

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Proyecto de Grado

Propuesta de un modelo de evaluación del desempeño del talento humano como herramienta de gestión en la Farmacia Cruz del Sur en la ciudad de Cobija

Postulante : Sharoll Celeste Montero Miguel

Tutor : Lic. José Gabriel Farah Salvatierra

Cobija - Pando - Bolivia
2026

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi familia, a mis padres, a mis hermanos, a mi May y a mi tía Viviana, quienes con esfuerzo, apoyo y ejemplo me enseñaron el valor de la perseverancia y la educación. Gracias por siempre estar para mí, fueron mi fuerza para todo.

Mi nombre en mi título y sus nombres en mi historia.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mis padres, a mis hermanos, a mi May y a mi tía Viviana, por su apoyo, su amor, impulso y motivación en todos los aspectos para mi vida.

Agradezco profundamente a la institución y a mis docentes por brindarme conocimientos y herramientas necesarias para lograr esta meta.

A Dios por iluminar mi camino, darme la fortaleza y permitirme atravesar cada obstáculo convirtiéndolo en una oportunidad de crecimiento.

Gracias a quienes me acompañaron en el proceso. Y gracias a mi persona por este logro.

RESUMEN

El proyecto titulado “Propuesta de un modelo de evaluación del desempeño del talento humano como herramienta de gestión en la Farmacia Cruz del Sur, en la ciudad de Cobija” tiene como finalidad fortalecer la gestión organizacional mediante la implementación de un sistema formal de evaluación del desempeño.

La investigación parte de la siguiente pregunta: ¿qué modelo de evaluación del desempeño sería más adecuado para mejorar la gestión organizacional? En este sentido, el objetivo general fue proponer un modelo aplicable a la farmacia que contribuya a su fortalecimiento institucional.

El estudio se desarrolló con un enfoque cualitativo y de tipo exploratorio, utilizando métodos descriptivos y deductivos. La población estuvo conformada por diez personas, entre propietarios y dependientes. Para la recolección de información se emplearon técnicas como la revisión documental, entrevistas y observación participativa, lo que permitió conocer de manera confiable la realidad de la organización.

A partir de este diagnóstico, se definieron criterios e indicadores que consideran aspectos técnicos, operativos y actitudinales.

Finalmente, se diseñó un modelo de evaluación adaptado a las características de la farmacia, que integra herramientas como la autoevaluación, la evaluación 360° y la evaluación jerárquica. Este modelo busca promover una valoración más justa del desempeño, así como impulsar el desarrollo profesional y la eficiencia organizacional.

***Palabras clave:* Evaluación de desempeño, Métodos, Indicadores.**

ABSTRACT

The project, titled “Proposal for a Human Talent Performance Evaluation Model as a Management Tool at Cruz del Sur Pharmacy in the City of Cobija,” aims to strengthen organizational management through the implementation of a formal performance evaluation system.

The research stems from the following question: What performance evaluation model would be most suitable for improving organizational management? In this sense, the overall objective was to propose a model applicable to the pharmacy that contributes to its institutional strengthening.

The study was conducted using a qualitative and exploratory approach, employing descriptive and deductive methods. The population consisted of ten people, including owners and employees. Data collection techniques included document review, interviews, and participant observation, which allowed for a reliable understanding of the organization's reality.

Based on this diagnosis, criteria and indicators were defined that consider technical, operational, and attitudinal aspects. Finally, an evaluation model adapted to the pharmacy's characteristics was designed, integrating tools such as self-assessment, 360° evaluation, and hierarchical evaluation. This model aims to promote a fairer assessment of performance, as well as to foster professional development and organizational efficiency.

***Keywords:* Performance evaluation, Methods, Indicators.**

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1. Antecedentes | 1 |
| 2. Nombre de la entidad beneficiaria | 2 |
| 3. Referencia geográfica del proyecto | 2 |
| 4. Denominación del proyecto | 3 |
| 5. Descripción del problema que se contribuirá a resolver | 3 |
| 6. Formulación del problema | 4 |
| 7. Justificación | 4 |
| 8. Objetivos de la investigación | 5 |
| 8.1. Objetivo General | 5 |
| 8.2. Objetivos Específicos | 5 |
| 9. Marco teórico | 6 |
| 9.1. Teoría de la Gestión del Talento Humano | 6 |
| <i>9.1.1. Teoría del manejo constructivo del conflicto</i> | 6 |
| <i>9.1.2. Teoría del liderazgo situacional</i> | 8 |
| 9.2. Teoría de la Gestión por Competencias | 9 |
| 9.3. Teoría de la Administración por Objetivos (APO) | 11 |
| <i>9.3.1. Metodología SMART en la Administración por Objetivos</i> | 13 |
| 9.4. Teoría del Reforzamiento | 14 |
| 9.5. Teoría de los Métodos de Evaluación de Desempeño | 14 |
| <i>9.5.1. Métodos cuantitativos de evaluación de desempeño</i> | 15 |
| <i>9.5.2. Métodos cualitativos en la evaluación de desempeño</i> | 15 |
| <i>9.5.3. Métodos evaluación de desempeño basada en competencias</i> | 16 |
| <i>9.5.4. Método de evaluación 360°</i> | 17 |

| | |
|--|----|
| 9.5.5. <i>Método de autoevaluación</i> | 18 |
| 9.5.6. <i>Método de evaluación participativa</i> | 18 |
| 9.5.7. <i>Método de evaluación por objetivos</i> | 19 |
| 10. Marco referencial | 21 |
| 10.1. Aportes de los estudios al presente trabajo de investigación | 25 |
| 11. Metodología | 27 |
| 11.1. Tipo de investigación | 27 |
| 11.2. Enfoque de investigación | 27 |
| 11.3. Método de investigación | 27 |
| 11.4. Universo o población | 28 |
| 11.5. Muestreo | 28 |
| 11.6. Técnicas de investigación | 28 |
| 11.7. Instrumentos de recolección de datos | 28 |
| 11.8. Línea específica de investigación | 29 |
| 12. Propuesta central | 30 |
| 12.1. Diagnostico situacional actual de la gestión del talento humano | 30 |
| 12.1.1. <i>Análisis de las entrevistas</i> | 31 |
| 12.1.2. <i>Interpretación de los datos observados</i> | 37 |
| 12.1.3. <i>Síntesis del diagnóstico</i> | 38 |
| 12.1.4. <i>Matriz FODA</i> | 40 |
| 12.2. Criterios e indicadores base para el modelo de evaluación de desempeño | 42 |
| 12.2.1. <i>Definición de los criterios de evaluación</i> | 42 |
| 12.2.2. <i>Desarrollo de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)</i> | 48 |
| 12.2.3. <i>Establecimiento de Métodos de Medición</i> | 50 |

| | |
|---|----|
| 12.3. Modelo de evaluación del desempeño | 54 |
| <i>12.3.1. Introducción al Modelo de Evaluación del Desempeño</i> | 54 |
| <i>12.3.2. Procedimiento de Evaluación</i> | 55 |
| <i>12.3.3. Beneficios del Modelo de Evaluación</i> | 56 |
| <i>12.3.4. Reconocimiento y Motivación</i> | 57 |
| <i>12.3.5. Formularios de evaluación de desempeño</i> | 59 |
| 13. Presupuesto de inversión de la propuesta | 67 |
| 14. Cronograma del desarrollo de la investigación | 68 |
| 15. Conclusiones y recomendaciones | 69 |
| 15.1. Conclusiones | 69 |
| 15.2. Recomendaciones | 71 |
| Referencias | 72 |
| Anexos | 75 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Ubicación Satelital Farmacia Cruz del Sur | 2 |
| Figura 2. Formulario de Evaluación 1/2 | 59 |
| Figura 3. Formulario de Evaluación 2/2 | 60 |
| Figura 4. Formulación de Autoevaluación 1/2 | 61 |
| Figura 5. Formulación de Autoevaluación 2/2 | 62 |
| Figura 6. Formulario de Evaluación 360° 1/3 | 63 |
| Figura 7. Formulario de Evaluación 360° 2/3 | 64 |
| Figura 8. Formulario de Evaluación 360° 3/3 | 65 |
| Figura 9. Encuesta de satisfacción al cliente | 66 |
| Figura 10. Diagrama de Gantt | 68 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Elementos clave del manejo constructivo del conflicto | 7 |
| Tabla 2. Estilos del liderazgo situacional | 8 |
| Tabla 3. Elementos de la gestión por competencias | 10 |
| Tabla 4. Modelos de competencias | 10 |
| Tabla 5. Fases del ciclo de administración por objetivos | 12 |
| Tabla 6. Resumen de métodos de evaluación del desempeño | 20 |
| Tabla 7. Categorización de las entrevistas | 30 |
| Tabla 8. Matriz FODA | 40 |
| Tabla 9. Resumen de criterios de evaluación | 46 |
| Tabla 10. Indicadores Cuantitativos | 48 |
| Tabla 11. Indicadores Cualitativos | 49 |
| Tabla 12. Método de medición | 52 |
| Tabla 13. Fases del procedimiento de evaluación | 55 |
| Tabla 14. Presupuesto de elaboración del perfil (expresado en bolivianos) | 67 |

1. Antecedentes

La evaluación del desempeño es una herramienta clave en la gestión del talento humano, ya que permite medir el cumplimiento de funciones y alinear los objetivos individuales con los organizacionales. Según Heredia y Narváez (2021, p. 13), se trata de “un sistema para apreciar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, especialmente en lo que respecta a su trabajo”. A nivel internacional, en el sector salud y farmacéutico se han adoptado metodologías como la evaluación 360°, la gestión por competencias y la medición por objetivos, con el fin de mejorar la productividad y asegurar estándares de calidad.

En América Latina, el uso de sistemas integrales de evaluación se ha vuelto común, contribuyendo no solo al rendimiento, sino también a la motivación y retención del personal. Como señalan Burbano, Villacrés y Rodríguez (2023, p. 63), la retroalimentación continua, junto con la capacitación, fortalece la eficiencia de los equipos y la competitividad empresarial, especialmente en sectores con alta atención al cliente, como el farmacéutico.

En Bolivia, la gestión del talento humano ha avanzado de forma gradual. Mientras que las empresas medianas y grandes han adoptado prácticas más formales, en las micro y pequeñas aún predomina un enfoque empírico. En el sector farmacéutico, donde coexisten grandes cadenas y farmacias independientes, persisten desafíos como la limitada capacitación y la rotación de personal. Sin embargo, estudios recientes indican que la implementación de evaluaciones sistemáticas mejora la calidad de atención y la satisfacción del cliente (Fernández, Díaz y Cruz, 2022, p. 41).

En el departamento de Pando, y particularmente en Cobija, el mercado farmacéutico se caracteriza por la presencia de numerosas farmacias independientes, alta competencia y una creciente demanda de servicios de calidad. En este contexto, la Farmacia Cruz del Sur enfrenta el reto de evaluar de manera objetiva el desempeño de su personal para mejorar su eficiencia y

fortalecer la atención al cliente. Contar con un modelo estructurado de evaluación permite vincular las competencias del equipo con la calidad del servicio, contribuyendo así al desarrollo organizacional.

2. Nombre de la entidad beneficiaria

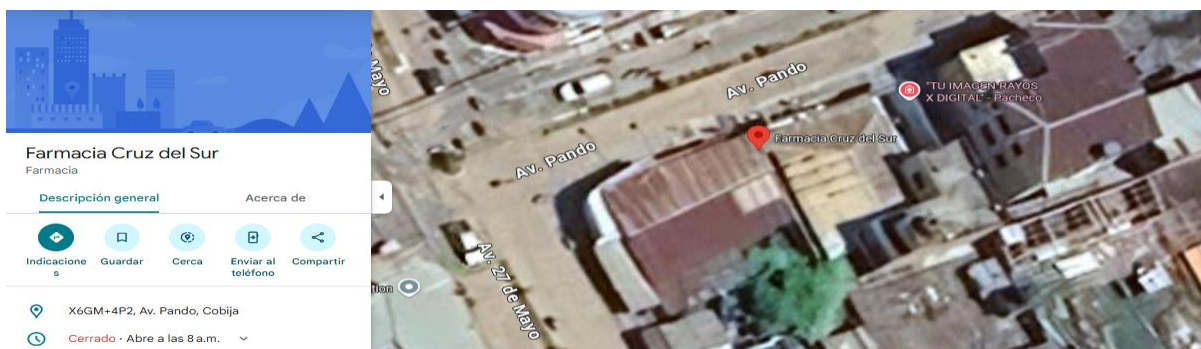
La Entidad beneficiaria del presente proyecto es la: Farmacia Cruz del Sur en la ciudad de Cobija.

3. Referencia geográfica del proyecto

Geográficamente el proyecto se desarrolla en el departamento de Pando, ciudad de Cobija, en instalaciones de la Farmacia Cruz del Sur, ubicada en la rotonda de la Av. 27 de mayo y Av. Pando.

Figura 1.

Ubicación Satelital Farmacia Cruz del Sur



Nota: Google Maps, (2025).

4. Denominación del proyecto

El proyecto lleva por título: Modelo de evaluación del desempeño del talento humano como herramienta de gestión en la Farmacia Cruz del Sur en la ciudad de Cobija

5. Descripción del problema que se contribuirá a resolver

El objeto de esta investigación es el proceso de evaluación del desempeño del talento humano en la Farmacia Cruz del Sur, con el fin de diseñar un modelo que permita valorar de forma objetiva y sistemática el rendimiento de sus colaboradores. Esto busca generar información útil para la toma de decisiones y el fortalecimiento organizacional.

El problema radica en la ausencia de un modelo formal y estandarizado de evaluación. Actualmente, el desempeño del personal se valora de manera empírica, principalmente según la percepción de los superiores, sin herramientas que aseguren objetividad, seguimiento ni retroalimentación adecuada. Esto dificulta identificar fortalezas, debilidades y necesidades de capacitación, limitando la mejora continua.

Entre las principales causas se encuentran la falta de un modelo estructurado y el desconocimiento de metodologías de evaluación, lo que impide implementar procesos efectivos. Como consecuencia, se observan bajos niveles de motivación y compromiso, así como dificultades para alinear el desempeño individual con los objetivos de la organización. Esta situación también afecta la calidad del servicio y la capacidad de respuesta frente a las exigencias del mercado.

La Farmacia Cruz del Sur opera en un entorno competitivo, con presencia de farmacias independientes y cadenas que buscan diferenciarse a través de la calidad del servicio. En este contexto, una adecuada gestión del talento humano es fundamental. Sin embargo, la falta de un sistema de evaluación limita el aprovechamiento de las capacidades del personal y el uso eficiente de los recursos humanos.

Se considera un problema debido a la ausencia de un modelo de evaluación del desempeño, esto genera debilidades en la gestión interna, impidiendo detectar oportunidades de mejora y aplicar estrategias adecuadas. Esto repercute en la productividad, la calidad del servicio y la competitividad de la farmacia. Por ello, la implementación de un modelo de evaluación se presenta como una necesidad estratégica para fortalecer la organización y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

6. Formulación del problema

¿Qué modelo de evaluación del desempeño del talento humano sería adecuado como herramienta para fortalecer la gestión organizacional?

7. Justificación

La investigación surge ante la necesidad de incorporar prácticas modernas de gestión del talento humano que fortalezcan la competitividad organizacional. En un entorno cada vez más exigente y cambiante, las organizaciones requieren modelos de evaluación que brinden información confiable y oportuna para la toma de decisiones. En este contexto, la Farmacia Cruz del Sur constituye un escenario adecuado para aplicar herramientas de gestión estratégica, especialmente en un sector donde la calidad de atención y el desempeño del personal son factores clave.

El propósito del estudio es proponer un modelo de evaluación del desempeño que permita medir y orientar el trabajo del personal, así como potenciar sus capacidades. Se busca desarrollar una propuesta práctica y adaptable, que contribuya a mejorar la eficiencia interna y que también pueda servir de referencia para otras empresas del sector farmacéutico y de servicios con desafíos similares.

Los principales beneficiarios serán los responsables de la gestión de la farmacia, quienes contarán con una herramienta para planificar mejor la capacitación, organizar las tareas y asignar responsabilidades. Asimismo, el personal tendrá criterios claros para su evaluación y desarrollo, lo que puede favorecer su motivación y compromiso. Finalmente, los clientes se verán beneficiados a través de un servicio más eficiente y acorde a sus necesidades, resultado de un equipo de trabajo mejor gestionado.

8. Objetivos de la investigación

8.1. Objetivo General

Proponer un modelo de evaluación del desempeño del talento humano en la Farmacia Cruz del Sur para contribuir al fortalecimiento organizacional.

8.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano en la Farmacia Cruz del Sur, identificando las prácticas existentes relacionadas con la evaluación del desempeño.
- Establecer los criterios e indicadores clave que servirán como base para la formulación del modelo de evaluación del desempeño del talento humano.
- Diseñar un modelo de evaluación del desempeño que se adecúe a las necesidades y características organizacionales de la Farmacia Cruz del Sur.

9. Marco teórico

9.1. Teoría de la Gestión del Talento Humano

La teoría de la gestión del talento humano plantea que las personas constituyen el recurso más estratégico de una organización, siendo su desarrollo y motivación elementos esenciales para el logro de los objetivos institucionales. Pinargote & Pico (2023, p. 38), afirman que: “la gestión del talento humano consiste en planificar, organizar, desarrollar y coordinar técnicas que permitan promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que se garantiza su desarrollo individual y satisfacción laboral”. Esta concepción integra procesos de selección, formación, evaluación y retención, con el fin de alinear las capacidades de los colaboradores con las metas organizacionales.

Además, permite establecer políticas claras de desarrollo y retención que favorecen la estabilidad laboral, incrementan la motivación y contribuyen a la construcción de una cultura organizacional sólida. Un enfoque estructurado de gestión del talento humano facilita la creación de entornos laborales productivos y sostenibles en el tiempo.

9.1.1. Teoría del manejo constructivo del conflicto

La teoría considera que el conflicto es una parte inevitable de las relaciones humanas, especialmente en contextos organizacionales donde interactúan diferentes intereses, roles y percepciones. Lejos de concebirlo como un fenómeno exclusivamente negativo, esta perspectiva plantea que el conflicto, si es abordado adecuadamente, puede convertirse en una fuente de desarrollo individual y colectivo. Como plantea Pollack, (2024), “Los conflictos no deben evitarse, sino encauzarse mediante enfoques que fortalezcan las relaciones y generen soluciones duraderas”. El manejo constructivo promueve habilidades como la escucha activa, la comunicación asertiva y la transformación positiva de los desacuerdos.

Desde esta teoría, el conflicto se analiza como una posibilidad de cambio y no como una amenaza a la estabilidad organizacional. Su importancia radica en que ofrece una mirada alternativa que permite prevenir la escalada de tensiones y fomentar relaciones laborales más saludables, basadas en el diálogo, la empatía y la búsqueda de soluciones sostenibles. En palabras de Pollack (2024), “los conflictos, si se enfrentan con madurez y habilidades adecuadas, pueden fortalecer los lazos entre los individuos y las instituciones”.

Tabla 1.

Elementos clave del manejo constructivo del conflicto

| Elementos | Descripción |
|------------------------------|---|
| Escucha activa | Capacidad de atender, sin interrupciones ni prejuicios, a lo que expresa la otra parte, lo cual facilita la comprensión mutua. |
| Empatía | Disposición para ponerse en el lugar del otro, comprendiendo sus emociones y razones sin necesidad de compartirlas. |
| Búsqueda de soluciones | Orientación hacia la resolución efectiva del conflicto, dejando de lado las posturas inflexibles para dar paso a soluciones viables para todos. |
| Comunicación asertiva | Habilidad para expresar opiniones, necesidades y desacuerdos con claridad y respeto, evitando agresiones o pasividad. |
| Enfoque en intereses comunes | Estrategia para priorizar los objetivos y valores que las partes comparten, lo que permite establecer puentes de acuerdo y cooperación. |

Nota: Pollack, (2024).

9.1.2. Teoría del liderazgo situacional

La teoría propone que no existe un estilo único de liderazgo eficaz, sino que el líder debe adaptar su comportamiento en función de las circunstancias específicas, el tipo de tarea y el nivel de madurez del grupo.

El liderazgo situacional combina la orientación a las tareas con la orientación a las personas, y considera que los líderes deben cambiar de enfoque según el nivel de competencia y compromiso de sus colaboradores. Según Santander Universidades (2023), “un líder eficaz ajusta su comportamiento según la madurez y las necesidades del grupo en situaciones específicas”.

El análisis del liderazgo bajo esta teoría permite comprender cómo la flexibilidad del líder influye en el manejo de conflictos, motivación y desempeño de los equipos. Resulta útil para identificar estrategias que se ajusten al nivel de autonomía y sensibilidad del grupo, favoreciendo climas laborales estables y relaciones funcionales.

Como señala Jiménez (2021), “la efectividad del liderazgo radica en la capacidad de adaptarse a las características de los seguidores y al contexto”.

Tabla 2.

Estilos del liderazgo situacional

| Estilo | Descripción |
|---------------|---|
| Directivo | Se centra en definir claramente las tareas, establecer normas precisas y supervisar de forma constante. Es útil cuando el grupo requiere estructura y claridad. |
| Persuasivo | Combina directividad con persuasión, explicando decisiones y escuchando sugerencias, lo que favorece la construcción de confianza y compromiso. |

| | |
|---------------|--|
| Participativo | Involucra activamente al equipo en la toma de decisiones, valorando su opinión y fomentando un sentido de pertenencia e implicación con los objetivos comunes. |
| Delegador | Otorga plena autonomía al equipo para decidir y ejecutar, confiando en su madurez, experiencia y responsabilidad para actuar sin supervisión estricta. |

Nota: Jiménez (2021).

9.2. Teoría de la Gestión por Competencias

La teoría de la gestión por competencias establece que el rendimiento de una persona está determinado por un conjunto integrado de conocimientos, habilidades y actitudes que se pueden identificar, evaluar y desarrollar. Lora (2020, p. 68) sostiene que: “las competencias son características subyacentes en un individuo que están causalmente relacionadas con un rendimiento efectivo o superior en un puesto de trabajo o en una situación determinada”. Este enfoque busca definir perfiles competenciales que sirvan como referencia para la selección, formación, evaluación y desarrollo profesional, asegurando coherencia entre las capacidades individuales y los requerimientos organizacionales.

La relevancia de aplicar esta teoría radica en su capacidad para orientar los procesos de gestión del personal hacia resultados medibles y sostenibles. Al identificar las competencias clave para cada función, se favorece la objetividad en la evaluación del desempeño, se optimiza la inversión en capacitación y se fortalece la alineación entre las capacidades de los individuos y los objetivos estratégicos de la organización.

Tabla 3.*Elementos de la gestión por competencias*

| Elementos | Descripción |
|------------------|---|
| Conocimiento | Información teórica y práctica que posee una persona para desempeñar una función o tarea. |
| Habilidad | Capacidad para aplicar el conocimiento y realizar acciones de manera eficaz y eficiente. |
| Actitud | Disposición personal y comportamientos que influyen en la forma de abordar y ejecutar las tareas. |

Nota: Villar, (2021).

Existen modelos de competencias organizacionales que permiten identificar estas capacidades esenciales para cada puesto, alineándolas con los objetivos estratégicos de la empresa. “La gestión por competencias se centra en identificar, evaluar y desarrollar estas competencias en los colaboradores.” (Personio, 2025, p.22).

Tabla 4.*Modelos de competencias*

| Modelo de Competencia | Descripción |
|--|--|
| Modelo de Competencias Clásicas | Se centra en identificar competencias clave para cada puesto, dividiéndolas en competencias personales, interpersonales y de trabajo, relacionadas con el desempeño. |
| Modelo de Competencias de Alto Rendimiento | Identifica las competencias que contribuyen directamente al éxito organizacional, incluyendo adaptabilidad, innovación y calidad. |

| Modelo de Competencia | Descripción |
|--|--|
| Modelo de Competencias para la Gestión del Talento | Focaliza en el desarrollo de competencias de liderazgo, gestión de equipos y competencias funcionales específicas para cada área de trabajo. |
| Modelo de Competencias para la Formación y Desarrollo | Se enfoca en identificar competencias clave, planificar la capacitación adecuada y evaluar el desempeño en función de las competencias desarrolladas. |
| Modelo de Competencias para Evaluación del Desempeño | Utiliza competencias como base para evaluar el desempeño de los colaboradores, identificando áreas de mejora y vinculándolas con resultados específicos. |
| Modelo Competencial Basado en Resultados | Establece que las competencias deben medirse no solo cualitativamente, sino también en función de los resultados obtenidos, como el cumplimiento de metas y KPIs. |
| Modelo de Competencias Adaptadas a la Cultura Organizacional | Adapta las competencias a la cultura y valores de la organización, alineándolas con la misión, visión y objetivos estratégicos para mejorar la efectividad organizacional. |

Nota: Personio, (2025)

9.3. Teoría de la Administración por Objetivos (APO)

La teoría de la administración por objetivos, plantea que el desempeño de las personas debe evaluarse en función del grado de cumplimiento de objetivos previamente establecidos y consensuados. Quiroa (2020, p. 45), expone que “la administración por objetivos implica un proceso en el que superiores y subordinados identifican metas comunes, definen responsabilidades y utilizan estas medidas como guía para la operación y evaluación”. Este

enfoque promueve la claridad de metas, la alineación estratégica y la responsabilidad compartida en el logro de resultados.

Esto facilita la medición objetiva del desempeño, fomenta la participación activa de los colaboradores en la planificación y orienta los esfuerzos hacia metas claras y alcanzables. Asimismo, promueve la transparencia en los criterios de evaluación y favorece la retroalimentación continua, lo que contribuye al desarrollo profesional y al fortalecimiento de la gestión organizacional.

Tabla 5.

Fases del ciclo de administración por objetivos

| Fase | Descripción |
|---------------------------------|--|
| 1. Definición de Objetivos | Los superiores y subordinados acuerdan conjuntamente los objetivos específicos que deben alcanzarse, alineados con la estrategia de la organización. |
| 2. Planificación de Actividades | Se elaboran los planes y acciones necesarios para alcanzar los objetivos definidos, asignando responsabilidades, recursos y tiempos. |
| 3. Ejecución de Actividades | Se implementan las actividades planificadas, monitoreando el progreso de los objetivos, asegurando que se sigan las directrices y ajustando lo necesario. |
| 4. Evaluación del Desempeño | Se mide el desempeño y el progreso hacia los objetivos establecidos, analizando si se han alcanzado o no, y proporcionando retroalimentación para mejorar. |

| Fase | Descripción |
|--------------------------------|--|
| 5. Retroalimentación y Ajustes | Después de la evaluación, se brindan comentarios a los colaboradores sobre su desempeño y se realizan ajustes en los objetivos y métodos si es necesario para mejorar. |

Nota: Team Asana, (2025).

9.3.1. Metodología SMART en la Administración por Objetivos

La metodología SMART es una herramienta clave en la Administración por Objetivos (APO) que facilita la definición de metas claras y alcanzables. Se trata de un acrónimo que representa las características fundamentales que deben tener los objetivos: Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales. De acuerdo con la Universidad Internacional de La Rioja (2022, p. 36), "la metodología SMART ayuda a formular objetivos que sean claros y alcanzables, lo cual incrementa significativamente las probabilidades de éxito". Esta estructura no solo proporciona claridad a la hora de definir metas, sino que también establece una base para el monitoreo y la evaluación del progreso de manera objetiva, permitiendo ajustes en tiempo real cuando sea necesario.

“La metodología SMART es crucial en cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño, ya que proporciona una forma estructurada de establecer metas.” (Universidad Internacional de La Rioja, 2022, p. 72). En organizaciones grandes, ayuda a asegurar que cada departamento esté alineado con los objetivos generales de la empresa, facilitando la coordinación y el trabajo en equipo. Para las pequeñas empresas, la metodología permite a los gerentes establecer metas alcanzables sin perder de vista los recursos limitados.

9.4. Teoría del Reforzamiento

La teoría del reforzamiento sostiene que el comportamiento humano puede ser modificado mediante la aplicación de estímulos posteriores a una acción, los cuales influyen en la probabilidad de que dicha conducta se repita o disminuya. Este enfoque plantea que las acciones seguidas de consecuencias favorables tienden a consolidarse, mientras que aquellas que generan consecuencias desfavorables tienden a reducirse. Se fundamenta en la utilización de refuerzos positivos, negativos o de extinción, con el fin de dirigir el comportamiento hacia los resultados deseados.

La importancia de esta teoría radica en su utilidad para el diseño de estrategias que promuevan conductas productivas y desalienten prácticas ineficientes. Permite establecer una relación clara entre el desempeño y el reconocimiento, generando un impacto directo en la motivación y el compromiso.

9.5. Teoría de los Métodos de Evaluación de Desempeño

La teoría de los métodos de evaluación de desempeño establece que el rendimiento laboral puede ser medido y analizado mediante diferentes enfoques y técnicas, adaptados a las características y necesidades de cada organización. Rodríguez & Ordaz, (2021, p. 54), menciona que: “estos métodos incluyen evaluaciones basadas en competencias, en objetivos, evaluaciones de 360°, escalas gráficas, listas de verificación y autoevaluaciones, entre otros”. Se concibe que la elección del método debe responder a criterios de objetividad, pertinencia y alineación con los objetivos estratégicos, garantizando resultados útiles para la gestión del talento humano.

La importancia de esta teoría radica en que ofrece un marco conceptual para seleccionar y aplicar herramientas de medición del desempeño que permitan obtener información fiable y relevante. Esto facilita la toma de decisiones en materia de desarrollo, capacitación y motivación

del personal, optimizando los recursos y contribuyendo a la mejora continua de los procesos internos.

9.5.1. Métodos cuantitativos de evaluación de desempeño

Los métodos cuantitativos describen el rendimiento mediante métricas objetivas y verificables (KPI, índices y tasas), útiles para comparar periodos, áreas y personas bajo criterios homogéneos. “Los métodos cuantitativos traducen el desempeño en indicadores numéricos verificables, facilitando comparaciones, control de variaciones, establecimiento de metas y decisiones basadas en evidencia y resultados” (Ortega, 2023, p. 73). Así, el enfoque permite estandarizar juicios y apoyar decisiones con datos consistentes y trazables.

Su principal ventaja es la precisión en el seguimiento del progreso y la detección de brechas frente a metas planificadas, habilitando alertas tempranas y correcciones. “Los KPI y métricas estandarizadas permiten monitorear el progreso con precisión, evaluar brechas de desempeño y priorizar acciones correctivas mediante tableros, umbrales y análisis comparativo” (Manghnani, 2024, p. 64). En consecuencia, la gerencia dispone de señales claras para reasignar recursos y optimizar la ejecución.

La validez del método depende de definir indicadores pertinentes y de la calidad de los datos, evitando reduccionismos numéricos. “El enfoque cuantitativo requiere diseño de indicadores válidos y confiables, calidad de datos, y contextualización estadística para evitar conclusiones simplistas y sesgos en la interpretación” (Rodríguez & Ordaz, 2021, p. 63). Cuando se cumple, el análisis numérico resulta robusto y accionable.

9.5.2. Métodos cualitativos en la evaluación de desempeño

Los métodos cualitativos exploran significados, percepciones y contextos que subyacen al rendimiento, aportando comprensión profunda de dinámicas laborales. “Los métodos cualitativos exploran percepciones, significados y contextos del desempeño laboral, revelando

dinámicas relacionales, barreras culturales y prácticas emergentes que los indicadores numéricos no capturan” (Manghnani, 2024, p. 94). Con ello, la evaluación trasciende el dato y abarca el porqué del desempeño.

Su ventaja central es ofrecer evidencia rica para diseñar mejoras centradas en personas y procesos. “La indagación cualitativa sustenta decisiones de desarrollo mediante narrativas, observaciones y entrevistas, ofreciendo evidencia para diseñar intervenciones formativas, retroalimentación pertinente y mejoras centradas en personas” (Rodríguez & Ordaz, 2021, p. 88). Así, los hallazgos nutren cambios culturales y de gestión del trabajo.

El rigor metodológico asegura credibilidad y utilidad de los hallazgos en distintos entornos organizacionales. “El abordaje cualitativo exige rigor metodológico: guías robustas, triangulación, saturación teórica y trazabilidad analítica, garantizando credibilidad, transferencia y dependencia de los hallazgos en diferentes contextos” (Ortega, 2023, p. 50). Con ese cuidado, la evaluación cualitativa se vuelve consistente y aplicable.

9.5.3. Métodos evaluación de desempeño basada en competencias

El método valora comportamientos observables vinculados a conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por cada rol, alineando perfil y desempeño. “La evaluación basada en competencias mide comportamientos observables vinculados a conocimientos, habilidades y actitudes requeridos, conectando perfiles de puesto con criterios de desempeño y desarrollo” (Manghnani, 2024, p. 37). De esta forma, la evaluación se centra en lo que efectivamente agrega valor.

Las matrices competenciales facilitan niveles esperados, evidencias y brechas, orientando decisiones de formación y carrera. “Las matrices competenciales clarifican niveles esperados, evidencias conductuales y brechas, orientando formación, movilidad interna y

reconocimiento mediante rúbricas validadas y consensos con responsables de área” (Ortega, 2023, p. 33). Ello permite trazar planes de mejora y sucesión coherentes.

Como ventaja estratégica, este enfoque impulsa meritocracia y trayectorias transparentes. “Un enfoque competencial fortalece la alineación estratégica del talento, promueve meritocracia, mejora la objetividad evaluativa y consolida trayectorias profesionales transparentes y sostenibles a largo plazo” (Rodríguez & Ordaz, 2021, p.38). Así, la organización profesionaliza su gestión del desempeño.

9.5.4. Método de evaluación 360°

La evaluación 360° integra retroalimentación de múltiples fuentes (jefaturas, pares, subordinados y clientes), ampliando la validez del juicio. “La evaluación 360° integra perspectivas de superiores, pares, colaboradores y clientes, generando una visión holística del desempeño y reduciendo sesgos individuales mediante múltiples fuentes de” (Ortega, 2023, p. 61). Esta triangulación robustece el diagnóstico y orienta mejor las acciones.

Su principal ventaja es catalizar aprendizajes y alinear expectativas colectivas. “La retroalimentación multifuente cataliza aprendizajes, identifica comportamientos críticos y alinea expectativas colectivas, fortaleciendo relaciones de trabajo y planes de desarrollo individual mediados por evidencia objetiva” (Rodríguez & Ordaz, 2021, p. 21). De ese modo, la persona entiende su impacto sistémico.

La implementación requiere criterios claros, confidencialidad e instrumentos validados para asegurar justicia. “Implementar 360° requiere claridad de criterios, confidencialidad, instrumentos validados y preparación de evaluadores, asegurando interpretaciones justas y uso ético de los resultados en toda organización” (Manghnani, 2024, p. 82). Con estos resguardos, la 360° resulta constructiva y confiable.

9.5.5. Método de autoevaluación

La autoevaluación promueve reflexión crítica sobre logros y áreas de mejora, potenciando la autorregulación profesional. “La autoevaluación promueve reflexión crítica sobre logros, desafíos y aprendizajes, fomentando autonomía y responsabilidad compartida en el propio desempeño y desarrollo profesional de manera continua” (Manghnani, 2024, p. 9). Así, la persona se involucra activamente en su mejora.

Con rúbricas claras, la autoevaluación clarifica brechas y alinea metas personales con expectativas institucionales. “Instrumentar autoevaluaciones con rúbricas claras mejora la conciencia de brechas, orienta metas personales y favorece conversaciones de desempeño basadas en evidencias compartidas y expectativas alineadas” (Ortega, 2023, p. 49). Esto fortalece el diálogo y la corresponsabilidad.

Como ventaja complementaria, aporta contexto y compromiso, sin sustituir la mirada externa. “La autoevaluación no sustituye evaluaciones externas; complementa la visión, aporta contexto situacional y fortalece compromisos de mejora cuando se integra a ciclos formales y seguimiento” (Rodríguez & Ordaz, 2021, p. 60). La combinación aumenta la calidad del proceso.

9.5.6. Método de evaluación participativa

La evaluación participativa involucra activamente a actores clave en criterios e indicadores, legitimando resultados. “La evaluación participativa involucra activamente a evaluadores y evaluados en criterios, indicadores y evidencias, fortaleciendo legitimidad, transparencia y apropiación de los resultados y mejoras propuestas” (Rodríguez & Ordaz, 2021, p. 20). Ello incrementa la aceptación de los hallazgos.

Su ventaja es construir acuerdos operativos y compromisos de aprendizaje compartidos. “La participación construye acuerdos operativos, reduce resistencias al cambio y favorece

compromisos de aprendizaje, integrando voces diversas para co-diseñar planes de desarrollo pertinentes y factibles” (Manghnani, 2024, p. 45). Con ello, la ejecución gana realismo y adhesión.

El enfoque exige facilitación competente y reglas claras para asegurar equidad y foco en evidencias. “El enfoque participativo requiere facilitación competente, tiempos definidos y reglas claras, asegurando equidad, foco en evidencias y decisiones consensuadas orientadas a resultados medibles y sostenibles” (Ortega, 2023, p. 10). De esta manera, la participación agrega valor y orden.

9.5.7. Método de evaluación por objetivos

Este método mide el cumplimiento de metas definidas y negociadas, convirtiendo la estrategia en compromisos verificables. “La evaluación por objetivos mide cumplimiento de metas definidas previamente, estableciendo criterios claros y acuerdos de desempeño compartidos entre responsables, con seguimiento periódico y revisiones” (Ortega, 2023, p. 19). El énfasis está en resultados y responsabilidades.

La ventaja es alinear prioridades y facilitar la responsabilidad mediante metas, indicadores e hitos. “La gestión basada en objetivos alinea prioridades, incrementa foco y facilita responsabilidad, traduciendo la estrategia en resultados mediante metas específicas, indicadores, hitos y ciclos formativos” (Manghnani, 2024, p. 4). Esto clarifica qué se espera y cuándo.

Para justicia y factibilidad, los objetivos deben ser realistas, medibles y con recursos explícitos documentados. “Para garantizar justicia, los objetivos deben ser realistas, negociados y medibles, con recursos explícitos y condiciones operativas documentadas, evitando sesgos y expectativas imposibles de cumplir” (Rodríguez & Ordaz, 2021, p. 87). Con tales resguardos, la evaluación por objetivos es consistente y equitativa.

Tabla 6.*Resumen de métodos de evaluación del desempeño*

| Método | Descripción | Ventajas |
|----------------------------|---|--|
| Evaluación 360° | Recoge retroalimentación de superiores, compañeros, subordinados e incluso clientes para obtener una visión integral del desempeño. | Ofrece una visión completa y objetiva; identifica fortalezas y debilidades desde múltiples perspectivas. |
| Evaluación por competencia | Mide el grado en que el trabajador posee y aplica las competencias requeridas para su puesto. | Alinea la evaluación con el perfil del puesto y fomenta el desarrollo de capacidades clave. |
| Evaluación por objetivo | Evalúa el cumplimiento de objetivos previamente establecidos y acordados con el trabajador. | Enfoca la evaluación en resultados concretos; facilita la alineación estratégica. |
| Autoevaluación | Permite que el trabajador evalúe su propio desempeño en relación con estándares establecidos. | Promueve la autorreflexión y el compromiso con la mejora continua. |

Nota: Team Asana (2025), Ortega, (2023), & Rodríguez & Ordaz, (2021).

10. Marco referencial

En este apartado, se abordan investigaciones previas relacionadas con el tema de estudio, con el objetivo de contextualizar el trabajo dentro del conocimiento existente. A través de la revisión de estudios anteriores, se identifican las metodologías empleadas, los enfoques utilizados y los hallazgos más relevantes que han contribuido al desarrollo del área de investigación. Este análisis permite establecer la base teórica sobre la cual se construye la propuesta de la investigación actual, evidenciando la evolución del tema y destacando los vacíos o áreas que requieren de un mayor análisis.

La investigación titulada "Evaluación de desempeño efectiva para un modelo integral de gestión del talento humano en la DIAN", realizada por Yusef Abdel Morad Pérez y Rafael Francisco Suárez Vargas en 2016, tuvo como objetivo principal proponer una modificación del componente de gestión del rendimiento laboral dentro de la política integral de gestión del talento humano (PIGTH) de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). La propuesta buscó que este modelo de evaluación del desempeño pudiera ser replicado en otras entidades públicas colombianas, con el fin de mejorar la efectividad en la gestión del talento humano en el sector público.

Para lograr este objetivo, los autores emplearon una metodología de análisis documental y revisión normativa, en la que revisaron los antecedentes normativos relacionados con la gestión del rendimiento laboral en la DIAN. Además, realizaron un análisis exhaustivo de los problemas existentes en la entidad con respecto a la evaluación del desempeño y plantearon un modelo de gestión adaptado a las necesidades específicas de la DIAN. También incluyeron el análisis de las prácticas internacionales de gestión del rendimiento en países como Chile, España e Italia, buscando obtener lecciones que pudieran ser aplicadas al contexto colombiano.

Entre los principales hallazgos de la investigación, se identificaron varias deficiencias en la implementación de la política de gestión del rendimiento en la DIAN, a pesar de contar con un marco normativo adecuado. Se destacó la baja efectividad en la medición del rendimiento, la falta de alineación entre los objetivos institucionales y los compromisos laborales de los colaboradores, así como la escasa movilidad profesional dentro de la institución. Los autores concluyeron que la evaluación del rendimiento debía ser más objetiva, transparente y basada en instrumentos de medición más precisos, alineados con las estrategias organizacionales.

También señalaron la necesidad de integrar la evaluación del desempeño en términos de competencias y resultados, recomendando ajustes en la formación de los evaluadores y en la implementación de un sistema más riguroso de seguimiento y retroalimentación.

Por otra parte, la investigación titulada "Diseño de un modelo integral de evaluación de desempeño del talento humano basado en las competencias organizacionales, para una Entidad Financiera de la ciudad de Quito", realizada por Sofía Andrea Uría Salvador en 2020, tuvo como objetivo principal diseñar un modelo integral de evaluación del desempeño basado en las competencias organizacionales, con el propósito de alinear mejor las evaluaciones de desempeño con los objetivos estratégicos de la entidad financiera. Este modelo buscó integrar tanto indicadores cuantitativos como cualitativos para fortalecer el proceso de medición del desempeño y permitir una toma de decisiones más eficiente en cuanto al desarrollo y retención del talento.

Para lograr este objetivo, la autora utilizó una metodología cualitativa descriptiva, apoyándose en el análisis documental y la realización de grupos focales. El análisis documental permitió conceptualizar y documentar las teorías y enfoques clave sobre la gestión del desempeño y las competencias organizacionales. Por otro lado, los grupos focales fueron

colaboradores para identificar los puntos sensibles del modelo de evaluación de desempeño actual de la entidad financiera, con el fin de construir una propuesta más efectiva y alineada con la cultura y las estrategias organizacionales. La investigación se centró en el análisis de datos de desempeño de los últimos cuatro años (2014-2018), lo que permitió desarrollar una matriz integral de desempeño que incorporara las competencias organizacionales por familias de cargos.

Entre los principales hallazgos, se encontró que el modelo de evaluación de desempeño vigente no contemplaba adecuadamente los comportamientos y competencias requeridos por la organización para cada puesto, lo que limitaba la efectividad del proceso.

Además, se observó que la evaluación era principalmente cuantitativa, sin considerar los aspectos cualitativos relacionados con el comportamiento y las actitudes de los colaboradores. A partir de estos resultados, la autora propuso un modelo de evaluación de desempeño que integrara tanto los resultados numéricos como los comportamientos esperados, utilizando una matriz de competencias por jerarquías o familias de cargos.

Este modelo fue diseñado para proporcionar una herramienta más robusta y útil para la gestión del talento humano, permitiendo mejorar la identificación de colaboradores de alto desempeño y establecer planes de desarrollo más específicos y efectivos.

Finalmente, de manera complementaria, la investigación titulada "Modelo de Evaluación del Desempeño del Talento Humano a través de KPIs en el Sector Real: Caso Administración & Gestión Legal SAS", realizada por Luz Karina Lozano Murillo en 2025, tuvo como objetivo principal diseñar un modelo de evaluación del desempeño del talento humano basado en indicadores clave de desempeño (KPIs), aplicado en el contexto del sector real. El estudio se centró en la empresa Administración & Gestión Legal SAS, con el fin de optimizar

la medición, monitoreo y mejora del rendimiento de los colaboradores, en coherencia con los objetivos estratégicos de la organización.

Para desarrollar esta propuesta, la autora utilizó una metodología mixta, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. A través de encuestas y entrevistas semiestructuradas, se identificaron los procesos clave de la empresa y las competencias laborales necesarias. Se seleccionaron KPIs relevantes, tales como la productividad individual, el cumplimiento de metas, la calidad del servicio, la gestión del tiempo y la satisfacción del cliente. Los resultados se analizaron con herramientas estadísticas y cualitativas para generar información útil para la toma de decisiones gerenciales, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la cultura de evaluación continua en la organización.

Los principales hallazgos indicaron que la implementación de KPIs bien definidos contribuyó a mejorar la eficiencia organizacional, elevar la motivación del personal y alinear el desempeño de los colaboradores con los propósitos corporativos. Se observó una mejora significativa en la calidad del servicio prestado, un mayor compromiso de los colaboradores y un incremento en la satisfacción tanto de los colaboradores como de los clientes. La investigación también evidenció que la implementación de estos indicadores ayudó a identificar áreas de mejora y permitió a la empresa tomar decisiones estratégicas más informadas, optimizando sus procesos internos y fortaleciendo su posición en el mercado.

10.1. Aportes de los estudios al presente trabajo de investigación

Las investigaciones revisadas aportan elementos concretos y directamente aplicables al modelo de evaluación del desempeño que se propone para la Farmacia Cruz del Sur. El estudio de Pérez y Suárez (2016) contribuye especialmente con la necesidad de alinear la evaluación del desempeño con los objetivos institucionales, lo cual permite adaptar en la farmacia un sistema donde las metas individuales de los colaboradores estén vinculadas con aspectos clave como la calidad de atención, la precisión en la dispensación de medicamentos y el adecuado manejo del inventario. Además, este estudio evidencia la importancia de contar con criterios objetivos y medibles, lo que influye en la construcción de instrumentos que reduzcan la subjetividad del evaluador dentro de la farmacia.

El estudio de Uría Salvador (2020) aporta de manera muy específica la idea de construir una matriz de evaluación por competencias, herramienta que puede adaptarse directamente al contexto de la Farmacia Cruz del Sur para organizar criterios de evaluación según los distintos cargos, como dependientes, auxiliares y administrativos. Asimismo, este estudio demuestra que una evaluación efectiva debe integrar tanto indicadores cuantitativos como cualitativos; este aporte permite que el modelo propuesto considere no solo resultados tangibles como ventas diarias o velocidad de atención, sino también aspectos cualitativos indispensables en una farmacia, como la calidad del servicio al cliente o la actitud del colaborador frente a situaciones de demanda elevada.

Por su parte, el estudio de Lozano Murillo (2025) aporta especialmente en la selección y aplicación de indicadores clave de desempeño (KPIs), lo cual es fundamental para establecer mediciones claras y objetivas en la Farmacia Cruz del Sur. A partir de este estudio se pueden adaptar KPIs operativos alineados con las actividades propias del personal farmacéutico, como el tiempo promedio de atención, el nivel de exactitud en la dispensación, el cumplimiento de las

normas sanitarias y el control de inventarios. Además, la investigación demuestra que el uso de KPIs contribuye a mejorar la motivación del personal al ofrecer claridad sobre lo que se espera de cada trabajador, aspecto que se incorpora en la propuesta para que los colaboradores conozcan sus metas y puedan orientar mejor sus esfuerzos.

En conjunto, los tres estudios aportan métodos, herramientas e indicadores que permiten estructurar un modelo de evaluación del desempeño robusto, objetivo y adaptado al contexto operativo de la Farmacia Cruz del Sur, integrando competencias, resultados y KPIs que contribuyen a mejorar la gestión del talento humano y la calidad del servicio ofrecido.

11. Metodología

11.1. Tipo de investigación

La investigación fue de tipo exploratorio, ya que se centró en la identificación y comprensión inicial del modelo de evaluación del desempeño del talento humano en la Farmacia Cruz del Sur. Este tipo de investigación se utiliza para examinar un tema poco investigado en profundidad y generar conocimientos preliminares sobre los procesos, características y factores involucrados en la evaluación del desempeño. A través de este tipo de investigación, se buscó descubrir y analizar elementos clave que sirvan como base para el diseño del modelo propuesto.

11.2. Enfoque de investigación

El enfoque de investigación fue cualitativo, ya que se buscó comprender y analizar, desde una perspectiva interpretativa, las percepciones, opiniones y experiencias de los propietarios y dependientes de la farmacia respecto a la evaluación del desempeño. Este enfoque se utilizó para recopilar información no numérica, permitiendo explorar las realidades, actitudes y prácticas relacionadas con el objeto de estudio, así como comprender el contexto organizacional de manera integral.

11.3. Método de investigación

Se emplearon dos métodos de investigación:

Método descriptivo: permitió detallar la situación actual de la evaluación del desempeño y de la gestión del talento humano en la farmacia, identificando las características, prácticas y necesidades específicas.

Método del conocimiento deductivo: posibilitó partir de conceptos, teorías y modelos generales sobre evaluación del desempeño y gestión del talento humano para aplicarlos al contexto particular de la Farmacia Cruz del Sur. De esta manera, se establecieron conexiones entre la teoría y la práctica, fundamentando la propuesta final.

11.4. Universo o población

El universo o población de estudio estuvo conformado por un total de diez (10) personas, correspondientes a los dos propietarios de la Farmacia Cruz del Sur y sus dependientes técnicos farmacéuticos y auxiliares. Estas personas fueron las fuentes primarias de información para el desarrollo de la investigación.

11.5. Muestreo

El muestreo fue no probabilístico, tomando como muestra al total del universo, dado que el número de personas es reducido y de fácil acceso. Esta estrategia permitió obtener información completa y precisa sin la necesidad de aplicar técnicas de selección probabilísticas.

11.6. Técnicas de investigación

Se utilizaron las siguientes técnicas:

Documentación: permitió recopilar información teórica y conceptual sobre la evaluación del desempeño, a partir de fuentes bibliográficas, normativas y científicas pertinentes, que sirvieron para fundamentar la propuesta.

Entrevista: se aplicó a los colaboradores de la farmacia para obtener datos sobre sus percepciones, experiencias y opiniones respecto a la evaluación de desempeño y la gestión del talento humano.

Observación participativa: se llevó a cabo dentro del entorno laboral de la farmacia, con el fin de registrar de manera directa las dinámicas, interacciones y comportamientos relacionados con el desempeño del personal.

11.7. Instrumentos de recolección de datos

Se emplearon los siguientes instrumentos:

Ficha de trabajo: se utilizó para registrar y organizar la información obtenida de fuentes documentales, asegurando su correcta referencia y clasificación para el marco teórico.

Guía de entrevista: se aplicó a los propietarios de la farmacia para obtener información detallada y específica sobre las políticas, prácticas y expectativas relacionadas con la evaluación del desempeño.

Ficha de observación: permitió registrar de manera sistemática los hallazgos obtenidos durante la observación participativa, describiendo comportamientos, actitudes y procedimientos relevantes para el estudio.

Cada uno de estos instrumentos se aplicó de forma planificada y coherente con los objetivos de la investigación, asegurando la validez y confiabilidad de los datos obtenidos.

11.8. Línea específica de investigación

Se empleó la línea específica de investigación número 2 de la Carrera de Administración de Empresas denominada: Desarrollo humano organizacional técnica y modelo de solución de conflictos.

12. Propuesta central

12.1. Diagnóstico situacional actual de la gestión del talento humano

El diagnóstico situacional de la gestión del talento humano en la Farmacia Cruz del Sur tiene como objetivo evaluar las prácticas relacionadas con el desempeño del personal. Este análisis permite identificar fortalezas, debilidades y aspectos a mejorar, con énfasis en los procesos de evaluación.

Para su desarrollo, se utilizaron entrevistas y observación como principales técnicas de recolección de datos. La integración de ambas permitió obtener una visión clara de la situación actual de la organización en este ámbito.

La entrevista se estructuró en 15 preguntas, organizadas en cinco categorías clave, lo que facilitó un análisis integral de la gestión del desempeño de los colaboradores.

A continuación, se presenta una tabla con las categorías y su explicación detallada:

Tabla 7.

Categorización de las entrevistas

| Categoría | Explicación |
|---|---|
| Categoría 1: Experiencia laboral | Permite conocer cómo los colaboradores perciben su trabajo y tiempo en la farmacia, identificando fortalezas, áreas de mejora y su nivel de satisfacción. |
| Categoría 2: Inducción y acondicionamiento | Evalúa si la inducción y capacitación facilitan la adaptación del personal y responden a sus necesidades. |
| Categoría 3: Clima y cultura organizacional | Analiza el ambiente laboral, la relación entre el equipo y su impacto en la motivación y productividad. |
| Categoría 4: Evaluación del desempeño | Identifica el nivel de conocimiento, participación y percepción de equidad en el proceso de evaluación. |

| Categoría | Explicación |
|---|---|
| Categoría 5: Resultados de la evaluación (reconocimiento y retroalimentación) | Examina cómo se brindan el reconocimiento y la retroalimentación, y su aporte al aprendizaje y mejora continua. |

Nota: Elaboración propia.

12.1.1. Análisis de las entrevistas

Categoría 1: Experiencia Laboral

Las entrevistas reflejan una percepción general positiva sobre la experiencia laboral en la Farmacia Cruz del Sur. Los colaboradores destacan la satisfacción de contribuir al crecimiento del negocio y coinciden en que se trata de un entorno dinámico, donde se valora la dedicación y el aprendizaje constante. No obstante, cada puesto presenta desafíos propios, principalmente asociados al ritmo de trabajo.

En el nivel operativo, colaboradores como Marta Pérez y Carlos Guzmán describen el ambiente como cómodo y colaborativo. Aunque no están directamente vinculados a la atención al cliente, resaltan la importancia de la limpieza y el orden para el buen funcionamiento de la farmacia. Si bien reconocen que la presión aumenta en horas de mayor afluencia, valoran el apoyo entre compañeros y la organización del espacio, lo que contribuye a mantener un ambiente de trabajo adecuado.

Por su parte, Rebeca Machaca y José Antonio Ramírez destacan el aprendizaje continuo y la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades. Sin embargo, coinciden en que la carga laboral puede ser exigente, especialmente en momentos de alta demanda, donde la rapidez se vuelve esencial. Esta situación también es señalada por Ana María López y María Teresa Salazar, quienes identifican dificultades en la gestión del tiempo y la atención simultánea de tareas.

En el nivel jerárquico, la Lic. Josefina Taborga Puro enfatiza la eficiencia operativa y la mejora continua como elementos clave para el crecimiento del negocio. Aunque expresa satisfacción por los avances logrados, reconoce los retos que implica mantener la competitividad y los estándares de calidad. Esta visión se complementa con la de Víctor Hugo Gómez, quien subraya la importancia de la seguridad para colaboradores y clientes, especialmente en horas pico.

En conjunto, el análisis muestra un entorno laboral favorable, caracterizado por la colaboración y el aprendizaje, aunque con desafíos vinculados a la presión operativa, la gestión del tiempo y la intensidad del trabajo.

Categoría 2: Inducción y Acondicionamiento

Las entrevistas evidencian que la inducción y capacitación inicial en la Farmacia Cruz del Sur varían según el puesto, tanto en alcance como en profundidad. En el caso del personal operativo, como auxiliares y encargados de limpieza, la inducción se centra en aspectos prácticos, como la organización del espacio, el manejo de productos y las normas básicas de trabajo. Sin embargo, varios colaboradores señalan que esta formación es limitada, especialmente en lo relacionado con los procesos internos y la interacción con otras áreas. Marta Pérez y Carlos Guzmán, por ejemplo, consideran que una mayor comprensión de cómo su labor se integra con otros equipos habría mejorado su desempeño.

En los puestos técnicos, la inducción resulta más completa, particularmente en temas relacionados con medicamentos y atención al cliente. Aun así, existen observaciones relevantes. Sofía Méndez menciona la necesidad de profundizar en aspectos como las interacciones farmacológicas y la actualización constante de productos. En la misma línea, María Teresa Salazar y Carmen Milena Rodríguez consideran importante fortalecer la capacitación continua, tanto en nuevos tratamientos como en herramientas de trabajo. Además, se identifica como

debilidad la escasa información sobre procesos internos, como la gestión de inventarios o la coordinación entre áreas, aspecto también señalado por Ana María López.

Desde el nivel administrativo, las apreciaciones se enfocan en competencias específicas. La Lic. Josefina Taborga Puro destaca la utilidad de la inducción inicial, pero sugiere incorporar formación en liderazgo y manejo de conflictos. Por su parte, Víctor Hugo Gómez plantea la necesidad de una capacitación más profunda en gestión de emergencias, incluyendo simulacros que preparen al personal ante situaciones imprevistas.

La inducción en la farmacia cumple su función básica, pero presenta oportunidades de mejora. Entre ellas destacan la integración entre áreas, la preparación ante contingencias y la actualización continua en productos y procesos. Los entrevistados coinciden en la necesidad de una formación más completa, que no solo facilite la adaptación inicial, sino que también contribuya al desarrollo continuo y a una mayor eficiencia operativa.

Categoría 3: Clima y Cultura Organizacional

El ambiente de trabajo en la Farmacia Cruz del Sur se caracteriza, en general, por ser positivo, profesional y colaborativo. Los colaboradores de distintas áreas coinciden en que existe respeto mutuo y apoyo constante, lo que favorece tanto la productividad como el trabajo en equipo. Aunque las tareas pueden ser exigentes, la presión no supera el nivel de colaboración. Marta Pérez y Carlos Guzmán, encargados de limpieza, señalan que, a pesar de no tener contacto directo con clientes, su labor es valorada y mantienen una comunicación fluida y respetuosa con el resto del equipo.

La orientación al trabajo en equipo es un rasgo destacado. Rebeca Machaca y José Antonio Ramírez indican que sus aportes son reconocidos, lo que fortalece su sentido de pertenencia. En la misma línea, Carmen Milena Rodríguez resalta que la dirección promueve la

participación de los colaboradores, incluso en decisiones relevantes, lo que contribuye a un ambiente más integrador.

En cuanto al manejo de conflictos, los entrevistados coinciden en que, aunque surgen tensiones por la carga de trabajo o el cumplimiento de metas, estas se resuelven de manera oportuna. Predomina una comunicación abierta y respetuosa, aspecto que Víctor Hugo Gómez considera clave para mantener la armonía, especialmente en momentos de mayor presión.

En conjunto, el clima organizacional se basa en el respeto, la colaboración y la comunicación efectiva. Si bien existen momentos de tensión, estos no afectan de forma significativa el ambiente laboral, que se mantiene favorable para el desempeño y el logro de los objetivos.

Categoría 4: Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño en la Farmacia Cruz del Sur es reconocida como una herramienta útil para medir el rendimiento y desarrollo del personal; sin embargo, aún no existe un sistema formal implementado. La Lic. Josefina Taborga señala que realiza un seguimiento continuo, basado en resultados y cumplimiento de metas, aunque sin un proceso estructurado. De manera similar, colaboradores como Rebeca Machaca y Marta Pérez indican que reciben retroalimentación informal, lo que ha contribuido a mejorar su desempeño, pero consideran necesario contar con un sistema más organizado.

Varios entrevistados proponen la implementación de una evaluación 360°, al considerarla más completa y equilibrada. Carlos Guzmán, Ana María López y José Antonio Ramírez coinciden en que la evaluación no debería depender únicamente de los superiores, ya que los compañeros también pueden aportar una visión relevante. Asimismo, la autoevaluación es vista como una herramienta útil para fomentar la reflexión individual y detectar oportunidades de mejora.

Otro aspecto recurrente es la necesidad de establecer un proceso formal con criterios claros y objetivos definidos. Sofía Méndez y Víctor Hugo Gómez consideran que esto permitiría identificar con mayor precisión fortalezas y debilidades, favoreciendo un mejor desempeño. En este sentido, la ausencia de un sistema estructurado se percibe como una limitación para el desarrollo continuo.

En conjunto, la evaluación del desempeño en la farmacia se mantiene en un nivel informal. No obstante, existe consenso sobre su importancia y sobre la necesidad de implementar un modelo más integral, que combine diferentes enfoques y promueva una retroalimentación constante orientada a la mejora individual y organizacional.

Categoría 5: Resultados de la evaluación (reconocimiento y retroalimentación)

Los entrevistados coinciden en que la retroalimentación es fundamental para el desarrollo profesional y la mejora del desempeño. La Lic. Josefina Tabora destaca su importancia para ajustar estrategias y corregir errores, mientras que colaboradores como Rebeca Machaca y Marta Pérez señalan que les permite mejorar sus métodos de trabajo. Tanto la retroalimentación positiva como la constructiva ayudan a identificar áreas de mejora y fortalecer el rendimiento, consolidándose como un elemento clave dentro de la organización.

En cuanto al reconocimiento, los colaboradores expresan la necesidad de recibirlo de manera más frecuente, tanto en forma pública como privada. Carlos Guzmán y José Antonio Ramírez consideran que gestos simples, como un agradecimiento o reconocimiento formal, pueden ser un fuerte incentivo. Asimismo, varios mencionan que los incentivos económicos también representan una forma efectiva de valorar el esfuerzo, contribuyendo a mejorar la motivación y el ambiente laboral.

El reconocimiento verbal es el más valorado por su carácter directo e inmediato. Sin embargo, algunos colaboradores, como María Teresa Salazar y Carmen Milena Rodríguez,

destacan la importancia de complementarlo con incentivos tangibles, que refuercen el compromiso y la percepción de equidad.

Finalmente, se resalta que la evaluación del desempeño debe ir acompañada de recomendaciones claras y específicas. Entrevistados como Sofía Méndez y Víctor Hugo Gómez coinciden en que las sugerencias concretas facilitan la mejora continua, al orientar sobre qué aspectos deben fortalecerse. En este sentido, la retroalimentación no solo debe reconocer logros, sino también guiar el desarrollo individual de manera práctica y oportuna.

12.1.2. Interpretación de los datos observados

A partir de las observaciones realizadas, se evidenció que la dinámica de trabajo en la farmacia es eficiente en la ejecución de tareas, con roles bien definidos. Sin embargo, también se observó que muchos colaboradores trabajan de forma autónoma, con escasa retroalimentación estructurada que les permita tener claridad sobre su desempeño. La interacción con los supervisores es limitada y, en varios casos, no se traduce en orientación continua para mejorar el rendimiento o fortalecer el desarrollo profesional.

Si bien el desempeño general es adecuado, la ausencia de un sistema formal de evaluación dificulta identificar con precisión las áreas de mejora. La retroalimentación observada suele ser superficial y no profundiza en fortalezas ni debilidades, lo que puede generar incertidumbre sobre las expectativas del puesto y afectar la eficiencia del equipo en el logro de sus objetivos.

En cuanto a la relación entre compañeros, predomina un ambiente cordial y colaborativo, lo que refleja un clima laboral positivo. No obstante, no se identifican mecanismos claros para reconocer los logros individuales o colectivos. La falta de este tipo de reconocimiento limita su potencial como herramienta de motivación y compromiso, así como su impacto en la calidad del servicio.

En este contexto, la implementación de un modelo formal de evaluación del desempeño se presenta como una necesidad. Un sistema estructurado permitiría medir de manera objetiva el rendimiento, establecer metas claras y brindar retroalimentación continua y personalizada. Esto facilitaría la identificación de áreas de mejora, el fortalecimiento de competencias y la optimización de los procesos internos, contribuyendo tanto a la gestión del talento humano como a la calidad del servicio ofrecido.

12.1.3. Síntesis del diagnóstico

El análisis basado en entrevistas y observaciones permite diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano en la Farmacia Cruz del Sur. En general, los colaboradores perciben su experiencia laboral como positiva, en un entorno colaborativo que favorece el aprendizaje y el apoyo mutuo. No obstante, se identifican áreas de mejora, especialmente en la estructura de la inducción, la gestión de la carga laboral en momentos de alta demanda y la ausencia de un sistema formal de evaluación del desempeño. La retroalimentación existente es principalmente informal y esporádica, lo que limita una comprensión clara del rendimiento y dificulta la aplicación de mejoras sostenidas.

Aunque los colaboradores se sienten valorados, la falta de un proceso estructurado impide dar seguimiento a sus logros y necesidades de mejora. Las observaciones refuerzan esta situación, evidenciando que la retroalimentación y el reconocimiento no son constantes ni están vinculados a objetivos definidos. Esto, junto con la presión en horas pico, propicia que muchos trabajadores operen de forma autónoma, sin suficiente orientación para su desarrollo.

Asimismo, la inducción y capacitación inicial, si bien cumplen una función básica, resultan limitadas en cuanto al conocimiento de procesos internos y la coordinación entre áreas. La falta de actualización continua en productos y procedimientos también afecta la eficiencia y la calidad del servicio. En este sentido, los colaboradores sugieren fortalecer la integración entre departamentos y ampliar la capacitación en aspectos clave como inventarios y manejo de situaciones imprevistas.

Por otro lado, el clima organizacional y la cultura laboral son aspectos positivos, aunque pueden potenciarse mediante herramientas de gestión más formales. La implementación de un sistema de evaluación del desempeño permitiría establecer metas claras, mejorar la retroalimentación, reconocer logros y orientar el desarrollo del personal de manera más efectiva.

El diagnóstico evidencia la necesidad de implementar un modelo formal y continuo de evaluación del desempeño, que contribuya a optimizar la gestión del talento humano, fortalecer la cultura organizacional y mejorar la calidad del servicio, en beneficio de la farmacia, sus colaboradores y sus clientes.

12.1.4. Matriz FODA

Hasta este punto, se ha recopilado información relevante a partir de las entrevistas y observaciones y se han identificado los principales aspectos que requieren atención y mejora en la Farmacia Cruz del Sur.

Con esta base, se orienta el diseño del modelo de evaluación del desempeño para que se ajuste a las características y requerimientos específicos de la farmacia.

Tabla 8.

Matriz FODA

| Categoría | Elemento | Descripción |
|--------------------|-------------------------------|--|
| Fortalezas | Compromiso del personal | Alto sentido de pertenencia que facilita mejoras. |
| | Experiencia del equipo | Conocimiento del sector y buena atención al cliente. |
| | Comunicación directa | Fluida y rápida entre propietarios y colaboradores. |
| | Buena reputación | Confianza de clientes por trato cercano. |
| | Adaptabilidad | Capacidad de respuesta ágil ante cambios. |
| Debilidades | Falta de evaluación formal | No existe medición objetiva del desempeño. |
| | Escasa capacitación | No hay formación continua del personal. |
| | Falta de políticas de RR. HH. | Ausencia de lineamientos claros de gestión. HH. |
| | Roles poco definidos | Posible duplicidad o sobrecarga de funciones. |
| | Limitado uso tecnológico | Baja aplicación de herramientas de gestión. |

| Categoría | Elemento | Descripción |
|----------------------|----------------------------|---|
| Oportunidades | Evaluación 360° | Permite una valoración integral del desempeño. |
| | Capacitación en evaluación | Mejora la aplicación del proceso evaluativo. |
| | Integración del equipo | Fortalece la comunicación interna. |
| | Reconocimiento formal | Incentiva la motivación y el rendimiento. |
| | Mejores decisiones | Facilita acciones estratégicas sobre el personal. |
| Amenazas | Resistencia al cambio | Posible rechazo a nuevos procesos. |
| | Falta de tiempo | La carga laboral limita su aplicación. |
| | Recursos limitados | Restricciones económicas o de personal. |
| | Cultura informal | Dificulta la formalización de procesos. |
| | Falta de seguimiento | Riesgo de pérdida de continuidad del sistema. |

Nota: Elaboración propia.

12.2. Criterios e indicadores base para el modelo de evaluación de desempeño

Una adecuada definición de los criterios e indicadores de desempeño no solo proporciona una base sólida para la evaluación, sino que también tiene un impacto directo en la motivación y el desarrollo de los colaboradores.

12.2.1. Definición de los criterios de evaluación

Los criterios deben ser específicos, realistas y alineados con los objetivos estratégicos de la Farmacia Cruz del Sur. A continuación, se detallan los principales aspectos que deben ser considerados tanto de forma general como específica para cada puesto.

Criterios generales de evaluación

Los criterios generales de evaluación abarcan aquellos aspectos fundamentales que se aplican a todos los colaboradores de la farmacia, independientemente de su rol específico.

1. Eficiencia: Este criterio mide la capacidad del colaborador para realizar sus tareas dentro de los plazos establecidos y con un uso óptimo de los recursos. En una farmacia, la eficiencia es clave, especialmente en momentos de alta demanda, donde la capacidad de trabajar rápidamente sin sacrificar calidad es esencial.

2. Calidad: La calidad del trabajo realizado es otro criterio crucial, particularmente en el contexto de una farmacia. Esto incluye no solo la precisión en la atención al cliente y la preparación de productos, sino también el cumplimiento de las normas de seguridad y calidad en la manipulación de medicamentos. La calidad debe ser constantemente evaluada para garantizar que se cumpla con las expectativas de los clientes y las normativas vigentes.

3. Actitud: La actitud positiva y profesional hacia el trabajo es esencial en todos los niveles. La disposición para aprender, la responsabilidad, y la actitud proactiva para resolver problemas son cualidades que deben ser observadas y evaluadas en todos los colaboradores. En

un entorno tan dinámico como el de una farmacia, una actitud positiva puede ser decisiva para el éxito del equipo.

4. Trabajo en equipo: Dado que la farmacia es un espacio donde la interacción entre colaboradores de diferentes áreas es constante, la capacidad de trabajar en equipo es esencial. Esto incluye la comunicación efectiva, la colaboración y la disposición para apoyar a los compañeros en momentos de alta presión.

5. Adaptabilidad y Resolución de Problemas: La capacidad para adaptarse a nuevas situaciones y resolver problemas de forma rápida y eficiente es otro aspecto clave. En la farmacia, los cambios imprevistos en la demanda de productos o situaciones de emergencia pueden surgir en cualquier momento, y la habilidad para manejar estas situaciones es esencial para mantener la operación fluida.

Criterios específicos por puesto

Cada puesto dentro de la farmacia tiene sus propias responsabilidades y, por lo tanto, sus propios criterios específicos de evaluación.

1. Personal Operativo (Auxiliares de Farmacia, Reposición, Personal de Limpieza):
 - Atención al cliente: Precisión en la entrega de productos, asesoramiento adecuado y cumplimiento de normas de seguridad.
 - Gestión del tiempo: Capacidad para realizar tareas con eficiencia, equilibrando rapidez y calidad.
 - Higiene y seguridad: Cumplimiento de protocolos de limpieza y sanitización para garantizar espacios seguros.
2. Personal Administrativo (Administrador):
 - Toma de decisiones: Capacidad para resolver problemas y asignar recursos de forma oportuna.
 - Gestión de inventarios: Control eficiente del stock para evitar faltantes o excesos.
 - Comunicación interna: Transmisión clara de información y retroalimentación dentro del equipo.
3. Personal de Seguridad:
 - Seguridad y vigilancia: Capacidad para mantener un entorno seguro y aplicar protocolos ante riesgos.
 - Prevención de riesgos: Proactividad para anticipar y evitar situaciones que afecten la seguridad.

Criterios relacionados con los objetivos organizacionales

Para asegurar la coherencia del modelo de evaluación, los criterios de desempeño deben estar vinculados con los objetivos estratégicos de la Farmacia, entre los cuales se incluyen:

1. Mejora Continua del Servicio al Cliente: Todos los criterios de evaluación deben orientarse hacia la mejora continua en la calidad del servicio al cliente, que es un objetivo clave para cualquier farmacia. Esto implica que los colaboradores, independientemente de su puesto, deben ser evaluados en función de su contribución al bienestar y la satisfacción del cliente.

2. Optimización de Procesos Operativos: La eficiencia operativa es esencial para mejorar la rentabilidad y la competitividad de la farmacia. Los criterios de evaluación deben incluir la capacidad para mejorar los procesos, reducir tiempos de espera y aumentar la efectividad en la gestión de inventarios y recursos.

3. Cumplimiento Normativo: En el sector farmacéutico, cumplir con las normativas sanitarias y de seguridad es obligatorio. Todos los colaboradores deben ser evaluados en función de su compromiso con el cumplimiento de estas regulaciones, especialmente en la manipulación de medicamentos y en la gestión de productos.

4. Crecimiento y Expansión del Negocio: La farmacia debe contar con colaboradores que contribuyan activamente a los planes de expansión y crecimiento. Los criterios deben incluir la capacidad de adaptación a nuevas situaciones, como la incorporación de nuevos productos, servicios o tecnología, y su disposición para apoyar la expansión de la farmacia.

Tabla 9.*Resumen de criterios de evaluación*

| Tipo de Criterio | Criterios de Evaluación | Descripción | Puestos Aplicables |
|--|---|--|----------------------------------|
| Criterios Generales | • Eficiencia | Capacidad de realizar tareas dentro de los plazos establecidos, utilizando los recursos de forma óptima. | Todos los colaboradores |
| | • Calidad | Precisión y cumplimiento de los estándares en las tareas realizadas. | Todos los colaboradores |
| | • Actitud | Actitud positiva, proactiva y responsable hacia el trabajo. | Todos los colaboradores |
| | • Trabajo en Equipo | Capacidad para colaborar con otros colaboradores y aportar al ambiente de trabajo. | Todos los colaboradores |
| | • Adaptabilidad y Resolución de Problemas | Capacidad para adaptarse a cambios y resolver problemas de forma rápida y eficiente. | Todos los colaboradores |
| Criterios Específicos por Puesto | • Gestión del Tiempo | Capacidad de gestionar tareas y tiempos de forma eficiente. | Personal operativo |
| | • Higiene y Seguridad | Cumplimiento de normas de higiene y seguridad en el trabajo, limpieza, especialmente en el manejo de medicamentos. | Personal de auxiliar de farmacia |
| | • Toma de Decisiones | Capacidad para tomar decisiones efectivas, especialmente en situaciones de presión. | Personal administrativo |
| | • Gestión de Inventarios | Capacidad para mantener control sobre el inventario, evitando faltantes o excesos. | Personal administrativo |
| | • Seguridad y Vigilancia | Mantener un entorno seguro para colaboradores y clientes, siguiendo los protocolos establecidos. | Personal de seguridad |
| Criterios Relacionados con los Objetivos Organizacionales | • Mejora Continua del Servicio al Cliente | Aportar al bienestar y satisfacción del cliente, mejorando constantemente la calidad del servicio. | Todos los colaboradores |

| Tipo de Criterio | Criterios de Evaluación | Descripción | Puestos Aplicables |
|------------------|--|--|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Optimización de Procesos Operativos • Cumplimiento Normativo • Crecimiento y Expansión del Negocio | <p>Mejorar la eficiencia operativa y reducir tiempos de espera, optimizando recursos.</p> <p>Asegurar el cumplimiento de las regulaciones sanitarias y seguridad en todo momento.</p> <p>Contribuir activamente al crecimiento y expansión del negocio, adaptándose a nuevas circunstancias.</p> | <p>Todos los colaboradores</p> <p>Todos los colaboradores</p> <p>Todos los colaboradores</p> |

Nota: Elaboración propia.

12.2.2. Desarrollo de (KPIs)

A continuación, se presentan los diferentes tipos de KPIs que serán utilizados.

1. Indicadores Cuantitativos

Orientados a medir el desempeño en términos numéricos, proporcionando datos concretos y objetivos. Fáciles de rastrear y permiten un análisis claro de los resultados.

Tabla 10.

Indicadores Cuantitativos

| Indicador | Descripción | Fórmula de Cálculo | Frecuencia |
|------------------------------|---|---|-------------------|
| Tareas Completadas | Mide la cantidad de tareas realizadas por el colaborador en un período determinado. | Número de tareas completadas por colaborador en un mes. | Mensual |
| Promedio de Respuesta | Mide el tiempo que tarda un colaborador en responder a una solicitud o atender una necesidad del cliente. | Tiempo total de respuesta (en minutos) / número de solicitudes. | Mensual |
| Calificación Promedio | Se obtiene de las encuestas de satisfacción del cliente, midiendo su nivel de satisfacción con el servicio. | Promedio de las calificaciones dadas por los clientes (de 1 a 5). | Mensual |
| Productos Vendidos | Cantidad de productos vendidos por un colaborador o equipo en un período determinado. | Total de productos vendidos en un mes. | Mensual |
| Cumplimiento de Metas | Mide el porcentaje de metas de venta alcanzadas en comparación con las metas establecidas. | $(\text{Ventas reales} / \text{Ventas meta}) \times 100$ | Mensual |

Nota: Elaboración propia.

2. Indicadores Cualitativos

Los KPIs cualitativos se enfocan en medir aspectos más subjetivos del desempeño. Estos indicadores son más difíciles de medir numéricamente, pero son igualmente importantes para evaluar el ambiente de trabajo y el desarrollo personal de cada colaborador.

Tabla 11.

Indicadores Cualitativos

| Indicador | Descripción | Método de Medición | Frecuencia |
|---|---|--|-------------------|
| Compromiso | Evalúa cómo el colaborador se identifica con los valores y principios de la farmacia. | Encuestas y entrevistas con los colaboradores. | Trimestral |
| Actitud hacia el Trabajo | Mide el nivel de proactividad, responsabilidad y disposición a realizar sus tareas. | Observación directa, autoevaluaciones y retroalimentación de compañeros. | Mensual |
| Trabajo en Equipo | Evalúa la disposición del colaborador para colaborar con otros. | Encuestas de evaluación entre compañeros y superiores. | Trimestral |
| Adaptación a Cambios | Mide la habilidad del colaborador para adaptarse a nuevos procedimientos o tareas. | Retroalimentación del supervisor, encuestas internas. | Trimestral |
| Comunicación Eficaz con el Cliente | Mide cómo el colaborador maneja la interacción con los clientes, especialmente en situaciones de conflicto. | Encuestas de satisfacción del cliente, observación directa. | Mensual |

Nota: Elaboración propia.

12.2.3. Establecimiento de Métodos de Medición

A continuación, se presentan los aspectos clave que guiarán el proceso de medición.

1. Instrumentos de Medición

Entre los métodos seleccionados se incluyen los siguientes:

a) Encuestas de Satisfacción:

Las encuestas de satisfacción se implementarán tanto para evaluar la satisfacción de los clientes como la satisfacción de los colaboradores sobre diversos aspectos del ambiente laboral. Estas encuestas se realizarán de forma periódica y estarán enfocadas en medir la calidad del servicio, el trato recibido, la efectividad de la comunicación interna, entre otros.

b) Observación Directa:

La observación directa será llevada a cabo por el administrador. Esta observación se enfocará en evaluar la eficacia operativa, la interacción con compañeros y clientes, el cumplimiento de los procedimientos internos, y el compromiso con los valores y objetivos de la farmacia.

c) Análisis de Resultados:

El análisis de resultados se basará en indicadores cuantitativos, tales como el número de tareas completadas en tiempo y forma, la tasa de satisfacción del cliente, la reducción de errores, entre otros. Además, se evaluará la calidad del trabajo mediante la revisión de los reportes y documentos generados por los colaboradores, así como el cumplimiento de objetivos estratégicos y metas específicas de la farmacia.

d) Revisión de Autoevaluación:

Los colaboradores realizarán autoevaluaciones en las que reflexionarán sobre su desempeño, identificando tanto sus fortalezas como las áreas de mejora. Las autoevaluaciones

permitirán obtener una perspectiva interna sobre el desempeño personal y ayudarán a cada colaborador a establecer metas de mejora continua.

2. Frecuencia de Medición

Con la finalidad de garantizar que el modelo de evaluación sea efectivo y que se puedan realizar ajustes oportunos en el desempeño de los colaboradores, se establecerá una frecuencia adecuada para la medición:

a) Mensual:

La evaluación mensual se centrará en el análisis de indicadores clave como la productividad, el cumplimiento de tareas y las encuestas de satisfacción del cliente.

b) Trimestral:

Cada tres meses se llevará a cabo una evaluación más exhaustiva que incluirá el análisis de las encuestas de satisfacción laboral, la revisión de los informes de desempeño y la observación directa de las interacciones con clientes y compañeros.

c) Anual:

Al final de cada año, se llevará a cabo una evaluación global. También una revisión de los objetivos organizacionales alcanzados.

3. Responsables de la Medición

Es crucial determinar quién se encargará de llevar a cabo la medición para garantizar que el proceso sea coherente y justo. Los responsables de la medición serán los siguientes:

a) Superior Directo:

El administrador será el principal responsable de la observación directa y la recopilación de información sobre el desempeño de los subordinados. brindará retroalimentación personalizada y proporcionarán una visión realista sobre las áreas en las que se necesita mejorar.

b) Compañeros de Trabajo (Evaluación 360°):

Los compañeros de trabajo también jugarán un papel clave en la evaluación, proporcionando retroalimentación sobre la cooperación, actitud y trabajo en equipo. La evaluación entre pares (360°) permitirá que cada colaborador reciba una visión completa sobre su desempeño desde diferentes perspectivas.

c) Autoevaluación del Colaborador:

Cada colaborador será responsable de su autoevaluación, en la que deberá identificar sus logros y desafíos, así como las áreas en las que considera que necesita mejorar. Esta autoevaluación será complementaria a la evaluación externa y servirá como base para establecer metas individuales de desarrollo profesional.

Tabla 12.

Método de medición

| Método de Medición | Elemento | Descripción |
|---------------------------------|----------------------------|---|
| Instrumentos de Medición | Encuestas de Satisfacción | Encuestas para evaluar tanto la satisfacción de clientes como de colaboradores, centradas en la calidad del servicio y el ambiente laboral. |
| | Observación Directa | El administrador observa y monitorea el comportamiento y desempeño de los colaboradores en el entorno laboral. |
| | Análisis de Resultados | Evaluación de indicadores cuantitativos como tareas completadas, satisfacción del cliente, y otros resultados operativos. |
| | Revisión de Autoevaluación | Autoevaluación realizada por los colaboradores, reflexionando sobre su desempeño y estableciendo metas de mejora. |

| Método de Medición | Elemento | Descripción |
|------------------------------------|--------------------------------|---|
| Frecuencia de Medición | Mensual | Evaluación mensual centrada en indicadores clave como productividad y satisfacción del cliente. |
| | Trimestral | Evaluación trimestral con análisis más detallado sobre desempeño laboral, trabajo en equipo, y satisfacción general. |
| | Anual | Evaluación anual exhaustiva que revisa todos los aspectos del desempeño y se ajustan las metas para el próximo ciclo. |
| Responsables de la Medición | Superior | El administrador está a cargo de la observación directa del desempeño y la retroalimentación. |
| | Compañeros de Trabajo | Evaluación entre pares (360°) para obtener retroalimentación sobre cooperación y trabajo en equipo. |
| | Autoevaluación del Colaborador | Los colaboradores realizarán autoevaluaciones para reflexionar sobre su propio desempeño y establecer metas. |

Nota: Elaboración propia.

12.3. Modelo de evaluación del desempeño

12.3.1. Introducción al Modelo de Evaluación del Desempeño

El modelo de evaluación del desempeño propuesto se basa en el diagnóstico realizado, que permitió identificar las principales necesidades y desafíos en la gestión del talento humano. A partir de ello, se plantea un proceso estructurado y continuo de evaluación, ajustado a la realidad de la farmacia e integrado tanto a sus aspectos operativos como estratégicos.

La implementación de este modelo será clave para mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio. Al contar con un sistema de evaluación claro, será posible monitorear el desempeño, brindar retroalimentación continua e identificar brechas para actuar oportunamente. Además, permitirá detectar áreas de mejora y orientar la capacitación, favoreciendo el desarrollo profesional del personal.

Este modelo no solo evalúa el desempeño individual, sino que también contribuye al rendimiento organizacional al promover la colaboración, la comunicación y la motivación. A través de criterios definidos, indicadores pertinentes y retroalimentación constante, se impulsa un proceso de mejora continua que impacta directamente en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

12.3.2. Procedimiento de Evaluación

El procedimiento de evaluación del desempeño propuesto se estructura en cuatro fases clave: Preparación, Ejecución, Retroalimentación y Seguimiento.

Tabla 13.

Fases del procedimiento de evaluación

| Fase | Descripción | Actividades Principales |
|--------------------------|---|--|
| Preparación | Preparar el entorno para la implementación del modelo de evaluación. | <ul style="list-style-type: none"> • Formación del responsable de la evaluación. • Comunicación del modelo a los colaboradores. • Preparación de las herramientas de medición (encuestas, observación, autoevaluación, etc.). |
| Ejecución | Aplicación del modelo de evaluación y recolección de datos de desempeño. | <ul style="list-style-type: none"> • Recolección de datos de desempeño a través de encuestas, observación y autoevaluación. • Gestión y análisis de los datos recolectados para identificar patrones y áreas de mejora. |
| Retroalimentación | Entrega de los resultados de la evaluación y establecimiento de metas de mejora para los colaboradores. | <ul style="list-style-type: none"> • Entrega de resultados de manera constructiva. • Establecimiento de metas claras y alcanzables. • Enfoque en el desarrollo y planes de acción específicos para mejorar el desempeño. |
| Seguimiento | Monitoreo y apoyo continuo a los colaboradores después de la retroalimentación para garantizar el cumplimiento de las metas y mejorar su desempeño. | <ul style="list-style-type: none"> • Acompañamiento continuo y asesoramiento. • Provisión de recursos y capacitaciones adicionales. • Evaluación periódica del progreso y ajustes en las metas si es necesario. |

Nota: Elaboración propia.

12.3.3. Beneficios del Modelo de Evaluación

Desarrollo profesional

El modelo propuesto favorece el desarrollo profesional de los colaboradores al permitir identificar sus fortalezas y áreas de mejora. A través de la evaluación continua y la retroalimentación, cada colaborador puede conocer su desempeño y orientar su crecimiento dentro de la organización. Este proceso facilita la adquisición de nuevas habilidades y promueve un entorno de trabajo enfocado en el aprendizaje y la mejora constante.

Mejora continua

La evaluación periódica permite detectar aspectos que requieren atención y aplicar acciones correctivas de manera oportuna. Este proceso contribuye a mejorar tanto el desempeño individual como los procesos internos de la farmacia. Además, el seguimiento y la capacitación continua ayudan a que el personal se adapte a las exigencias del entorno, manteniendo niveles adecuados de eficiencia y calidad en el servicio.

Alineación con los objetivos organizacionales

El modelo también contribuye a alinear el desempeño del personal con los objetivos estratégicos de la farmacia. Al establecer criterios vinculados a dichas metas, se asegura que el trabajo de los colaboradores esté orientado a resultados comunes. Esto fortalece el compromiso del equipo y permite que cada miembro comprenda el impacto de sus funciones en el logro de los objetivos organizacionales.

12.3.4. Reconocimiento y Motivación

Tipos de Reconocimiento

Existen diferentes tipos de reconocimiento que pueden ser implementados, cada uno adaptado a las características y necesidades de los colaboradores.

Reconocimiento verbal: Este tipo de reconocimiento es uno de los más inmediatos y fáciles de implementar. Consiste en un agradecimiento o felicitación verbal, ya sea en privado o en público, por parte de los supervisores o compañeros.

Reconocimiento formal (Premios o Certificados): Para aquellos colaboradores que logran desempeños excepcionales, el reconocimiento formal puede incluir premios o certificados. Estos actos no solo celebran los logros individuales, sino que también sirven como modelo a seguir para el resto del equipo.

Reconocimiento económico o material: Este tipo de reconocimiento tiene un impacto directo en la motivación del colaborador. Premios monetarios, bonos o incentivos materiales (como vales, productos o servicios) pueden ser un aliciente importante para premiar el desempeño excepcional.

Reconocimiento en la carrera profesional: Impulsar a los colaboradores a asumir nuevas responsabilidades u ofrecer oportunidades de ascenso también es un tipo de reconocimiento que refuerza el sentido de pertenencia y compromiso dentro de la farmacia.

Estrategias de Motivación

La motivación es un aspecto clave para asegurar que el modelo de evaluación del desempeño funcione de manera efectiva. A continuación, se presentan las estrategias para fomentar la motivación dentro de la Farmacia Cruz del Sur:

Establecimiento de metas claras y alcanzables: Las metas claras y alcanzables son esenciales para mantener a los colaboradores motivados. Al establecer objetivos realistas y medibles, los colaboradores pueden tener una visión clara de lo que se espera de ellos y sentirse motivados al cumplir con esos objetivos.

Capacitación y desarrollo continuo: La inversión en el crecimiento profesional de los colaboradores a través de programas de capacitación y desarrollo no solo les ayuda a mejorar su desempeño, sino que también les demuestra que la farmacia está comprometida con su bienestar y crecimiento profesional. Proporcionar acceso a cursos y talleres de formación continua motiva a los colaboradores a seguir mejorando y asumir nuevos retos.

Autonomía y responsabilidad: Dar a los colaboradores la autonomía necesaria para tomar decisiones dentro de su ámbito de trabajo genera un sentido de propiedad y responsabilidad. Este nivel de confianza en sus capacidades puede aumentar su motivación intrínseca, haciendo que se involucren más en su trabajo y se sientan parte integral del éxito de la farmacia.

Fomento del trabajo en equipo y la colaboración: Un ambiente de trabajo colaborativo y de apoyo mutuo puede aumentar la motivación general de los colaboradores. El trabajo en equipo no solo favorece el cumplimiento de las metas organizacionales, sino que también genera un sentido de pertenencia y camaradería entre los colaboradores, lo cual es un motivador poderoso.

12.3.5. Formularios de evaluación de desempeño

Figura 2.

Formulario de Evaluación 1/2

FORMULARIO DE EVALUACIÓN

EMPRESA: _____ DATE: _____

NOMBRE DEL EVALUADOR: _____

CARGO: _____

NOMBRE DEL PERSONAL EVALUADO: _____

CARGO: _____

CRITERIOS GENERALES ****ACLARACIÓN**** : EL INDICADOR CUALITATIVO PUEDE LLENARSE CON UNA DE LAS SIGUIENTES CALIFICACIONES: EXCELENTE; BUENO; REGULAR; MALO; PESIMO.

| Criterio de Evaluación | Indicador Cuantitativo | Indicador Cualitativo |
|---|--|------------------------------------|
| Eficiencia | Número de Tareas Completadas | ----- |
| Calidad | Calificación Promedio de Atención al Cliente | ----- |
| Actitud | ----- | Actitud hacia el Trabajo |
| Trabajo en Equipo | ----- | Calificación del Trabajo en Equipo |
| Adaptabilidad y Resolución de Problemas | ----- | Capacidad de Adaptación a Cambios |
| Precisión en la Atención al Cliente | Número de Productos Vendidos | ----- |

CRITERIOS ESPECÍFICOS POR PUESTO ****ACLARACIÓN**** : EL INDICADOR CUALITATIVO PUEDE LLENARSE CON UNA DE LAS SIGUIENTES CALIFICACIONES: EXCELENTE; BUENO; REGULAR; MALO; PESIMO.

| Criterio de Evaluación | Indicador Cuantitativo | Indicador Cualitativo | Puestos Aplicables |
|------------------------|-----------------------------------|--|---|
| Gestión del Tiempo | Número de Tareas Completadas | Capacidad de gestionar tareas y tiempos de forma eficiente. | Personal operativo (reposiciones, limpieza) |
| Higiene y Seguridad | Número de Incidentes de Seguridad | Cumplimiento de normas de higiene y seguridad en el trabajo, especialmente en el manejo de medicamentos. | Personal de limpieza, auxiliar de farmacia |
| Toma de Decisiones | Número de Productos Vendidos | Capacidad para tomar decisiones | Gerentes, Supervisores |
| Gestión de Inventarios | ----- | Capacidad para mantener control sobre el inventario, evitando faltantes o excesos. | Personal de reposición |
| Seguridad y Vigilancia | ----- | Mantener un entorno seguro para empleados y clientes, siguiendo los protocolos establecidos. | Personal de seguridad |

CRITERIOS RELACIONADOS CON LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES ****ACLARACIÓN**** : EL INDICADOR CUALITATIVO PUEDE LLENARSE CON UNA DE LAS SIGUIENTES CALIFICACIONES: EXCELENTE; BUENO; REGULAR; MALO; PESIMO.

| Criterio de Evaluación | Indicador Cuantitativo | Indicador Cualitativo |
|-------------------------------------|------------------------|---|
| Cumplimiento Normativo | ----- | Asegurar el cumplimiento de las regulaciones sanitarias y de seguridad en todo momento. |
| Crecimiento y Expansión del Negocio | ----- | Contribuir activamente al crecimiento y expansión del negocio, adaptándose a nuevas circunstancias. |

Nota: Elaboración propia.

Figura 3.*Formulario de Evaluación 2/2*

FORMULARIO DE EVALUACIÓN

CUESTIONAMIENTO PARA RESPONDER LA AUTOEVALUACIÓN

| No | Preguntas |
|----|--|
| 1 | Eficiencia: ¿Cómo evalúas tu capacidad para cumplir con los plazos establecidos en tus tareas diarias? |
| 2 | Calidad: ¿Consideras que tus entregas cumplen con los estándares de calidad de la empresa? |
| 3 | Actitud: ¿Cómo describirías tu actitud hacia el trabajo y las tareas que realizas? |
| 4 | Trabajo en Equipo: ¿Cómo evalúas tu participación en el trabajo en equipo? ¿Colaboras activamente con tus compañeros? |
| 5 | Adaptabilidad y Resolución de Problemas: ¿Desarrolla la capacidad necesaria para la resolución de problemas y adaptarse al cambio? |
| 6 | Precisión en la Atención al Cliente: ¿Asesora y encentra el producto principal o sustituto para consolidar la venta? |
| 7 | Gestión del Tiempo: ¿Consideras que gestionas tu tiempo de manera eficiente en tu puesto de trabajo? |
| 8 | Higiene y Seguridad: ¿Cumples con las normas de higiene y seguridad establecidas en tu puesto? |
| 9 | Toma de Decisiones: ¿Cómo evalúas tu capacidad para tomar decisiones bajo presión? |
| 10 | Gestión de Inventarios: ¿Cuenta con la capacidad para mantener control sobre el inventario, evitando faltantes o excesos.? |
| 11 | Seguridad y Vigilancia: ¿Es capaz de mantener un entorno seguro para empleados y clientes, siguiendo los protocolos establecidos? |
| 12 | Cumplimiento Normativo: ¿Es capaz de asegurar el cumplimiento de las regulaciones sanitarias y de seguridad en todo momento.? |
| 13 | Crecimiento y Expansión del Negocio: ¿Es capaz de contribuir activamente al crecimiento y expansión del negocio, adaptándose a nuevas circunstancias.? |

Nota: Elaboración propia.

Figura 4.*Formulación de Autoevaluación 1/2*

FORMULARIO DE AUTOEVALUACIÓN

EMPRESA: _____ **DATE:** _____

NOMBRE DEL PERSONAL EVALUADO: _____

CARGO: _____

| Nº | Preguntas | Opciones |
|----|---|---|
| 1 | ¿Cómo calificarías tu actitud hacia el trabajo en los últimos meses? | <ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Bueno • Regular • Malo • Pesimo |
| 2 | ¿Con qué frecuencia te sientes motivado/a para cumplir con tus tareas? | <ul style="list-style-type: none"> • Muy frecuentemente • Frecuentemente • Ocasionalmente • Rara vez |
| 3 | ¿En qué medida crees que tu actitud positiva ha influido en el ambiente de trabajo? | Califica del 1 al 5: siendo 1 = nada y 5 = mucho R.- |
| 4 | ¿Cómo calificas tu disposición para aprender nuevas tareas o procedimientos en el trabajo? | <ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Bueno • Regular • Malo • Pesimo |
| 5 | En una escala del 1 al 5, ¿qué tan comprometido/a te sientes con la misión y valores de la empresa? | Califica del 1 al 5: siendo 1 = nada y 5 = mucho R.- |
| 6 | Describe una situación reciente donde hayas demostrado tu actitud proactiva en el trabajo. | R.- |
| 7 | ¿Con qué frecuencia colaboras con tus compañeros para lograr objetivos comunes? | <ul style="list-style-type: none"> • Muy frecuentemente • Frecuentemente • Rara vez • Nunca |
| 8 | ¿Cómo evalúas tu habilidad para trabajar bajo presión en equipo? | <ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Bueno • Regular • Malo • Pesimo |
| 9 | ¿Qué tan dispuesto/a estás a recibir retroalimentación de tus compañeros de trabajo? | <ul style="list-style-type: none"> • Muy dispuesto/a • Dispuesto/a • Regular • Poco dispuesto/a • Nada dispuesto/a |
| 10 | ¿Cómo calificarías tu capacidad para resolver conflictos dentro del equipo? | <ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Bueno • Regular • Malo • Pesimo |

Nota: Elaboración propia.

Figura 5.

Formulación de Autoevaluación 2/2

FORMULARIO DE AUTOEVALUACIÓN

EMPRESA: _____ **DATE:** _____

NOMBRE DEL PERSONAL EVALUADO: _____

CARGO: _____

| N° | Preguntas | Opciones |
|----|---|---|
| 11 | Describe una ocasión en la que hayas colaborado con otros empleados para resolver un problema o mejorar el rendimiento. | R.- |
| 12 | ¿Cuánto tiempo te lleva adaptarte a un cambio en los procedimientos o en las tareas del trabajo? | <ul style="list-style-type: none"> • Muy poco tiempo • Poco tiempo • Tiempo moderado • Mucho tiempo |
| 13 | ¿En qué medida crees que puedes mejorar tu capacidad de adaptación a cambios inesperados? | Califica del 1 al 5: siendo 1 = nada y 5 = mucho R.- |
| 14 | Cuando enfrentas un problema en el trabajo, ¿qué tan rápido buscas soluciones? | <ul style="list-style-type: none"> • Muy rápido • Rápido • Regular • Lento • Muy lento |
| 15 | ¿Te consideras una persona que busca constantemente formas de mejorar la eficiencia en tu trabajo? | <ul style="list-style-type: none"> • Si, totalmente • Por lo general • Regularmente • en pocas ocasiones • Para nada |
| 16 | ¿Puedes dar un ejemplo de un problema reciente que resolviste y cómo lo hiciste? | R.- |
| 17 | ¿Cómo calificarías tu capacidad para gestionar tu tiempo en el trabajo? | <ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Bueno • Regular • Malo • Pesimo |
| 18 | ¿Con qué frecuencia cumples con los plazos establecidos para tus tareas? | <ul style="list-style-type: none"> • Siempre • Casi siempre • A veces • Rara vez |
| 19 | En una escala del 1 al 5, ¿qué tan bien gestionas tus tareas diarias para evitar procrastinación? | Califica del 1 al 5: siendo 1 = nada bien y 5 = muy bien R.- |
| 20 | ¿Qué sugerencias tienes para mejorar la gestión del tiempo dentro de tu área o departamento? | R.- |

Nota: Elaboración propia.

Figura 6.

Formulario de Evaluación 360° 1/3

| FORMULARIO DE EVALUACIÓN 360° | | | | | | | | | | |
|---|--|--------------------------------------|-------|-------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| EMPRESA: _____ | | | | | DATE: _____ | | | | | |
| NOMBRE DEL PERSONAL EVALUADOR: _____ | | | | | | | | | | |
| CARGO: _____ | | | | | | | | | | |
| Preguntas | Opciones | NOMBRE DE LOS TRABAJADORES A EVALUAR | | | | | | | | |
| | | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 1. ¿Cómo calificarías la disposición de este empleado para colaborar con su equipo de trabajo? | <ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Bueno • Regular • Malo • Pesimo | | | | | | | | | |
| 2. ¿Con qué frecuencia este empleado contribuye a la resolución de problemas en equipo? | <ul style="list-style-type: none"> • Muy frecuentemente • Frecuentemente • Ocasionalmente • Rara vez | | | | | | | | | |
| 3. ¿Este empleado escucha y valora las ideas de sus compañeros? | <ul style="list-style-type: none"> • Siempre • Casi siempre • A veces • Rara vez | | | | | | | | | |
| 4. ¿Cómo calificarías la capacidad de este empleado para adaptarse a nuevos cambios o procedimientos? | <ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Bueno • Regular • Malo • Pesimo | | | | | | | | | |
| 5. ¿Este empleado maneja bien las situaciones imprevistas? | <ul style="list-style-type: none"> • Muy bien • Bien • Regular • Mal • Muy mal | | | | | | | | | |
| 6. ¿Cómo calificarías la habilidad de este empleado para comunicarse claramente con los demás? | <ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Bueno • Regular • Malo • Pesimo | | | | | | | | | |
| 7. ¿Este empleado te transmite información de manera efectiva? | <ul style="list-style-type: none"> • Siempre • Casi siempre • A veces • Rara vez | | | | | | | | | |

Nota: Elaboración propia.

Figura 7.

Formulario de Evaluación 360° 2/3

FORMULARIO DE EVALUACIÓN 360°

EMPRESA: _____ **DATE:** _____

NOMBRE DEL PERSONAL EVALUADOR: _____

CARGO: _____

| Preguntas | Opciones | NOMBRE DE LOS TRABAJADORES A EVALUAR | | | | | | | | | |
|--|--|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 8. ¿Este empleado se muestra comprometido/a con los objetivos y valores de la empresa? | <ul style="list-style-type: none"> Muy comprometido Comprometido Regular Poco comprometido | | | | | | | | | | |
| 9. ¿En qué medida este empleado demuestra compromiso en la calidad del trabajo? | Califica del 1 al 5: siendo 1 = nada y 5 = mucho | | | | | | | | | | |
| 10. ¿Este empleado toma decisiones de manera efectiva cuando es necesario? | <ul style="list-style-type: none"> Siempre Casi siempre A veces Rara vez | | | | | | | | | | |
| 11. ¿Este empleado es capaz de actuar rápidamente bajo presión o situaciones urgentes? | <ul style="list-style-type: none"> Siempre Casi siempre A veces Rara vez | | | | | | | | | | |
| 12. ¿Cómo calificarías la actitud general de este empleado hacia su trabajo diario? | <ul style="list-style-type: none"> Excelente Bueno Regular Malo Pesimo | | | | | | | | | | |
| 13. ¿Este empleado demuestra una actitud positiva incluso durante situaciones difíciles? | <ul style="list-style-type: none"> Siempre Casi siempre A veces Rara vez | | | | | | | | | | |
| 14. ¿Cómo calificarías la disposición de este empleado para recibir y aplicar retroalimentación? | <ul style="list-style-type: none"> Excelente Bueno Regular Malo Pesimo | | | | | | | | | | |

Nota: Elaboración propia.

Figura 8.*Formulario de Evaluación 360° 3/3*

FORMULARIO DE EVALUACIÓN 360°

EMPRESA: _____ **DATE:** _____

NOMBRE DEL PERSONAL EVALUADOR: _____

CARGO: _____

| Preguntas | Opciones | NOMBRE DE LOS TRABAJADORES A EVALUAR | | | | | | | | | |
|--|---|--------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- | ----- |
| 15. ¿Este empleado respeta las decisiones y orientaciones de los supervisores? | <ul style="list-style-type: none"> • Siempre • Casi siempre • A veces • Rara vez | | | | | | | | | | |
| 16. ¿En general, cómo calificarías a este empleado dentro del equipo? | <ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Bueno • Regular • Malo • Pesimo | | | | | | | | | | |
| 17. ¿Qué sugerencias le darías a este empleado para mejorar su desempeño? | Desarrollar respuesta | | | | | | | | | | |
| 18. ¿Cuáles consideras que son las principales fortalezas de este empleado en su rol? | Desarrollar respuesta | | | | | | | | | | |
| 19. ¿Recomendarías a este empleado para asumir mayores responsabilidades dentro de la empresa? | <ul style="list-style-type: none"> • Si • No | | | | | | | | | | |
| 20. ¿Cómo calificarías el impacto de este empleado en el éxito del equipo y la empresa? | <ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Bueno • Regular • Malo • Pesimo | | | | | | | | | | |

Nota: Elaboración propia.

Figura 9.*Encuesta de satisfacción al cliente*

| ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | | |
|---|--|---|
| EMPRESA: _____ | | DATE: _____ |
| NOMBRE DEL CLIENTE: _____ | | |
| N° | Preguntas | Opciones |
| 1 | ¿Cómo calificarías tu experiencia general en nuestra farmacia? | <ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Bueno • Regular • Malo • Pesimo |
| 2 | ¿El tiempo de espera fue adecuado para ser atendido? | <ul style="list-style-type: none"> • Si • No • Regular |
| 3 | ¿Cómo calificarías la actitud y disposición de nuestros empleados para ayudarte? | <ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Bueno • Regular • Malo • Pesimo |
| 4 | ¿El personal fue amable y respetuoso durante tu atención? | <ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Bueno • Regular • Malo • Pesimo |
| 5 | ¿Recibí la información necesaria sobre el producto o servicio que buscabas? | <ul style="list-style-type: none"> • Si • No |
| 6 | ¿Cómo calificarías la rapidez del servicio que le brindamos? | <ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Bueno • Regular • Malo • Pesimo |
| 7 | ¿Considera que nuestros empleados tienen un conocimiento adecuado sobre los productos? | <ul style="list-style-type: none"> • Si • No |
| 8 | ¿El ambiente de la farmacia fue agradable y limpio? | <ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Bueno • Regular • Malo • Pesimo |
| 9 | 14. ¿Qué tan probable es que recomiendes nuestra farmacia a otras personas? | <ul style="list-style-type: none"> • Mu probable • Probable • No lo sé • No |
| 10 | ¿Tiene alguna que específica contra el lugar o trabajar? | R.- |
| 13 | ¿Tuviese alguna sugerencia para la farmacia? | R.- |

Nota: Elaboración propia.

13. Presupuesto de inversión de la propuesta

A continuación, se presenta el desglose detallado del presupuesto estimado para la implementación y gestión del modelo de evaluación del desempeño.

Tabla 14.

Presupuesto de la propuesta (expresado en bolivianos)

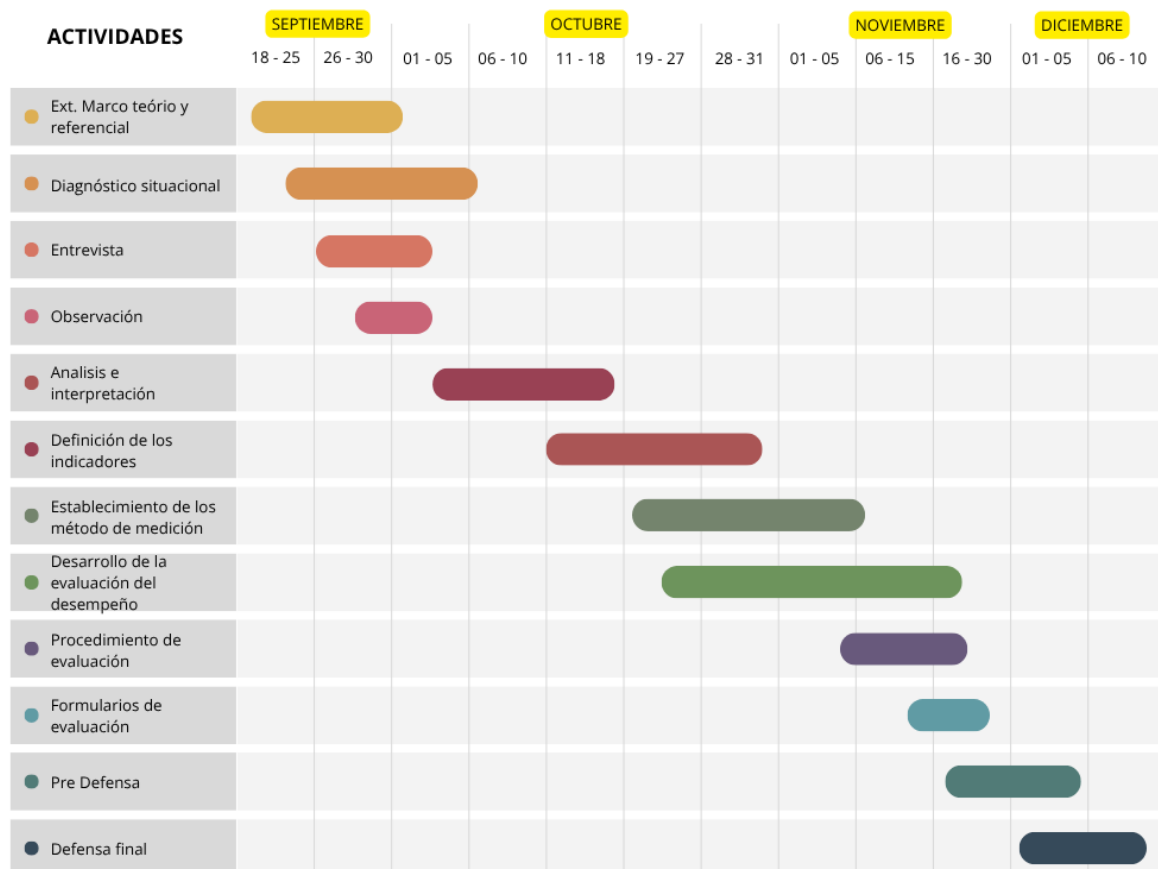
| N° | Concepto | Descripción Detallada | Cantidad | Costo Unitario (Bs) | Costo Total (Bs) |
|----|-------------------------------------|--|------------------------|---------------------|------------------|
| 1 | Impresión de formularios | Impresión de 100 juegos de formularios en papel tamaño carta, a color. | 100 | 2,00 | 200,00 |
| 2 | Capacitación del personal | Taller para colaboradores y supervisores sobre el uso del modelo de evaluación y su interpretación. | 1 sesión (10 personas) | 800,00 | 800,00 |
| 3 | Material de capacitación | Carpetas, bolígrafos, hojas, materiales de apoyo, refrigerio. | 10 kits | 30,00 | 300,00 |
| 4 | Reconocimiento y motivación | Incentivos simbólicos (certificados, bonos o reconocimientos premios) para colaboradores destacados. | 5 | 100,00 | 500,00 |
| 5 | Costos administrativos y logísticos | Transporte, papelería, 1 paquete global coordinación, energía y otros gastos operativos menores. | | 400,00 | 400,00 |
| | | | | TOTAL | 2.200,00 |

Nota: Elaboración propia.

14. Cronograma del desarrollo de la investigación

Figura 10.

Diagrama de Gantt



Nota: Elaboración propia.

15. Conclusiones y recomendaciones

15.1. Conclusiones

La investigación evidenció que la Farmacia Cruz del Sur no cuenta con un sistema formal de evaluación del desempeño. Actualmente, la supervisión se realiza de forma empírica, sin retroalimentación estructurada ni criterios claros de rendimiento. El diagnóstico, basado en entrevistas y observación, muestra que la gestión del talento humano se apoya en prácticas informales, lo que dificulta medir con precisión la calidad del servicio, el cumplimiento de procesos y la eficiencia del personal.

Se concluye que la evaluación del desempeño debe basarse en tres dimensiones principales: técnica, operativa y actitudinal. Estas incluyen aspectos como manejo de medicamentos, control de inventarios, puntualidad, gestión del tiempo, trato al cliente y trabajo en equipo. Para cada dimensión se definieron indicadores cuantitativos y cualitativos, como errores en dispensación, tiempo de atención, cumplimiento de protocolos y nivel de satisfacción del cliente. Estos elementos permiten una medición más objetiva y acorde a la realidad de la farmacia.

En cuanto a los métodos de evaluación, se determinó que la combinación de evaluación jerárquica, autoevaluación y evaluación 360° es adecuada para este contexto. La autoevaluación fomenta la reflexión individual, la evaluación jerárquica formaliza la supervisión y la evaluación 360° incorpora la percepción de compañeros y clientes. Esta integración permite una visión más completa y reduce posibles sesgos.

El modelo propuesto resulta pertinente y aplicable, ya que estructura el proceso de evaluación, define criterios claros, incorpora indicadores específicos y establece etapas de evaluación, retroalimentación y seguimiento. Además, permite utilizar los resultados no solo

para medir el desempeño, sino también para identificar necesidades de capacitación, mejorar procesos y reconocer el trabajo del personal.

La Farmacia Cruz del Sur requiere implementar un sistema formal de evaluación del desempeño que integre criterios medibles, indicadores claros y métodos participativos. El modelo desarrollado responde a esta necesidad y constituye una herramienta clave para fortalecer la gestión del talento humano, mejorar la eficiencia interna y elevar la calidad del servicio.

15.2. Recomendaciones

- Se recomienda que la Farmacia Cruz del Sur adapte el modelo de evaluación de desempeño a medida que la empresa crezca y evolucione, ajustando tanto los criterios como los indicadores de acuerdo con los cambios en las necesidades organizacionales y las expectativas de los colaboradores. El modelo debe ser flexible y permitir ajustes a medida que se identifican nuevas áreas de mejora o nuevos desafíos en la gestión del talento humano.
- Se recomienda que la Farmacia Cruz del Sur evalúe la posibilidad de crear un programa de desarrollo de liderazgo interno para identificar y formar a los colaboradores con alto potencial en roles de supervisión o gerencia. Este tipo de programas contribuiría al fortalecimiento de la estructura organizacional, garantizando que los líderes dentro de la farmacia puedan gestionar equipos de manera efectiva, alineados con los objetivos de la empresa.
- Se recomienda que, en un futuro, la Farmacia Cruz del Sur considere la incorporación de un profesional especializado en Gestión de Recursos Humanos. Este profesional no solo será responsable de implementar el modelo de evaluación de desempeño propuesto, sino que también podrá realizar ajustes y adaptaciones al modelo, asegurando que se mantenga alineado con las necesidades organizacionales y las mejores prácticas del sector.

Referencias

- Burbano, M., Villacrés, P. & Rodríguez, M. (2023). *El impacto de la formación continua en la productividad de empresas de servicios*.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9252209.pdf>
- Fernández, M., Díaz, R. & Cruz, J. (2022). *Calidad de servicio como factor de la satisfacción de los consumidores de gas doméstico*. <http://www.scielo.org/bo/pdf/riyn/v16n27/2521-2737-riyn-16-27-88.pdf>
- Google Maps. (2025). *Ubicación geográfica de la Farmacia Cruz del Sur*.
https://www.google.com/maps/place/Farmacia+Cruz+del+Sur/@-11.0247724,-68.7658471,54m/data=!3m1!1e3!4m6!3m5!1s0x917eb14c46afa2ad:0xb944db5bdcf4c4d4!8m2!3d-11.0247461!4d-68.7657235!16s%2Fg%2F11n5gjwsh7!5m1!1e2?entry=tту&g_ep=EgoyMDI1MTAwMS4wIKXMDS0ASAFQAw%3D%3D
- Heredia, M. & Narváez, C. (2021). *La importancia de la evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud*.
<https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967009/576868967009.pdf>
- Jiménez, A. (2021). *Teoría del liderazgo situacional: ¿Por qué apostar por este modelo?*
<https://www.inesem.es/revistadigital/orientacion-laboral/liderazgo-situacional/>
- Lora, H. (2020). *La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional*.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7511954.pdf>

- Lozano, L. (2025). *Modelo de evaluación del desempeño del talento humano a través de KPIS en el sector real: caso Administración & Gestión Legal SAS*.
<https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/e226bd34-2a30-480a-ac02-2b908d4901df/content>
- Manghnani, M. (2024). *Principales métodos y técnicas para evaluar el desempeño de los empleados*. <https://www.assessteam.com/top-methods-and-techniques-for-evaluating-employee-performance/>
- Morad, Y. & Suarez, R. (2016). *Evaluación de desempeño efectiva para un modelo integral de gestión del talento humano en la DIAN*.
<https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/43145461-41d6-4112-8e9f-c0b9f8b29ea2/content>
- Ortega, C. (2023). *11 métodos de evaluación de desempeño para alcanzar tus objetivos*.
<https://www.questionpro.com/es/metodos-de-evaluacion-de-desempeno-mas-importantes/>
- Personio. (2025). *Modelo de competencias: ¿qué es y cómo aplicarlo en la empresa?*
<https://www.personio.es/glosario/modelo-de-competencias/>
- Pinargote, J. & Pico, M. (2023). *Modelo de Gestión de Talento Humano como factor del desarrollo en centros de educación superior: revisión bibliográfica*.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9017475.pdf>
- Pollack, J. (2024). *7 beneficios de la resolución de conflictos para organizaciones de todos los tamaños*. <https://pollackpeacebuilding.com/benefits-of-conflict-resolution-training-for-employees/>
- Quiroa, M. (2020). *Administración por objetivos*.
<https://economipedia.com/definiciones/administracion-por-objetivos.html>

- Rodríguez, J. & Ordaz, A. (2021). *La evaluación del desempeño, una nueva herramienta de la cultura de la transparencia aplicada al sector público en México*. <https://www.scielo.org.mx/pdf/tcg/v6n18/2448-6388-tcg-6-18-28.pdf>
- Santander Universidades. (2023). *Teoría del liderazgo situacional: qué es y cómo puede ayudarte a ser mejor líder*. <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/teoria-del-liderazgo-situacional.html>
- Team Asana. (2025). *¿Qué es la gestión por objetivos (MBO)? Los pasos, las ventajas y las desventajas*. <https://asana.com/es/resources/management-by-objectives>
- Team Asana. (2025). *Evaluación del desempeño laboral paso a paso*. <https://asana.com/es/resources/performance-evaluation-template>
- Universidad Internacional de La Rioja. (2022). *Qué son los objetivos SMART y para qué sirven*. <https://www.unir.net/revista/marketing-comunicacion/objetivos-smart/>
- Uría, S. (2020). *Diseño de un modelo integral de evaluación de desempeño del talento humano basada en las competencias organizacionales, para una Entidad Financiera de la ciudad de Quito*. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7177/1/T3097-MDTH-Uria-Dise%c3%b1o.pdf>
- Villar, E. (2021). *Competencias: conocimientos, actitudes y habilidades*. <https://hrlatam.com/competencias-conocimientos-actitudes-y-habilidades/>

Anexos

Fotografías

Figura 11.

Farmacia cruz del Sur



Nota: Elaboración propia.

Figura 12.

Proceso de entrevista en la Farmacia Cruz del Sur (1)



Nota: Elaboración propia.

Figura 13.

Proceso de entrevista en la Farmacia Cruz del Sur (2)



Nota: Elaboración propia.

Figura 14.

Proceso de entrevista en la Farmacia Cruz del Sur (2)



Nota: Elaboración propia.

Ficha de observación

Observador:

Fecha:

Intervalo de tiempo:

Tabla 15.

Modelo de ficha de observación

| Nombre del Observado | Descripción de la Actividad Observada | Comportamientos Observados | Interacciones (Equipo / Supervisores) | Percepciones del Observador | Comentarios Adicionales |
|-----------------------------|--|---|---|--|--|
| [Nombre del Colaborador] | [Descripción detallada de las tareas realizadas] | [Acciones, comunicación verbal y no verbal] | [Relación con compañeros, interacción con supervisores] | [Cómo percibí el comportamiento y rendimiento] | [Cualquier dato relevante o incidentes observados] |
| [Nombre del Colaborador] | [Descripción detallada de las tareas realizadas] | [Acciones, comunicación verbal y no verbal] | [Relación con compañeros, interacción con supervisores] | [Cómo percibí el comportamiento y rendimiento] | [Cualquier dato relevante o incidentes observados] |
| [Nombre del Colaborador] | [Descripción detallada de las tareas realizadas] | [Acciones, comunicación verbal y no verbal] | [Relación con compañeros, interacción con supervisores] | [Cómo percibí el comportamiento y rendimiento] | [Cualquier dato relevante o incidentes observados] |
| [Nombre del Colaborador] | [Descripción detallada de las tareas realizadas] | [Acciones, comunicación verbal y no verbal] | [Relación con compañeros, interacción con supervisores] | [Cómo percibí el comportamiento y rendimiento] | [Cualquier dato relevante o incidentes observados] |
| [Nombre del Colaborador] | [Descripción detallada de las tareas realizadas] | [Acciones, comunicación verbal y no verbal] | [Relación con compañeros, interacción con supervisores] | [Cómo percibí el comportamiento y rendimiento] | [Cualquier dato relevante o incidentes observados] |

| Nombre del Observado | Descripción de la Actividad Observada | Comportamientos Observados | Interacciones (Equipo / Supervisores) | Percepciones del Observador | Comentarios Adicionales |
|-----------------------------|--|---|---|--|--|
| [Nombre del Colaborador] | [Descripción detallada de las tareas realizadas] | [Acciones, comunicación verbal y no verbal] | [Relación con compañeros, interacción con supervisores] | [Cómo percibí el comportamiento y rendimiento] | [Cualquier dato relevante o incidentes observados] |
| [Nombre del Colaborador] | [Descripción detallada de las tareas realizadas] | [Acciones, comunicación verbal y no verbal] | [Relación con compañeros, interacción con supervisores] | [Cómo percibí el comportamiento y rendimiento] | [Cualquier dato relevante o incidentes observados] |
| [Nombre del Colaborador] | [Descripción detallada de las tareas realizadas] | [Acciones, comunicación verbal y no verbal] | [Relación con compañeros, interacción con supervisores] | [Cómo percibí el comportamiento y rendimiento] | [Cualquier dato relevante o incidentes observados] |

Nota: Elaboración propia.

Ficha de observación

Observador: Sharoll Celeste Montero Miguel

Fecha: 25/06/2025

Intervalo de tiempo: 09:00 – 15:00

Tabla 16.

Ficha de observación llena

| Nombre del Colaborador | Descripción de la Actividad Observada | Comport Observado | Interacciones (Equipo / Supervisores) | Percepciones del Observador | Comentarios Adicionales |
|-----------------------------------|---|--|---|--|---|
| Lic. Josefina Taborga Puro | Supervisión del equipo, toma de decisiones en la farmacia | Activa, toma decisiones rápidas, enfoque en resultados | Interactúa principalmente con supervisores, mantiene comunicación constante | Percibí que su liderazgo es efectivo, pero carece de retroalimentación formal estructurada | Es importante un modelo sistemático de evaluación que permita reconocer el rendimiento y establecer metas claras. |
| Rebeca Machaca | Atención al cliente, organización de medicamentos | Atención a detalles, comunicación clara, actitud proactiva | Se muestra abierta a recibir comentarios, especialmente retroalimentación | Necesita más estructura en el reconocimiento formal y oportunidades de mejora | Un modelo de evaluación sería clave para su desarrollo profesional, ya que su actitud proactiva podría ser mejor aprovechada. |
| Marta Pérez | Limpieza y orden del establecimiento | Trabajo constante, enfoque en la organización | Se comunica bien con sus compañeros, pero rara vez recibe feedback | La falta de evaluación formal limita su conocimiento sobre áreas de mejora | Un sistema de evaluación permitiría reconocer su esfuerzo y establecer acciones concretas para optimizar su trabajo. |

| Nombre del Colaborador | Descripción de la Actividad Observada | Comport Observado | Interacciones (Equipo / Supervisores) | Percepciones del Observador | Comentarios Adicionales |
|--------------------------------|---|--|---|---|--|
| Carlos Guzmán | Mantenimiento de limpieza, manejo de equipos | Actitud positiva, sigue las indicaciones sin objeciones | Interacción fluida con el equipo de limpieza, pero poco contacto con supervisores | La retroalimentación informal es valiosa, pero carece de un modelo estructurado para mejorar su desempeño | La implementación de una evaluación 360° beneficiaría su desarrollo, al permitir recibir retroalimentación de todos los actores. |
| Ana María López | Reposición de estantes, atención a la presentación de productos | Precisa en tareas, pero puede mejorar la rapidez | Recibe comentarios sobre su desempeño, pero carece de un sistema formal | Su desempeño es bueno, pero podría mejorar con una retroalimentación más continua y estructurada | Es crucial la implementación de un sistema de evaluación del desempeño para fomentar la mejora continua. |
| José Antonio Ramírez | Reposición de estantes, organización del espacio | Meticuloso, atento a los detalles, pero podría agilizar tareas | Comunicación constante con sus compañeros, busca ayuda cuando es necesario | El trabajo es eficiente, pero le falta saber exactamente qué áreas debe mejorar | Un modelo de evaluación sería útil para establecer metas claras y mejorar la eficiencia en su labor. |
| María Teresa Salazar | Asistencia en la farmacia, gestión de inventario | Tarea precisa, enfoque en la calidad, necesita trabajar más rápido | Relación cordial con compañeros, recibe pocas sugerencias constructivas | Su desempeño es bueno, pero necesita retroalimentación continua para optimizar su eficiencia | La implementación de una evaluación formal podría mejorar la productividad y establecer objetivos medibles. |
| Carmen Milena Rodríguez | Asistencia a los clientes, reposición de productos | Comprometida, toma iniciativa, buen trato con los clientes | Recibe retroalimentación informal, se muestra receptiva a mejorar | Necesita un modelo más formal para medir su rendimiento | La introducción de un modelo de evaluación de desempeño podría potenciar sus habilidades |

| Nombre del Colaborador | Descripción de la Actividad Observada | Comport Observado | Interacciones (Equipo / Supervisores) | Percepciones del Observador | Comentarios Adicionales |
|-------------------------------|--|---|--|---|---|
| Sofía Méndez | Atención al cliente, reposición y mantenimiento del inventario | Actitud positiva, eficiente en tareas asignadas | Trabaja bien en equipo, pero no recibe suficiente retroalimentación | Su desempeño es bueno, pero la falta de evaluación formal podría limitar su crecimiento | Un sistema de evaluación 360° sería fundamental para garantizar un desarrollo continuo y reconocer su esfuerzo. |
| Víctor Hugo Gómez | Supervisión de seguridad, gestión de accesos | Responsable, actitud calmada, monitorea eficazmente | Colabora principalmente con supervisores y otros encargados de seguridad | La retroalimentación que recibe es mínima y no sistemática | Es fundamental contar con una evaluación estructurada para mejorar su rendimiento y adaptabilidad a nuevas responsabilidades. |

Nota: Elaboración propia.

Guía de entrevista

Entrevistado:

Lugar y fecha:

Categoría 1: Experiencia laboral

1. ¿Cómo consideras tu experiencia laboral en la Farmacia Cruz del Sur hasta ahora?

2. ¿Qué aspectos de tu experiencia en la farmacia han sido más positivos?

3. ¿Qué dificultades o desafíos has encontrado en tu trabajo en la farmacia?

Categoría 2: Inducción y acondicionamiento

4. ¿Recibiste una inducción o formación al comenzar a trabajar aquí?

5. ¿Crees que la información que recibiste al inicio te ayudó a adaptarte al trabajo?

6. ¿Qué aspectos del proceso de inducción o capacitación crees que deberían mejorarse?

Categoría 3: Clima y cultura organizacional

7. ¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en la farmacia?

8. ¿Te sientes parte del equipo de trabajo?

9. ¿Consideras que la farmacia fomenta un buen clima laboral entre los colaboradores?

Categoría 4: Evaluación del desempeño

10. ¿Sabes qué es una evaluación de desempeño?

11. ¿Has sido sometido a una evaluación de desempeño en la farmacia? ¿Cómo fue esa experiencia?

12. ¿Crees que la evaluación del desempeño debería ser realizada solo por los superiores, o sería útil contar con la autoevaluación o una evaluación 360°, donde todos participen?

Categoría 5: Resultados de la evaluación (reconocimiento y retroalimentación)

13. ¿Qué tipo de acción consideras que sería adecuado recibir tras una evaluación de desempeño?

14. ¿Consideras que recibir retroalimentación después de una evaluación te ayuda a mejorar en tu trabajo?

15. ¿Qué tipo de reconocimiento te gustaría recibir después de una buena evaluación de desempeño?

Transcripción de entrevista

Entrevistado: Lic. Josefina Taborga Puro - Dueña de la Farmacia Cruz del Sur

Lugar y fecha: Cobija - 25/06/2025

Categoría 1: Experiencia laboral

¿Cómo consideras tu experiencia laboral en la Farmacia Cruz del Sur hasta ahora?

Mi experiencia ha sido gratificante, aunque desafiante. La gestión de la farmacia implica muchas responsabilidades, pero ver el crecimiento y éxito del negocio me da satisfacción.

¿Qué aspectos de tu experiencia en la farmacia han sido más positivos?

La posibilidad de implementar procesos eficientes y ver cómo el equipo responde positivamente a las expectativas. Estoy muy enfocada en la mejora continua y en la optimización de recursos.

¿Qué dificultades o desafíos has encontrado en tu trabajo en la farmacia?

El principal desafío es mantener la calidad de los servicios a medida que crecemos. La competencia también es un factor constante que debemos manejar con estrategia.

Categoría 2: Inducción y acondicionamiento

¿Recibiste una inducción o formación al comenzar a trabajar aquí?

Sí, al principio fue fundamental. Me aseguré de recibir formación sobre todos los aspectos operativos de la farmacia, desde los procesos administrativos hasta la gestión de personal.

¿Crees que la información que recibiste al inicio te ayudó a adaptarte al trabajo?

Totalmente. La inducción me permitió comprender la dinámica de la farmacia y me ayudó a tomar decisiones rápidas en situaciones complejas.

¿Qué aspectos del proceso de inducción o capacitación crees que deberían mejorarse?

Aunque fue útil, siento que deberíamos incluir más formación sobre manejo de conflictos y liderazgo, ya que son habilidades esenciales para cualquier jefe.

Categoría 3: Clima y cultura organizacional

¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en la farmacia?

Es profesional y de alta exigencia. Buscamos la eficiencia, pero también promovemos un ambiente de respeto entre los colaboradores.

¿Te sientes parte del equipo de trabajo?

Definitivamente. Aunque tengo la responsabilidad final, siempre trato de mantenerme cerca del equipo y escuchar sus inquietudes.

¿Consideras que la farmacia fomenta un buen clima laboral entre los colaboradores?

Creo que sí, aunque siempre se puede mejorar. A veces, la presión puede generar tensiones, pero trato de mediar en esos casos.

Categoría 4: Evaluación del desempeño

¿Sabes qué es una evaluación de desempeño?

Sí, es una herramienta para medir la efectividad del personal y su contribución a los objetivos organizacionales.

¿Has sido sometido a una evaluación de desempeño en la farmacia? ¿Cómo fue esa experiencia?

Como dueña, no me he sometido a evaluaciones, pero creo que las hago de manera continua con cada miembro del equipo, en base a resultados y cumplimiento de metas.

¿Crees que la evaluación del desempeño debería ser realizada solo por los superiores, o sería útil contar con la autoevaluación o una evaluación 360°, donde todos participen?

Considero que una evaluación 360° sería muy útil, ya que proporciona una visión más completa de cada colaborador. La autoevaluación también podría ser importante para que cada uno reflexione sobre su propio desempeño.

Categoría 5: Resultados de la evaluación (reconocimiento y retroalimentación)

¿Qué tipo de acción consideras que sería adecuado recibir tras una evaluación de desempeño?

Reconocer el esfuerzo y establecer nuevas metas o responsabilidades. Las recompensas también son importantes, pero deben estar alineadas con los resultados.

¿Consideras que recibir retroalimentación después de una evaluación te ayuda a mejorar en tu trabajo?

Sí, es fundamental. La retroalimentación constante me permite ajustar mis estrategias y corregir lo que no está funcionando.

¿Qué tipo de reconocimiento te gustaría recibir después de una buena evaluación de desempeño?

Un reconocimiento público en reuniones de equipo y, por supuesto, un beneficio económico o de otro tipo que demuestre que el trabajo ha sido valorado.

Transcripción de entrevista

Entrevistado: Rebeca Machaca - Auxiliar de la Farmacia Cruz del Sur

Lugar y fecha: Cobija - 25/06/2025

Categoría 1: Experiencia laboral

¿Cómo consideras tu experiencia laboral en la Farmacia Cruz del Sur hasta ahora?

Mi experiencia ha sido bastante positiva. Es un ambiente dinámico, aunque a veces muy exigente, lo que me motiva a mejorar cada día.

¿Qué aspectos de tu experiencia en la farmacia han sido más positivos?

El poder aprender constantemente, asumir más responsabilidades y la oportunidad de contribuir a la mejora del ambiente laboral.

¿Qué dificultades o desafíos has encontrado en tu trabajo en la farmacia?

La carga de trabajo puede ser abrumadora en algunas ocasiones, especialmente cuando hay que cumplir con tareas urgentes y simultáneas.

Categoría 2: Inducción y acondicionamiento

¿Recibiste una inducción o formación al comenzar a trabajar aquí?

Sí, recibí una inducción básica, aunque siento que no cubría todos los aspectos prácticos del día a día.

¿Crees que la información que recibiste al inicio te ayudó a adaptarte al trabajo?

Fue útil en parte, pero a veces siento que faltaba más detalle sobre cómo manejar situaciones difíciles o urgentes con los clientes.

¿Qué aspectos del proceso de inducción o capacitación crees que deberían mejorarse?

La capacitación podría incluir más ejemplos prácticos de situaciones reales en la farmacia, como manejar clientes difíciles o situaciones de emergencia.

Categoría 3: Clima y cultura organizacional

¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en la farmacia?

El ambiente es bastante bueno, aunque a veces la presión por cumplir metas es alta. Sin embargo, el equipo se apoya mutuamente.

¿Te sientes parte del equipo de trabajo?

Sí, siento que soy una parte importante del equipo y que se valora mi aporte.

¿Consideras que la farmacia fomenta un buen clima laboral entre los colaboradores?

En general, sí. Hay un buen compañerismo, aunque las tensiones a veces surgen cuando las tareas se acumulan.

Categoría 4: Evaluación del desempeño

¿Sabes qué es una evaluación de desempeño?

Sí, es el proceso de analizar cómo hemos realizado nuestro trabajo, cómo podemos mejorar y qué áreas necesitamos desarrollar.

¿Has sido sometido a una evaluación de desempeño en la farmacia? ¿Cómo fue esa experiencia?

No he tenido una evaluación formal, pero siempre recibo retroalimentación de la Lic. Josefina, lo cual me ha servido para mejorar.

¿Crees que la evaluación del desempeño debería ser realizada solo por los superiores, o sería útil contar con la autoevaluación o una evaluación 360°, donde todos participen?

Sería útil que todos participáramos en la evaluación, ya que así podríamos recibir una retroalimentación más equilibrada y comprender cómo nos ven nuestros compañeros.

Categoría 5: Resultados de la evaluación (reconocimiento y retroalimentación)

¿Qué tipo de acción consideras que sería adecuado recibir tras una evaluación de desempeño?

Aprecio el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento profesional. Un aumento o un bono también sería bien recibido.

¿Consideras que recibir retroalimentación después de una evaluación te ayuda a mejorar en tu trabajo?

Definitivamente. La retroalimentación me permite ajustar mis métodos de trabajo y mejorar mi rendimiento.

¿Qué tipo de reconocimiento te gustaría recibir después de una buena evaluación de desempeño?

Un reconocimiento público ante el equipo, así como una mejora en las condiciones laborales o incentivos económicos.

Transcripción de entrevista

Entrevistado: Marta Pérez - Encargada de limpieza

Lugar y fecha: Cobija - 25/06/2025

Categoría 1: Experiencia laboral

¿Cómo consideras tu experiencia laboral en la Farmacia Cruz del Sur hasta ahora?

Mi experiencia ha sido bastante positiva, aunque simple. Llevo trabajando aquí ya un tiempo y me siento cómoda con lo que hago. Mi trabajo es el mantenimiento, la limpieza de los espacios, y aunque no esté directamente en contacto con los clientes, me da satisfacción ver que la farmacia siempre está en condiciones impecables. El equipo también me hace sentir parte del grupo, aunque a veces, por no estar en las operaciones principales, siento que mi trabajo no se destaca tanto. Sin embargo, entiendo que es necesario para que todo funcione bien.

¿Qué aspectos de tu experiencia en la farmacia han sido más positivos?

Lo que más me gusta es que todos somos como una pequeña familia. El ambiente es tranquilo, y a pesar de que a veces el trabajo puede ser mucho, siempre trato de hacerlo lo mejor posible. La satisfacción de ver la farmacia limpia y ordenada me da tranquilidad. Además, tengo buena relación con mis compañeros y con las personas a cargo. Siento que mi trabajo es apreciado, aunque no siempre sea el centro de atención.

¿Qué dificultades o desafíos has encontrado en tu trabajo en la farmacia?

Lo más difícil es mantener el ritmo cuando la farmacia está muy llena de clientes. Los días de mucha afluencia pueden ser bastante estresantes, ya que hay más áreas que limpiar y más clientes en espera. Sin embargo, me esfuerzo por no dejar que la presión me afecte, mantengo la calma y trato de gestionar bien mi tiempo. En ocasiones, me gustaría contar con más apoyo durante esos picos de trabajo.

Categoría 2: Inducción y acondicionamiento

¿Recibiste una inducción o formación al comenzar a trabajar aquí?

Sí, recibí una inducción bastante básica. Me explicaron cómo limpiar las instalaciones, qué productos usar, y cuáles eran las zonas más críticas que necesitaban más atención. La inducción estuvo bien para comenzar, pero no me dieron mucha información sobre cómo interactuar con los clientes o sobre los procedimientos internos de la farmacia. Al principio, no me sentía completamente integrada, pero con el tiempo fui entendiendo todo de manera más natural.

¿Crees que la información que recibiste al inicio te ayudó a adaptarte al trabajo?

Sí, aunque fue básica, la inducción me ayudó a adaptarme al entorno de trabajo. Aprendí cómo organizar mi jornada y qué tareas debía realizar para mantener la farmacia limpia y ordenada. Sin embargo, con el tiempo me di cuenta de que hubiera sido útil recibir algo más acerca de la cultura interna de la farmacia, sobre las expectativas de los superiores o cómo interactuar con los otros departamentos, como el área farmacéutica.

¿Qué aspectos del proceso de inducción o capacitación crees que deberían mejorarse?

Creo que debería incluir más información sobre las interacciones entre el personal. Por ejemplo, me gustaría recibir capacitación sobre cómo trabajar de forma más eficiente con los otros equipos, como los farmacéuticos o el personal administrativo. También, sería útil que incluyeran más detalles sobre cómo manejar las situaciones difíciles o de mucho estrés, como cuando la farmacia está llena de clientes y hay que mantener todo en orden rápidamente.

Categoría 3: Clima y cultura organizacional

¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en la farmacia?

El ambiente de trabajo es tranquilo, en general. Los compañeros son amables, y aunque mi trabajo no sea el de atención al cliente, siempre me siento respetada y valorada por ellos. La

farmacia tiene un ritmo propio, y aunque a veces haya momentos de presión, en general hay una buena comunicación entre los equipos. La mayoría de las veces, todo transcurre de manera bastante relajada.

¿Te sientes parte del equipo de trabajo?

Sí, me siento parte del equipo. Aunque mi trabajo es más solitario, cuando necesito apoyo o ayuda, siempre puedo contar con mis compañeros. Los demás reconocen la importancia de lo que hago, aunque no siempre esté involucrada en las tareas que requieren más interacción con los clientes o la toma de decisiones. Me siento valorada y respetada por todos, lo que es muy importante.

¿Consideras que la farmacia fomenta un buen clima laboral entre los colaboradores?

Sí, la verdad es que sí. En la farmacia, todos estamos muy enfocados en el trabajo, pero siempre hay un ambiente de respeto y de apoyo mutuo. No hay conflictos graves, y siempre se busca que todos trabajemos de manera armónica. Si surge un problema, lo solucionamos de inmediato, sin dejar que afecte el ambiente. Todos estamos para apoyarnos y eso me hace sentir muy bien.

Categoría 4: Evaluación del desempeño

¿Sabes qué es una evaluación de desempeño?

Sí, sé que una evaluación de desempeño es un proceso en el que se revisa cómo uno está haciendo su trabajo, qué tan bien está cumpliendo con las tareas asignadas y qué áreas podrían mejorarse. En otras palabras, se evalúa el rendimiento de cada colaborador. Aunque no he tenido una evaluación formal, tengo una idea general de cómo funciona este proceso.

¿Has sido sometido a una evaluación de desempeño en la farmacia? ¿Cómo fue esa experiencia?

No, hasta ahora no he pasado por una evaluación formal. Sin embargo, en ocasiones me dan comentarios de mis supervisores sobre cómo estoy haciendo mi trabajo. Estos comentarios suelen ser breves, pero constructivos. Siempre me dicen qué estoy haciendo bien y, en algunos casos, me dan sugerencias sobre cómo mejorar.

¿Crees que la evaluación del desempeño debería ser realizada solo por los superiores, o sería útil contar con la autoevaluación o una evaluación 360°, donde todos participen?

Creo que sería útil contar con una evaluación más completa, como la evaluación 360°. A veces, la percepción de los compañeros sobre cómo trabajo puede ser diferente a la de los superiores, y eso podría ayudarme a mejorar en áreas que tal vez no había notado. Además, una autoevaluación también sería útil, porque te permite reflexionar sobre tu propio desempeño y buscar formas de mejorar.

Categoría 5: Resultados de la evaluación (reconocimiento y retroalimentación)

¿Qué tipo de acción consideras que sería adecuado recibir tras una evaluación de desempeño?

Creo que sería ideal recibir algún tipo de reconocimiento, aunque no sea económico, como un agradecimiento por el trabajo bien hecho. A veces, un simple "gracias" de los superiores o compañeros puede ser muy motivador. También, si se identifican áreas de mejora, sería bueno recibir sugerencias claras sobre cómo hacerlo.

¿Consideras que recibir retroalimentación después de una evaluación te ayuda a mejorar en tu trabajo?

Sí, la retroalimentación es muy importante. Cuando recibo comentarios constructivos, me ayuda a reflexionar sobre lo que estoy haciendo bien y lo que puedo mejorar. La

retroalimentación me permite corregir mis errores y seguir aprendiendo para hacer mi trabajo más eficiente.

¿Qué tipo de reconocimiento te gustaría recibir después de una buena evaluación de desempeño?

Lo que me gustaría recibir es un reconocimiento de parte del equipo, tal vez en una pequeña reunión, donde se valore públicamente el esfuerzo de todos. Un bono o algo económico también sería bienvenido, pero lo más importante es sentir que mi trabajo está siendo apreciado.

Transcripción de entrevista

Entrevistado: Carlos Guzmán - Encargado de limpieza

Lugar y fecha: Cobija - 25/06/2025

Categoría 1: Experiencia laboral

¿Cómo consideras tu experiencia laboral en la Farmacia Cruz del Sur hasta ahora?

Mi experiencia en la farmacia ha sido positiva en muchos aspectos. Aunque mi labor está en el área de limpieza, siempre he sentido que mi trabajo tiene importancia para el buen funcionamiento del establecimiento. La farmacia tiene un ritmo rápido, pero siempre he sido apoyado por mis compañeros. He aprendido mucho sobre la organización interna y sobre cómo un espacio limpio y ordenado realmente impacta en la experiencia de los clientes.

¿Qué aspectos de tu experiencia en la farmacia han sido más positivos?

Lo mejor ha sido la relación con mis compañeros. Aunque mi trabajo está un poco separado de las demás áreas, siempre me he sentido parte del equipo. También aprecio la forma en que la farmacia está organizada. Todo está bien planeado y tengo claro qué hacer en todo momento, lo que hace mi trabajo más fácil.

¿Qué dificultades o desafíos has encontrado en tu trabajo en la farmacia?

Lo más complicado para mí es cuando hay cambios en la rutina o si algo inesperado ocurre, como cuando tenemos un incremento de clientes y todo se llena mucho. A veces, el ritmo es más rápido de lo que puedo manejar, pero trato de mantener la calma y ser lo más eficiente posible.

Categoría 2: Inducción y acondicionamiento

¿Recibiste una inducción o formación al comenzar a trabajar aquí?

Sí, me dieron una inducción básica sobre cómo limpiar correctamente y mantener el orden. Sin embargo, siento que no recibí una capacitación completa sobre cómo interactuar con

otros equipos, como los farmacéuticos o el personal administrativo. Si bien mi rol está centrado en la limpieza, me gustaría conocer más sobre las funciones de los demás para poder colaborar mejor.

¿Crees que la información que recibiste al inicio te ayudó a adaptarte al trabajo?

Sí, la inducción me ayudó a entender lo que se espera de mí en términos de limpieza y mantenimiento. Me siento cómodo con el trabajo, pero creo que hubiera sido útil recibir más detalles sobre cómo la farmacia funciona en general, especialmente sobre los procedimientos internos que podrían afectar mi trabajo.

¿Qué aspectos del proceso de inducción o capacitación crees que deberían mejorarse?

Pienso que la inducción podría ser más completa en cuanto a la organización interna. Me gustaría saber más sobre cómo coordinar mejor con el personal de las otras áreas, como la farmacéutica. Además, sería útil recibir más formación en el manejo de situaciones imprevistas, como cuando hay mucha gente en la farmacia y el trabajo se acumula.

Categoría 3: Clima y cultura organizacional

¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en la farmacia?

El ambiente es bueno en general. Hay mucha armonía y todos se ayudan entre sí. Aunque mi trabajo no me permite interactuar mucho con los clientes, siempre tengo una buena relación con mis compañeros. Se respira un aire de camaradería, y eso me hace sentir cómodo trabajando aquí.

¿Te sientes parte del equipo de trabajo?

Sí, definitivamente me siento parte del equipo. Aunque mi rol está más alejado de la atención directa al cliente, siento que mi trabajo tiene un impacto positivo en la farmacia, y todos lo reconocen. A veces puede parecer que no soy tan visible, pero sé que mi trabajo es importante y valioso.

¿Consideras que la farmacia fomenta un buen clima laboral entre los colaboradores?

Sí, pienso que la farmacia tiene un buen clima laboral. Todos nos apoyamos y colaboramos sin problemas. La comunicación entre los compañeros es buena, y cuando surge algún inconveniente, se maneja con respeto y sin confrontaciones.

Categoría 4: Evaluación del desempeño

¿Sabes qué es una evaluación de desempeño?

Sí, sé que una evaluación de desempeño es un proceso mediante el cual se mide cómo estamos haciendo nuestro trabajo, qué tan bien cumplimos con nuestras tareas, y si hay áreas en las que podamos mejorar. Lo he escuchado, pero nunca me han evaluado formalmente.

¿Has sido sometido a una evaluación de desempeño en la farmacia? ¿Cómo fue esa experiencia?

No, nunca he pasado por una evaluación formal. De vez en cuando, los supervisores me hacen algunos comentarios sobre cómo estoy haciendo las cosas, pero no creo que haya habido una evaluación sistemática. Siempre me dicen que mi trabajo está bien, pero nunca he tenido una evaluación formal de desempeño.

¿Crees que la evaluación del desempeño debería ser realizada solo por los superiores, o sería útil contar con la autoevaluación o una evaluación 360°, donde todos participen?

Creo que una evaluación 360° podría ser útil. A veces, me gustaría saber lo que piensan mis compañeros de mi trabajo, especialmente los de otras áreas. Ellos pueden ver cosas que yo no, y tener esa retroalimentación puede ayudarme a mejorar. No necesariamente todos tienen que ser evaluadores, pero creo que sería una buena idea que las evaluaciones no solo dependan de los superiores.

Categoría 5: Resultados de la evaluación (reconocimiento y retroalimentación)

¿Qué tipo de acción consideras que sería adecuado recibir tras una evaluación de desempeño?

Un reconocimiento sería genial. A veces, me siento que mi trabajo pasa desapercibido, pero un pequeño agradecimiento o un reconocimiento por parte de los superiores o mis compañeros sería muy motivador. También, si se me dan sugerencias para mejorar en mi área, las tomaría en cuenta.

¿Consideras que recibir retroalimentación después de una evaluación te ayuda a mejorar en tu trabajo?

Sí, la retroalimentación es fundamental para mejorar. Cuando recibo comentarios sobre lo que hago bien o lo que podría mejorar, me ayuda a ser más eficiente y a trabajar de manera más eficaz. Me gusta saber qué áreas debo trabajar y mejorar.

¿Qué tipo de reconocimiento te gustaría recibir después de una buena evaluación de desempeño?

Un agradecimiento público por parte del equipo o un reconocimiento formal sería una excelente forma de motivarnos a seguir trabajando bien. Además, si se ofreciera algún tipo de incentivo o bonificación, también lo apreciaría mucho, ya que siempre es un buen aliciente para seguir dando lo mejor.

Transcripción de entrevista

Entrevistado: Ana María López - Encargada de reposición de estantes

Lugar y fecha: Cobija - 25/06/2025

Categoría 1: Experiencia laboral

¿Cómo consideras tu experiencia laboral en la Farmacia Cruz del Sur hasta ahora?

Mi experiencia ha sido positiva en general. Aunque soy nueva en el campo profesional, he aprendido mucho en poco tiempo. La farmacia tiene un ambiente agradable, y todos me han apoyado para adaptarme lo más rápido posible. Estoy aprendiendo sobre los productos, el manejo de inventarios y cómo mantener la reposición de estantes sin causar inconvenientes al equipo.

¿Qué aspectos de tu experiencia en la farmacia han sido más positivos?

Lo más positivo ha sido la oportunidad de aprender constantemente. Aunque mi puesto es nuevo para mí, cada día siento que mejoro. Mis compañeros de trabajo me han ayudado mucho, y la jefa siempre está dispuesta a darme consejos. Además, la forma en que todos se organizan en la farmacia me ha permitido integrarme rápidamente al equipo.

¿Qué dificultades o desafíos has encontrado en tu trabajo en la farmacia?

El desafío más grande ha sido el manejo del tiempo, especialmente cuando hay un volumen elevado de clientes y necesito reorganizar los estantes o reponer productos. A veces me siento presionada para hacerlo rápidamente, pero aún estoy aprendiendo cómo hacerlo de manera eficiente sin interrumpir el flujo de la farmacia.

Categoría 2: Inducción y acondicionamiento

¿Recibiste una inducción o formación al comenzar a trabajar aquí?

Sí, me dieron una inducción general sobre cómo manejar los productos, cómo reponer los estantes correctamente y cuáles son las prioridades en cuanto a la reposición. Sin embargo,

creo que me faltó información más específica sobre el manejo de inventarios y cómo coordinar mejor con otros departamentos. A veces siento que necesito más detalles sobre el flujo de trabajo en general.

¿Crees que la información que recibiste al inicio te ayudó a adaptarte al trabajo?

Sí, la información fue útil, pero la verdad es que los primeros días me sentí un poco perdida. La inducción fue más práctica, pero siento que la parte teórica sobre cómo se lleva a cabo todo el proceso de reposición de productos en relación a las ventas y el inventario, aún me cuesta un poco.

¿Qué aspectos del proceso de inducción o capacitación crees que deberían mejorarse?

Creo que sería útil una capacitación más detallada sobre la gestión del inventario y cómo funciona la coordinación entre los diferentes roles. También, una capacitación más profunda sobre el flujo de trabajo dentro de la farmacia podría hacer que mi tarea fuera más eficiente y fluida.

Categoría 3: Clima y cultura organizacional

¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en la farmacia?

El ambiente es muy bueno. Aunque soy nueva, me he sentido bien acogida por mis compañeros. Hay mucha comunicación entre nosotros, y eso me ha ayudado a integrarme. La farmacia tiene un ritmo rápido, pero siempre hay un ambiente de trabajo positivo, todos nos ayudamos mutuamente cuando necesitamos apoyo.

¿Te sientes parte del equipo de trabajo?

Sí, me siento parte del equipo. Aunque mi rol está centrado en la reposición de productos y no en la atención directa al cliente, siento que lo que hago es valioso para el funcionamiento general de la farmacia. Siempre me han tratado con respeto y me han hecho sentir incluida en todas las tareas.

¿Consideras que la farmacia fomenta un buen clima laboral entre los colaboradores?

Sí, el clima es muy positivo. Todos se respetan y están dispuestos a ayudarse. No hay conflicto entre los compañeros, y la comunicación fluye bien. Eso ayuda a que el trabajo sea más ameno.

Categoría 4: Evaluación del desempeño

¿Sabes qué es una evaluación de desempeño?

Sí, sé que es una forma de revisar cómo estoy desempeñando mi trabajo, identificar áreas en las que puedo mejorar y ver qué tan bien estoy cumpliendo con mis responsabilidades. En mi caso, no he tenido una evaluación formal aún, pero sí he recibido comentarios sobre mi desempeño de parte de mis compañeros y superiores.

¿Has sido sometido a una evaluación de desempeño en la farmacia? ¿Cómo fue esa experiencia?

Aún no he pasado por una evaluación formal, pero he recibido algunas observaciones sobre cómo puedo mejorar. En general, me dicen que mi trabajo es bueno, pero me animan a ser más rápida y eficiente con la reposición de los productos.

¿Crees que la evaluación del desempeño debería ser realizada solo por los superiores, o sería útil contar con la autoevaluación o una evaluación 360°, donde todos participen?

Creo que la evaluación 360° sería muy útil. A veces, me gustaría saber lo que mis compañeros piensan sobre mi desempeño, ya que ellos ven cómo trabajo desde otra perspectiva. La retroalimentación de los colegas puede ser muy útil para identificar aspectos que uno no ve.

Categoría 5: Resultados de la evaluación (reconocimiento y retroalimentación)

¿Qué tipo de acción consideras que sería adecuado recibir tras una evaluación de desempeño?

Me gustaría recibir más retroalimentación directa sobre cómo puedo mejorar, así como un reconocimiento por las cosas que hago bien. No necesariamente algo material, pero un agradecimiento o alguna retroalimentación positiva me motivaría mucho.

¿Consideras que recibir retroalimentación después de una evaluación te ayuda a mejorar en tu trabajo?

Sí, siempre. Creo que la retroalimentación es esencial para mejorar, especialmente si se dan sugerencias concretas. Cuando me dicen qué estoy haciendo bien y qué no, me ayuda a enfocarme en las áreas que necesitan más trabajo.

¿Qué tipo de reconocimiento te gustaría recibir después de una buena evaluación de desempeño?

Me gustaría recibir un reconocimiento formal, tal vez en una pequeña reunión o algún tipo de mención en frente del equipo. Es algo que me haría sentir valorada, además de motivarme para seguir mejorando.

Transcripción de entrevista

Entrevistado: José Antonio Ramírez - Encargado de reposición de estantes

Lugar y fecha: Cobija - 25/06/2025

Categoría 1: Experiencia laboral

¿Cómo consideras tu experiencia laboral en la Farmacia Cruz del Sur hasta ahora?

Mi experiencia ha sido bastante positiva. Es mi primer trabajo formal y he aprendido mucho, no solo sobre reposición de productos, sino también sobre cómo funciona toda la farmacia. La parte más gratificante es que siempre he sentido el apoyo de mis compañeros, y aunque el trabajo es exigente, me siento motivado por la oportunidad de aprender y crecer.

¿Qué aspectos de tu experiencia en la farmacia han sido más positivos?

Lo más positivo ha sido la formación constante. A pesar de que estoy en una posición relativamente nueva, siempre hay algo nuevo que aprender. La farmacia tiene una buena estructura y eso me permite ver el impacto directo de mi trabajo. Además, la forma en que todo el equipo colabora hace que la experiencia sea muy buena.

¿Qué dificultades o desafíos has encontrado en tu trabajo en la farmacia?

El mayor desafío es la velocidad con la que hay que trabajar. A veces, cuando hay mucho movimiento de clientes, la reposición de estantes puede ser un reto, especialmente si tengo que reorganizar productos rápidamente. Sin embargo, trato de mantenerme organizado y hacer el trabajo lo mejor posible.

Categoría 2: Inducción y acondicionamiento

¿Recibiste una inducción o formación al comenzar a trabajar aquí?

Sí, tuve una inducción básica, donde me explicaron cómo manejar los productos y cómo reponerlos de manera adecuada. Sin embargo, creo que fue un poco superficial. Hubiera

preferido una capacitación más detallada sobre cómo interactuar con el sistema de inventarios y los otros procesos que ocurren en la farmacia.

¿Crees que la información que recibiste al inicio te ayudó a adaptarte al trabajo?

En general, la inducción fue útil, pero me habría gustado recibir más detalles sobre los procesos internos. Aunque entendí lo básico, no me sentí completamente preparado para manejar todos los aspectos de mi trabajo sin la ayuda de mis compañeros.

¿Qué aspectos del proceso de inducción o capacitación crees que deberían mejorarse?

Creo que la inducción debería incluir más detalles sobre cómo hacer un seguimiento del inventario y la coordinación con otros departamentos. Además, una formación continua sobre el manejo de clientes y situaciones imprevistas sería de gran ayuda.

Categoría 3: Clima y cultura organizacional

¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en la farmacia?

El ambiente es bastante bueno. A pesar de que cada uno tiene sus responsabilidades, todos estamos dispuestos a ayudarnos. La comunicación fluye de manera natural, y aunque el trabajo puede ser exigente, siento que mi equipo siempre está dispuesto a colaborar. Eso hace que el ambiente sea positivo y motivador.

¿Te sientes parte del equipo de trabajo?

Sí, me siento totalmente parte del equipo. Desde que empecé, siempre he sentido que mi trabajo es valorado. Aunque soy nuevo, siempre recibo orientación y apoyo de mis compañeros más experimentados, lo que me hace sentir que formo parte de algo importante.

¿Consideras que la farmacia fomenta un buen clima laboral entre los colaboradores?

Sí, definitivamente. La farmacia tiene un ambiente de trabajo muy colaborativo. Los problemas se resuelven rápidamente, y hay mucha disposición para ayudar, sin importar el área en la que trabajas. Es un buen lugar para desarrollarse profesionalmente.

Categoría 4: Evaluación del desempeño

¿Sabes qué es una evaluación de desempeño?

Sí, sé que es un proceso donde se revisa mi rendimiento en el trabajo, se identifican mis fortalezas y debilidades, y se me dan recomendaciones para mejorar. No he pasado por una evaluación formal, pero sé que es algo importante para medir cómo estoy cumpliendo con mis responsabilidades.

¿Has sido sometido a una evaluación de desempeño en la farmacia? ¿Cómo fue esa experiencia?

No he tenido una evaluación formal aún. Solo he recibido comentarios informales sobre mi trabajo, que me han ayudado a mejorar en ciertas áreas. Creo que sería útil recibir una evaluación más estructurada, con objetivos claros y sugerencias específicas.

¿Crees que la evaluación del desempeño debería ser realizada solo por los superiores, o sería útil contar con la autoevaluación o una evaluación 360°, donde todos participen?

Creo que una evaluación 360° sería más completa. A veces, lo que mis compañeros piensan sobre mi trabajo puede ser muy valioso para mi desarrollo. Recibir retroalimentación de todos los que están alrededor de mí podría ser útil, ya que podrían ofrecerme perspectivas diferentes y objetivas.

Categoría 5: Resultados de la evaluación (reconocimiento y retroalimentación)

¿Qué tipo de acción consideras que sería adecuado recibir tras una evaluación de desempeño?

Después de una evaluación de desempeño, creo que sería útil recibir retroalimentación concreta sobre lo que puedo mejorar y qué debo seguir haciendo bien. Un reconocimiento público por mi esfuerzo también sería motivador y me ayudaría a seguir mejorando.

¿Consideras que recibir retroalimentación después de una evaluación te ayuda a mejorar en tu trabajo?

Sí, la retroalimentación es clave. Cuando me dicen qué estoy haciendo bien y qué áreas debo mejorar, puedo concentrarme en esas áreas y mejorar mi desempeño. Es una forma de asegurarse de que estoy cumpliendo con las expectativas de la farmacia.

¿Qué tipo de reconocimiento te gustaría recibir después de una buena evaluación de desempeño?

Un agradecimiento formal sería muy importante para mí. Además, si fuera posible recibir algún tipo de incentivo o bonificación, me motivaría aún más a seguir mejorando y dando lo mejor de mí en mi trabajo.

Transcripción de entrevista

Entrevistado: María Teresa Salazar - Auxiliar Farmacéutica

Lugar y fecha: Cobija - 25/06/2025

Categoría 1: Experiencia laboral

¿Cómo consideras tu experiencia laboral en la Farmacia Cruz del Sur hasta ahora?

Mi experiencia en la farmacia ha sido bastante enriquecedora. Desde que me uní al equipo, he aprendido mucho, especialmente en la atención al cliente y en el manejo de medicamentos. La farmacia tiene una organización excelente, y he tenido la oportunidad de ver cómo cada área se complementa entre sí para brindar un servicio de calidad.

¿Qué aspectos de tu experiencia en la farmacia han sido más positivos?

Lo más positivo ha sido trabajar junto a un equipo tan comprometido. Además, tengo la oportunidad de interactuar directamente con los clientes, lo cual me permite desarrollar mis habilidades de comunicación. También valoro mucho la formación continua y las oportunidades de aprender más sobre medicamentos y tratamientos.

¿Qué dificultades o desafíos has encontrado en tu trabajo en la farmacia?

A veces es complicado lidiar con la gran carga de trabajo en momentos de mucho flujo de clientes. En esos momentos, el nivel de presión aumenta y se vuelve difícil gestionar tantas tareas al mismo tiempo. Sin embargo, trato de mantener la calma y organizarme de la mejor manera posible.

Categoría 2: Inducción y acondicionamiento

¿Recibiste una inducción o formación al comenzar a trabajar aquí?

Sí, recibí una inducción completa sobre cómo manejar los medicamentos y cómo llevar un control de los inventarios. También me dieron pautas sobre cómo interactuar con los clientes

y cómo manejar sus inquietudes. La formación fue buena, aunque me gustaría recibir más información sobre los procesos internos que afectan nuestra labor.

¿Crees que la información que recibiste al inicio te ayudó a adaptarte al trabajo?

Sí, la inducción fue bastante útil. Me ayudó a adaptarme rápidamente a las funciones que debo cumplir. Sin embargo, a medida que pasan los días, me doy cuenta de que hay más procesos que debería conocer para mejorar mi eficiencia.

¿Qué aspectos del proceso de inducción o capacitación crees que deberían mejorarse?

Creo que la inducción debería incluir más detalles sobre la gestión de inventarios y el trabajo en equipo con otras áreas. Además, sería útil una capacitación adicional sobre cómo resolver problemas comunes con clientes, como quejas o dudas sobre productos.

Categoría 3: Clima y cultura organizacional

¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en la farmacia?

El ambiente en la farmacia es excelente. Hay un buen compañerismo y todos trabajamos en equipo para ofrecer el mejor servicio. Aunque a veces hay mucha presión, siempre trato de mantener la calma y colaborar con mis compañeros. El ambiente de trabajo es respetuoso y profesional.

¿Te sientes parte del equipo de trabajo?

Sí, definitivamente me siento parte del equipo. Tengo mucha interacción con mis compañeros y siento que mi trabajo es valorado. Todos estamos alineados en el mismo objetivo: ofrecer un servicio excelente al cliente.

¿Consideras que la farmacia fomenta un buen clima laboral entre los colaboradores?

Sí, la farmacia promueve un ambiente laboral positivo. Todos los compañeros se respetan y se apoyan mutuamente, lo que facilita el trabajo en equipo y la colaboración entre las diferentes áreas.

Categoría 4: Evaluación del desempeño

¿Sabes qué es una evaluación de desempeño?

Sí, es un proceso mediante el cual se revisa mi rendimiento en el trabajo, se identifican mis fortalezas y debilidades, y se dan recomendaciones para mejorar. A través de una evaluación, uno puede conocer en qué aspectos debe mejorar y qué cosas está haciendo bien.

¿Has sido sometido a una evaluación de desempeño en la farmacia? ¿Cómo fue esa experiencia?

No he pasado por una evaluación formal, aunque he recibido comentarios informales de mis compañeros y jefes sobre mi desempeño. Es algo que me gustaría que se implementara, para saber con más claridad qué aspectos debo mejorar.

¿Crees que la evaluación del desempeño debería ser realizada solo por los superiores, o sería útil contar con la autoevaluación o una evaluación 360°, donde todos participen?

Creo que una evaluación 360° podría ser muy beneficiosa. A veces, los compañeros que están más cerca de mí pueden ver aspectos de mi trabajo que yo no percibo, y recibir su retroalimentación podría ayudarme a mejorar. Una evaluación más amplia siempre es positiva.

Categoría 5: Resultados de la evaluación (reconocimiento y retroalimentación)

¿Qué tipo de acción consideras que sería adecuado recibir tras una evaluación de desempeño?

Después de una evaluación de desempeño, considero que recibir un reconocimiento formal sería muy importante para mi motivación. Un agradecimiento por parte de mis superiores o un pequeño incentivo que refleje el reconocimiento por mi trabajo bien hecho sería muy motivador. También sería útil recibir una retroalimentación detallada para saber qué áreas debo mejorar, de modo que pueda enfocarme en mejorar esas habilidades o aspectos en los que no estoy rindiendo al nivel esperado.

¿Consideras que recibir retroalimentación después de una evaluación te ayuda a mejorar en tu trabajo?

Sí, la retroalimentación es esencial para mi crecimiento profesional. Saber qué estoy haciendo bien y en qué puedo mejorar me permite trabajar de manera más eficiente. La retroalimentación me ayuda a identificar mis puntos débiles y a saber qué debo hacer para corregirlos, además de motivarme a seguir aprendiendo y mejorando cada día.

¿Qué tipo de reconocimiento te gustaría recibir después de una buena evaluación de desempeño?

El reconocimiento que más valoro es el agradecimiento verbal, el cual siempre me motiva a seguir dando lo mejor de mí. Sin embargo, también considero importante un reconocimiento tangible, como un bono o una pequeña bonificación, que demuestre que mi esfuerzo no solo es valorado sino también recompensado de alguna manera. Sin importar el tipo de reconocimiento, lo que más me importa es sentirme apreciada por el esfuerzo que pongo en mi trabajo.

Transcripción de entrevista

Entrevistado: Carmen Milena Rodríguez - Auxiliar Farmacéutica

Lugar y fecha: Cobija - 25/06/2025

Categoría 1: Experiencia laboral

¿Cómo consideras tu experiencia laboral en la Farmacia Cruz del Sur hasta ahora?

Mi experiencia ha sido muy positiva. He estado aquí durante un tiempo considerable y me siento cómoda con las tareas que realizo. He aprendido mucho sobre farmacología, sobre la interacción con los clientes y sobre cómo manejar situaciones de estrés de manera eficaz. Trabajar aquí ha sido un buen paso en mi desarrollo profesional.

¿Qué aspectos de tu experiencia en la farmacia han sido más positivos?

Uno de los aspectos más positivos ha sido el aprendizaje continuo. Cada día me enfrento a nuevos retos y situaciones que me ayudan a mejorar mis habilidades de atención al cliente y a manejar medicamentos. Además, el trato cercano con los pacientes hace que mi trabajo sea muy gratificante.

¿Qué dificultades o desafíos has encontrado en tu trabajo en la farmacia?

A veces, el volumen de trabajo puede ser abrumador, especialmente cuando se presentan emergencias o cuando tenemos una gran afluencia de pacientes. Hay que estar muy atenta a los detalles para garantizar que se entreguen los medicamentos correctos y brindar el mejor servicio posible. Sin embargo, trato de mantener la calma y hacer todo de manera eficiente.

Categoría 2: Inducción y acondicionamiento

¿Recibiste una inducción o formación al comenzar a trabajar aquí?

Sí, recibí una inducción que me permitió conocer los aspectos básicos de la farmacia, como la atención al cliente, la organización del inventario, y el manejo de medicamentos. La

formación inicial fue bastante completa y me permitió adaptarme rápidamente a las exigencias del trabajo.

¿Crees que la información que recibiste al inicio te ayudó a adaptarte al trabajo?

Sí, me ayudó bastante. La inducción cubrió todos los aspectos esenciales del trabajo, y me permitió empezar con una base sólida. Sin embargo, a lo largo de mi experiencia, he notado que me gustaría recibir más formación sobre ciertos productos y tratamientos específicos.

¿Qué aspectos del proceso de inducción o capacitación crees que deberían mejorarse?

Creo que sería útil que se incluyera más formación sobre las nuevas tecnologías en el área de farmacia, como la gestión de medicamentos a través de sistemas informáticos. También me gustaría más capacitación en la parte de gestión de inventarios, ya que ese aspecto es crucial en nuestro día a día.

Categoría 3: Clima y cultura organizacional

¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en la farmacia?

El ambiente en la farmacia es agradable. Existe un buen compañerismo y colaboración entre los diferentes departamentos. El equipo tiene una actitud positiva y siempre estamos dispuestos a apoyarnos mutuamente. La farmacia tiene un clima laboral donde la comunicación es abierta y todos podemos expresar nuestras opiniones de manera respetuosa.

¿Te sientes parte del equipo de trabajo?

Sí, me siento completamente parte del equipo. Mi trabajo es muy valorado y siempre estoy al tanto de las expectativas del resto de mis compañeros. Además, la dirección siempre tiene en cuenta las sugerencias del equipo, lo cual me hace sentir que mi opinión también importa.

¿Consideras que la farmacia fomenta un buen clima laboral entre los colaboradores?

Sí, la farmacia se esfuerza mucho por mantener un buen ambiente laboral. No hay rivalidad entre los colaboradores, y todos nos apoyamos mutuamente. Además, se fomenta el respeto y la colaboración entre los diferentes roles de la farmacia, lo cual es muy importante para mantener un buen funcionamiento.

Categoría 4: Evaluación del desempeño

¿Sabes qué es una evaluación de desempeño?

Sí, sé que la evaluación de desempeño es un proceso que permite revisar cómo estamos cumpliendo con nuestras responsabilidades, nuestras fortalezas, y nuestras áreas de mejora. También es una manera de obtener retroalimentación sobre cómo estamos contribuyendo al éxito general de la farmacia.

¿Has sido sometido a una evaluación de desempeño en la farmacia? ¿Cómo fue esa experiencia?

No he tenido una evaluación formal en la farmacia. Si bien he recibido comentarios ocasionales sobre mi desempeño, no ha habido un proceso formal con criterios específicos para evaluarme. Creo que una evaluación estructurada me ayudaría a conocer mejor cómo puedo mejorar en mi trabajo.

¿Crees que la evaluación del desempeño debería ser realizada solo por los superiores, o sería útil contar con la autoevaluación o una evaluación 360°, donde todos participen?

Creo que una evaluación 360° sería una excelente opción. A veces, los compañeros de trabajo pueden tener una visión más precisa sobre ciertos aspectos de mi desempeño, y su retroalimentación me ayudaría a mejorar. La autoevaluación también sería útil, ya que puedo reflexionar sobre mi propio trabajo y reconocer mis logros y áreas de mejora.

Categoría 5: Resultados de la evaluación (reconocimiento y retroalimentación)

¿Qué tipo de acción consideras que sería adecuado recibir tras una evaluación de desempeño?

Después de una evaluación de desempeño, considero que lo ideal sería recibir una retroalimentación constructiva que me permita identificar qué debo mejorar. Además, un reconocimiento por el trabajo bien hecho sería muy motivador. También sería útil tener acceso a oportunidades de desarrollo o formación para mejorar en las áreas señaladas.

¿Consideras que recibir retroalimentación después de una evaluación te ayuda a mejorar en tu trabajo?

Sí, la retroalimentación es clave. Me ayuda a conocer lo que estoy haciendo bien y en qué aspectos debo mejorar. Además, me motiva a seguir creciendo como profesional y a estar más comprometida con mi trabajo.

¿Qué tipo de reconocimiento te gustaría recibir después de una buena evaluación de desempeño?

Me gustaría recibir un reconocimiento público dentro del equipo, ya que eso ayuda a crear un ambiente de respeto y aprecio por el trabajo de cada uno. También, si fuera posible, un pequeño bono o incentivo sería un excelente complemento para reforzar mi motivación.

Transcripción de entrevista

Entrevistado: Sofía Méndez - Auxiliar Farmacéutica

Lugar y fecha: Cobija - 25/06/2025

Categoría 1: Experiencia laboral

¿Cómo consideras tu experiencia laboral en la Farmacia Cruz del Sur hasta ahora?

Mi experiencia ha sido en su mayoría positiva. He aprendido muchísimo en el tiempo que llevo trabajando aquí, especialmente sobre el manejo preciso de medicamentos y las interacciones farmacológicas. Al ser una farmacia con un enfoque profesional, siempre he sentido que se valora el conocimiento técnico. Sin embargo, algunas veces el volumen de trabajo puede ser un desafío, pero siempre trato de mantener la precisión y calidad en mis tareas, lo cual es lo más importante para mí.

¿Qué aspectos de tu experiencia en la farmacia han sido más positivos?

Lo más positivo ha sido la oportunidad de trabajar con un equipo tan comprometido y la posibilidad de aplicar y ampliar mis conocimientos técnicos. Me siento muy realizada cuando sé que he proporcionado el mejor servicio posible a los clientes y he garantizado que los medicamentos sean administrados correctamente.

¿Qué dificultades o desafíos has encontrado en tu trabajo en la farmacia?

Un desafío es que, en algunas ocasiones, las expectativas de rapidez en el servicio pueden chocar con la necesidad de precisión. Sin embargo, trato de encontrar un equilibrio entre ser eficiente y asegurarme de que el trabajo que realizo sea perfecto, especialmente cuando se trata de la dosificación y la entrega de medicamentos.

Categoría 2: Inducción y acondicionamiento

¿Recibiste una inducción o formación al comenzar a trabajar aquí?

Sí, recibí una inducción que cubrió las bases del manejo de los medicamentos, la atención a los clientes y la organización interna de la farmacia. Aunque la inducción fue bastante completa, en mi caso personal me hubiera gustado tener más información sobre las interacciones farmacológicas y la actualización constante de los productos que manejamos.

¿Crees que la información que recibiste al inicio te ayudó a adaptarte al trabajo?

Sí, la información inicial fue útil para adaptarme, pero al ser una persona que valora mucho el aprendizaje técnico, siento que podría haber profundizado más en ciertos aspectos específicos de la farmacia. Aunque la inducción me dio una base sólida, la experiencia práctica ha sido igual de importante para mi adaptación.

¿Qué aspectos del proceso de inducción o capacitación crees que deberían mejorarse?

Como mencioné antes, sería útil incluir más información técnica sobre los productos, sobre todo los que cambian con frecuencia, como los nuevos medicamentos y tratamientos. También, creo que se podría hacer un seguimiento posterior a la inducción para asegurarse de que los nuevos colaboradores se estén adaptando correctamente a la dinámica de trabajo.

Categoría 3: Clima y cultura organizacional

¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en la farmacia?

El ambiente es bastante profesional, pero también amigable. Existe un buen nivel de respeto mutuo entre los compañeros y los supervisores, lo cual crea un entorno de trabajo tranquilo y productivo. No obstante, en momentos de mayor carga laboral, la tensión puede aumentar, pero el equipo siempre logra mantener la calma y el enfoque.

¿Te sientes parte del equipo de trabajo?

Sí, definitivamente me siento parte del equipo. A pesar de mi tendencia a ser más reservada, siempre me he sentido integrada y valorada por mis compañeros y supervisores. La comunicación dentro del equipo es clara, y hay un respeto por el trabajo de cada uno.

¿Consideras que la farmacia fomenta un buen clima laboral entre los colaboradores?

Sí, creo que la farmacia fomenta un clima positivo. Se valora mucho el trabajo en equipo y la comunicación abierta. Aunque a veces los altos niveles de exigencia pueden generar algo de presión, se gestiona de una manera eficiente para que todos estemos alineados y podamos desempeñar nuestras tareas correctamente.

Categoría 4: Evaluación del desempeño

¿Sabes qué es una evaluación de desempeño?

Sí, una evaluación de desempeño es un proceso en el que se revisa cómo un colaborador está cumpliendo con sus responsabilidades laborales y qué tan bien está ejecutando sus tareas. Es una herramienta que ayuda tanto al colaborador como a la organización a identificar puntos fuertes y áreas de mejora.

¿Has sido sometido a una evaluación de desempeño en la farmacia? ¿Cómo fue esa experiencia?

No he tenido una evaluación formal de desempeño hasta ahora. He recibido comentarios informales sobre mi trabajo, pero no ha habido una revisión estructurada y profunda de mi desempeño en el que se me haya dado retroalimentación detallada sobre qué cosas puedo mejorar o qué estoy haciendo bien.

¿Crees que la evaluación del desempeño debería ser realizada solo por los superiores, o sería útil contar con la autoevaluación o una evaluación 360°, donde todos participen?

Creo que una evaluación 360° sería muy útil. A veces, la retroalimentación de los compañeros de trabajo puede ser más reveladora, ya que interactuamos más entre nosotros y somos conscientes de las fortalezas y debilidades del equipo. La autoevaluación también tiene su valor, ya que nos permite reflexionar sobre nuestro propio desempeño.

Categoría 5: Resultados de la evaluación (reconocimiento y retroalimentación)

¿Qué tipo de acción consideras que sería adecuado recibir tras una evaluación de desempeño?

Considero que lo ideal sería recibir una retroalimentación detallada y constructiva que me ayude a mejorar en las áreas en las que tengo debilidades. Además, un reconocimiento por los logros alcanzados sería muy importante para mantener la motivación alta y sentirme valorada por mi trabajo.

¿Consideras que recibir retroalimentación después de una evaluación te ayuda a mejorar en tu trabajo?

Sí, la retroalimentación es muy útil. Me ayuda a ver mis puntos débiles y también a mantenerme enfocada en lo que estoy haciendo bien. Además, tener retroalimentación constante me permite ajustarme a las expectativas y mejorar mi rendimiento.

¿Qué tipo de reconocimiento te gustaría recibir después de una buena evaluación de desempeño?

Me gustaría recibir reconocimiento tanto verbal como escrito. Un reconocimiento en equipo sería una excelente manera de resaltar el trabajo bien hecho y motivar a todo el personal a seguir dando lo mejor de sí. También, un pequeño incentivo económico sería muy apreciado.

Transcripción de entrevista

Entrevistado: Víctor Hugo Gómez - Encargado de Seguridad

Lugar y fecha: Cobija - 25/06/2025

Categoría 1: Experiencia laboral

¿Cómo consideras tu experiencia laboral en la Farmacia Cruz del Sur hasta ahora?

Mi experiencia ha sido bastante enriquecedora. Al ser encargado de la seguridad, mi trabajo está más enfocado en el control y la prevención de riesgos, pero he aprendido mucho sobre la organización interna de la farmacia y cómo se manejan las operaciones diarias. Además, he trabajado junto con un equipo muy profesional y comprometido.

¿Qué aspectos de tu experiencia en la farmacia han sido más positivos?

Lo más positivo ha sido poder implementar procedimientos de seguridad que han mejorado la protección de los colaboradores y los clientes. El hecho de que la farmacia se preocupe por mantener un entorno seguro también me motiva a seguir desempeñando mi trabajo con dedicación.

¿Qué dificultades o desafíos has encontrado en tu trabajo en la farmacia?

Uno de los desafíos principales es garantizar la seguridad durante las horas pico, cuando la afluencia de clientes es alta. A veces la presión aumenta, pero siempre trato de mantener la calma y seguir los procedimientos de seguridad, ya que es crucial para la tranquilidad de todos en la farmacia.

Categoría 2: Inducción y acondicionamiento

¿Recibiste una inducción o formación al comenzar a trabajar aquí?

Sí, recibí una inducción en la que se abordaron los procedimientos básicos de seguridad, la vigilancia de las instalaciones y las responsabilidades que tenía en mi rol. Aunque la inducción

fue útil, considero que sería importante recibir más capacitación en temas de seguridad relacionados con la gestión de emergencias o eventos inesperados.

¿Crees que la información que recibiste al inicio te ayudó a adaptarte al trabajo?

La información que recibí me ayudó a comprender las políticas de seguridad, pero creo que una mayor profundización en las tareas específicas de la farmacia habría sido útil. Con el tiempo, he ido aprendiendo más sobre la dinámica del trabajo en la farmacia y cómo mi rol se integra dentro de todo el proceso.

¿Qué aspectos del proceso de inducción o capacitación crees que deberían mejorarse?

Considero que sería beneficioso realizar simulacros de situaciones de emergencia, para poder actuar rápidamente en caso de algún incidente. También, me gustaría recibir más formación sobre la interacción con los clientes, ya que muchas veces mi trabajo también implica mantener la calma y asegurarse de que los clientes estén tranquilos.

Categoría 3: Clima y cultura organizacional

¿Cómo describirías el ambiente de trabajo en la farmacia?

El ambiente es bastante colaborativo. Todos estamos orientados a lograr el mismo objetivo: el buen funcionamiento de la farmacia. Cada uno de nosotros tiene un papel importante, y aunque a veces puede haber presión debido al trabajo, el equipo siempre se apoya mutuamente.

¿Te sientes parte del equipo de trabajo?

Sí, me siento completamente parte del equipo. Aunque mi rol es más técnico y de seguridad, siempre he sido incluido en las decisiones importantes, y mis opiniones son tomadas en cuenta. Aprecio mucho eso.

¿Consideras que la farmacia fomenta un buen clima laboral entre los colaboradores?

Sí, definitivamente. La farmacia tiene una cultura organizacional en la que se valora el respeto y la comunicación abierta. Además, se reconoce el esfuerzo de cada uno, lo que genera un ambiente laboral positivo.

Categoría 4: Evaluación del desempeño

¿Sabes qué es una evaluación de desempeño?

Sí, es un proceso que se realiza para evaluar cómo estamos desempeñando nuestras funciones dentro de la organización. Esta evaluación puede incluir tanto los logros alcanzados como las áreas en las que debemos mejorar.

¿Has sido sometido a una evaluación de desempeño en la farmacia? ¿Cómo fue esa experiencia?

Aún no he pasado por una evaluación formal. En ocasiones, recibo retroalimentación informal de mi jefe, pero no se ha realizado una evaluación estructurada de mi desempeño. Creo que sería útil tener una evaluación más formal para conocer mejor mi rendimiento y en qué aspectos puedo mejorar.

¿Crees que la evaluación del desempeño debería ser realizada solo por los superiores, o sería útil contar con la autoevaluación o una evaluación 360°, donde todos participen?

Creo que una evaluación 360° sería beneficiosa, ya que muchas veces el compañero de trabajo puede ver cosas que uno mismo no percibe. La autoevaluación también podría ser útil, ya que me permite reflexionar sobre mis propios logros y áreas de mejora.

Categoría 5: Resultados de la evaluación (reconocimiento y retroalimentación)

¿Qué tipo de acción consideras que sería adecuado recibir tras una evaluación de desempeño?

Después de una evaluación, lo ideal sería recibir una retroalimentación clara sobre lo que estoy haciendo bien y lo que podría mejorar. También, sería útil recibir sugerencias para mejorar en áreas donde no esté cumpliendo las expectativas.

¿Consideras que recibir retroalimentación después de una evaluación te ayuda a mejorar en tu trabajo?

Sí, la retroalimentación es esencial para seguir creciendo. Siempre trato de aplicar los comentarios que recibo para mejorar mi desempeño y cumplir con las expectativas de la farmacia.

¿Qué tipo de reconocimiento te gustaría recibir después de una buena evaluación de desempeño?

Un reconocimiento público dentro del equipo sería algo muy positivo. Además, un pequeño bono o incentivo por el esfuerzo y la dedicación sería una excelente manera de reforzar mi motivación para seguir haciendo bien mi trabajo.