



Universidad  
**Inca Garcilaso de la Vega**  
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL

Aplicación de estrategias de Atracción, Reclutamiento y Selección de  
Técnicos de Farmacia en Cadena de boticas

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el título profesional de LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

**AUTOR (ES)**

Fernández Gonzales, Andrea Patricia

**ASESOR**

Marín Escalante, Ana Salinova

**Agosto 2020**

*DEDICATORIA*

*A la vida.*



## AGRADECIMIENTOS

Para la realización de este trabajo, agradezco especialmente a la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, que me permitió, con arduo esfuerzo y perseverancia, cumplir la meta de ser profesional.

Agradezco de igual manera a la empresa que hace más de dos años me dio la oportunidad de ingresar a aplicar los conocimientos obtenidos en experiencias previas, pero sobre todo me permitió tener un enorme aprendizaje sobre los procesos de la gestión del talento y me dio su confianza para llevar a cabo proyectos de atracción, reclutamiento y selección de personal.



## RESUMEN

El presente trabajo de Suficiencia Profesional tiene como objetivo describir mi experiencia profesional como Analista de Atracción y Selección de personal en una empresa del rubro farmacéutico, cuyo propósito es llevar salud y bienestar a todas las familias peruanas, por lo tanto el trabajo desarrollado en ella se llevó a cabo a nivel nacional, incluyendo todos los departamentos del Perú, adaptando las estrategias de trabajo a la realidad de cada región, sin perder de vista el objetivo principal que fue cumplir con la dotación de personal técnico especializado para contribuir con la continuación ininterrumpida de la operatividad de cada local.

A partir de las oportunidades de mejora identificadas dentro del flujo de atracción, reclutamiento y selección de personal se desarrolló un Programa de Intervención con dos programas eje para potenciar el trabajo hecho desde el área de Atracción y Selección, el primero fue el Programa de capacitación de Entrevistas por competencias, que tuvo como objetivo agilizar el flujo de contratación de personal e incluir dentro del proceso de selección al cliente interno, para que tenga participación directa en la elección y aprobación de los postulantes que ingresarían a trabajar; el segundo fue el Programa de desarrollo de Marca empleadora, ya que durante el trabajo de campo se identificó que nuestro público objetivo no tenía conocimiento sobre temas indispensables de la empresa como los beneficios laborales, nacionalidad de la misma y medios para poder postular, por lo tanto se aplicó una estrategia de acercamiento con los institutos superiores que impartieran la carrera técnica de Farmacia para poder tener contacto con los futuros profesionales desde ciclos intermedios de estudio, y de esa manera, poder ser su primera opción de empleo al culminar la carrera

## PALABRAS CLAVE

Reclutamiento, selección de personal, entrevistas por competencias, capacitación, marca empleo.

# **STRATEGY IMPLEMENTATION FOR PHARMACEUTICAL TECHNICIANS' ATTRACTION, RECRUITING AND SELECTION IN A PHARMACY CHAIN**

## **ABSTRACT**

The main objective of this Professional Sufficiency work is to describe my professional experience as an Attraction and Selection Analyst in a pharmaceutical Company, whose main purpose is to bring health and wealth to every Peruvian family, therefore this job was developed nationwide, including every department, adapting work strategies to each region's reality, without missing out the main objective, which was to guarantee staffing of technical professionals to be able to keep the business working in each store.

Improvement opportunities were identified in the attraction, recruitment and selection work flow, so we developed two main programs to enhance the work made in the Attraction and Selection area, the first was the Training in Competencies oriented Interviews Program, which aimed to speed up the hiring flow and to include our internal customer into the staff selection process, so they could have a direct participation in the approval of people chosen to be hired; the second was the Employee Brand development Program, identified as an important initiative during our field work, in which we acknowledged that our target audiences didn't have enough nor correct information about the Company, the benefits we offered to our workers and the means to apply to the job with us, therefore we applied a strategy to be closer to superior institutes and be able to have direct contact with future professionals and be their first job option when they finish their studies.

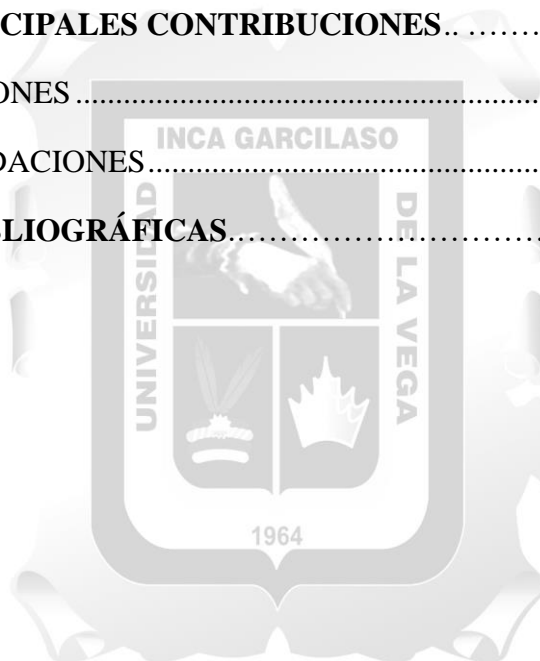
## **KEY WORDS**

Recruiting, staff selection, competencies oriented interviews, employer branding.

## INDICE

RESUMEN.....	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN.....	9
<b>CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES.....</b>	<b>11</b>
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	11
1.1.1 Descripción del servicio.....	13
1.1.2 Ubicación geográfica y contexto socioeconómico.....	13
1.1.3 Actividad general o área de desempeño.....	13
1.1.4 Propósito y valores.....	13
<b>CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA.....</b>	<b>14</b>
2.1 ACTIVIDAD PROFESIONAL DESARROLLADA.....	14
2.2 PROPÓSITO DEL PUESTO Y FUNCIONES ASIGNADAS.....	14
2.2.1 Producto.....	15
2.2.2 Resultados.....	15
<b>CAPÍTULO 3: FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA.....</b>	<b>16</b>
3.1 TEORÍA Y LA PRÁCTICA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL.....	16
3.1.1 Reclutamiento de personal.....	16
3.1.2 Selección de personal.....	16
3.1.3 Entrevista de selección.....	17
3.1.4 Entrevista por competencias.....	18
3.1.5 Atracción de personal.....	18
3.1.6 Modelo del Cambio de Sistema Total de Ralph Kilmann.....	19
3.2 ACCIONES, METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS.....	20
3.2.1 Descripción de acciones.....	20

3.2.2 Metodología.....	20
3.2.3 Método.....	21
3.2.4 Técnica de recolección de datos.....	21
3.2.5 Procedimiento.....	22
PROGRAMA DE INTERVENCIÓN.....	22
Programa de capacitación de Entrevistas por competencias.....	22
Programa de desarrollo de Marca Empleadora.....	23
Evaluación.....	26
<b>CAPÍTULO 4: PRINCIPALES CONTRIBUCIONES.....</b>	<b>27</b>
4.1 CONCLUSIONES.....	27
4.2 RECOMENDACIONES.....	27
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>30</b>



## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

- *Figura I:* Estructura Organizacional
- *Figura II:* Organigrama General de la empresa
- *Figura III:* Organigrama de Dirección de GGHH y Gerencia de Atracción y Selección





## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de Suficiencia Profesional para obtener el grado de Licenciada en Psicología de la reconocida Universidad Inca Garcilaso de la Vega tiene como objetivo principal presentar y describir las acciones desarrolladas durante los años 2018 y 2019 en una empresa del rubro de retail farmacéutico, durante el ejercicio de mi experiencia profesional en el ámbito de la psicología organizacional, el cual me permitió desarrollar conocimientos teóricos y prácticos que fueron aplicados al desarrollo de mi desempeño profesional.

El ejercicio de mi trabajo se desarrolló en el área de Atracción y Selección de personal de una empresa del rubro ya mencionado, cuyo alcance abarca todos los departamentos del Perú, incluyendo no solo las principales ciudades, sino también zonas alejadas, en las que se dificulta la contratación de profesionales debido a la escasez de estos, el plan de trabajo se desarrolló frente a la necesidad de reclutar profesionales técnicos especializados en Farmacia a nivel nacional, teniendo zonas del país que no cuentan con Institutos Superiores que imparten esta carrera y zonas donde la cantidad de egresados de la carrera no cubren las necesidades de personal a contratar para la continuidad del negocio. Las estrategias fueron tomadas desde el desarrollo y difusión de la Marca empleadora directamente con el público objetivo hasta la capacitación de los líderes de boticas respecto a cómo entrevistar efectivamente a los postulantes y poder identificar a los mejores candidatos.

A continuación desarrollo na breve descripción de cada capítulo expuesto en el presente trabajo.

El primer capítulo contiene información general acerca de la empresa, los productos y servicios que ofrece, su ubicación, propósito, y organigrama.

En segundo capítulo se expone el desarrollo de las responsabilidades y funciones asumidas, la problemática identificada y los resultados obtenidos luego de la aplicación de las estrategias elegidas.

En el tercer capítulo se desarrolla la fundamentación teórica, que es el eje para sustentar las elecciones y estrategias elegidas para trabajar en la problemática identificada, se

describe la metodología y el procedimiento dentro del desempeño profesional, se exponen los resultados obtenidos.

En el cuarto capítulo, se exponen las conclusiones y recomendaciones que se encontraron al ejecutar los programas de Capacitación en entrevistas por competencias a líderes y el Desarrollo de la Marca Empleadora.

Posteriormente, se presentan los anexos que nos permitirán conocer mediante gráficos cómo se llevaron a cabo los proyectos mencionados.



# CAPÍTULO 1

## ASPECTOS GENERALES

### 1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Empresa del rubro de retail farmacéutico, con aproximadamente de 2 mil boticas en los 24 departamentos del Perú y 18 mil colaboradores, de los cuales el 78% es representado por mujeres. Tiene un 18% de participación en el mercado total de boticas y farmacias del Perú y representa en aproximado del 45% de la venta total de productos farmacéuticos a nivel nacional.

#### 1.1.1 Descripción del servicio

Empresa Peruana del rubro Farmacéutico presente en los 24 departamentos del Perú, con aproximadamente 2 mil boticas, cuya actividad principal es la venta minorista de productos farmacéuticos, higiene personal y suplementos vitamínicos.

#### Estructura Organizacional

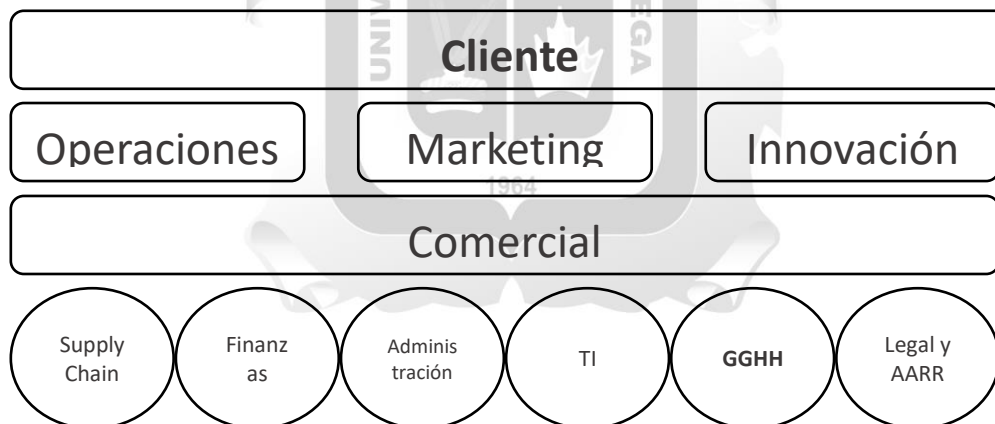


Figura I: Estructura Organizacional

Fuente: Empresa de rubro farmacéutico

## Organigrama General de la empresa

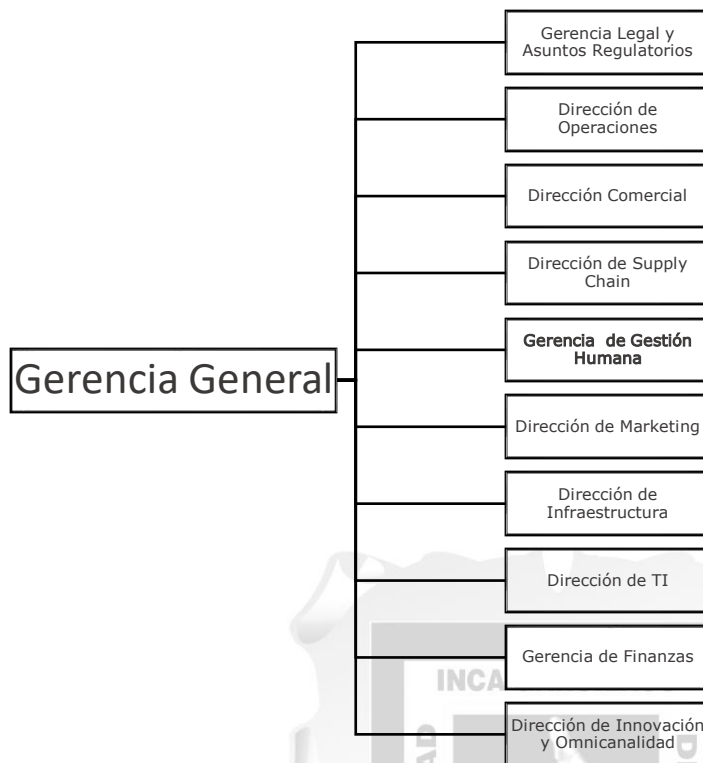


Figura II: Organigrama General de la empresa

Fuente: Empresa de rubro farmacéutico

## Organigrama de Dirección de GGHH y Gerencia de Atracción y Selección

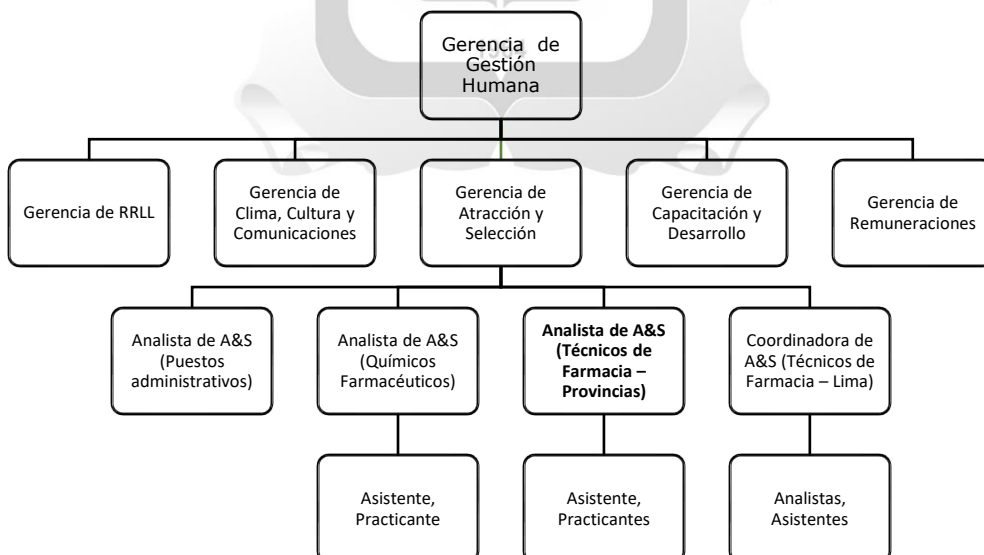


Figura III: Organigrama de Dirección de GGHH y Gerencia de Atracción y Selección

Fuente: Empresa de rubro farmacéutico

### **1.1.2 Ubicación geográfica y contexto socioeconómico**

La sede principal o Matriz administrativa se encuentra en Lima – Perú, la empresa cuenta con 2 Centros de distribución localizados en Chorrillos y Punta Hermosa (Lima). Al cierre del año 2019 se tuvieron 2100 boticas operativas, las cuales están repartidas en todo el territorio del país y están al servicio de más de 20 millones de peruanos en todas las regiones.

El contexto sociodemográfico al que se dirigen los servicios de la empresa abarcan todos los sectores socioeconómicos del país, ya que cuenta con boticas en las principales ciudades de cada departamento, y a su vez, se encuentra presente en zonas alejadas de las mismas, con el objetivo de llevar salud a todo el país.

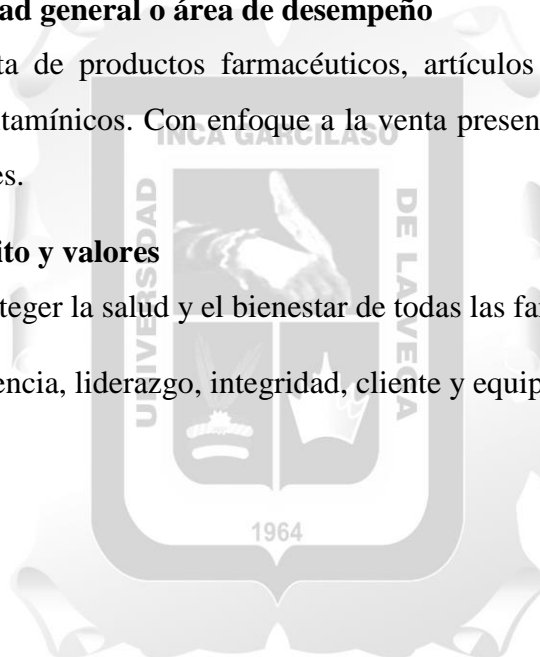
### **1.1.3 Actividad general o área de desempeño**

Venta minorista de productos farmacéuticos, artículos de higiene personal y suplementos vitamínicos. Con enfoque a la venta presencial y venta a través de medios virtuales.

### **1.1.4 Propósito y valores**

**Propósito:** Proteger la salud y el bienestar de todas las familias peruanas

**Valores:** Eficiencia, liderazgo, integridad, cliente y equipo.



## **CAPÍTULO 2**

### **DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA**

#### **2.1 ACTIVIDAD PROFESIONAL DESARROLLADA**

Durante la experiencia laboral la principal responsabilidad fue el aseguramiento de la dotación de personal técnico de la carrera de Farmacia a nivel nacional, desarrollando estrategias de atracción de postulantes, reclutamiento masivo, selección de candidatos mediante la aplicación de pruebas virtuales y entrevistas presenciales, y la generación de convenios interinstitucionales con los Institutos de Educación Superior que contaran con la carrera de Farmacia, participando en actividades presenciales como presentaciones informativas y talleres de empleabilidad, participación en eventos y congresos. Durante el desarrollo de mis actividades como Analista de Atracción y Selección pude identificar las dificultades para cubrir los requerimientos semanales, cuya existencia se daba principalmente debido a dos factores: la rotación de personal y la constante apertura de nuevas boticas a nivel nacional, tanto en las principales ciudades como en zonas alejadas, donde se complica mucho más el poder encontrar profesionales técnicos, la criticidad de la necesidad de cubrir estas vacantes radica en que la falta de personal repercute en la operatividad de los locales y en el logro de objetivos del área de Operaciones.

#### **2.2 PROPÓSITO DEL PUESTO Y FUNCIONES ASIGNADAS**

Coordinar y asegurar la adecuada cobertura de dotación de personal de la Dirección de Operaciones, a través de las diversas estrategias de selección y normativa interna, a fin de asegurar el correcto funcionamiento de las boticas.

Las funciones asignadas fueron las siguientes:

- Asegurar la dotación de personal de boticas a nivel nacional, en coordinación con el área de Productividad y Operaciones (Atracción, reclutamiento, selección, evaluación, proceso de incorporación y contratación de personal).
- Elaborar y presentar reportes de cobertura de requerimientos, compilando información del equipo.
- Elaborar el plan anual / semestral de viajes y los cronogramas de los mismos.

- Generar contenidos a presentarse en los talleres dirigidos a líderes de botica y estudiantes de TF en Institutos (Información Institucional, talleres de empleabilidad, talleres de desarrollo de competencias blandas).
- Asegurar la generación de convenios con diversas instituciones educativas a nivel nacional con el objetivo de atraer profesionales para las boticas.
- Coordinar con institutos a nivel nacional presentaciones para los estudiantes, con el objetivo de obtener bases de datos de potenciales postulantes.
- Generar el contenido y dar capacitaciones a los jefes de local y supervisores de zona sobre Entrevistas por competencias.

### **2.2.1 Producto**

Se diseñó un programa de Intervención con el objetivo principal de facilitar el reclutamiento de personal técnico especializado en todos los departamentos del Perú, mediante la estrategia de difundir la Marca empleadora y de capacitar a los jefes de local para que puedan entrevistar a los postulantes de manera más efectiva, reduciendo tiempos para la ejecución de la contratación y de manera que fueran partícipes activos en la selección del personal.

### **2.2.2 Resultados**

Tras el programa ejecutado se lograron Convenios interinstitucionales de cooperación con el 90% de Institutos que imparten la carrera de Técnico en Farmacia a nivel nacional, se logró capacitar al 85% de líderes de boticas en técnicas de entrevista y se generó una base de datos de aproximadamente 2000 egresados de la carrera por año, a nivel nacional.

## CAPÍTULO 3

### FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA

#### 3.1 TEORÍA Y LA PRÁCTICA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL

##### 3.1.1 Reclutamiento de personal

Como base, se confirma que el reclutamiento es el conjunto de estrategias para divulgar en el mercado laboral las oportunidades de empleo de la organización, con el objetivo atraer talento calificado a la misma y así ocupar las vacantes disponibles (Chiavenato, 2011).

En el área se identificó la problemática de que la necesidad de profesionales técnicos especializados supera a la cantidad de los mismos en el mercado profesional, ya sea por la escasez de Institutos a nivel nacional que impartan la carrera técnica de Farmacia, la falta de interés en postular a la empresa, o la lejanía de los centros de trabajo respecto a las principales ciudades de cada departamento (donde generalmente se encuentran los Institutos Superiores). Asimismo, se identificó que la modalidad de reclutamiento a través de bolsas laborales casi exclusivamente, no alcanzaba al público objetivo. El plan de trabajo implicó hacer visitas a los Institutos locales de cada departamento para identificar el perfil de los profesionales de cada localidad, conocer sus intereses y motivaciones.

##### 3.1.2 Selección de personal

La selección de personal es el proceso en el cual se busca identificar a los candidatos que tienen el mayor potencial de realizar una actividad laboral exitosamente, adaptarse al entorno laboral con mayor rapidez y poder crecer profesionalmente en el mismo (Sánchez, 1993)

Frente a la realidad de que la demanda de profesionales superaba a la oferta de los mismos en el mercado laboral, se identificó la importancia de mejorar el proceso de selección, a pesar de no tener un amplio número de profesionales como universo de dónde elegir a los más aptos, ya que identificando a los mejores perfiles, se podría reducir la rotación y mejorar la adecuación al puesto de los nuevos colaboradores, haciendo posible de manera más ágil, la eficacia de su desempeño.



La selección debe verse como un proceso de comparación entre los requerimientos del perfil que la organización requiere y las características de los postulantes que se presentan, las herramientas utilizadas en el proceso de selección de candidatos fueron:

- Análisis de hoja de vida
- Aplicación de una prueba psicoaptitudinal virtual, que evaluaba la aptitud verbal y numérica, la capacidad de atención, concentración y memoria, y el desarrollo de competencias: agradabilidad, apertura, responsabilidad, perseverancia, extraversión, estabilidad
- Aplicación de pruebas de conocimiento técnico (cuando el puesto lo requiere)
- Entrevista por competencias
- Validación de antecedentes penales, policiales o judiciales

De esta manera, el área de Atracción y Selección de personal llevó a cabo el proceso de selección, pero fue el área solicitante la que tomaba la decisión del candidato elegido.

Chiavenato (2011) afirma que el papel del entrevistador es determinante en el proceso de selección, por ese motivo es común que en las empresas se ponga sobre la mesa la importancia de capacitar en métodos de entrevista a los líderes de áreas y sus equipos, buscando que las entrevistas sean herramientas que permitan evaluar de manera objetiva a los postulantes.

### **3.1.3 Entrevista de selección**

Otra problemática identificada fue la rotación temprana del personal técnico, debido a que no se adaptaban a la cultura de la empresa, ritmo de trabajo y objetivos organizacionales y metas personales, por lo tanto, se dispuso profundizar esta información mediante la aplicación de entrevistas por competencias y profundizando en los intereses personales y motivaciones de cada postulante. Para esto, se desplegó un plan de capacitación a nivel nacionales (en las principales ciudades de cada departamento) para capacitar en la técnica de Entrevista por Competencias a los jefes de locales, quienes serían líderes del personal ingresante.

Alles (2003) afirma que la entrevista de selección es ser uno de los factores con mayor influencia al decidir qué candidato ocupa una posición vacante.

### **3.1.4 Entrevista por competencias**

Por parte del cliente interno se tenía una constante insatisfacción respecto al perfil de las personas que ingresaban a trabajar, ya que no se adecuaban a las exigencias del puesto, respecto a su nivel de desarrollo de ciertas competencias como la orientación a objetivos, orientación al cliente, capacidad de resolución de problemas, flexibilidad frente al cambio. Por lo tanto, se decidió implementar dentro la entrevista, el enfoque a profundizar e identificar el desarrollo de las competencias necesarias para desarrollarse satisfactoriamente en las funciones. Empezaremos definiendo que las competencias son indicadores de comportamientos o conductas observables que se consideran necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo, es decir, que han sido identificadas dentro del perfil de puesto.

Mertens (1997) expone que las competencias son la capacidad de desempeñar una función en distintos contextos laborales, basadas en el aprendizaje y desarrollo de conocimientos y habilidades expresados de manera teórica (saber) y práctica (saber hacer).

### **3.1.5 Atracción de personal**

Durante el primer despliegue de visitas a Institutos en diferentes ciudades del país, se identificó que los alumnos de la carrera técnica de farmacia de últimos ciclo y los egresados, no tenían conocimiento de aspectos básicos de la empresa, como por ejemplo, la nacionalidad de la misma, las condiciones laborales y los beneficios adicionales que ofrece, como consecuencia se desarrolló un plan de difusión de la marca empleo, para lograr difundir de manera más efectiva y eficaz las ofertas laborales y ser más atractivos para el público objetivo como empresa dónde trabajar.

Para trabajar la atracción de personal es indispensable trabajar en la marca empleadora (o employer branding) es la imagen que busca crear y ofrecer una empresa ante sus empleados, potenciales postulantes y el mercado laboral en general.

Abarca los beneficios tangibles e intangibles que ofrece a los colaboradores, y que estos obtienen al trabajar en ella, algunos ejemplos son:

Beneficios tangibles: remuneración, beneficios sociales, horario de trabajo, flexibilidad horaria, capacitaciones, alianzas y descuentos corporativos.

Beneficios intangibles: clima laboral, posibilidad de línea de carrera, orgullo de pertenencia, propósito y valores.

Backhaus & Tikoo (2004) exponen que la marca empleadora implica la construcción de una identidad como empleador que identifique y diferencie a la organización de sus competidores.

Edwards (2010) expone que el desarrollo de la marca empleadora tiene como público objetivo a los actuales empleados y a los potenciales postulantes, utilizando los principios del marketing y branding para obtener resultados enfocados a la gestión de recursos humanos.

### **3.1.6 Modelo del Cambio de Sistema Total de Ralph Kilmann**

Ralph Kilmann (1989) presenta el Modelo de cambio de sistema total, en el que especifica los aspectos más importantes a considerar, a fin de lograr consistencia durante el proceso de cambio. El modelo presenta cinco fases: 1) inicio del programa, 2) diagnóstico de problemas, 3) planeación de las “trayectorias”, 4) implantación de las “trayectorias”, y 5) evaluación de resultados. En este planteamiento el eje central con las “trayectorias” definidas como puntos clave de elementos críticos en la organización: cultura, habilidades gerenciales (nuevas formas de enfrentarse a los problemas), construcción de equipos (para internalizar la nueva cultura en cada unidad de negocio o área), estrategia-estructura (desarrollo de un plan estratégico diferente), sistemas de recompensas (para establecer un sistema basado en el desempeño y objetivos). El éxito de la intervención dependerá del manejo cuidadoso de estas trayectorias para asegurar un camino saludable hacia la transformación

Este modelo fue elegido debido a que la cultura de la empresa implica una constante revisión y modificación de las estrategias en pos del logro de los objetivos, durante el inicio del programa, se fueron identificando más oportunidades de mejora que se fueron implementando en el camino e implicaron ir modificando, afinando y dando distintos niveles de relevancia a los puntos identificados. El programa implicó la participación y soporte por parte de las gerencias para asegurar que todo el equipo pudiera comprometerse en las nuevas estrategias a seguir, las cuales eran nuevas para la empresa.

## 3.2 ACCIONES, METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS

### 3.2.1 Descripción de acciones

El programa de intervención se desarrolló tomando en cuenta las principales problemáticas identificadas dentro del proceso de Atracción, reclutamiento y selección de personal, tomando como eje principal el Modelo de cambio de sistema total de Ralph Kilmann, que plantea cinco trayectorias o caminos que se dan para el cambio de temas que incluyen cultura organizacional (incrementa la confianza), habilidades gerenciales (desarrollo de nuevas maneras de afrontar los problemas), creación de equipos, estrategia – estructura y sistemas de recompensas.

Los cinco pasos de secuencia son:

1. Iniciar el programa
2. Diagnosticar problemas
3. Programar las trayectorias
4. Poner en práctica las trayectorias
5. Evaluar los resultados

Este modelo nos permitió iniciar el programa ágilmente habiendo identificado previamente la problemática alrededor de la labor del reclutamiento y selección de personal, una vez iniciado nos permitió identificar otras problemáticas, ya que implicó que nuestra labor saliera al campo y a un contacto más directo con los clientes internos y con nuestro público objetivo, lo que a su vez nos dio una mejor perspectiva para programar las trayectorias y ponerlas en práctica, teniendo como punto de apoyo en todo momento el soporte de los líderes del área de operaciones, quienes son nuestros clientes internos y con quienes trabajamos en constante coordinación y comunicación.

### 3.2.2 Metodología

Este informe basó en una estructura descriptiva, que según Arias (2001), es la caracterización de un fenómeno, persona o grupo, cuyo objetivo principal es determinar un comportamiento. Se eligió esta metodología debido a que el objetivo del presente informe es describir la problemática abordada en la empresa y las estrategias de solución que se aplicaron.

### **3.2.3 Método**

El modelo utilizado fue el cualitativo, que, de acuerdo a Strauss y Corbin (1990), se define como cualitativa a cualquier tipo de investigación cuyos resultados y análisis no han empleado procedimientos estadísticos ni numéricos de cuantificación, este fue el motivo por el cual se aplicó este modelo.

### **3.2.4 Técnica de recolección de datos**

El desarrollo del plan de trabajo se basó en dos técnicas principales, la entrevista y la observación, aplicado tanto al cliente interno (Gerentes de Operaciones y Jefes zonales), como al público objetivo (estudiantes de últimos ciclos de la carrera técnica y postulantes al puesto de Técnico de Farmacia) y a los socios estratégicos (Directores de la carrera de Farmacia de Institutos a nivel nacional).

Canales (2006) define la entrevista como la comunicación entre el entrevistador y el entrevistado con el fin de obtener respuestas sobre el problema planteado. El tipo de entrevista que se utilizó fue la semi estructurada, para permitirnos explorar los temas que resaltaran los entrevistados y así poder identificar información relevante para ellos y para nosotros.

Sierra (1984) expone que observar “es la inspección y estudio realizado por el investigador, mediante el empleo de sus propios sentidos, con o sin ayuda de aparatos técnicos, de las cosas o hechos de interés social, tal como son o tienen lugar espontáneamente”. (p.253)

Ambas técnicas fueron de vital importancia, la entrevista nos permitió conocer la percepción del cliente interno respecto a lo que necesitaba del área de atracción y selección y el perfil ideal de las personas que ingresarían a trabajar luego del proceso de selección de candidatos; así como entender lo que el público objetivo y socios estratégicos esperan de la empresa como lugar donde trabajar, además de la percepción que tienen de la misma, y de esa manera nosotros podríamos identificar qué puntos debían reforzarse dentro del proceso de selección y dentro del trabajo de la marca empleadora, para posicionarnos como la primera opción de trabajo dentro del rubro farmacéutico.

### **3.2.5 Procedimiento**

La entrevista se aplicó en varios frentes dentro del proceso, empezando por los clientes internos, de quienes nos interesaba conocer cuáles eran sus necesidades en cuanto al perfil de competencias de los candidatos a seleccionar. El otro frente al que aplicamos la entrevista fue el público objetivo, nos interesaba conocer la percepción que tenían de la organización los postulantes y potenciales candidatos, qué conocían de la empresa y cuál era la reputación que ellos tenían de la misma como un potencial lugar donde trabajar; respecto a las instituciones educativas, nosotros fuimos conscientes de la importancia de mantener relaciones y comunicación constante con los directores de la carrera de Farmacia, para de esa manera facilitar y mantener en el tiempo la práctica de celebrar convenios interinstitucionales y presentaciones (charlas informativas, talleres, participación en congresos) bianuales con los alumnos de la carrera. Y la observación se aplicó dentro de los procesos que se venían manejando respecto al reclutamiento y selección de personal, y respecto a la difusión de la marca empleadora.

### **PROGRAMA DE INTERVENCIÓN**

#### **Programa de capacitación de Entrevistas por competencias**

Al haber identificado dentro del proceso de selección la necesidad de identificar de manera más efectiva a los mejores perfiles para contratar, se desarrolló el programa de capacitación de Entrevistas por competencias, el cual fue dirigido a los Jefes zonales y líderes de boticas, para que la decisión final de quiénes deben ser contratados fuera tomada por el propio cliente interno, luego de que él mismo hiciera la validación de que los postulantes cumplieran con el perfil del puesto. De esta manera también se logró agilizar el flujo de contrataciones, ya que la etapa de entrevista se descentralizó del área de Atracción y Selección y permitió que la capacidad de entrevistar personas aumente exponencialmente.

El programa se llevó a cabo a nivel nacional, durante el año 2018, teniendo un refuerzo del mismo durante el año 2019. Se logró una participación del 85% de los Jefes zonales y líderes de botica, logrando una satisfacción del 90% respecto al taller de capacitación y los temas abordados en el mismo. Los talleres se dieron de manera presencial en todos los departamentos del país.

## **Programa de desarrollo de Marca Empleadora**

Al iniciarse la programación de viajes para el reclutamiento en campo y la capacitación a los líderes en técnicas de entrevista, se identificó lo siguiente:

- La estrategia de reclutar utilizando medios virtuales (bolsas laborales virtuales) no tenía resultados importantes debido al desconocimiento de estos medios en ciertas zonas del país.
- Se descubrió que la empresa no tenía una reputación positiva en determinados departamentos debido al desconocimiento de los beneficios ofrecidos a los colaboradores y a la idea errónea de la nacionalidad de la misma.
- La generación de convenios interinstitucionales entre la empresa y los institutos superiores que tuvieran la carrera de Farmacia, representaban una oportunidad para poder tener un medio más directo de generar una bolsa de postulantes y de difundir la información de la empresa para construir una Marca empleadora, que nos permitiera ser la primera opción de empleo para los recién egresados de la carrera al tener la oportunidad de exponer la información real de la empresa y los beneficios que ofrece a sus colaboradores.

Cabe mencionar que los meses claves para realizar las visitas a institutos y presentaciones dentro de los mismos fueron los que coincidían con el término de cada ciclo académico, para de esa manera poder captar con prontitud a los alumnos a punto de terminar la carrera técnica.

En base a lo expuesto, en coordinación con la Dirección de Gestión Humana y de Operaciones se desarrollaron ambos programas a lo largo de dos años.

<b>Programa de capacitación de Entrevistas por competencias</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
Identificar necesidades del área de Operaciones respecto a R&S	Coordinación de reuniones con la Gerencia de Operaciones Coordinación de reuniones grupales e individuales con Jefes zonales de distintas zonas del Perú (de manera presencial y virtual. Técnicas utilizadas: Entrevista y Observación	Andrea Fernández
Levantamiento de perfil del Técnico de farmacia (Competencias)	Coordinación de reuniones presenciales y virtuales con jefes zonales y líderes de boticas de distintas zonas del país	Andrea Fernández
Presentación del plan de trabajo a la Gerencia de Operaciones y Gerencias de GGHH	Elaboración de la presentación con información relevante sobre el perfil de puesto requerido, cantidad de vacantes, rotación de personal por región y flujo actual de reclutamiento y selección vs. nuevo flujo propuesto	Andrea Fernández
Elaboración del material del Taller de capacitación de Entrevistas por competencias	Investigación sobre técnicas de entrevista Elección de Competencias a evaluar durante el proceso de selección Elaboración de material visual para el dictado del taller Presentación del taller a las Gerencias de Operaciones y GGHH Elaboración del material de apoyo (físico) para el dictado del taller	Andrea Fernández
Elaboración de encuestas de satisfacción y registros de asistencia	Elaboración de material físico de apoyo para medir la satisfacción respecto al taller y la asistencia al taller	Andrea Fernández
Presentación del cronograma de los talleres a nivel nacional	Elaboración del gantt de trabajo con las programaciones de viajes por departamento	Andrea Fernández
Coordinación de fechas y asistencia de jefes zonales y líderes de botica	Coordinación telefónica con jefes zonales para asegurar la disponibilidad y asistencia a los talleres de los líderes de boticas y los ambientes donde se dictan los talleres	Andrea Fernández Practicante



<b>Programa de desarrollo de Marca Empleadora</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>	<b>Responsable</b>
Identificar oportunidades de mejora en el proceso de atracción y reclutamiento de personal	Coordinación de reuniones con la Gerencia de Operaciones Coordinación de reuniones grupales e individuales con Jefes zonales de distintas zonas del Perú (de manera presencial y virtual. Técnicas utilizadas: Entrevista y Observación	Andrea Fernández
Reuniones con los directores de la carrera de Farmacia con Institutos a nivel nacional	Coordinación de reuniones virtuales y presenciales Técnicas utilizadas: Entrevista y Observación	Andrea Fernández
Generación de convenios de cooperación interinstitucional con Institutos a nivel nacional que impartan la carrera técnica de Farmacia	Elaboración de plantillas de los convenios de cooperación interinstitucional Coordinación de la firma de los convenios por parte de la empresa y de los institutos Entrega de las copias firmadas para nuestro archivo y para los institutos	Andrea Fernández
Elaboración del material a presentar en los Institutos y material de apoyo	Elaboración de la presentación con información a presentar en los institutos: Información de cultura corporativa Taller: Beneficios laborales Taller: Cómo armar un CV Taller: Competencias para el éxito Taller: Tips para tener una entrevista exitosa Elaboración de material de apoyo: listas de asistencia a los talleres con información de contacto de los estudiantes	Andrea Fernández
Coordinación de fechas para llevar a cabo las presentaciones en los Institutos	Coordinación telefónica con los directores de la carrera de Farmacia sobre fechas y horarios de las presentaciones, cantidad de alumnos asistentes y temas a tratar en cada taller	Andrea Fernández
Dictado de talleres y charlas informativas	Dictado dentro de las instituciones educativas Entrega de material de apoyo	Andrea Fernández Practicante
Generar una base de datos de alumnos a partir de 4to ciclo de la carrera técnica de Farmacia	Elaboración de una lista de asistencia con los datos personales de los alumnos Digitalización de la lista de asistencia	Andrea Fernández Practicante

## **Evaluación**

El desarrollo de ambos programas se llevó a cabo en su totalidad durante los años 2018 y 2019, siendo adecuado a cada realidad de los departamentos visitados y a la disponibilidad de los institutos, de igual manera, ambos programas fueron teniendo ajustes en el tiempo al ir encontrando oportunidades de mejora que permitieran ser mejor aprovechados por cada público objetivo.

Fue de vital importancia mantener una comunicación constante con el cliente interno, para comunicar los acuerdos internos con cada jefe zonal y cualquier cambio que pudiera darse dentro la información a exponer y el flujo del programa. Asimismo, el hecho de tener practicantes que dieran soporte al trabajo fue necesario, para poder cubrir las zonas a donde se llevarían los talleres para los colaboradores y las presentaciones en los institutos.

El desarrollo de ambos programas permitieron los siguientes logros:

Una participación del 85% de los Jefes zonales y líderes de botica, logrando una satisfacción del 90% respecto al taller de capacitación y los temas abordados en el mismo.

Firma de convenios interinstitucionales con 28 Institutos superiores que imparten la carrera técnica de Farmacia y la generación de una base de datos a aproximadamente 2000 estudiantes y recién egresados de la carrera.

Ingreso de 360 estudiantes y/o recién egresados por año, como producto directo de las presentaciones en los institutos.

Cabe mencionar que el programa de Desarrollo de Marca Empleadora se mantiene este año, pero como un proyecto virtual debido a la coyuntura actual.

## CAPÍTULO 4

### PRINCIPALES CONTRIBUCIONES

#### 4.1 CONCLUSIONES

Asumir el cargo de Analista de atracción y selección de personal dentro de una empresa de alcance nacional, me permitió poner en práctica lo aprendido durante la carrera de Psicología y, además, conocer la realidad de las distintas regiones del país, poder desarrollar la capacidad de adaptarme a cada una de ellas y lograr identificarme con el propósito de la organización, el cual consiste en llevar salud y bienestar a cada familia del país, además, desde la responsabilidad asumida, también internalicé el objetivo de poder llevar una mejor calidad de vida a los nuevos colaboradores al ingresar a trabajar a una empresa que se preocupa por brindar todos los beneficios que corresponden a ley para tener un óptimo desempeño y desarrollo profesional.

Luego de ejecutar los programas de Capacitación en entrevistas por competencias y Desarrollo de Marca empleadora se concluye lo siguiente:

- El trabajo de suficiencia profesional se desarrolló en una empresa del rubro farmacéutico de alcance a nivel nacional, en la cual mi principal función se orientó a asegurar la dotación de personal técnico especializado para garantizar la operatividad de los locales, implicando mi intervención desde la difusión de las vacantes requeridas hasta la contratación del personal, manteniendo una constante comunicación y coordinación con los jefes zonales.
- La empresa se posiciona a nivel nacional teniendo más de 2000 locales en el territorio peruano y siendo respaldada por un importante grupo empresarial, el cual brinda a los colaboradores la seguridad de pertenecer a una empresa sólida, esta es una de sus mayores fortalezas, además del hecho de ser una empresa alineada a lo que la ley exige para los trabajadores dependientes a nivel nacional para garantizar la seguridad de los mismos.
- La empresa tiene como propósito llevar salud y bienestar a todos los peruanos, considerando esto como oportunidad para continuar su expansión dentro del territorio del país, incluyendo zonas alejadas donde las personas tienen como principal opción de cuidar su salud el acceso a nuestras boticas, cabe mencionar que la empresa se

encuentra en la capacidad de adaptarse ágilmente a las demandas del mercado y la coyuntura actual.

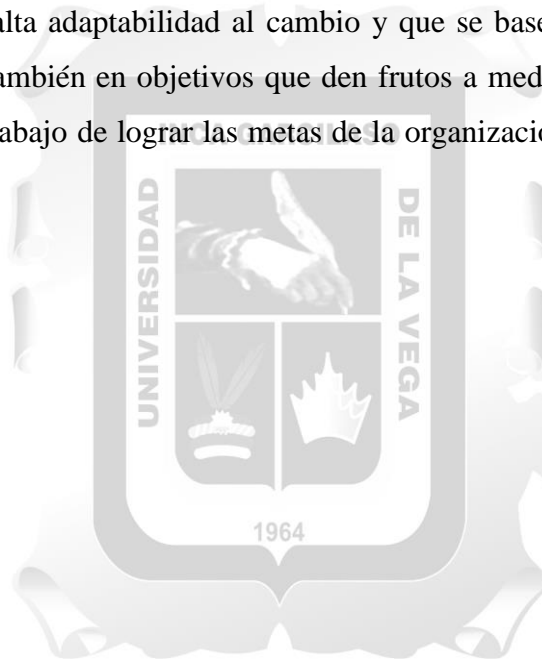
- Las oportunidades de mejora que se identificaron dentro del flujo de trabajo de reclutamiento y selección de personal técnico fueron la poca participación del cliente interno en la elección de las personas a ser contratadas y la disminuida oferta de profesionales de la carrera de farmacia en ciertas zonas del país en comparación con la demanda de los mismos para cubrir las necesidades de dotación para mantener la operatividad de cada local.
- El objetivo de las estrategias desarrolladas fue lograr identificar a los mejores perfiles dentro del proceso de selección teniendo la participación directa del cliente interno y brindándole herramientas para poder llevar a cabo de manera efectiva esta labor, así como lograr un acercamiento real con nuestro público objetivo para dar a conocer nuestras ofertas vacantes, medios de postulación, cultura organizacional, beneficios laborales e información verídica sobre la compañía, para de esa manera poder convertirnos en su primera opción de trabajo al finalizar sus estudios, y así reducir los tiempos de cobertura de las vacantes.
- Los resultados obtenidos de la aplicación de ambos programas fueron beneficiosos, ya que se logró generar convenios de cooperación interinstitucional a nivel nacional, permitiendo nuestra participación en charlas y talleres a lo largo de dos años con alumnos y egresados, logrando difundir información verídica sobre la organización, y tener una base de datos de más de 2000 profesionales y futuros profesionales, lo cual nos permitió tener acceso a un contacto más ágil con ellos para poder cubrir nuestras vacantes. Otro resultado importante fue la capacitación a los líderes a nivel nacional, lo que permitió agilizar el proceso de contrataciones cuidando la calidad del proceso de selección de personal.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

- Este trabajo de suficiencia profesional sustenta su importancia, ya que se puede mostrar el impacto que tuvo el desarrollo del programa planteado al área de atracción y selección de personal.
- Es de gran importancia el modelo considerado para ejecutar el desarrollo de ambos programas, se buscó describir el Modelo de cambio de sistema total de Ralph Kilmann, ya que se identifica con la necesidad de la organización para emprender

acciones de manera ágil, estando alineados con los líderes siendo capaces de identificar constantemente en el trayecto oportunidades de mejora y nuevas estrategias para seguir logrando un trabajo eficaz.

- Se recomienda continuar con la ejecución de ambos programas y ampliar su acción a otros perfiles de trabajo en boticas, en los que la cantidad de requerimientos dados por la empresa superen la oferta de profesionales disponibles en el mercado laboral, para de esta manera agilizar los procesos de selección de personal y trabajar en la marca empleadora para obtener resultado de mucha utilidad y relevancia en el corto y mediano plazo.
- Finalmente, se recomienda que el trabajo expuesto sirva de guía y referencia a futuros profesionales que asuman el reto de obtener resultados eficaces en contextos que requieran de una alta adaptabilidad al cambio y que se basen no solo en objetivos inmediatos, sino también en objetivos que den frutos a mediano y largo plazo para continuar con el trabajo de lograr las metas de la organización donde se desarrollen profesionalmente.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

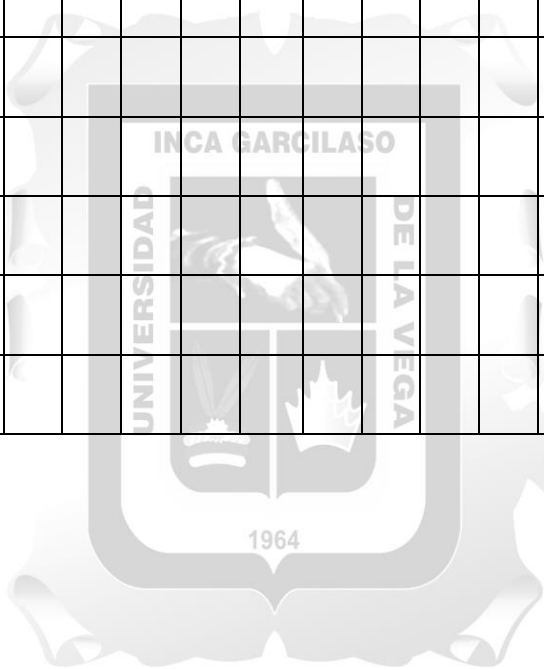
- Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias. En M. Alles, *Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias* (pág. 29). Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo : GRANICA.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International*
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos . En I. Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (pág. 169). México: MxGraw - Hill / Interamericana Editores S.A.
- Diaz Bravo, L., Torrico García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruiz, M. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 163.
- David Wug, M. (2006). *Los Programas de Reclutamiento, Selección e Inducción en el Colegio Capouilliez*. Guatemala : Universidad San Carlos de Guatemala .
- Kilmann, R. (1989). *Managing Beyond the Quick Fix*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Meza, N. S. (2017). *Organización y Gestión de Procesos*. Huancayo : Universidad Continental.
- Tamayo, M. T. (2003). El proceso de la investigación científica. En M. T. Tamayo, *El proceso de la investigación científica* (pág. 46). México: Limusa.

## ANEXOS

### Plan de viajes 2019: Taller de Entrevista por competencias y Presentaciones en Institutos

	Departamento	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Arequipa		X										
2	Trujillo		X										
3	Piura		X										
4	Tumbes			X									
5	Tacna/ Moquegua				X								
6	Trujillo					X							
7	Puno					X							
8	Ancash					X							
9	Chiclayo					X							
10	Huánuco / Pucallpa					X							
11	Huancayo						X						
12	Tarapoto						X						
13	Iquitos						X						
14	Madre de Dios						X						
15	Arequipa							X					
16	Cusco							X					
17	Pucallpa								X				
18	Piura									X			
19	Trujillo										X		

20	Huancayo										X		
21	Huánuco / Pucallpa										X		
22	Ica / Chincha										X		
23	Arequipa											X	
24	Puno / Juliaca											X	
25	Cusco											X	
26	Tarapoto											X	
27	Cajamarca											X	
28	Iquitos												X
29	Piura / Tumbes												X
30	Tarma												X
31	Huaraz												X
32	Apurimac												X





Encuesta de satisfacción aplicada en el taller de Entrevistas por competencias

Registro de asistencia de presentaciones en Institutos

<b>Encuesta de Satisfacción</b>				
¿Cómo calificarías?				
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
La utilidad de los contenidos aprendidos				
La utilización de casos prácticos				
La utilización de dinámicas de grupo				
Claridad de la exposición				
En general, el taller te ha parecido				
Comentarios y sugerencias:				

