.com/search?q=personalidad+significado>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (Décima ed.). México: Prentice Hall.
- Robles, M. (2016). *mariarobles.es - Psiquiatría y Salud mental*. Obtenido de <https://mariarobles.es/trastorno-de-personalidad/#:~:text=La%20personalidad%20se%20define%20como,su%20pensamiento%2C%20comportamiento%20y%20emociones>.
- Sánchez-Villena, A. R. (2020). Pruebas proyectivas: ¿Son útiles para la evaluación infantil? *Revista chilena de pediatría*, 91(3). Obtenido de <https://www.revistachilenadepediatria.cl/index.php/rchped/article/view/2017/2259>
- Sheman, A., Bohlander, G., & Snell, S. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (Undécima ed.). Madrid. España: Thomson.
- Silgado, S. (agosto de 2020). *Qué son las técnicas proyectivas en psicología: tipos, características y ejemplos*. Obtenido de Psicología On-Line: <https://www.psicologia-online.com/que-son-las-tecnicas-proyectivas-en-psicologia-tipos-caracteristicas-y-ejemplos-5313.html>
- Stuart, L., & Letran, S. (2007). *Gestión del Recurso Humano Basado en Competencias Laborales* (2da ed.). Guatemala: Imprecol.
- Universidad del Aconcagua. (2018). Entrevista de incidentes críticos como estrategia de diagnóstico. *Página Didáctica*(Nro. 68). Obtenido de <https://www.gestion.org/la-tecnica-y-entrevista-de-incidentes-criticos/>

13. ANEXOS

ANEXO I : Totalidad de Droguerías en Corrientes y Población bajo estudio

[Ir a sección 6.3](#)

En la ciudad de Corrientes están inscriptas, a la fecha de este trabajo de investigación (oct-23), unas 31 droguerías:

EXPEDIENTE	NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO	DIRECTOR TECNICO	Personal
310-1596/01	B Y B	KARINA PATRICIA RUSIN	7
310-13658/2015	DROGUERIA VELEZ SARFIELD	ZSCHACH FRANCESCO RICARDO	12
310-007436/2018	NC-INSUMOS MEDICOS	MESTRE SERGIO GUSTAVO	15
310-353/96	FACOR II S.R.L	VILLAGRAN VICTOR MANUEL	15
310-7242/04	MARAZZI	MARCELA CAO	17
310-13723/20	NEAPHARMA S.A.S	GÓMEZ, NÉSTOR DARÍO	17
310-3443/10	ROCHMA	MARIA CELESTE ACHA MENDEZ	17
310-5238/14	CODEVAR S.R.L	ANALIA DIAZ	17
310-15989/15	SN DROGUERÍA ALOE K COMPANY SRL	JUAN MANUEL MORO	18
310-02957/2014	PHARMACOR	AZZORONI HECTOR ARTURO	18
310-353/96	FACOR I S.R.L	JUAN CARLOS MAZZARO	18
310-3990/2001	DROGUERIA TARAGUI S.A	NATALIA SOLEDAD FORNASARI	20
310-6575/2020	ONCOLITORAL S.R.L	BEBER MARIA MAGDALENA	22
310-3905/99	ITATI	VIVIAN LOIDA FERNANDEZ	23
310-3523/08	CASA OTTO HESS S.A.	ERNESTO RUBEN PIRIS	24
310-005015-2022	POPULAR S.R.L	ANNIBALI SILVIA ADELA	24
310-8639/07	MEDIFARMA	MARGARITA BAEZ	25
310-11945/2017	SAN ANTONIO DE MEDINEA SRL	GOMEZ NESTOR DARIO	25
310-1233/13	ROSH- FARM S.R.L	MARILINA DENISE VIVIAN LOZA	26
310-4969/2006	PHARMAD S.R.L	BARBOZA LLANO MARTA ESTELA	27
310-5535/06	NUEVA DROGUERIA CORRIENTES S.A	MARIA MARGARITA BROZON BAREIRO	28
310-2247-2014	JEMAN SRL	BLANCO ARACELI	28
310-019693-2021	SIFARMA DE SAVIMA S.A	MRACZEK SHEILA DAIANA	30
310-9467/14	ALBERTO MAZZONI S.A	LANCELLE MONFERRER, LUIS F. GASTON	34
310-20568-2019	NORDESTE SALUD	BORDIGNON CLAUDIA MARIA	34
310-2178/2015	CUATRO SOLES	SCHLEICHER JESSIE JAQUELINA	35
310-3387/1995	CIENTIFICA MOVI S.R.L	FERRARI USANDIZAGA NATALIA VICTORIA	46
310-7544/98	DEL SUD	GUSTAVO RAUL PARRAS	50
310-21721/18	FARMALIFE II S.A	GUTIERREZ CLAUDIA LILIANA	91
310-129/1997	AVENIDA S.R.L	SAMOSIUK ROMINA LORENA	100
310-017337/2014	JUFEC S.A	ZUCATTO SANTIAGO MIGUEL	192
PROMEDIO DEL PERSONAL			34

Fuente: Elaboración propia en base a datos brindados por la Dirección de Fiscalización Sanitaria del Ministerio de Salud de la Provincia de Corrientes

Las señaladas dentro del recuadro rojo conforman las 26 empresas denominadas “Población bajo estudio”, que son las droguerías de hasta 35 trabajadores. Esta cantidad de empleados es el tope para considerar “pequeña” a una empresa comercial por la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo de la Nación por Resolución 121/2023 el apéndice IV punto B.

ANEXO II : Puestos más difíciles de reclutar (cálculos auxiliares)

[Ir a pregunta 14](#)










1. Cada droguería sólo puede elegir un (1) nivel de dificultad para cada puesto:

Puestos / Medios	alta	media	baja	TOTALES
Dirección Técnica	9	0	0	9
Coordinador de ventas	6	3	0	9
Vendedor	0	0	9	9
Coordinador de compras	3	6	0	9
Comprador	0	7	2	9
Jefe de depósito	9	0	0	9
Personal de depósito y Logística	0	3	6	9
Jefe de Administración	1	8	0	9
Administrativo	0	0	9	9




2. Se asigna puntaje a cada respuesta: 3 puntos “alta”, 2 puntos “media”, 1 punto “baja”

Puestos / Medios	alta	media	baja	TOTALES
Dirección Técnica	27	0	0	27
Coordinador de ventas	18	6	0	24
Vendedor	0	0	9	9
Coordinador de compras	9	12	0	21
Comprador	0	14	2	16
Jefe de depósito	27	0	0	27
Personal de depósito y Logística	0	6	6	12
Jefe de Administración	3	16	0	19
Administrativo	0	0	9	9

3. Se hace un gráfico de barras individuales por cada resultado para visualizar la dificultad.

Puestos / Medios	Puntaje	Dificultad
Dirección Técnica	27	
Coordinador de ventas	24	
Vendedor	9	
Coordinador de compras	21	
Comprador	16	
Jefe de depósito	27	
Personal de depósito y Logística	12	
Jefe de Administración	19	
Administrativo	9	

Referencia dificultad

	ALTA
	MEDIA
	BAJA