

Diseño de un Plan de Planificación del Talento Humano para el fortalecimiento organizacional de la Droguería El Comercio en el municipio de Chitagá – Norte de Santander

Leydy Tatiana Carrillo Flórez

Asesor

Diana Milena Giraldo Correa

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Programa Administración de Empresas

Vicerrectoría Académica y de Investigación

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

2025

Dedicatoria

Dedico este proyecto de grado a las personas más importantes de mi vida, aquellas que han sido mi motor, mi apoyo y mi razón para seguir adelante en los momentos más desafiantes.

En primer lugar, a Dios, por haberme dado la fortaleza, la salud y la fe necesarias para llegar hasta aquí. Por acompañarme en el camino y darme luz incluso en los días más oscuros.

A mis padres, por su amor incondicional, sus sacrificios silenciosos, y por enseñarme con el ejemplo el valor del esfuerzo, la honestidad y la perseverancia. Sin su apoyo constante, este logro no habría sido posible.

A mi compañero de vida, quien ha estado a mi lado con amor, paciencia y comprensión. Gracias por creer en mí, por tus palabras de aliento cuando más las necesitaba y por sostenerme con firmeza en cada paso de este camino. Tu apoyo ha sido esencial y tu presencia, una bendición.

Dedico este logro, con especial emoción, a mi hijo, que llevo en mi vientre. Aunque aún no nos hemos mirado a los ojos, ya has transformado mi vida y mi forma de ver el mundo. Este proyecto es también para ti, como símbolo de que todo esfuerzo tiene su recompensa y de que los sueños sí se pueden alcanzar con dedicación y amor.

A mis docentes, por ser guías fundamentales en mi formación profesional, y a mis compañeros, por compartir esta etapa con entusiasmo, apoyo mutuo y compañerismo.

Y a mí misma, por no rendirme, por cada noche de desvelo, por cada reto superado, y por mantener viva la esperanza de construir un futuro mejor para quienes amo.

Agradecimientos

Agradezco de corazón a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, por brindarme las herramientas necesarias para mi formación profesional, por permitir la flexibilidad académica que me permitió avanzar en mi proceso educativo y por promover el pensamiento crítico y el compromiso social a través de su modelo pedagógico.

A mis docentes y tutores, quienes con dedicación, paciencia y compromiso me guiaron durante este proceso académico. Gracias por compartir sus conocimientos, por sus aportes enriquecedores, por su orientación constante y por motivarme a dar lo mejor de mí.

Mi más sincero reconocimiento a la Droguería El Comercio, del municipio de Chitagá – Norte de Santander, por abrirme sus puertas y brindarme la información necesaria para desarrollar este proyecto de grado. Gracias por su disposición, por su colaboración honesta y oportuna, y por confiar en mí como estudiante.

Agradezco profundamente a mi familia, por ser mi mayor fortaleza y fuente de motivación. Su amor incondicional, compañía y apoyo emocional han sido fundamentales para llegar hasta aquí. Gracias por estar a mi lado en los momentos de mayor dificultad, por animarme a no desistir, y por celebrar conmigo cada pequeño avance como si fuera un gran triunfo.

También agradezco a mis amigos y compañeros de estudio, por compartir conmigo esta etapa tan significativa. Sus palabras de aliento, su colaboración y el compañerismo demostrado hicieron más llevadero este proceso y me recordaron el valor de caminar acompañados.

Y, finalmente, a todas las personas que, de manera directa o indirecta, aportaron a la culminación de este proyecto: con su tiempo, palabras, conocimientos o simplemente con su presencia. Gracias infinitas. Este logro no solo es mío, sino también de todos los que me acompañaron en el camino

Resumen

El presente trabajo de grado tiene como objetivo diseñar un Plan de Planificación del Talento Humano para la Droguería El Comercio, ubicada en el municipio de Chitagá – Norte de Santander. La investigación surge a partir de la identificación de debilidades organizacionales relacionadas con la ausencia de una estructura formal, la inexistencia de procesos de selección, inducción y capacitación, así como la falta de sistemas de evaluación del desempeño y medición del clima laboral. Se empleó un enfoque cuantitativas, tales como encuestas. El diagnóstico permitió evidenciar carencias en la definición de funciones, informalidad en la vinculación del personal y limitaciones en la toma de decisiones por ausencia de indicadores. Como resultado, se diseñó un plan integral que incluye un organigrama funcional, perfiles de cargo, un proceso de selección por competencias, un programa de inducción estructurado, un sistema de evaluación del desempeño y un conjunto de indicadores de clima organizacional y eficiencia operativa. Este plan busca fortalecer la eficiencia interna, mejorar la calidad del servicio farmacéutico, promover el bienestar laboral y contribuir a la sostenibilidad de la empresa. La propuesta formulada representa una herramienta de aplicación práctica, replicable en otras microempresas del sector salud que enfrentan desafíos similares, especialmente en contextos rurales.

Palabras clave: droguería, clima organizacional, gestión del desempeño, evaluación laboral.

Abstract

This undergraduate thesis aims to design a Human Talent Planning Plan for "Droguería El Comercio," located in the municipality of Chitagá, Norte de Santander. The research arises from the identification of organizational weaknesses related to the absence of a formal structure, lack of selection, induction, and training processes, as well as the absence of performance evaluation systems and mechanisms to measure organizational climate. A quantitative approach was employed, using surveys as the primary data collection method. The diagnosis revealed shortcomings in the definition of job functions, informality in hiring practices, and limitations in decision-making due to the lack of performance indicators. As a result, a comprehensive plan was designed, including a functional organizational chart, job profiles, a competency-based selection process, a structured induction program, a performance evaluation system, and a set of indicators for organizational climate and operational efficiency. This plan aims to strengthen internal management, improve the quality of pharmaceutical services, promote employee well-being, and contribute to the sustainability of the company. The proposed plan represents a practical tool that can be replicated in other microenterprises in the health sector facing similar challenges, particularly in rural contexts

Keywords: drugstore, organizational climate, performance management, job evaluation.

Tabla de Contenido

Resumen.....	4
Abstract.....	5
Introducción	11
Planteamiento del problema.....	14
Descripción del problema	14
Problema de investigación.....	16
Justificación	17
Objetivos.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos	20
Antecedentes	21
Marco teórico	24
Marco legal	30
Metodología de la investigación	35
Tipo de estudio.....	35
Población y muestra	35
Procedimiento	36
Análisis de los datos.....	37
Resultados	38
Instrumento de encuesta aplicada	40
Matriz y grafica de resultados.....	42
Figuras.....	43

Matriz DOFA aplicada	58
Matriz DOFA.....	59
Formato de evaluación del desempeño propuesto	62
Tabla de indicadores de gestión.....	64
Indicadores de Evaluación del Desempeño	65
Organigrama funcional	66
Conclusiones	68
Recomendaciones	72
Referencias Bibliográficas	74
Apéndices	76

Lista de tablas

Tabla 1	Instrucciones para el encuestado.....	40
Tabla 2	Encuesta clima organizacional.....	41
Tabla 3	Percepción del desempeño laboral.....	42
Tabla 4	Formato de evaluación del desempeño propuesto	62
Tabla 5	Tabla de indicadores de gestión.....	64
Tabla 6	Indicadores de Evaluación del Desempeño	65

Lista de Figuras

Figura 1	El ambiente laboral.....	43
Figura 2	Comunicación entre miembros.....	44
Figura 3	Motivación.....	45
Figura 4	Apoyo por parte de superiores.....	46
Figura 5	Relación Laboral	47
Figura 6	Valor dentro de la Empresa	48
Figura 7	Condición física del lugar de Trabajo	49
Figura 8	Escucha y Respeto por Ideas	50
Figura 9	Satisfacción en el Entorno Laboral	51
Figura 10	Resolución de Conflictos.....	52
Figura 11	Reconocimiento de Funciones y Responsabilidades.....	53
Figura 12	Retroalimentación en mi Trabajo.....	54
Figura 13	Evaluación de Desempeño	55
Figura 14	Evaluación Justa.....	56
Figura 15	Seguimiento de mi rendimiento	57
Figura 16	Matriz DOFA	59

Lista de Apéndices

Apéndices A 1 Modelo de encuesta	76
---	----

Introducción

La gestión del talento humano se ha consolidado como uno de los pilares fundamentales para el desarrollo organizacional y la sostenibilidad de las empresas en el entorno actual. En un contexto donde la competitividad, la calidad del servicio y la eficiencia operativa son determinantes para la permanencia en el mercado, las organizaciones, independientemente de su tamaño, deben contar con procesos claros, estructurados y estratégicos para administrar adecuadamente a su recurso humano. Esta necesidad se intensifica en sectores como el farmacéutico, donde la responsabilidad social y el cumplimiento normativo exigen altos estándares de profesionalismo, ética y control.

En Colombia, muchas microempresas del sector salud enfrentan retos importantes en materia de gestión administrativa y organizacional. Este es el caso de la Droguería El Comercio, ubicada en el municipio de Chitagá – Norte de Santander, una empresa unipersonal que ha prestado servicios a su comunidad con compromiso y vocación, pero que opera con procesos internos informales y sin una estructura organizativa clara. A pesar de su experiencia y reconocimiento local, la droguería presenta debilidades estructurales como la ausencia de organigrama, la falta de descripciones de cargos, procesos de selección no sistematizados y la inexistencia de mecanismos para evaluar el desempeño del personal o medir el clima laboral.

Estas falencias limitan el crecimiento de la empresa y generan consecuencias operativas como la duplicidad de funciones, sobrecarga de tareas en algunos colaboradores, confusión en la asignación de responsabilidades, rotación del personal y desmotivación. Además, la inexistencia de indicadores y procesos estandarizados impide tomar decisiones basadas en datos y dificulta la planificación a mediano y largo plazo. En este contexto, se hace urgente la implementación de

herramientas que permitan mejorar la gestión del recurso humano y fortalecer el desempeño organizacional.

El presente proyecto tiene como propósito diseñar un Plan de Planificación del Talento Humano que se ajuste a las características, necesidades y capacidades de la Droguería El Comercio. Para ello, se partió de un diagnóstico detallado de su situación actual mediante la aplicación de técnicas mixtas como encuestas, entrevistas, observación participante y revisión documental. Con base en estos insumos, se formuló una propuesta integral que incluye la creación de un organigrama funcional, la elaboración de perfiles de cargo, el diseño de procesos de selección e inducción por competencias, un sistema de evaluación del desempeño y un conjunto de indicadores de gestión del talento humano.

Esta propuesta no solo busca mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio que ofrece la droguería, sino también promover un ambiente laboral más equitativo, participativo y motivador para sus colaboradores. A través de la planificación del talento humano, se pretende contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, fortalecer su cultura organizacional y sentar las bases para un crecimiento sostenible.

Adicionalmente, este proyecto de grado se alinea con los principios formativos de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, al integrar el conocimiento académico con la solución de problemáticas reales del entorno local. Se espera que los resultados de esta investigación no solo beneficien a la organización objeto de estudio, sino que puedan ser replicables en otras microempresas del sector farmacéutico en contextos rurales o intermedios similares.

En síntesis, este trabajo representa una apuesta por la transformación organizacional desde la gestión del talento humano, entendiendo que las personas son el recurso más valioso de

cualquier empresa y que su desarrollo adecuado es clave para lograr la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad empresarial.

Planteamiento del problema

Descripción del problema

La gestión del talento humano se ha consolidado como un pilar estratégico en la sostenibilidad y el crecimiento de las organizaciones, incluso en las microempresas del sector farmacéutico. En este contexto, la Droguería El Comercio, ubicada en el municipio de Chitagá – Norte de Santander, enfrenta desafíos significativos en su estructura organizacional y procesos administrativos que limitan su desarrollo y competitividad en un entorno cada vez más regulado, exigente y dinámico.

Esta droguería, a pesar de contar con una trayectoria sólida en la región y ofrecer un servicio personalizado que ha permitido mantener una base de clientes fieles, opera bajo una lógica informal en lo que respecta a la gestión del talento humano. No existen herramientas formales que orienten el manejo del recurso humano, lo cual se traduce en debilidades estructurales y funcionales que afectan la eficiencia operativa, la calidad del servicio y el clima organizacional.

Una de las principales problemáticas identificadas es la ausencia de una estructura organizacional clara y documentada. No se cuenta con un organigrama que defina las jerarquías ni con manuales de funciones que delimiten los roles, responsabilidades y líneas de autoridad. Esta situación genera duplicidad de funciones, ambigüedad en los procesos de toma de decisiones, sobrecarga de trabajo para algunos colaboradores, y, en consecuencia, tensiones internas que afectan el ambiente laboral. La falta de claridad sobre “quién hace qué” se traduce en ineficiencia, retrabajo, e incluso errores en procesos tan sensibles como la dispensación de medicamentos.

Adicionalmente, la droguería carece de procesos estandarizados para la selección, inducción, capacitación y evaluación del personal. Las contrataciones se realizan de manera informal, sin criterios técnicos ni entrevistas estructuradas, lo que conlleva el riesgo de vincular personal no calificado o con competencias inadecuadas para el rol. A su vez, la inexistencia de programas de inducción impide que los nuevos colaboradores se integren adecuadamente a la cultura organizacional, conozcan los procedimientos internos o comprendan los valores institucionales. Esta falta de formación y acompañamiento inicial afecta directamente la calidad del servicio ofrecido y puede generar desmotivación o rotación temprana.

Sumado a lo anterior, no se implementan instrumentos de evaluación del desempeño ni se hace seguimiento sistemático al clima organizacional. Las decisiones relacionadas con ascensos, retroalimentación, sanciones o reconocimientos se toman con base en percepciones subjetivas y no en datos verificables. Esta práctica, aunque común en microempresas, puede afectar la motivación del personal, la equidad interna y la mejora continua, ya que no existen criterios medibles que permitan identificar fortalezas o necesidades de desarrollo individual y colectivo.

Por otro lado, la falta de indicadores de gestión del talento humano, como el índice de rotación, niveles de satisfacción o tasas de ausentismo, imposibilita que la gerencia tome decisiones informadas y oportunas. Esto resulta preocupante si se considera que el sector farmacéutico está altamente regulado y exige altos estándares en la calidad del servicio, la atención ética y el cumplimiento de normas sanitarias.

Estas problemáticas se agravan al considerar el contexto territorial: Chitagá es un municipio con dinámicas socioeconómicas limitadas, donde el acceso a formación continua, asesoría empresarial y recursos tecnológicos es reducido. Por tanto, las microempresas como la

Droguería El Comercio deben hacer un esfuerzo mayor por profesionalizar sus prácticas internas y optimizar los recursos disponibles para garantizar su permanencia en el mercado.

En consecuencia, se plantea como problema central la necesidad de transformar la forma en que esta microempresa gestiona su talento humano, pasando de un enfoque intuitivo y reactivo a un modelo planificado, estratégico y sostenible. Esta transición requiere diseñar un plan de planificación del talento humano que contemple una estructura organizacional adecuada, procesos de selección, inducción, capacitación, evaluación del desempeño y medición del clima laboral, todo ello alineado con las necesidades particulares de la droguería y las exigencias del entorno.

Problema de investigación

¿Cómo diseñar un Plan de Planificación del Talento Humano que, a través de la definición de una estructura organizacional adecuada, procesos de selección, inducción, capacitación y sistemas de evaluación, fortalezca la eficiencia operativa y mejore el clima laboral en la Droguería El Comercio del municipio de Chitagá – Norte de Santander?

Justificación

La adecuada gestión del talento humano es un componente esencial para el funcionamiento eficiente, sostenible y competitivo de cualquier organización, sin importar su tamaño o sector económico. En el caso particular de las microempresas del ámbito farmacéutico, como la Droguería El Comercio del municipio de Chitagá – Norte de Santander, este componente cobra una relevancia aún mayor debido a las exigencias normativas, la responsabilidad social que implica la dispensación de medicamentos y la necesidad de mantener un servicio de calidad centrado en el usuario.

Este proyecto de grado se justifica en primer lugar desde una perspectiva empresarial, ya que responde a una necesidad concreta y sentida por la organización objeto de estudio. La Droguería El Comercio carece de herramientas básicas de gestión del talento humano, tales como un organigrama definido, descripciones de cargos, procesos de selección formal, inducción, capacitación continua y sistemas de evaluación del desempeño. Esta situación ha derivado en múltiples dificultades operativas, como la duplicidad de funciones, la sobrecarga laboral, la falta de estandarización en la atención al cliente, y una creciente incertidumbre frente a la asignación de responsabilidades.

Diseñar un Plan de Planificación del Talento Humano representa una oportunidad significativa para mejorar la eficiencia interna, optimizar la asignación de recursos humanos, y, en consecuencia, elevar la calidad del servicio farmacéutico que presta la droguería a la comunidad. La implementación de este plan permitirá profesionalizar la gestión administrativa, reducir los niveles de improvisación en la toma de decisiones, y sentar las bases para procesos más transparentes, medibles y sostenibles.

Desde una dimensión social y territorial, el presente trabajo cobra especial relevancia por el impacto que una droguería bien gestionada tiene en la vida de los habitantes de Chitagá. En muchos municipios intermedios y rurales de Colombia, la droguería no solo es un punto de venta de medicamentos, sino también un lugar de orientación básica en salud, acceso a insumos esenciales, y confianza comunitaria. Por ello, una gestión ineficiente del talento humano en este tipo de establecimientos puede traducirse en consecuencias negativas para la salud pública, tales como errores en la dispensación, mal manejo de inventarios o deficiencias en la atención al usuario.

Además, fortalecer el desempeño organizacional de pequeñas empresas en contextos territoriales como Chitagá contribuye a reducir brechas estructurales frente a los grandes centros urbanos, donde las empresas suelen tener mayor acceso a formación, asesoría y tecnología. En este sentido, el plan propuesto en este proyecto no solo busca resolver una necesidad interna, sino también generar capacidades locales que favorezcan el desarrollo económico, la generación de empleo digno y la mejora de servicios fundamentales para la población.

Desde un enfoque académico y disciplinar, el presente trabajo representa una contribución valiosa al campo de la Gerencia del Talento Humano, especialmente dentro de las microempresas del sector salud. A diferencia de lo que ocurre en grandes organizaciones, donde existen departamentos especializados, las microempresas suelen carecer de conocimientos técnicos en la planificación y gestión de su capital humano. Por tanto, la propuesta metodológica, los instrumentos diseñados y los resultados obtenidos en este estudio podrán ser replicados, adaptados y enriquecidos en otras droguerías o empresas similares, generando una línea de acción concreta dentro del enfoque de mejoramiento organizacional basado en talento humano.

Asimismo, este proyecto se enmarca en los principios de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, al articular el conocimiento teórico con la transformación de la realidad local, empoderando a los estudiantes para que ejerzan un liderazgo socialmente comprometido y orientado a la solución de problemas reales de su entorno. La propuesta de intervención que aquí se plantea está sustentada en herramientas académicas rigurosas y modelos reconocidos en la literatura de gestión humana, lo cual garantiza su aplicabilidad y su potencial para ser fuente de futuras investigaciones.

Finalmente, este trabajo tiene un valor personal y formativo, ya que representa la culminación de un proceso de formación profesional centrado en la búsqueda de soluciones integrales a problemáticas del entorno. Desarrollar este plan permite aplicar los conocimientos adquiridos durante el diplomado, consolidar habilidades investigativas, y afianzar el compromiso ético con el desarrollo empresarial responsable.

En conclusión, esta investigación se justifica plenamente por su pertinencia, oportunidad e impacto. Es una apuesta por la formalización, la eficiencia y la sostenibilidad de una empresa local que cumple un rol vital en la comunidad, y al mismo tiempo, una contribución al fortalecimiento del talento humano como eje central del desarrollo organizacional.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de planificación del talento humano que fortalezca la estructura organizacional y mejore la gestión del personal en la Droguería El Comercio del municipio de Chitagá – Norte de Santander.

Objetivos Específicos

Medir la percepción del clima organizacional en la Droguería El Comercio, a través de una encuesta estructurada aplicada al equipo de trabajo.

Analizar los resultados de la encuesta para identificar fortalezas y debilidades relacionadas con el ambiente laboral, el liderazgo, la comunicación interna y la satisfacción del personal.

Diseñar un sistema básico de evaluación del desempeño basado en criterios objetivos y cuantificables que facilite el seguimiento del rendimiento laboral.

Antecedentes

La gestión del talento humano ha evolucionado de ser un componente meramente operativo a constituirse como un eje estratégico en las organizaciones modernas. Esta evolución ha sido objeto de numerosos estudios tanto en contextos empresariales amplios como en sectores específicos, como el de la salud y, particularmente, el farmacéutico. En este sentido, es fundamental comprender cómo la adecuada planificación del recurso humano puede impactar la eficiencia, la sostenibilidad y la calidad del servicio en pequeñas y medianas empresas.

Antecedentes en el contexto colombiano

En Colombia, diversos estudios han evidenciado las limitaciones estructurales que enfrentan las microempresas en materia de gestión del talento humano. Reyes (2020), en su investigación sobre pequeñas empresas del sector salud, concluyó que la falta de planificación estratégica del personal conduce a múltiples ineficiencias operativas, elevados niveles de rotación, desmotivación laboral y afectación directa en la atención al cliente. Estos problemas, aunque comunes en las microempresas, suelen ser invisibilizados por la informalidad en la gestión y por la carencia de herramientas técnicas de soporte.

Asimismo, la Comisión Intersectorial de Salud Pública (2019) elaboró una guía técnica para la gestión del talento humano en el sector salud, donde se resalta la importancia de implementar instrumentos de medición del clima laboral, protocolos de selección de personal, procesos de inducción y sistemas de evaluación de desempeño. Esta guía se convierte en una referencia clave para entidades pequeñas, como droguerías o farmacias, que no cuentan con departamentos especializados, pero que sí deben cumplir con estándares de calidad, legalidad y ética en la prestación del servicio.

Desde el ámbito académico, Chiavenato (2017) ha sido una fuente de consulta recurrente en temas de administración de recursos humanos. Su enfoque enfatiza que la planificación del talento no solo debe enfocarse en el reclutamiento, sino en la articulación de todos los subsistemas: estructura organizacional, capacitación, motivación, desarrollo y control del desempeño. Esta visión holística ha sido aplicada exitosamente en organizaciones grandes, pero aún representa un reto para las microempresas, especialmente en zonas rurales o intermedias del país.

Por su parte, García y Torres (2018), en un estudio enfocado en el sector farmacéutico, encontraron que las droguerías que implementan procesos formales de selección, capacitación y evaluación, no solo mejoran sus niveles de productividad, sino que también reducen errores en la dispensación, aumentan la fidelización de sus clientes y logran una mayor estabilidad en sus equipos de trabajo. Estos hallazgos refuerzan la necesidad de adaptar modelos de gestión del talento humano a la realidad de microempresas del sector salud en Colombia.

Relevancia en el sector farmacéutico local

En regiones como Norte de Santander, donde existen condiciones particulares de ruralidad, dificultades de acceso a la educación superior y baja cobertura de servicios de formación empresarial, las microempresas farmacéuticas desempeñan un papel fundamental en el bienestar de las comunidades. No obstante, enfrentan desafíos estructurales importantes: ausencia de acompañamiento técnico, poca formalización laboral, y escasos recursos para implementar sistemas modernos de gestión.

En este contexto, se hace evidente un vacío de propuestas metodológicas aplicables, viables y contextualizadas a este tipo de empresas. La falta de estudios específicos que vinculen modelos de planificación del talento humano con la realidad de droguerías pequeñas en

municipios como Chitagá limita la posibilidad de avanzar hacia un modelo empresarial más sólido, eficiente y sostenible.

Relación con el presente trabajo

Los antecedentes expuestos justifican la pertinencia de este proyecto de grado, que busca diseñar un Plan de Planificación del Talento Humano en una microempresa farmacéutica real, con enfoque aplicado y resultados concretos. Este estudio pretende no solo responder a una necesidad interna de la Droguería El Comercio, sino también ofrecer un modelo replicable para otras empresas similares en contextos rurales o semirurales.

Al integrar elementos teóricos, prácticos y normativos, y al partir de un diagnóstico real basado en métodos cuantitativos, este proyecto contribuye al fortalecimiento de la gestión empresarial desde un enfoque estratégico del talento humano. Así, se cierra una brecha de conocimiento entre la teoría académica y la práctica organizacional en escenarios de alta vulnerabilidad administrativa, como es el caso de muchas droguerías en municipios colombianos.

Marco teórico

La planificación del talento humano se ha consolidado como una estrategia clave en el desarrollo organizacional, especialmente en contextos donde las microempresas enfrentan desafíos de sostenibilidad, eficiencia operativa y cumplimiento normativo. Esta planificación consiste en prever, organizar y alinear las necesidades del recurso humano con los objetivos de la empresa, garantizando así su desarrollo integral y su aporte al logro de resultados (Chiavenato, 2017).

Desde esta perspectiva, Chiavenato (2018) afirma que la gestión del talento humano no puede verse como una función aislada o administrativa, sino como un proceso dinámico que involucra todas las áreas de la organización. La planificación, entonces, debe incluir no solo la estimación de necesidades de personal, sino también procesos estructurados de selección, capacitación, evaluación y seguimiento.

En el marco del enfoque por competencias, Spencer y Spencer (1993) definen las competencias como características subyacentes en una persona que están relacionadas con un desempeño superior en el trabajo. Este modelo resulta especialmente útil en el diseño de perfiles de cargo y en los procesos de selección, ya que permite identificar habilidades no solo técnicas, sino también conductuales y actitudinales.

En cuanto a la estructura organizacional, Mintzberg (2009) plantea que toda organización debe contar con un diseño estructural acorde a sus necesidades y tamaño, de manera que facilite la comunicación, defina jerarquías claras y evite la duplicidad de funciones. En microempresas, donde los recursos suelen ser limitados, contar con un organigrama funcional básico permite clarificar responsabilidades y optimizar el tiempo y el esfuerzo del personal.

Respecto a la evaluación del desempeño, autores como Dessler (2016) señalan que este proceso debe basarse en criterios objetivos y medibles, y que su finalidad no es solo calificar al trabajador, sino mejorar continuamente su rendimiento mediante retroalimentación constructiva. La evaluación, además, permite tomar decisiones informadas sobre promociones, necesidades de capacitación o ajustes en las funciones.

Por su parte, el clima organizacional ha sido abordado por Robbins (2013), quien lo define como la percepción que los trabajadores tienen del ambiente laboral en cuanto a relaciones, liderazgo, comunicación y condiciones de trabajo. Un clima laboral positivo favorece la motivación, reduce la rotación y fortalece el compromiso del personal. Por ello, su medición periódica es clave para una adecuada gestión del talento humano.

Finalmente, la Comisión Intersectorial de Salud Pública (2019) resalta que en los establecimientos del sector salud es indispensable contar con talento humano competente, procesos estandarizados de formación y mecanismos claros de evaluación del desempeño. Esto cobra especial importancia en droguerías y farmacias, donde la calidad del servicio incide directamente en el bienestar y la seguridad del usuario.

La planificación del talento humano como estrategia organizacional

Según Chiavenato (2017), la planificación del talento humano consiste en anticipar las necesidades de personal de una organización en cuanto a cantidad, calidad, competencias y tiempos, con el fin de garantizar la disponibilidad de recurso humano adecuado para alcanzar los objetivos organizacionales. Esta planificación no debe entenderse únicamente como una proyección cuantitativa de cargos, sino como un proceso continuo de análisis, toma de decisiones y diseño de políticas que impactan en todos los subsistemas del talento humano.

Para García y Torres (2018), la planificación del talento humano debe integrarse al plan estratégico de la organización, de manera que permita alinear las competencias del personal con las metas empresariales. En el caso de las microempresas, esta integración permite reducir la improvisación en la contratación, optimizar los procesos operativos, prevenir la rotación innecesaria y generar una cultura organizacional más sólida y enfocada.

En ese sentido, la planificación del recurso humano no se limita a resolver necesidades inmediatas, sino que implica un enfoque preventivo, analítico y proyectivo, que permite a la organización adaptarse a los cambios del entorno y fortalecer su capacidad de respuesta interna. Este enfoque resulta especialmente útil en entornos cambiantes o en sectores altamente regulados, como el farmacéutico.

Estructura organizacional y definición de roles

La estructura organizacional es el sistema formal de relaciones jerárquicas, funciones, niveles de autoridad y mecanismos de coordinación que permite el funcionamiento armónico de una empresa. Para Mintzberg (2009), la estructura debe ajustarse al tamaño, misión, procesos y entorno de cada organización, ya que no existe un modelo único aplicable a todas.

En microempresas como la Droguería El Comercio, la carencia de una estructura definida genera efectos negativos como la duplicidad de funciones, confusión en la toma de decisiones, saturación de tareas y desmotivación del personal. De ahí que la construcción de un organigrama claro y de descripciones de cargos detalladas contribuya a mejorar la eficiencia, fortalecer el sentido de pertenencia y garantizar la trazabilidad de los procesos.

Chiavenato (2018) señala que los manuales de funciones son herramientas esenciales para la administración moderna, pues permiten definir con precisión las responsabilidades, competencias y relaciones jerárquicas de cada cargo. Estos documentos deben ser actualizados

periódicamente, ser conocidos por todo el personal y estar articulados con los procesos de selección, evaluación y capacitación.

Procesos de selección e inducción por competencias

La selección de personal es uno de los procesos más sensibles dentro de la gestión del talento humano. De una buena elección dependerá en gran medida la eficiencia y productividad del equipo. El enfoque por competencias, propuesto por Spencer y Spencer (1993), ha ganado protagonismo en las últimas décadas al permitir identificar y valorar no solo el conocimiento técnico, sino también habilidades conductuales y emocionales relevantes para el cargo.

Este modelo sostiene que una competencia es una característica subyacente en una persona, relacionada con una actuación superior en un determinado contexto. Así, competencias como la comunicación, la orientación al servicio, la responsabilidad y el trabajo en equipo son igual o más importantes que la formación académica, especialmente en sectores como el farmacéutico, donde la atención al público exige sensibilidad, ética y precisión.

En cuanto al proceso de inducción, autores como Dessler (2016) destacan que se trata de una etapa clave para garantizar que los nuevos colaboradores comprendan la misión, visión, normas y cultura organizacional. Una inducción bien estructurada permite disminuir la ansiedad inicial, reducir errores y facilitar una integración más rápida y eficaz.

Evaluación del desempeño y clima organizacional

La evaluación del desempeño es una herramienta que permite valorar de manera objetiva el cumplimiento de las funciones asignadas, el logro de resultados y el desarrollo de competencias individuales. Para Idalberto Chiavenato (2017), evaluar el desempeño no es simplemente calificar al trabajador, sino retroalimentarlo, orientarlo hacia la mejora continua y tomar decisiones en materia de promoción, formación o reubicación.

Existen diversos métodos de evaluación, entre los cuales se destacan: escalas de puntuación, listas de verificación, entrevistas de desempeño, evaluación 360° y evaluación por resultados. En el contexto de las microempresas, se recomienda aplicar instrumentos sencillos pero consistentes, que permitan comparar el rendimiento a lo largo del tiempo y fortalecer el proceso de gestión.

En relación con el clima organizacional, Robbins (2013) lo define como la percepción compartida que los miembros de una organización tienen sobre su ambiente de trabajo. Este clima influye directamente en la motivación, la satisfacción laboral, la permanencia del personal y la calidad del servicio prestado. Factores como el estilo de liderazgo, la comunicación interna, el reconocimiento al trabajo y las oportunidades de desarrollo inciden en el bienestar del personal.

La medición del clima organizacional puede realizarse a través de encuestas estandarizadas que evalúan dimensiones como relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, condiciones laborales y percepción de justicia organizacional. Estos resultados deben ser analizados periódicamente y vinculados a planes de mejora que respondan a las necesidades detectadas.

Indicadores de gestión del talento humano

Los indicadores permiten medir, monitorear y evaluar los procesos del talento humano con base en datos objetivos. Entre los más comunes se encuentran: tasa de rotación, índice de ausentismo, nivel de satisfacción laboral, productividad por empleado, tiempo de respuesta al cliente, entre otros.

Para Chiavenato (2018), los indicadores deben cumplir tres condiciones: ser relevantes, medibles y accionables. Es decir, deben reflejar aspectos críticos de la gestión, permitir

comparaciones en el tiempo, y orientar la toma de decisiones. En microempresas como la Droguería El Comercio, la implementación de indicadores sencillos pero significativos puede marcar una gran diferencia en términos de eficiencia y control de calidad.

Marco legal

Para la formulación del diseño e implementación de un Plan de Planificación del Talento Humano en una microempresa del sector farmacéutico, como la Droguería El Comercio del municipio de Chitagá – Norte de Santander, debe estar fundamentado en un marco jurídico que garantice la legalidad, equidad, seguridad y transparencia de los procesos laborales y administrativos. En Colombia, tanto la legislación laboral general como las normas específicas del sector salud establecen lineamientos que orientan las prácticas de gestión del talento humano y regulan la operación de establecimientos farmacéuticos.

A continuación, se describen las principales normas legales que sustentan este proyecto:

Código Sustantivo del Trabajo (Decreto 2663 de 1950 y sus reformas)

Este cuerpo normativo constituye la base del derecho laboral colombiano. Regula las relaciones entre empleadores y trabajadores, estableciendo derechos, deberes, tipos de contrato, jornada laboral, descansos, salarios, seguridad social y mecanismos de protección al trabajador.

En el contexto del presente estudio, el Código Sustantivo del Trabajo establece los principios para la contratación legal del personal en la droguería, el diseño de los perfiles de cargo, la formalización de las condiciones laborales y la adopción de prácticas justas en los procesos de selección, inducción y evaluación.

Especial atención merece el artículo 23, que define la relación laboral basada en subordinación y prestación personal del servicio, lo cual implica que cualquier vinculación de personal debe estar debidamente formalizada, aspecto fundamental que el plan propuesto busca garantizar.

Ley 9 de 1979 y su reglamentación para establecimientos farmacéuticos

La Ley 9 de 1979, también conocida como el Código Sanitario Nacional, establece disposiciones generales en materia de salud pública y reglamenta el funcionamiento de droguerías y farmacias. Entre sus mandatos más relevantes para este estudio están:

La exigencia de contar con personal capacitado y certificado, especialmente regentes o químicos farmacéuticos, para garantizar la correcta dispensación de medicamentos.

La responsabilidad de los establecimientos en la formación continua del personal en temas de normatividad sanitaria, farmacovigilancia y atención al usuario.

Este marco legal justifica la necesidad de diseñar programas de inducción y capacitación como parte integral del Plan de Talento Humano, con el fin de garantizar que los empleados conozcan y apliquen las buenas prácticas farmacéuticas.

Resolución 1403 de 2007 del Ministerio de la Protección Social

Esta norma reglamenta las condiciones de funcionamiento de las droguerías, farmacias y otros establecimientos dedicados a la venta de medicamentos. En lo que respecta al talento humano, establece

Requisitos mínimos de idoneidad para el personal que maneja medicamentos.

La obligación de garantizar capacitación periódica en normatividad sanitaria, seguridad en la dispensación y manejo responsable del inventario.

La resolución respalda el componente formativo del plan propuesto, al exigir que todo establecimiento cuente con personal no solo calificado, sino también actualizado en temas técnicos y legales del sector.

Decreto 1072 de 2015 – Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)

El Decreto 1072 de 2015, compilatorio de normas del sector trabajo, establece que toda empresa, independientemente de su tamaño, debe implementar un SG-SST. Este sistema busca identificar, prevenir y controlar los riesgos laborales, y garantizar ambientes de trabajo seguros y saludables.

Entre sus implicaciones directas para la planificación del talento humano se encuentran:

La necesidad de realizar evaluaciones periódicas del entorno laboral (clima organizacional, condiciones físicas y psicosociales).

La obligación de diseñar planes de capacitación en prevención de riesgos.

El fortalecimiento de procesos de inducción y seguimiento al desempeño, especialmente durante el periodo de prueba o vinculación inicial.

El plan diseñado para la Droguería El Comercio incluye estos elementos, de manera que la empresa pueda avanzar hacia la implementación gradual del SG-SST con enfoque preventivo y participativo.

Ley 1562 de 2012 – Riesgos laborales

Esta ley complementa el marco del SG-SST y establece obligaciones específicas para los empleadores en relación con la protección integral de sus trabajadores. Entre sus disposiciones más importantes están:

La afiliación obligatoria de todo trabajador dependiente al sistema general de riesgos laborales.

El desarrollo de actividades de promoción y prevención, incluidas dentro de los programas de bienestar laboral y salud ocupacional.

En consecuencia, el diseño del plan contempla la formalización de los contratos, el seguimiento a la afiliación del personal a seguridad social, y la inclusión de contenidos sobre riesgos laborales dentro de las capacitaciones propuestas.

Ley 1712 de 2014 – Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública

Esta ley tiene como finalidad garantizar el derecho de acceso a la información pública, promover la participación ciudadana y mejorar la gestión institucional. Aunque está enfocada en entidades del Estado, también aplica indirectamente a empresas privadas cuando desarrollan procesos relacionados con la contratación, selección y manejo ético del personal.

En el contexto del talento humano, la ley incentiva prácticas transparentes en los procesos de vinculación, asignación de funciones y evaluación del personal, lo cual respalda la incorporación de principios éticos y de responsabilidad organizacional dentro del plan propuesto.

Ley 1474 de 2011 – Estatuto Anticorrupción

Esta ley tiene como propósito prevenir actos de corrupción en la administración pública y en el ejercicio de la función empresarial. En el ámbito privado, su aplicación se vincula a la promoción de procesos de selección y contratación justos, libres de favoritismos, con criterios técnicos y basados en méritos.

El plan de talento humano diseñado incorpora esta perspectiva mediante la estructuración de procesos de selección por competencias, entrevistas estandarizadas y mecanismos de evaluación claros y objetivos.

Normas internas y guías técnicas del Ministerio de Salud y la UNAD

Finalmente, se debe tener en cuenta la Guía Técnica de Talento Humano en Salud de la Comisión Intersectorial de Salud Pública (2019), que orienta sobre el manejo responsable del personal en establecimientos farmacéuticos, así como la Guía Metodológica para Proyectos de

Grado de la UNAD (2024), la cual establece criterios académicos para la formulación de propuestas coherentes con las necesidades del entorno.

El marco normativo aquí expuesto evidencia que la planificación del talento humano no es un proceso aislado ni opcional, sino una obligación ética, legal y estratégica para las empresas, incluso en el nivel microempresarial. El cumplimiento de estas normas garantiza no solo la protección de los trabajadores y la calidad del servicio, sino también la sostenibilidad jurídica y reputacional de la organización. El presente proyecto se alinea con este marco, proponiendo herramientas aplicables, viables y legalmente fundamentadas para mejorar la gestión del talento humano en la Droguería El Comercio.

Metodología de la investigación

El presente trabajo de investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, que permite recolectar, analizar e interpretar datos medibles y objetivos sobre las condiciones organizacionales y la gestión del talento humano en la Droguería El Comercio, ubicada en el municipio de Chitagá – Norte de Santander. A través de este enfoque se logró describir, de manera sistemática, la percepción del personal sobre aspectos relacionados con el clima organizacional y la evaluación del desempeño, con el fin de identificar fortalezas y debilidades que orientaran la formulación de un plan de mejora.

Tipo de estudio

El estudio se clasifica como una investigación de tipo cuantitativo descriptivo, ya que se centra en la observación y análisis de fenómenos existentes sin manipulación de variables. Además, tiene un diseño no experimental de corte transversal, pues los datos fueron recolectados en un solo momento, permitiendo establecer un diagnóstico organizacional en un tiempo determinado.

Población y muestra

La población objeto del estudio estuvo conformada por los colaboradores activos de la Droguería El Comercio, incluyendo al propietario, el regente farmacéutico, el auxiliar de servicio y el apoyo contable. Debido al tamaño reducido del equipo de trabajo, se utilizó una muestra censal, en la cual participaron todos los integrantes ($n = 4$), incluyendo el 100% del personal activo, lo que permitió realizar un análisis completo del entorno laboral.

Técnica e instrumento de recolección de información

Para la recolección de información se utilizó una encuesta estructurada como instrumento principal, diseñada específicamente para medir las percepciones del personal frente al clima laboral y la evaluación del desempeño.

El cuestionario se compuso de 15 preguntas distribuidas en dos secciones temáticas:

1. Clima organizacional (ítems 1 al 10)
2. Evaluación del desempeño (ítems 11 al 15)

Cada afirmación fue medida con una escala tipo Likert de cinco niveles, donde 1 representa Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente de acuerdo.

Procedimiento

El procedimiento seguido en esta investigación fue el siguiente:

- Diseño del cuestionario con base en los objetivos específicos y las variables del estudio.
- Aplicación directa de la encuesta al personal de la droguería, garantizando consentimiento informado y confidencialidad.
- Tabulación y procesamiento de los datos en una hoja de cálculo de Excel.
- Análisis de la información recolectada mediante estadística descriptiva.
- Interpretación de los resultados, vinculando los hallazgos con la propuesta de mejora.

Análisis de los datos

Los datos obtenidos fueron procesados mediante estadística descriptiva, aplicando frecuencias absolutas y relativas, y promedios aritméticos por ítem y por dimensión. Los resultados fueron organizados en tablas y gráficos de barras para facilitar su interpretación visual. Este análisis permitió identificar tendencias comunes, debilidades organizacionales y oportunidades de mejora que fundamentaron el diseño del Plan de Planificación del Talento Humano propuesto en el capítulo siguiente.

Resultados

El desarrollo del presente proyecto permitió identificar debilidades estructurales significativas en la gestión del talento humano de la Droguería El Comercio, así como diseñar e implementar herramientas técnicas alineadas con sus necesidades. La investigación partió de un diagnóstico basado en una encuesta estructurada aplicada a la totalidad del personal activo (muestra censal de 4 trabajadores), complementado con observación directa y análisis documental. A partir de este proceso, se obtuvieron los siguientes resultados clasificados en dos niveles: diagnóstico organizacional y productos propuestos.

Resultados del diagnóstico organizacional

El diagnóstico realizado a la Droguería El Comercio permitió identificar una combinación de aspectos positivos en el clima laboral y, al mismo tiempo, debilidades estructurales en la gestión del talento humano.

En primer lugar, se evidenció que el ambiente laboral es percibido como positivo y agradable por la mayoría de los colaboradores, con promedios superiores a 4.0 en ítems relacionados con el respeto, la comunicación interna y la satisfacción general. La cordialidad en las relaciones interpersonales y el apoyo recibido por parte de los superiores fueron calificados de manera favorable, lo que constituye una fortaleza para el trabajo en equipo y la permanencia del personal en la organización.

Sin embargo, al analizar los componentes relacionados con el reconocimiento y la claridad en las funciones, se observaron debilidades significativas. Los promedios más bajos (3.25 en “conocimiento de funciones” y 3.5 en “criterios de evaluación del desempeño”) indican que existen vacíos en la definición de cargos, falta de manuales de funciones y ausencia de

procesos formales de evaluación. Esta situación genera ambigüedad, duplicidad de tareas y percepciones de subjetividad en la retroalimentación.

En cuanto a las condiciones físicas del lugar de trabajo, los resultados reflejan una valoración moderada (3.5), lo que sugiere la necesidad de realizar ajustes en infraestructura, mobiliario o ambiente físico para favorecer un mayor confort laboral.

De manera transversal, la encuesta mostró que, aunque el personal se siente motivado y con disposición a mejorar su rendimiento, esta motivación podría fortalecerse si se implementan procesos claros de inducción, retroalimentación periódica y reconocimiento de logros.

En conclusión, el diagnóstico organizacional evidencia que la Droguería El Comercio cuenta con un capital humano comprometido y relaciones laborales favorables, pero presenta deficiencias críticas en su estructura administrativa, la definición de funciones y los mecanismos de evaluación. Estos hallazgos se convierten en la base para el diseño del Plan de Planificación del Talento Humano, orientado a formalizar los procesos internos, mejorar la eficiencia operativa y garantizar un ambiente laboral sostenible.

Instrumento de encuesta aplicada

Título del instrumento:

Encuesta sobre clima organizacional y percepción del desempeño laboral

Objetivo del instrumento:

Recolectar información sobre la percepción del personal de la Droguería El Comercio respecto al clima laboral y algunos elementos claves de evaluación del desempeño, con el fin de identificar fortalezas y debilidades dentro de la organización.

Instrucciones para el encuestado:

Por favor, lea atentamente cada afirmación y marque con una “X” la opción que mejor refleje su nivel de acuerdo. Utilice la siguiente escala:

Tabla 1 *Instrucciones para el encuestado*

Valor	Significado
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Fuente: Autoria Propia

Tabla 2 Encuesta clima organizacional

Nº	Afirmación	1	2	3	4	5
1	El ambiente laboral es positivo y agradable.					
2	Existe buena comunicación entre los miembros del equipo.					
3	Me siento motivado(a) para realizar mis funciones.					
4	Recibo apoyo por parte de mis superiores cuando lo necesito.					
5	Hay respeto y cordialidad en las relaciones laborales.					
6	Me siento valorado(a) dentro de la empresa.					
7	Las condiciones físicas del lugar de trabajo son adecuadas.					
8	Se escuchan y respetan mis ideas y opiniones.					
9	Me siento satisfecho(a) con el trato que recibo en el entorno laboral.					
10	Los conflictos se resuelven de forma oportuna y justa.					

Fuente: Autoria Propia

Tabla 3 *Percepción del desempeño laboral*

Nº	Afirmación	1	2	3	4	5
11	Conozco claramente mis funciones y responsabilidades.					
12	Recibo retroalimentación sobre mi trabajo.					
13	Existen criterios definidos para evaluar mi desempeño.					
14	Siento que la evaluación que se hace de mi trabajo es justa.					
15	Me siento motivado(a) a mejorar gracias al seguimiento a mi rendimiento.					

Fuente: Autoría Propia

Matriz y grafica de resultados

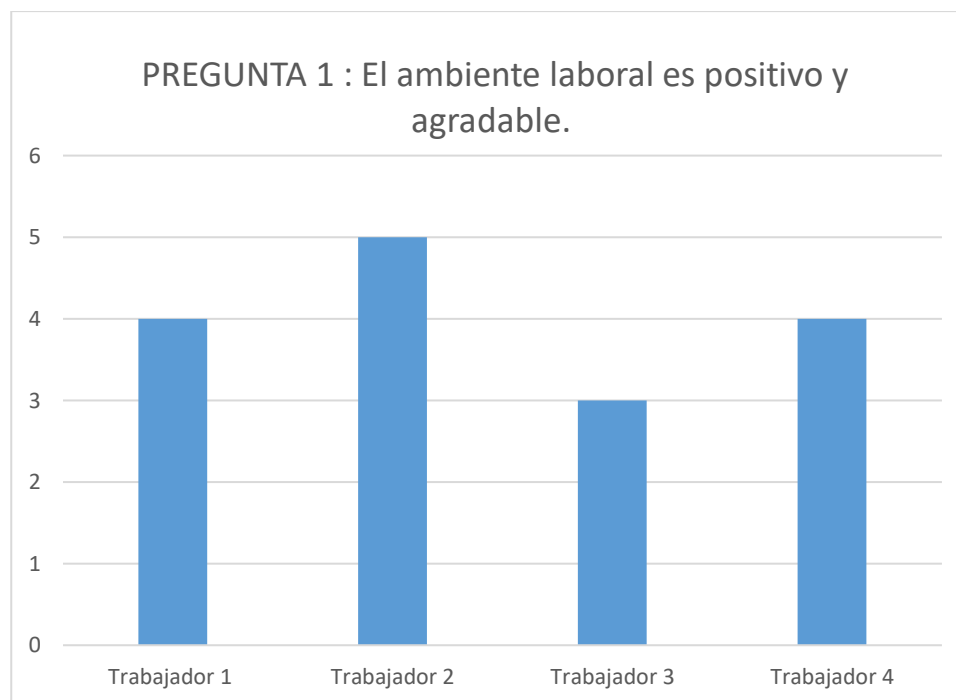
Resultados tabulados de la encuesta sobre clima organizacional y percepción del desempeño

Este anexo presenta un análisis individualizado de cada pregunta formulada en la encuesta aplicada al equipo de trabajo de la Droguería El Comercio. El instrumento estuvo estructurado bajo una escala tipo Likert de 1 a 5, donde 1 representa totalmente en desacuerdo o nunca y 5 representa "totalmente de acuerdo" o "siempre". Este enfoque permite identificar fortalezas y debilidades organizacionales en términos de clima laboral y percepción del desempeño.

Figuras

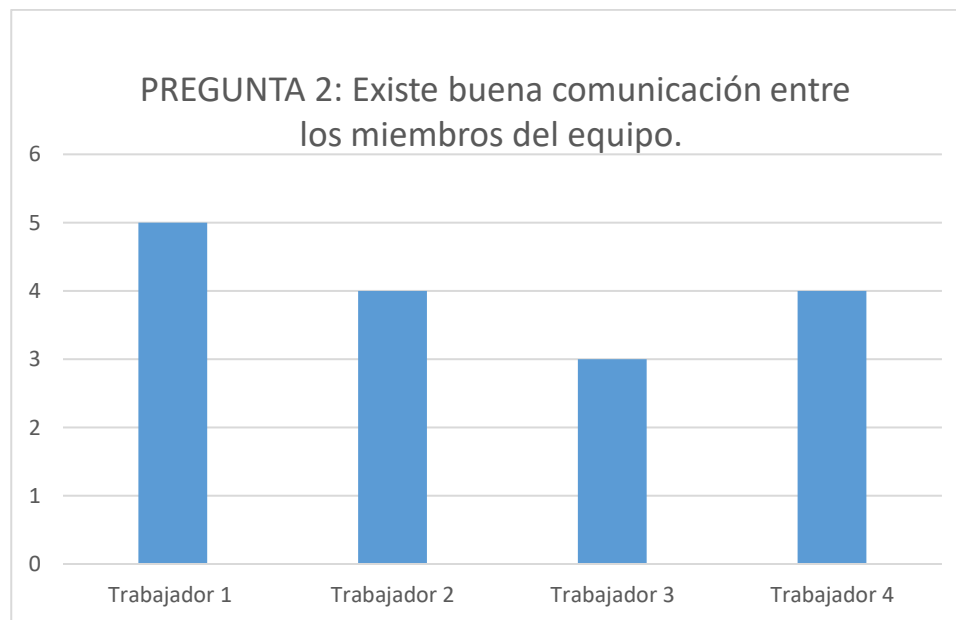
Figura 1

El ambiente laboral



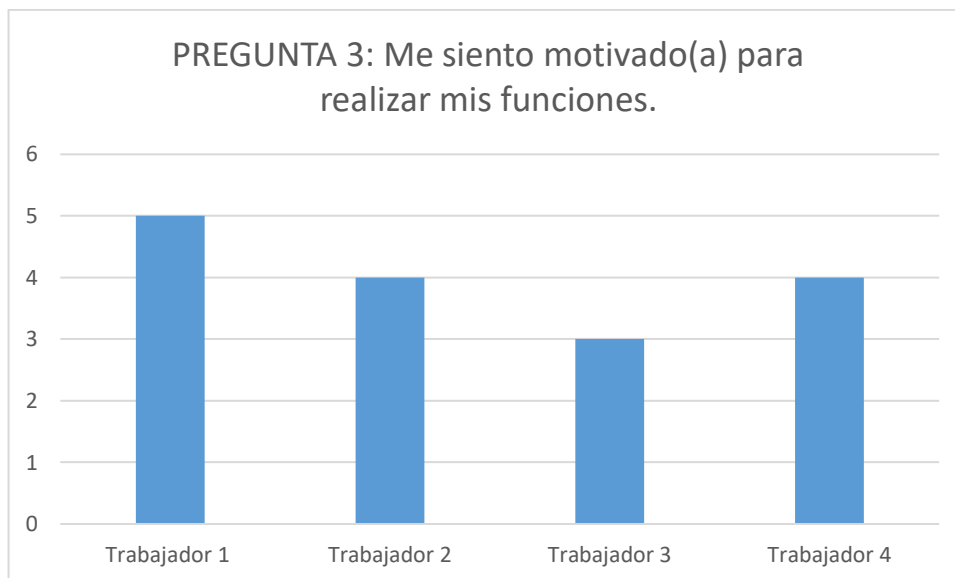
Fuente: Autoria Propia

P1. El ambiente laboral es positivo y agradable Promedio: 4.0 El personal manifiesta una percepción positiva general del ambiente de trabajo. La puntuación refleja que los colaboradores consideran que existe un entorno armónico, lo que resulta favorable para la productividad y la retención del talento humano

Figura 2*Comunicación entre miembros*

Fuente: Autoria Propia

P2. Existe buena comunicación entre los miembros del equipo Promedio: 4.0 La comunicación entre los integrantes del equipo es valorada positivamente. Esto sugiere que hay un flujo adecuado de información y que se facilita la interacción fluida y efectiva, indispensable para lograr los objetivos organizacionales.

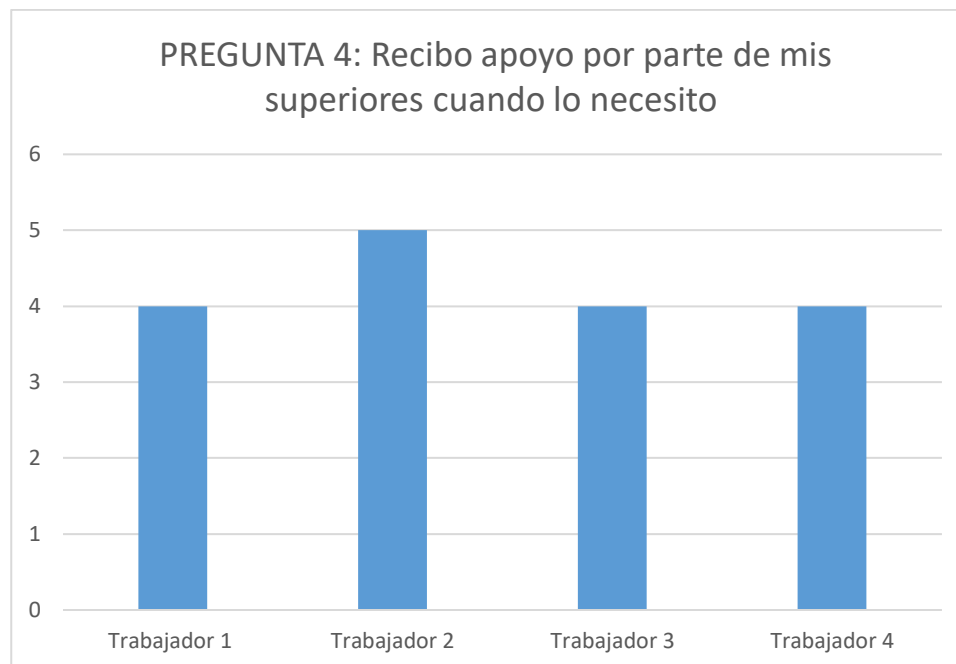
Figura 3*Motivación*

Fuente: Autoria Propia

P3. Me siento motivado(a) para realizar mis funciones Promedio: 4.0 La motivación laboral es percibida como buena. Los colaboradores sienten que tienen razones suficientes para realizar su trabajo con entusiasmo, lo cual incide directamente en la calidad del servicio.

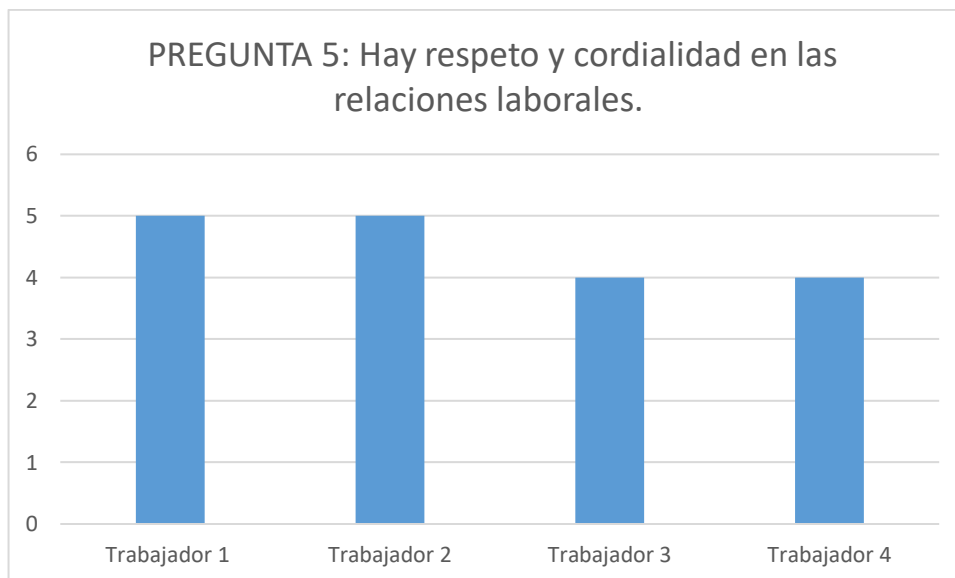
Figura 4

Apoyo por parte de superiores



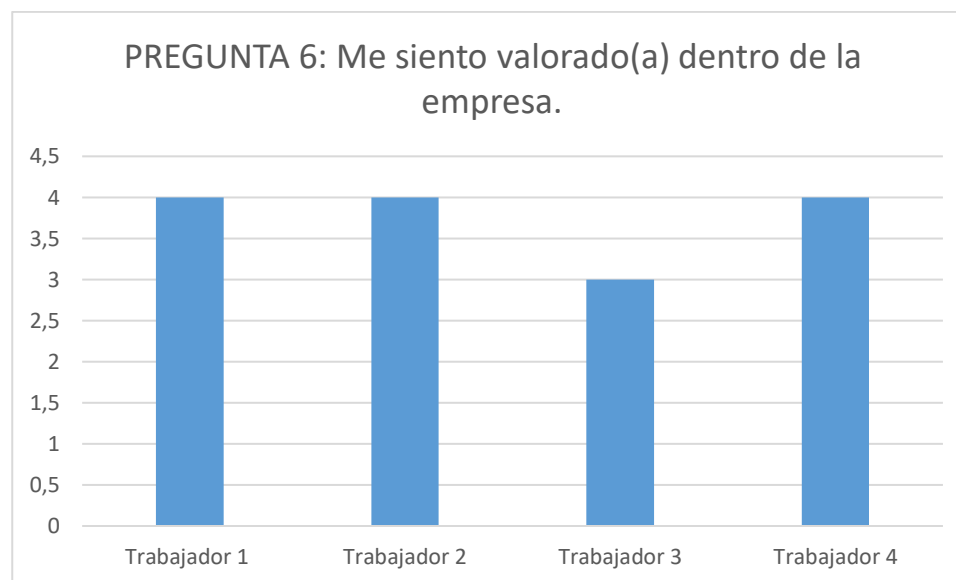
Fuente: Autoria Propia

P4. Recibo apoyo por parte de mis superiores cuando lo necesito Promedio: 4.25 Existe una valoración positiva respecto al respaldo brindado por los superiores. Este apoyo fortalece la confianza y el sentido de pertenencia, factores claves para un buen liderazgo organizacional.

Figura 5*Relación Laboral*

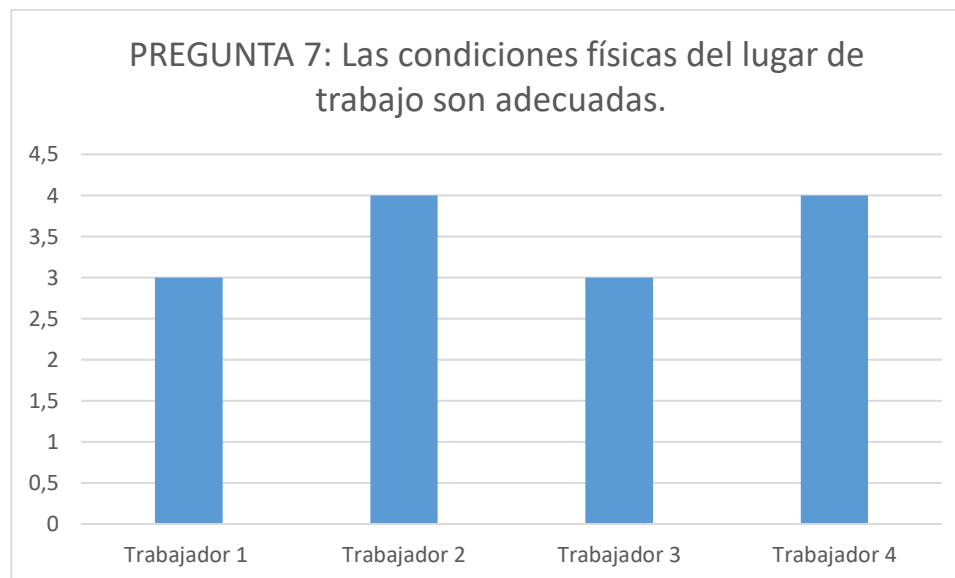
Fuente: Autoria Propia

P5. Hay respeto y cordialidad en las relaciones laborales Promedio: 4.5 Este es uno de los aspectos mejor valorados por los trabajadores. La presencia de relaciones laborales basadas en el respeto y la cordialidad es fundamental para mantener un entorno laboral sano.

Figura 6*Valor dentro de la Empresa*

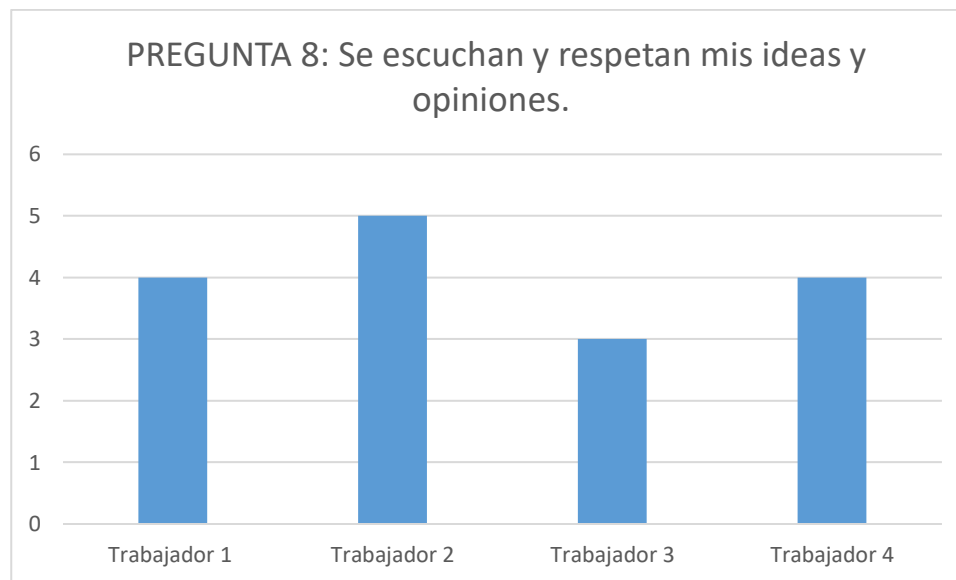
Fuente: Autoria Propia

P6. Me siento valorado(a) dentro de la empresa Promedio: 3.75 Aunque el resultado es positivo, se encuentra ligeramente por debajo de los anteriores. Esto indica que algunos colaboradores no se sienten completamente reconocidos por sus aportes, lo que puede afectar la motivación a largo plazo.

Figura 7*Condición física del lugar de Trabajo*

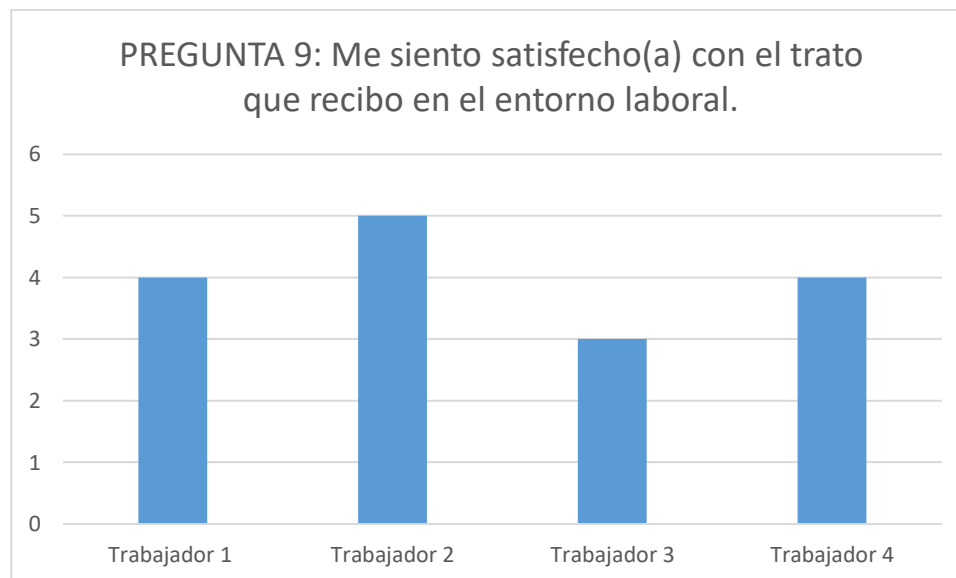
Fuente: Autoria Propia

P7. Las condiciones físicas del lugar de trabajo son adecuadas Promedio: 3.5 El promedio sugiere una percepción moderada. Es probable que existan aspectos relacionados con el espacio, mobiliario o ventilación que requieran ser revisados para mejorar el confort laboral.

Figura 8*Escucha y Respeto por Ideas*

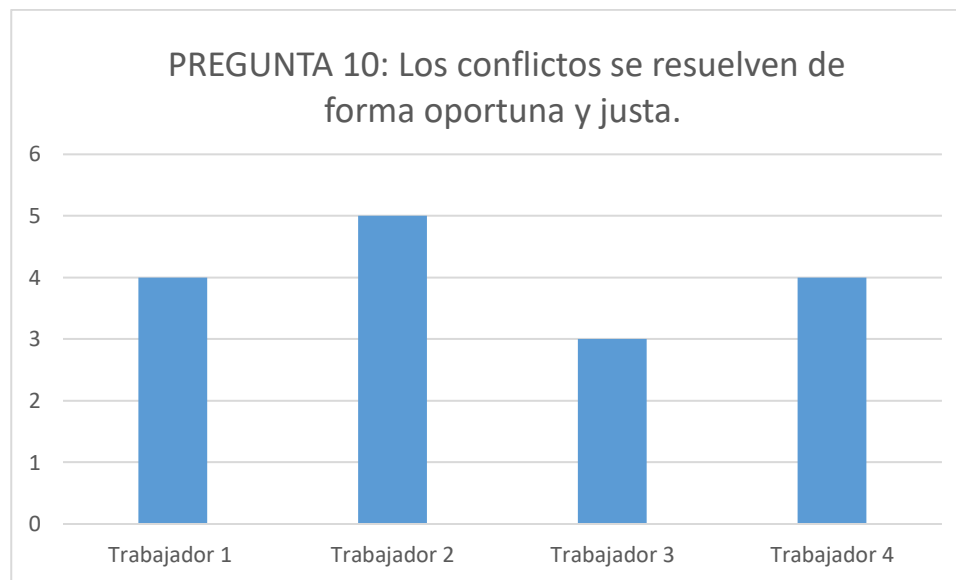
Fuente: Autoria Propia

P8. Se escuchan y respetan mis ideas y opiniones Promedio: 4.0 Los colaboradores consideran que sus opiniones son tenidas en cuenta, lo cual fomenta un clima participativo y colaborativo. Esta valoración es esencial para la motivación intrínseca.

Figura 9*Satisfacción en el Entorno Laboral*

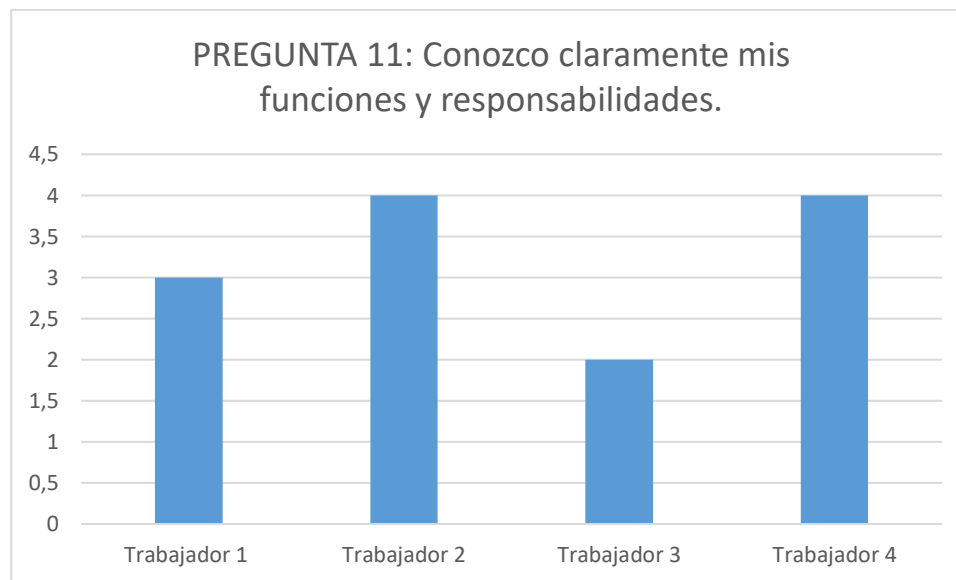
Fuente: Autoria Propia

P9. Me siento satisfecho(a) con el trato que recibo en el entorno laboral Promedio: 4.0 La satisfacción respecto al trato interpersonal se mantiene en un nivel alto. Este aspecto está directamente relacionado con la convivencia y la estabilidad emocional en el entorno de trabajo.

Figura 10*Resolución de Conflictos*

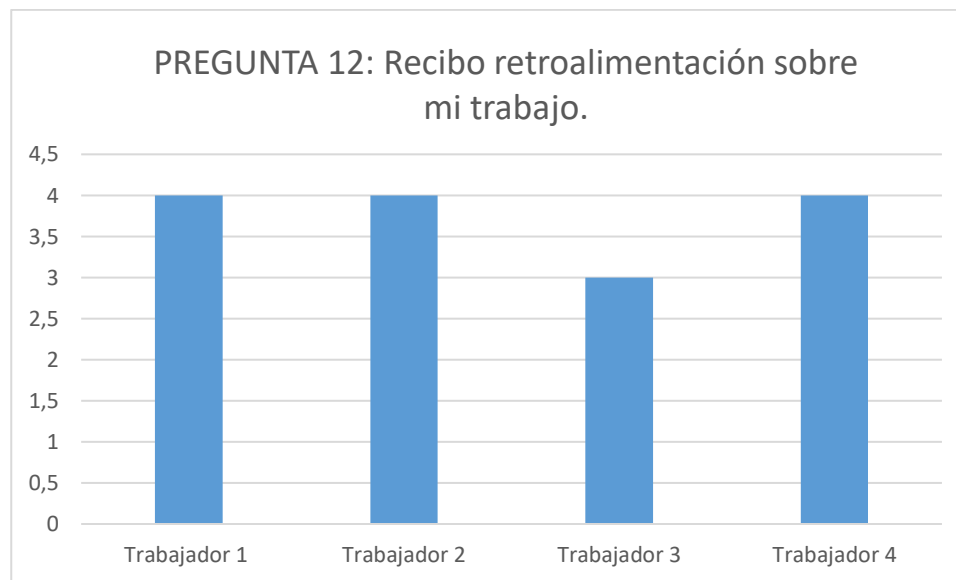
Fuente: Autoria Propia

P10. Los conflictos se resuelven de forma oportuna y justa Promedio: 4.0 La resolución de conflictos es vista como efectiva. Esto denota que existen mecanismos de comunicación y mediación que permiten manejar las diferencias sin que estas escalen a niveles perjudiciales.

Figura 11*Reconocimiento de Funciones y Responsabilidades*

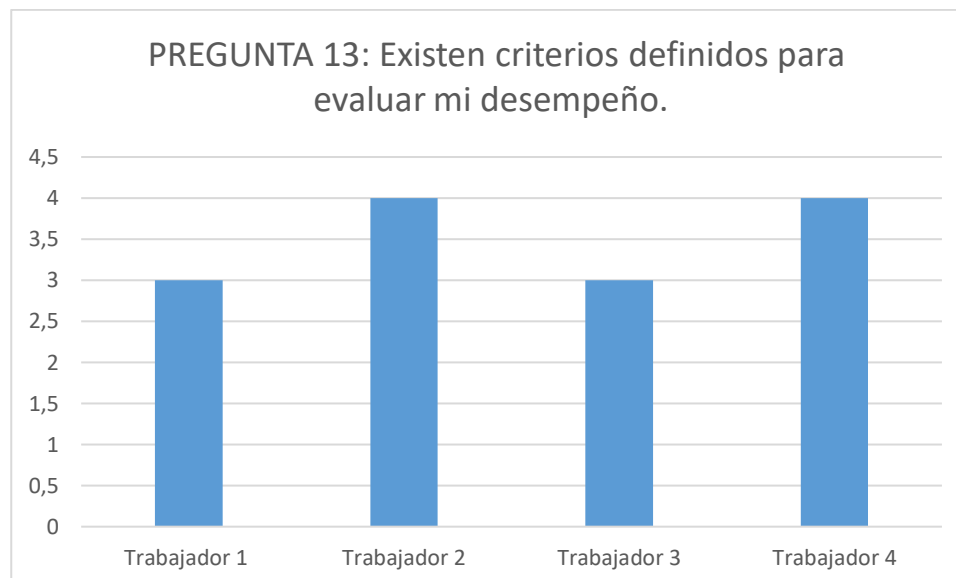
Fuente: Autoria Propia

P11. Conozco claramente mis funciones y responsabilidades Promedio: 3.25 Este es uno de los ítems con menor puntuación. La ambigüedad o falta de claridad en las funciones puede generar confusiones, duplicidad de tareas o bajo rendimiento. Se recomienda revisar los perfiles de cargo y fortalecer la inducción.

Figura 12*Retroalimentación en mi Trabajo*

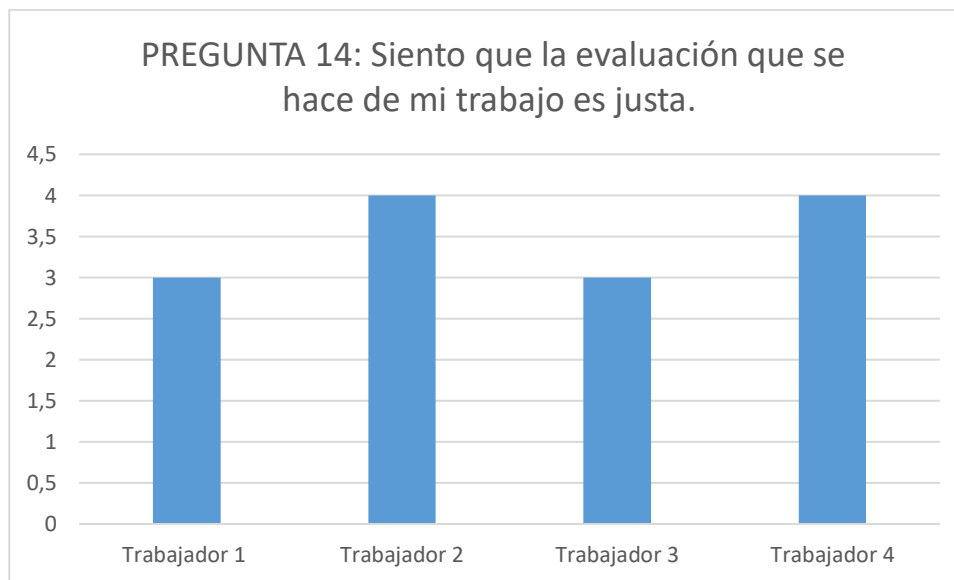
Fuente: Autoria Propia

P12. Recibo retroalimentación sobre mi trabajo Promedio: 3.75 La retroalimentación existe, pero puede mejorarse. Una comunicación constante sobre el desempeño individual puede impactar positivamente en el mejoramiento continuo.

Figura 13*Evaluación de Desempeño*

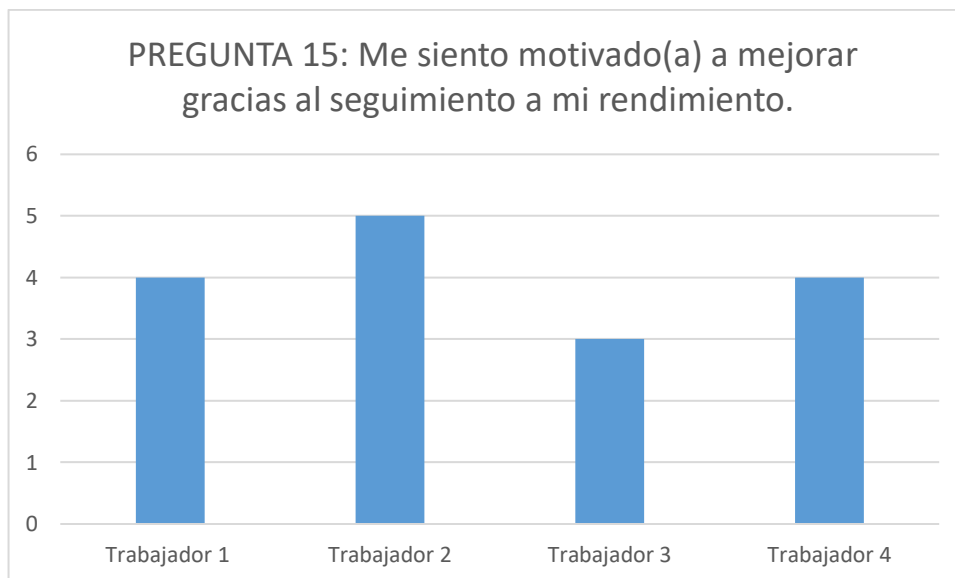
Fuente: Autoria Propia

P13. Existen criterios definidos para evaluar mi desempeño Promedio: 3.5 La evaluación del desempeño es una práctica que aún debe institucionalizarse. La ausencia de criterios claros puede dar lugar a percepciones de injusticia o subjetividad.

Figura 14*Evaluación Justa*

Fuente: Autoria Propia

P14. Siento que la evaluación que se hace de mi trabajo es justa Promedio: 3.5 Aunque la puntuación es aceptable, refleja una necesidad de mayor transparencia y objetividad en los procesos de evaluación, lo que se podría lograr mediante la implementación de indicadores específicos

Figura 15*Seguimiento de mi rendimiento*

Fuente: Autoria Propia

Nota. Datos alineación de los objetivos de la empresa

P15. Me siento motivado(a) a mejorar gracias al seguimiento a mi rendimiento Promedio: 4.0 El seguimiento al rendimiento es percibido como un factor que motiva al mejoramiento continuo. Este es un aspecto que debe fortalecerse como parte de una cultura organizacional orientada al desarrollo del talento humano.

Matriz DOFA aplicada

Se estructuró una matriz de diagnóstico estratégico con fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, útil para orientar planes de mejora en el corto y mediano plazo.

Impacto esperado del plan propuesto

A nivel interno: Mejora en la organización de funciones, mayor eficiencia operativa, reducción de errores, claridad jerárquica y procesos formales.

A nivel del personal: Mayor motivación, sentido de pertenencia, formación continua, reconocimiento y condiciones laborales más dignas.

A nivel institucional: Cumplimiento normativo, fortalecimiento reputacional, sostenibilidad del negocio, y capacidad para replicar el modelo en otras microempresas del sector salud.

Conclusión general de los resultados

Los resultados obtenidos con la aplicación de las encuestas evidencian que, si bien existe un ambiente interpersonal positivo y disposición del personal hacia el aprendizaje, persisten graves debilidades estructurales en los procesos de contratación, definición de funciones y evaluación del desempeño. Estos hallazgos justifican la implementación del Plan de Planificación del Talento Humano, como medida prioritaria para optimizar la gestión interna, mejorar la calidad del servicio y garantizar el cumplimiento normativo.

Matriz DOFA

Figura 16 *Matriz DOFA*



Fuente: Autoria Propia

Análisis Estratégico del DOFA

Fortalezas (F)

La permanencia y compromiso del personal es un activo clave que permite implementar procesos de mejora con menor resistencia al cambio.

La experiencia del regente farmacéutico representa una ventaja competitiva en el cumplimiento de requisitos técnicos del sector.

Las relaciones interpersonales saludables crean un entorno favorable para la cohesión del equipo y la participación.

Oportunidades (O)

El acceso a programas externos de formación (SENA, MinSalud, plataformas virtuales) representa una alternativa económica y viable para suplir las brechas de capacitación.

El reconocimiento y confianza de la comunidad favorece la fidelización de clientes y la sostenibilidad del negocio.

Las tecnologías actuales permiten desarrollar procesos de capacitación, evaluación y seguimiento sin grandes inversiones.

Debilidades (D)

La ausencia de una estructura organizacional clara genera desorganización interna, duplicidad de funciones y deficiencia en la toma de decisiones.

La informalidad en la contratación puede generar riesgos legales, baja motivación y desprotección para los empleados.

La falta de evaluación del desempeño impide conocer el nivel real de cumplimiento, establecer incentivos o mejorar de manera objetiva.

Amenazas (A)

El sector farmacéutico está altamente regulado. La falta de cumplimiento puede conllevar sanciones, cierres temporales o pérdida de licencias.

La dependencia del propietario para todas las decisiones limita el crecimiento y sostenibilidad de la empresa a mediano plazo.

Cambios normativos o revisiones de entidades de control pueden impactar negativamente si no hay procesos documentados ni personal formado.

Estrategias recomendadas derivadas del DOFA:

FO (Fortalezas + Oportunidades): Aprovechar el compromiso del personal para implementar programas de formación externos y gratuitos.

DO (Debilidades + Oportunidades): Utilizar plataformas digitales para suplir la falta de formación y establecer procesos básicos de evaluación.

FA (Fortalezas + Amenazas): Utilizar la experiencia técnica del regente farmacéutico para liderar la formalización y cumplimiento legal.

DA (Debilidades + Amenazas): Diseñar un plan de acción urgente para estructurar la empresa formalmente y reducir el riesgo de sanciones legales.

Formato de evaluación del desempeño propuesto

A continuación se presenta un modelo básico de formato de evaluación del desempeño laboral, construido a partir de criterios objetivos y medibles, en concordancia con los hallazgos obtenidos en la investigación. Este formato busca apoyar el seguimiento y mejora continua del rendimiento del personal.

Tabla 4 *Formato de evaluación del desempeño propuesto*

Criterio de evaluación	Descripción	Escala de valoración (1 a 5)
Cumplimiento de funciones	Grado en que el trabajador realiza las tareas asignadas en tiempo y forma.	1 - Nunca a 5 - Siempre
Calidad del trabajo	Precisión, presentación y efectividad en la ejecución de actividades.	1 - Muy baja a 5 - Excelente
Iniciativa y proactividad	Capacidad para proponer mejoras y actuar sin necesidad de supervisión.	1 - Nunca a 5 - Siempre
Trabajo en equipo	Colaboración, respeto y disposición para apoyar a sus compañeros.	1 - Nunca a 5 - Siempre
Comunicación	Claridad, oportunidad y efectividad al transmitir información.	1 - Muy deficiente a 5 - Excelente

Responsabilidad y compromiso	Cumplimiento de horarios, normas y sentido de pertenencia.	1 - Nunca a 5 - Siempre
Adaptabilidad al cambio	Capacidad para ajustarse a nuevas condiciones, procesos o tareas.	1 - Muy baja a 5 - Alta
Relaciones interpersonales	Nivel de empatía, respeto y actitud positiva hacia otros.	1 - Conflictuado a 5 - Excelente

Fuente: Aatoria Propia

Tabla de indicadores de gestión

Los siguientes formularios están diseñados para facilitar el seguimiento periódico al clima laboral y al desempeño del personal en la Droguería El Comercio. Su aplicación permitirá tomar decisiones basadas en datos reales.

Periodicidad: Anual

Instrucciones: Marque la frecuencia o calificación correspondiente según su percepción.

Tabla 5 *Tabla de indicadores de gestión*

Indicador	Pregunta / Medición	Esperado / Observaciones
Nivel de satisfacción laboral	¿Qué tan satisfecho se siente trabajando en esta empresa?	Media \geq 4.0
Comunicación interna	¿Recibe información clara y oportuna sobre su trabajo?	Media \geq 4.0
Relaciones laborales	¿Cómo calificaría las relaciones con sus compañeros?	Media \geq 4.0
Ambiente de trabajo	¿Se siente cómodo en el ambiente laboral?	Media \geq 4.0
Reconocimiento	¿Se siente valorado por su labor en la organización?	Media \geq 3.5

Fuente: Autoria Propia

Indicadores de Evaluación del Desempeño

Periodicidad: Semestral

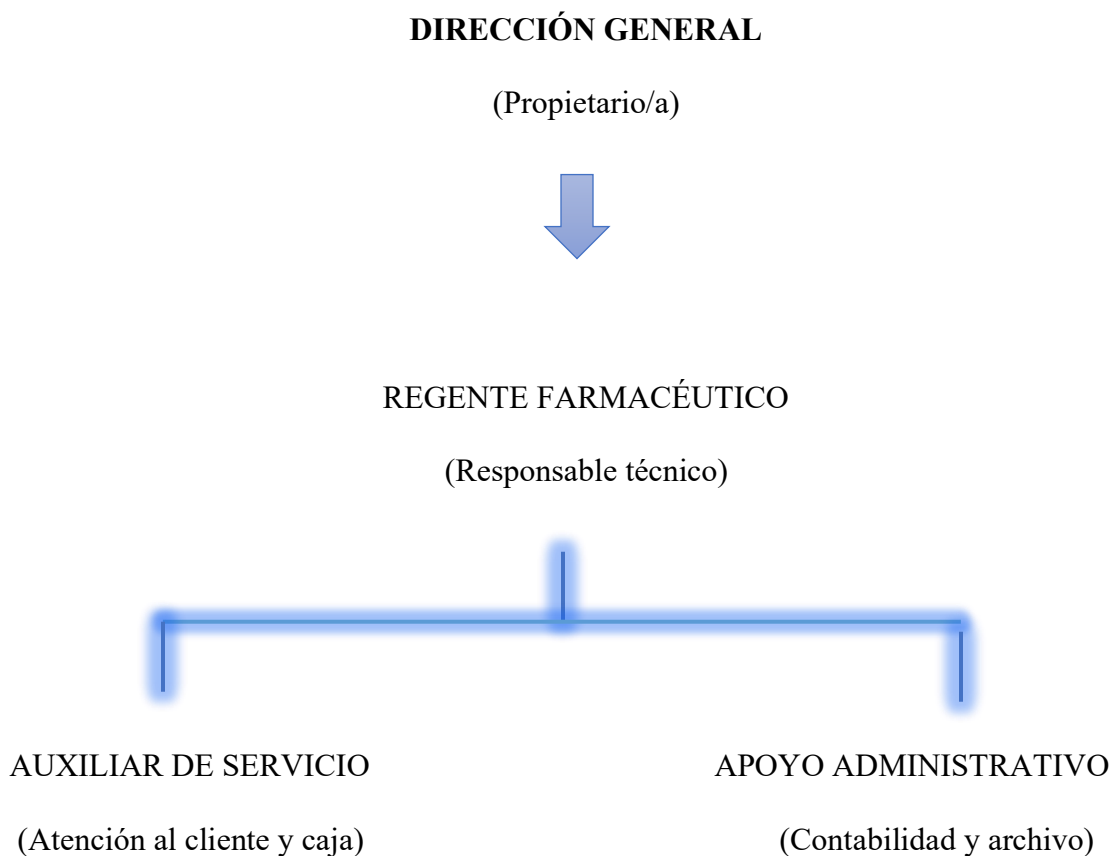
Instrucciones: El jefe inmediato califica de 1 a 5 cada ítem, siendo 5 la mejor puntuación.

Tabla 6 *Indicadores de Evaluación del Desempeño*

Indicador	Criterio de Evaluación	Resultado Esperado / Meta
Cumplimiento de funciones	Realiza sus tareas en tiempo y forma conforme a lo asignado	≥ 4.0
Calidad del servicio	Ofrece atención clara, respetuosa y sin errores	≥ 4.5
Puntualidad y asistencia	Llega a tiempo y cumple con su jornada laboral	≥ 4.5
Trabajo en equipo	Coopera con sus compañeros y favorece el ambiente laboral	≥ 4.0
Actitud y compromiso	Muestra iniciativa, responsabilidad y disposición para mejorar	≥ 4.5

Fuente: Autoria Propia

Organigrama funcional



Fuente: Autoria Propia

Descripción de los cargos:

Dirección General (Propietario):

- Toma de decisiones estratégicas.
- Gestión administrativa y legal.
- Supervisión general del negocio.

Regente Farmacéutico:

- Responsable técnico de la dispensación de medicamentos.
- Garantía del cumplimiento normativo.
- Apoyo en selección y formación del personal.

Auxiliar de Servicio:

- Atención al público.
- Manejo de caja y organización de productos.
- Apoyo en recepción y limpieza del punto de venta.

Apoyo Administrativo/Contable:

- Registros contables y facturación.
- Archivo de documentos legales.
- Apoyo en control de inventarios y proveedores.

Conclusiones

La elección La realización del presente proyecto de grado permitió abordar de manera sistemática e integral la problemática relacionada con la ausencia de una planificación estratégica del talento humano en la Droguería El Comercio, ubicada en el municipio de Chitagá – Norte de Santander. A lo largo del proceso investigativo se aplicaron herramientas teóricas y prácticas que permitieron diagnosticar el estado actual de la gestión del recurso humano en la empresa, identificar debilidades críticas, y finalmente diseñar un plan estructurado y funcional que responde a las necesidades reales de la organización.

En primer lugar, se concluye que la carencia de una estructura organizacional formal limita gravemente el desempeño de la droguería. La inexistencia de un organigrama, perfiles de cargo o manuales de funciones genera duplicidad de tareas, sobrecarga operativa, ambigüedad en las responsabilidades y falta de trazabilidad en los procesos internos. La estructuración de un organigrama funcional y la definición detallada de cargos permitió establecer las jerarquías, roles y canales de comunicación de manera clara, lo que favorecerá la eficiencia, el orden administrativo y la toma de decisiones más ágil y transparente.

En segundo lugar, se evidencia que los procesos de selección, inducción y capacitación se realizan de forma empírica e informal, lo que incrementa los riesgos de contratar personal no calificado, eleva la rotación y dificulta la consolidación de una cultura organizacional sólida. Al no contar con criterios técnicos ni procedimientos estandarizados para la incorporación de nuevos colaboradores, la empresa se expone a vacíos de competencias, desmotivación temprana y errores en la atención al cliente. El diseño de un proceso de selección por competencias, acompañado de un programa estructurado de inducción, representa una mejora significativa, ya

que permitirá seleccionar perfiles idóneos, acelerar el proceso de adaptación laboral y fortalecer el sentido de pertenencia desde el primer día.

En tercer lugar, el diagnóstico reveló que no existen mecanismos formales para evaluar el desempeño del personal ni para monitorear el clima laboral, lo cual impide realizar retroalimentación efectiva, reconocer logros, identificar necesidades formativas o tomar decisiones objetivas sobre ascensos o rotaciones. Esta ausencia de medición dificulta también la implementación de estrategias de mejora continua. La propuesta de un sistema de evaluación semestral, complementado con indicadores de gestión del talento humano (rotación, ausentismo, satisfacción, eficiencia operativa), permitirá tomar decisiones basadas en datos reales y promover una cultura de evaluación permanente.

Una conclusión transversal al estudio es que las microempresas como la Droguería El Comercio, a pesar de su tamaño reducido, requieren de herramientas técnicas de gestión que les permitan operar de manera más profesional, ética y sostenible. El tamaño de la organización no exime de la necesidad de contar con procesos estandarizados, especialmente en sectores como el farmacéutico, donde los errores humanos pueden tener consecuencias graves para la salud de los usuarios.

Igualmente, se reconoce que, más allá del cumplimiento legal, la planificación del talento humano debe concebirse como una estrategia para fortalecer el compromiso del personal, mejorar el ambiente de trabajo y garantizar la calidad del servicio, lo cual repercute directamente en la fidelización de los clientes y en la reputación de la empresa ante la comunidad.

Desde una perspectiva social, se concluye que este tipo de intervenciones académicas permiten reducir brechas de conocimiento y formalización en contextos rurales, brindando herramientas prácticas a empresas que muchas veces han operado durante años sin

acompañamiento técnico ni procesos claros. La transferencia del conocimiento generado en este trabajo puede replicarse en otras droguerías u organizaciones similares del territorio, contribuyendo al fortalecimiento del tejido empresarial local.

Desde una dimensión académica y personal, este trabajo de grado representó un espacio de aplicación real del conocimiento adquirido en el Diplomado de Gerencia del Talento Humano. Permitió no solo identificar una problemática concreta, sino también desarrollar habilidades para formular soluciones viables, diseñar instrumentos técnicos y proponer mejoras sostenibles. Se concluye, por tanto, que la planificación del talento humano no es un lujo reservado para grandes empresas, sino una necesidad fundamental para toda organización que aspire a crecer, adaptarse y perdurar en el tiempo con calidad y compromiso social. Se logró diseñar un plan integral que aborda desde la formalización de estructuras organizativas hasta mecanismos de evaluación y mejora continua, respondiendo al objetivo general planteado.

La encuesta aplicada evidenció un ambiente laboral positivo, aunque con falencias en comunicación institucional, retroalimentación y reconocimiento, lo que permitió establecer una línea base clara para intervenir.

Se identificaron como fortalezas la cohesión interpersonal y la motivación para capacitarse; y como debilidades, la informalidad en contratación, ausencia de estructura y evaluación, y desconocimiento de funciones.

Se desarrolló un instrumento de evaluación semestral basado en criterios objetivos, complementado con indicadores de gestión y guías de retroalimentación, lo que representa una herramienta eficaz para la mejora continua.

La planificación del talento humano es indispensable en microempresas del sector salud. La propuesta permite profesionalizar la gestión, elevar el nivel de cumplimiento normativo y generar un ambiente de trabajo más justo, eficiente y sostenible.

Recomendaciones

Formalizar la estructura organizacional: Implementar de manera inmediata el organigrama funcional y los perfiles de cargo diseñados. Esto permitirá mejorar la asignación de responsabilidades y reducir la ambigüedad en las tareas.

Implementar el proceso de selección por competencias: Adoptar el protocolo de selección que prioriza habilidades técnicas y blandas, garantizando la contratación de personal idóneo y alineado con la misión de la droguería.

Establecer el programa de inducción como política obligatoria: Asegurar que todo nuevo colaborador reciba formación sobre cultura organizacional, normativa sanitaria y procedimientos internos, favoreciendo la integración y el desempeño inicial.

Aplicar el sistema de evaluación del desempeño cada semestre: Utilizar el formato y los indicadores definidos para evaluar al personal con objetividad, promover el desarrollo individual y tomar decisiones justas en ascensos o sanciones.

Medir y mejorar el clima organizacional: Realizar mediciones anuales sobre clima laboral y percepción del desempeño. A partir de estos datos, formular estrategias participativas para mejorar el ambiente de trabajo.

Fomentar una cultura de formación continua: Aprovechar plataformas del SENA y del Ministerio de Salud para brindar capacitaciones técnicas y administrativas, atendiendo el alto interés del personal en mejorar sus competencias.

Actualizar periódicamente los instrumentos de gestión: Evaluar y ajustar cada año el plan de talento humano, incorporando aprendizajes, cambios normativos y nuevos retos del entorno farmacéutico.

Promover la ética, el compromiso y el liderazgo participativo: Formar al equipo en valores organizacionales y fortalecer el liderazgo desde la dirección para fomentar el respeto, la comunicación y la corresponsabilidad en los resultados.

Referencias Bibliográficas

Chiavenato, I. (2017). Gestión del talento humano (3.^a ed.). McGraw-Hill.

<https://scholar.google.com/scholar?q=Chiavenato+Gesti%C3%B3n+del+talento+humano+3a+edici%C3%B3n+2017>

Comisión Intersectorial de Salud Pública. (2019). Guía técnica para la gestión del talento humano en salud. Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia.

<https://www.minsalud.gov.co>

Dessler (2016)

<https://scholar.google.com/scholar?q=Dessler+Administraci%C3%B3n+de+recursos+humanos+2016>

García, M., & Torres, A. (2018). Efectos de la planificación de recursos humanos en la calidad del servicio farmacéutico. Revista Colombiana de Administración, 25(2), 45–58.

<https://scholar.google.com/scholar?q=Efectos+de+la+planificaci%C3%B3n+de+recursos+humanos+en+la+calidad+del+servicio+farmac%C3%A9utico+2018>

Idalberto, C. (2018). Administración de recursos humanos. McGraw-Hill.

<https://scholar.google.com/scholar?q=Idalberto+Chiavenato+Administraci%C3%B3n+de+recursos+humanos+2018>

Mintrabajo. (2023). Guía de buenas prácticas laborales en Colombia.

<https://www.mintrabajo.gov.co>

Mintzberg (2009)

<https://scholar.google.com/scholar?q=Mintzberg+2009>

Reyes, D. (2020). Planificación estratégica del talento humano en pequeñas empresas. Editorial Ecoe.

<https://scholar.google.com/scholar?q=Reyes+2020+Planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+del+talento+humano>

Robbins (2013)

<https://scholar.google.com/scholar?q=Robbins+2013+Administraci%C3%B3n+de+recursos+humanos>

Spencer & Spencer (1993)

<https://scholar.google.com/scholar?q=Spencer+Spencer+1993+Competence+at+work>

UNAD. (2024). Guía metodológica para proyectos de grado. Universidad Nacional Abierta y a Distancia.

<https://www.unad.edu.co>

Apéndices

Apéndices A | Modelo de encuesta

Valor	Significado
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Fuente: Autoria Propia

Clima organizacional

1. El ambiente laboral es positivo y agradable.

1 ____

2 ____

3 ____

4 ____

5 ____

2. Existe buena comunicación entre los miembros del equipo.

1 ____

2 ____

3 ____

4 ____

5 ____

3. Me siento motivado(a) para realizar mis funciones.

1 ____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

4. Recibo apoyo por parte de mis superiores cuando lo necesito.

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

5. Hay respeto y cordialidad en las relaciones laborales.

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

6. Me siento valorado(a) dentro de la empresa.

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

7. Las condiciones físicas del lugar de trabajo son adecuadas.

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

8. Se escuchan y respetan mis ideas y opiniones.

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

9. Me siento satisfecho(a) con el trato que recibo en el entorno laboral.

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

10. Los conflictos se resuelven de forma oportuna y justa.

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

Percepción del desempeño laboral

11. Conozco claramente mis funciones y responsabilidades.

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

12. Recibo retroalimentación sobre mi trabajo.

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

13. Existen criterios definidos para evaluar mi desempeño.

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

14. Siento que la evaluación que se hace de mi trabajo es justa.

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

15. Me siento motivado(a) a mejorar gracias al seguimiento a mi rendimiento.

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____