



Universidad
Inca Garcilaso de la Vega
Nuevos Tiempos. Nuevas Ideas

FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL

Desarrollo de Estrategias para Retención del Talento Humano en una
Empresa de Rubro Farmacéutico, 2020.

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

AUTORA

Condori Díaz, Ángela Rosario

ASESOR

Marín Escalante, Ana Salinova.

Lima – Perú

Agosto, 2020

DEDICATORIA

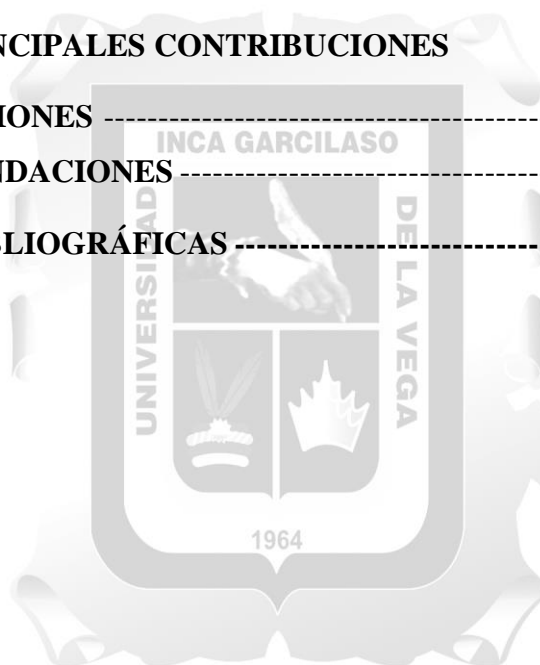
A Dios por iluminar mi camino y permitirme gozar de mi familia, a María del Rosario por ser mi fortaleza e inspiración para seguir adelante, a Basilio por enseñarme a perseverar, a mis hermanos Christian y John porque a pesar de las circunstancias jamás bajaron los brazos para que yo tampoco lo hiciera y a los pequeños Héctor y Elías por alegrar mis días.



ÍNDICE

DEDICATORIA	2
ÍNDICE	3
ÍNDICE DE FIGURAS	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES	
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	10
1.1.1 Descripción del Servicio	10
1.1.2 Ubicación Geográfica y Contexto Sociodemográfico.....	13
1.1.3 Actividad General o Área de desempeño.....	13
1.1.4 Propósito	13
CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA	
2.1 ACTIVIDAD PROFESIONAL DESARROLLADA	14
2.2 PROPÓSITO DEL PUESTO Y FUNCIONES ASIGANDAS	14
2.2.1 Producto	15
2.2.2 Resultados	15
CAPÍTULO 3: FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA	
3.1 TEORÍA Y LA PRÁCTICA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL	16
3.1.1 Definiciones	16
Reclutamiento de personal	16
Selección de personal	17
Rotación de Personal.....	17
Clima Laboral y Satisfacción Laboral.....	18
3.1.2 Modelo de la Estrella de Galbraith	19
3.1.3 Talento Humano	21
3.1.4 Retención de Talento	22

Investigaciones-----	23
Teoría de la Motivación – Higiene de Frederick Herzberg -----	25
Importancia de la retención de personal -----	26
3.2 ACCIONES, METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS -----	27
3.2.1 Descripción de Acciones -----	27
3.2.2 Metodología -----	27
Técnica de Recolección de datos -----	28
Procedimiento-----	28
Desarrollo de Estrategias para la Retención de Personal en la empresa -----	29
Programa de Trainee de Bachilleres y DT 2.0 -----	29
Evaluación-----	34
CAPÍTULO 4 : PRINCIPALES CONTRIBUCIONES	
4.1 CONCLUSIONES -----	36
4.2 RECOMENDACIONES -----	37
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS -----	39



ÍNDICE DE FIGURAS

- *Figura I:* Organigrama general de la empresa
- *Figura II:* Organigrama de la Dirección de Gestión Humana
- *Figura III:* Organigrama de la gerencia de Atracción y Selección
- *Figura IV:* Mapa de la ubicación de la empresa a nivel nacional
- *Figura V:* Índice de rotación de la empresa
- *Figura VI:* Modelo de la Estrella de Galbraith
- *Figura VII:* Componentes del talento humano
- *Figura VIII:* Ascensos generados en el 2020



DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA LA RETENCIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE RUBRO FARMACÉUTICO

RESUMEN

El presente trabajo de Suficiencia tuvo como objetivo describir mi experiencia profesional en la implementación de un programa de intervención a los colaboradores de una empresa del rubro farmacéutico. La organización tiene como propósito llevar salud y bienestar a todas las familias peruanas. La estructura en reclutamiento y selección de personal tenía una alta rotación, así como la atracción y retención de clientes internos generando pérdidas y un inadecuado clima laboral.

A partir de esas necesidades se desarrolló un Programa denominado Trainee de Bachilleres y DT 2.0 en un período de 5 meses, que consistió en reclutar y atraer personal de forma más dinámica para hacer conocer la marca y fidelizar a los nuevos colaboradores, a fin de disminuir la cantidad de requerimientos activos que no permitían dotar los locales con la cantidad de personal idóneo y sobre todo en zonas críticas. Se ejecutaron con tal compromiso y responsabilidad, analizando teorías y modelos descritos en la fundamentación teórica.

Las estrategias se desarrollaron sin inconvenientes, se logró obtener resultados significativos en fidelizar a los profesionales calificados con la oferta de línea de carrera, los cuales se evidencian en los gráficos estadísticos.

PALABRAS CLAVE

Palabras Clave: Retención de personal, talento humano, rotación de personal, satisfacción y clima organizacional, reclutamiento y selección.

STRATEGIES DEVELOPMENT FOR STAFF RETENTION IN A PHARMACEUTICAL COMPANY

ABSTRACT

The objective of this Sufficiency work was to describe my professional experience in the implementation of an intervention program for the collaborators of a pharmaceutical company. The organization aims to bring health and welfare to all Peruvian families. The structure in recruitment and selection of staff had a high turnover, likewise the attraction and retention of internal clients, generating losses and an inadequate work environment.

Based on those needs, a program called “Bachelors Trainee and DT 2.0” was developed in 5 months period, which consisted of recruiting and dynamically attracting staff to make the mark known and retain new collaborators to decrease the number of active requirements that did not allow equip premises with a quantity of suitable staff and critical areas. They were carried out with such commitment and responsibility, analyzing theories and models described in the theoretical foundation.

Those strategies were developed without drawbacks, significant results were achieved in retaining qualified professionals with the career line offer, which are illustrated in the statistical graphs.

KEY WORDS

Key words: staff retention, human talent, staff turnover, satisfaction and organizational environment, recruitment and selection.

INTRODUCCIÓN

El informe desarrollado bajo la modalidad del Curso de Suficiencia Profesional para obtener el grado de Licenciado en Psicología de la reconocida Universidad Inca Garcilaso de la Vega, tiene el objetivo principal de describir mi experiencia profesional en el ámbito organizacional, destrezas que me han proporcionado conocimiento teóricos y prácticos sustentables para demostrar la competencia profesional y desarrollo personal con principios y valores.

Mi experiencia se llevó a cabo en una empresa de rubro farmacéutico de Gestión Humana principalmente en el área de Atracción y Selección de personal, donde me encargaba de ejecutar el proceso de atracción y selección de profesionales químicos farmacéuticos a nivel nacional; mediante la observación y las tareas propias del área logré constatar, que no se había identificado que la atracción y retención de colaboradores eran dos variables que tenían que trabajar de la mano para obtener resultados positivos, es por ello que, se procedió a desarrollar estrategias para la retención de talento humano, con la finalidad de disminuir la cantidad de requerimientos activos que no permitían dotar los locales con la cantidad de personal adecuado y más aún en zonas críticas, la rotación de personal y, por último, pero no menos importante brindar al colaborador una mejor calidad de vida para él y su familia.

El informe está compuesto por una serie de capítulos y líneas abajo se explicará la distribución de cada uno de ellos.

El primer capítulo contiene información acerca de la descripción general de la empresa, los productos y servicios, su ubicación, propósito, y el organigrama para enfocar como se encuentra distribuida por áreas.

En segundo capítulo, se brinda un panorama general de cómo se desarrolló la experiencia profesional, cuál fue la problemática y los resultados alcanzados.

En el tercer capítulo está relacionado básicamente con la fundamentación teórica, que es el motor principal, para que se comprenda la finalidad de la presentación, donde se explicará cómo se define la variable retención de personal, cuáles son sus características, importancia e investigaciones y cómo es que se ha venido trabajando en los últimos años dentro de las compañías, así mismo, dentro de éste se describe cuáles

fueron las principales contribuciones como psicóloga para disminuir aquella problemática que se encontraba dentro del proceso, que no permitía que se logren los objetivos principales, se detallará también, como se ejecutó el desarrollo de las estrategias, cuál fue la metodología y el procedimiento dentro del desempeño profesional, se mencionará cuáles fueron los resultados obtenidos y como se vienen manejando este programa en la actualidad para tener un mejor alcance de lo propuesto.

En el cuarto capítulo, se exponen las conclusiones y recomendaciones que se encontraron al ejecutar el programa Trainee de Bachilleres y DT 2.0.

Posteriormente, se presentan los anexos que nos permitirán conocer mediante gráficos como se elaboró todo lo mencionado.



CAPÍTULO 1

ASPECTOS GENERALES

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa en la actualidad ha logrado posicionarse como una cadena de boticas líder en Latino América; se crea en el año 2018 con la fusión de dos grandes familias. Cuenta en la actualidad con más de 20,000 colaboradores y 2,000 boticas aproximadamente distribuidas en las tres regiones de nuestro país: Costa, Sierra y Selva.

1.1.1 Descripción del Servicio

La empresa se encarga principalmente de la distribución de medicamentos y la atención farmacéutica, llevada a cabo por profesionales comprometidos con su labor. Cabe mencionar que dicha atención es personalizada para cada uno de los clientes –pacientes que acuden a las boticas, teniendo como fin mejorar la experiencia de cada uno de ellos. Es importante precisar, que no sólo ofrecen medicamentos, sino también, productos de belleza, higiene y cuidado personal, perfumería y tocador, es por eso que, en el año 2019 lanzaron el formato “Beauty” como piloto en dos distritos de Lima (San Isidro y Miraflores), con la finalidad que los clientes tengan conocimiento que esta cadena de boticas no solo ofrecen medicamentos, sino que, pueden adquirir productos alternativos.

Organigrama General de la Empresa

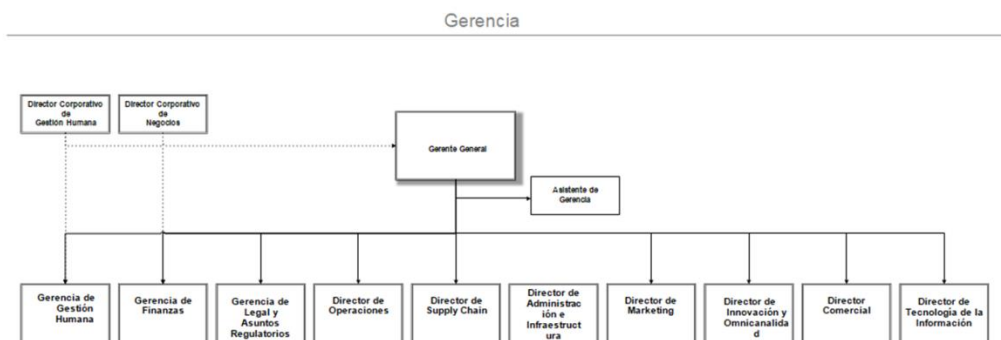


Figura I: Organigrama general de la empresa

Fuente: Empresa de Rubro Farmacéutico

Organigrama de la dirección de Gestión Humana

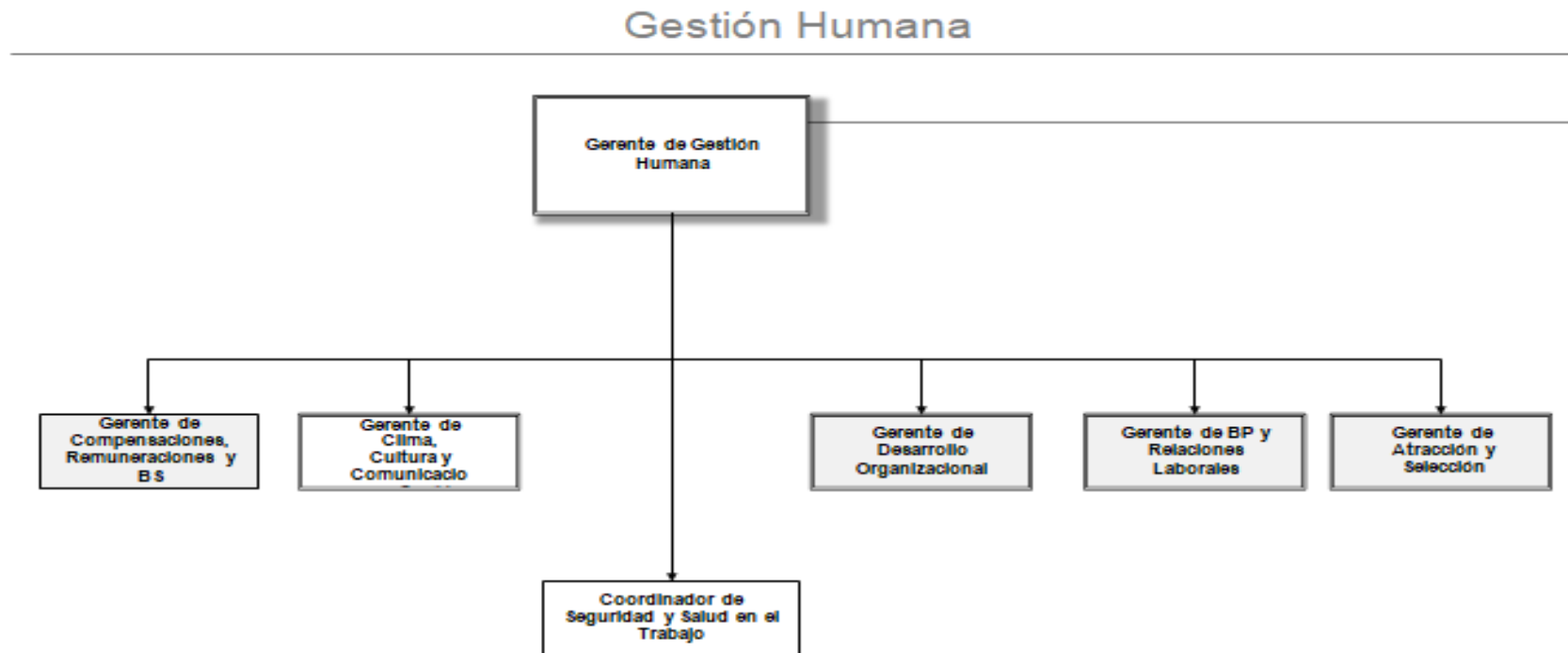


Figura II: Organigrama de la Dirección de Gestión Humana

Fuente: Empresa de Rubro Farmacéutico

Organigrama del Área de Atracción y Selección

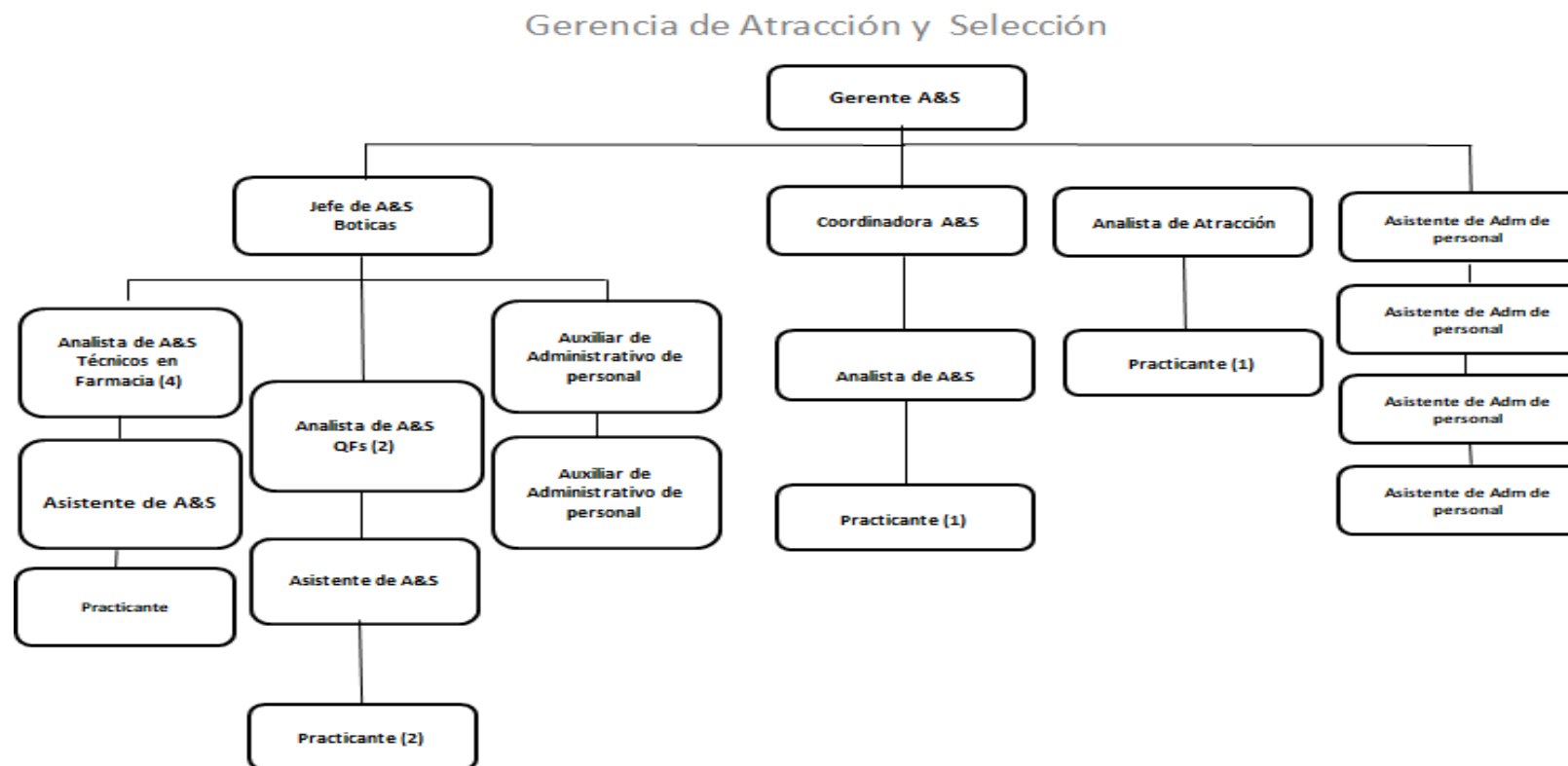


Figura III: Organigrama de la gerencia de Atracción y Selección

Fuente: Empresa de Rubro Farmacéutico

1.1.2 Ubicación Geográfica y Contexto Sociodemográfico

La empresa se tiene su sede principal en el Distrito La Victoria, sin embargo sus boticas se encuentran en todo el territorio peruano.



Figura IV: Mapa de la ubicación de la empresa a nivel nacional

Fuente: Google

En cuanto al contexto sociodemográfico, se dirigen a los distintos sectores socioeconómicos que conforman nuestro país (alto, medio y bajo), sin embargo, tienen como foco principal la clase media y baja, con el objetivo de llevar salud y bienestar a cada uno de los rincones del Perú, como muestra de lo mencionado tienen actualmente dos boticas más alejadas en todo el territorio Peruano, (Macusani en Puno y Caballococha en la frontera con Colombia).

1.1.3 Actividad General o Área de desempeño

El área de desempeño de la empresa es la industria farmacéutica, presente en los negocios de distribución, marketing y farmacias que operan con el nombre de dos cadenas de boticas, gracias a las diferentes plataformas y medios de distribución de productos logran abastecer a más de 2000 boticas que tienen en el país.

1.1.4 Propósito

La empresa al ser la fusión de dos grande empresas, crece con un gran propósito que es: “Proteger la Salud y Bienestar de todas las Familias Peruanas”.

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA

2.1 ACTIVIDAD PROFESIONAL DESARROLLADA

A lo largo del tiempo que vengo desempeñando funciones como asistente de atracción y selección llevando a cabo el proceso de químico farmacéuticos, se han podido notar diferentes dificultades, es importante mencionar que estas dificultades parten, debido a que, la compañía viene extendiéndose en todo el Perú con nuevos locales y existen zonas donde la dificultad para conseguir al personal idóneo demanda más tiempo y es mucho más engorroso, se menciona esto dado que, no sería posible la apertura de un local o la continuidad de operaciones del mismo sin el personal clave que se encargará de administrar la botica que en este caso es el químico farmacéutico. Es aquí donde radica la principal problemática, ya que, en un momento dado los requerimientos de personal aumentaban por que la rotación de personal incrementaba, y las entidades correspondientes nos solicitaban regularizar la cantidad de químicos farmacéuticos en las boticas, si antes se trabajaba con uno solo, ahora deberíamos tener dos por cada botica y finalmente a pesar de la situación el área de operaciones decidió que las aperturas de las boticas tenían que continuar con normalidad. Fue en ese momento, donde se propone el desarrollo de estrategias para fortalecer la retención de talento humano dentro de la compañía, estas estrategias llevaron el nombre de Programa de Trainee de Bachilleres y DT 2.0, el trabajo se vino ejecutando de manera constante, visualizando números, costo y beneficio, rentabilidad y apoyándonos con los jefes zonales obteniendo cambios significativos dentro del proceso.

2.2 PROPÓSITO DEL PUESTO Y FUNCIONES ASIGANDAS

El propósito principal del puesto es gestionar los procesos de selección que se tienen a cargo, de acuerdo al procedimiento establecido por la compañía, aplicando las técnicas de reclutamiento establecidas, con la finalidad de asegurar la adecuada selección de personal, así mismo, otro propósito planteado fue desarrollar estrategias para la retención de talento humano ejecutando un programa que permitan obtener resultados satisfactorios con la finalidad de contar con el personal idóneo dentro de la compañía, donde tanto la empresa como el colaborador puedan tener éxito.

Las funciones asignadas dentro del puesto fueron:

- Liderar procesos de selección de rango a nivel nacional.
- Responsable de las diferentes etapas del proceso de selección: filtros internos, convocatoria, evaluaciones, entrevistas, contratación e ingreso de personal a las boticas.
- Administrar el programa de referidos, para incrementar la base de personal en la posición requerida.
- Gestionar las fuentes de reclutamiento: publicaciones en las diferentes bolsas laborales, capacitaciones, charlas a instituciones educativas que cuenten con la carrera profesional del perfil que buscamos.
- Tener comunicación fluida con cada uno de nuestros clientes internos (jefes de ventas de ambas marcas).
- Solicitar la documentación al nuevo colaborador que se está incorporando a la organización. y conjuntamente el llenado de los formatos de ingreso y entrega de reglamentos y packs de bienvenida para el armado del file correspondiente.
- Realizar la contratación en taleo (Oracle)
- Generar alianzas institucionales, para mejorar la relación que tiene la compañía con las diversas entidades educativas.

2.2.1 Producto

Se diseñó el Programa denominado Trainee de Bachilleres y DT 2.0 con la finalidad de lograr un efectivo positivo en la retención de personal con métodos y técnicas de observación sistemática que puedan garantizar la ejecución de todas las acciones involucradas para lograr objetivos propuestos.

2.2.2 Resultados

Se evidenciaron cambios notables con la ejecución del Programa de Trainee de Bachilleres y DT 2.0 como por ejemplo: la disminución de rotación de personal y la fidelización de los colaboradores, este proyecto se ejecutó en un corto plazo, sin embargo, la idea es que permita abarcar todos los departamentos del Perú.

CAPÍTULO 3

FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA

3.1 TEORÍA Y LA PRÁCTICA EN EL DESEMPEÑO PROFESIONAL

Para fundamentar el marco teórico de la variable retención de personal es importante que antes de definirla, nos adentremos en temas relacionados y que dan pie al desarrollo de éste término tan usado últimamente en las compañías.

3.1.1 Definiciones

Reclutamiento de personal

(David, 2006) indica que respecto a lo mencionado:

Es atraer talento humano de ambos sexos, con la finalidad de balancear la mano de obra dentro de la compañía, así mismo, es fundamental que el reclutador tenga ciertas consideraciones como el tiempo y la cantidad de personas para que el proceso no se vuelva tedioso e ineficiente (p.8).

El autor menciona dentro de su investigación que existen 2 formas de reclutamiento dentro de las compañías:

Reclutamiento interno: “Es el primer pilar para determinar el talento dentro de las empresas, con el objetivo de reubicarlos o ascenderlos para que puedan ocupar una vacante vigente.” (David, 2006, p. 10)

Reclutamiento externo: “es atraer personal ajeno a la compañía que se ajuste al requerimiento utilizando diversos métodos de reclutamiento (bolsas laborales, afiches, volantes, publicaciones, referidos, etc.)” (David, 2006, p. 11)

El reclutamiento viene siendo el punto de partida para contar con el personal adecuado dentro de la compañía, sobre todo, que se ajuste al propósito de la misma, sin embargo, es fundamental considerar que como primera opción los reclutadores deberían examinar si existen colaboradores internos competentes para cubrir la posición y de no tener éxito, empezar con el reclutamiento externo, cabe mencionar que esto aplicaría más para puestos administrativos, ya que, cuando son puestos masivos es difícil conseguir una gran cantidad de postulantes internamente.

De acuerdo a lo mencionado en el párrafo anterior, cuando se trata de puestos administrativos, dentro de la empresa suelen lanzar convocatorias internas a nivel corporativo, ya que, en algunos casos se promueven colaboradores de otras empresas pertenecientes al grupo, así mismo, es importante recalcar que parte del programa Trainee de bachilleres y DT 2.0 fue lanzar convocatorias en ambas cadenas por zonas para promover el desarrollo profesional de los colaboradores, sobre todo, en el perfil de químicos farmacéuticos que son pieza clave para la operación de las boticas.

Selección de personal

La selección de personal permite que la compañía tenga candidatos idóneos, por lo que se define como “buscar entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.” (Chiavenato, 2007, p.169)

Este proceso no solo se da cuando los reclutados son externos, sino también, cuando los postulantes se obtuvieron internamente en la compañía, del mismo modo se utilizan una serie de procesos que permiten a nosotros como psicólogos estar seguros que la persona seleccionada cuenta con el perfil que se necesita en el puesto y en la compañía.

Así mismo consta con una serie de técnicas como entrevistas, evaluaciones, etc. Dentro de la empresa como se tiene locales distribuidos en todo el país, se aplica la evaluación virtual EVALUAR, que es de suma importancia al momento de ascender a un colaborador con el cargo de técnico o bachiller a químico farmacéutico, también se procede a verificar las referencias ya sea en el sistema y con los jefes zonales.

Rotación de Personal

Esta es una variable que genera la pérdida de colaboradores dentro de las compañías, es por eso que, (Chiavenato, citado en Bonetto, 2007) Afirma que “la rotación de personal se da cuando los objetivos de la compañía no concuerdan con los del colaborador, por lo que genera, que la persona se vuelva conflictiva y su estadía dentro de la empresa sea corta”. (p.11)

La rotación de personal, como la cantidad de personas que salen y vuelven a entrar dentro de una organización, así mismo, indica que existen diferentes factores que genera esta variable dentro de la compañía. (Gonzales, 2006)

La rotación de personal es una de las variables que afecta más a las compañías, por lo que, no sólo se da la pérdida de recurso humano dentro de la empresa sino también de factores económicos que conlleva a una pérdida considerable. Para tener un panorama más completo de la realidad problemática de la empresa se presentará el índice de rotación solo del mes de enero del año 2019 y 2020.

Índice de Rotación	Cadena 1		Cadena 2	
Posición	Ene-19	Ene-20	Ene-19	Ene-20
Director Técnico	1,33%	2,12%	1,56%	1,64%
Químico Asistente	1,37%	2,16%	1,16%	2,69%
Bachiller de Farmacia y Bioquímica	2,78%	5,95%	2,45%	4,55%
Total	5,48%	10,23%	5,17%	8,88%

Figura V: Índice de rotación de la empresa

Fuente: Elaboración propia del autor

Como se puede notar, la cantidad mayor de rotación de personal fue de bachilleres en ambas marcas, lo cual es una enorme pérdida para la empresa, ya que, estos colaboradores son los que en un futuro cuando tengan su documentación en regla, regentan las boticas y en algunos casos deciden trasladarse a zonas críticas, el índice de rotación de directores técnicos y químicos asistentes no es tan alto, sin embargo, se debe considerar que es un perfil que tardar como mínimo de 15 a 20 días por cubrir, hasta podría ser un poco más dependiendo la zona, lamentablemente la cantidad de postulantes no compensa la cantidad de pérdidas y menos de ingresos que se deben tener.

Clima Laboral y Satisfacción Laboral

Iglesias y Sánchez (2015), “El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él” (p.3). Es fundamental que las compañías puedan brindar todas las condiciones necesarias y adecuadas que requiere el colaborador al ingresar a la empresa y durante su permanencia en ésta.

Rodriguez, Paz, Lizana y Cornejo, (2011), definen la satisfacción laboral:

“Como el estado emocional que tienen los colaboradores hacia su trabajo, así mismo, es la evaluación que hace el colaborador hacia lo que le brinda la empresa y en base a eso se puede determinar si éste se siente satisfecho o no con su puesto de trabajo.” (p.221)

Indica que existen dimensiones que explican como el clima laboral se relaciona con la satisfacción laboral. Scrahtz, citado en Rodríguez et.al, (2011) “Estas son las recompensas, responsabilidad, relaciones interpersonales y las dimensiones de la satisfacción laboral son los compañeros, el ascenso y el sueldo.” (p. 222)

Si las empresas se enfocarán en el clima organizacional desarrollando estrategias o proyectos que permitan que se les brinde todo lo necesario a los colaboradores por ende estos se sentirán satisfechos con su puesto de trabajo y la permanencia de los mismos sería mayor dentro de la empresa, uno de los mayores motivos por el cual los colaboradores desisten de un trabajo es porque pasan mucho tiempo en un mismo puesto de trabajo y lamentablemente las empresas no emplean los recursos necesarios para ahondar en el tema.

Como parte del ingreso del personal a las boticas, procuramos que tengan una buena impresión desde el momento en que son recibidos por el personal que los capacitará y durante toda su permanencia, a su vez, promoviendo con su desempeño y desarrollo en el año 2019 se lanzó LA UNIVERSIDAD CORPORATIVA, donde el colaborador tenía que pasar una serie de módulos para tener capacitación constante y luego de ello se le otorga un certificado a nombre de la empresa con institutos aliados, así mismo, se le brindan una serie de beneficios tanto para ellos como para sus familiares que les permiten tener una mejor calidad de vida.

3.1.2 Modelo de la Estrella de Galbraith

Meza (2017) sobre el modelo, indica:

“El autor propone el siguiente modelo en el año 2007 donde indica que se tienen cinco componentes que son importantes para que la empresas funcionen y logren obtener una ventaja competitiva dentro del mercado, dichos componentes deben estar alineados para obtener resultados positivos. Ahora es importante mencionar que este modelo permite que la

empresa pueda controlarlo y reestructurarlo cuando sea necesario.” (p. 21-22)

Estrategia: Es la forma que adoptará la empresa para lograr objetivos propuestos.

Estructura: Composición de la empresa, en base a áreas.

Procesos: Relacionado a la comunicación que se tiene dentro de la empresa, los verticales indican cómo se planifica la empresa y los laterales es el desarrollo del producto para obtener la opinión de los clientes.

Recompensas: Son los incentivos que se les brinda a los colaboradores para motivarlo, y alinear sus objetivos a los de la empresa.

Personas: Viene siendo el eje importante donde se desarrollan los colaboradores del área de recursos humanos para realizar una buena gestión de selección, atracción para disminuir la rotación de personal.



Figura VI: Modelo de la Estrella de Galbraith

Fuente: Revista Ciencias Estratégicas - Nuevos Paradigmas en Gestión Humana, 2010.

Se escogió este modelo porque es el que más encaja dentro de la organización, partiendo del punto en que la empresa si bien es cierto es líder en el rubro farmacéutico, se tiene competencia de otras cadenas más pequeñas que brindan en algunos casos más beneficios y por los cuales se generan las renuncias de los colaboradores, como bien explica el autor este modelo permite alinear todos los ejes para estar un paso adelante en el mercado laboral, pero ¿cómo se aplica esto en la empresa?

La estrategia se relaciona principalmente con la apertura de más locales y lograr dotar a todos los locales con la cantidad de colaboradores para no tener observaciones, aquí es donde se convoca a todas las áreas de la empresa (estructura), se empieza a planificar como se va a aperturar más locales, donde y cuando, una vez realizada la propuesta se eleva con el gerente general y el corporativo para conocer cuáles son las opiniones de la propuesta (procesos), se plantean cuáles serán los beneficios para aquellas personas que decidan trasladarse a zonas críticas (recompensa) y por último el eje (personas), es donde entra a tallar el área de reclutamiento y selección de personal, necesitamos los químicos farmacéutico para aperturar boticas, de nada sirve contar con el local y los insumos, si no está presente la persona que asumirá la dirección técnica del local, como se mencionó anteriormente este proceso toma su tiempo, por lo que, la retención de personal juega un papel importante dentro de toda la estrategia de la organización, ya que, si contamos con el personal dentro de la compañía es más efectivo y mucho más real el logro de objetivos.

3.1.3 Talento Humano

Así mismo para Alles (2005), define al talento como “una serie de conocimientos que tiene un ser humano, pero lo que le hace diferente son aquellas competencias o comportamientos que lo llevan a ejecutar funciones.” (p. 29)

Jerico (2001), describe al talento como:

Un conjunto de capacidades, compromiso y acciones que una persona adopta en lo largo de los años, así mismo, desarrolla un esquema donde explica que el talento humano consta de tres componentes y que su una persona lo hace propio, desencadenaría que pueda ser pieza clave dentro de la compañía. (p.73)

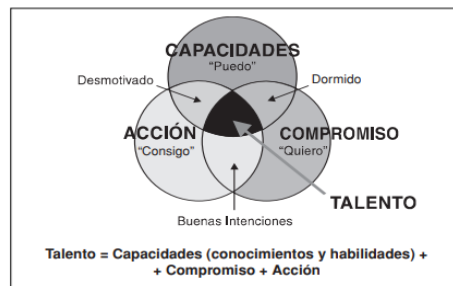


Figura VII: Componentes del talento humano

Fuente: La nueva gestión del talento – Pilar Jericó, 2001

En base a lo mencionado, es importante que todas las empresas puedan tener conocimiento de los talentos que tiene trabajando dentro de la compañía y de esta manera identificarlos para fidelizarlos con el logro de los objetivos de la compañía. Dentro del programa el talento potencial que se necesitaba y se necesita es de profesionales de la carrera de farmacia y bioquímica.

3.1.4 Retención de Talento

La retención de personal es generar situaciones de seguridad, que conlleva un idóneo clima organizacional, desencadenando capacitaciones relacionadas al desarrollo continuo y cognitivo del colaborador. (Villegas, 2011)

Piñango (citado por León, 2013). Afirma que “la retención de personal, no permite que las personas con un alto grado de competitividad se vayan de las organizaciones, debido a que, en un momento dado estas personas puedan tener frustraciones porque no se les brinda desarrollo profesional.” (p. 23)

La retención de personal viene siendo una de las variables más utilizadas dentro de las compañías ya sean grandes o pequeñas, ya que, en la actualidad además de seleccionar personal es importante mantenerlos, brindándoles las herramientas necesarias para su crecimiento tanto personal como profesional, esta variable permite que la empresa tenga fidelizados a sus colaboradores, el desarrollar estrategias que lo permitan sentirse satisfechos y por ende consideren a la compañía como su segundo hogar. Este es el punto de partida para la ejecución del Programa denominado Trainee de Bachilleres y DT 2.0, retener al personal es un desafío nada sencillo, es un factor determinante que en la mayoría de los casos nos facilita que el proceso de ingreso sea mucho más rápido para la compañía y también para cubrir una posición que se encuentra vacante, así mismo, implica todas las variables mencionadas anteriormente, es un trabajo en

conjunto, que conlleva a varias consideraciones para ponerla en práctica y lograr objetivos satisfactorios.

A continuación vamos a describir investigaciones donde se evaluó a la variable retención de personal, obteniendo resultados favorables.

Investigaciones

Nacionales:

La tesis (“Influencia de la Gestión de Endomarketing en la Retención de Personal asistencial y administrativo de la clínica Cayetano Heredia en el año 2017), tuvo como objetivo principal determinar la influencia del endomarketing en la retención de personal, se evaluó a 76 colaboradores, con el cuestionario de la gestión de endomarketing y retención de personal de Ortiz y Canchanya (2017), llegando a la conclusión que existe una influencia significativa al aplicar el endomarketing para retener al personal dentro de la organización.

Es fundamental que las empresas puedan desarrollar estrategias, por lo que el programa trainee de bachilleres y DT 2.0 permite que el colaborador se sienta parte de la compañía, debido a que, si es un personal potencial otras empresas no dudarán en hacerle una contrapropuesta, es aquí donde el colaborador debe considerar diversos factores, es por eso que, para tener una ventaja de lo que se le pueda proponer al colaborador es importante brindarle todos los recursos necesarios para generar satisfacción.⁹⁶⁴

La investigación (“Factores que influyen en la Retención de Personal operativo de la empresa Petrogas EIRL – en el año 2018 en Pucallpa), la presente tuvo como objetivo principal identificar cuáles son los factores que influyen en la retención de personal, se realizó con 46 personas, aplicando el cuestionario elaborado por el propio autor, donde se encontró que el factor que más predomina es el económico y segundo el laboral.

Uno de los factores predominantes siempre es el factor económico, es aquí donde radica la importancia de ascender a los colaboradores, colocando de ejemplo los bachilleres en la empresa tienen un sueldo mucho menos la químico asistente y laboran ambos en el turno de tarde, es aquí, donde se generan las renunciaciones, debido a que, la mayoría de colaboradores decide buscar un trabajo donde tengan una mejora salarial.

Internacionales

La tesis (“Estrategias para retener el talento humano en empresa de consumo masivo del sector bebidas del área Metropolitana, en el periodo setiembre 2013 en Caracas), el objetivos principal fue analizar las estrategias utilizadas para la retención de talento basándose en diversas teorías de motivación, la recolección de datos fue de preguntas abiertas a todos los colaboradores del área administrativa, donde se encontró que el factor que más resaltó de las estrategias aplicadas fue el de la remuneración.

La remuneración o el factor económico son recursos importantes, es por eso que, dentro de la empresa, además de brindar su remuneración básica, a aquellos colaboradores que decidan trasladarse a otras zonas se les brinda un bono de destaque + bono de criticidad + bono por ventas de acuerdo a las metas que tenga el local, es clave que los reclutadores tengan constante comunicación con el área de remuneraciones para que se les brinde a los colaboradores lo adecuado y de esta manera evitar que se sientan insatisfechos.

Por último el estudio de caso (“Identificación de factores que impactan en la retención y permanencia de personal en una financiera – en el periodo 2016 en México”) el objetivo principal fue determinar cuáles eran los factores que hacían que la financiera tengas colaboradores de más de 10 años en la empresa, se empleó entrevistas y cuestionarios elaborados por el propio autor, encontrando que la mayoría de colaboradores se encontraban en la empresa por la valoración que les hacían en base a sus funciones, el desarrollo profesional y los beneficios brindados.

Las empresas como tal deberían reconocer las buenas labores que desempeñan sus colaboradores, el reconocimiento es clave para que el colaborador se sienta a gusto, así mismo, el desarrollo profesional, apoyar a los colaboradores para que sigan estudiando, por lo que, dentro de las empresas deberían existir capacitaciones constantes y brindar el soporte correspondiente. Así mismo dentro de la empresa, tenemos un programa de reconocimiento en base a los valores ELICE, para que cada jefe directo reconozca el trabajo que vienen ejecutando sus colaboradores.

Teoría de la Motivación – Higiene de Frederick Herzberg

Mas, (2005) afirma que:

Dicha teoría es conocida también como la teoría de los dos factores o teoría bifactorial, el autor parte de esta teoría para explicar el comportamiento del humano en el trabajo, indicando también que las necesidades que generan satisfacción a los seres humanos son diferentes a las que generan insatisfacción. (p.29)

Así mismo dentro de la teoría existen dos tipos de factores, definido por Martín y Placencia (2017): “El factor higiénico, viene siendo uno de los factores más importantes y los que más se relacionan con la retención de personal, ya que, están ligados netamente a las situaciones o lugares en el cual el colaborador realiza sus funciones. “ (p.43), y el “factor motivacional propios del ser humano, aquellos que permiten que la persona decida y ejerza control sobre ellos, cuando y como ponerlos en práctica, está arraigado con las funciones o el puesto de trabajo que ocupa la persona.” (p.43)

Por lo que respectivamente se puede definir como recursos externos proporcionados por la compañía, que permite que ésta los modifique, administre y decida cuando y como brindárselos a los colaboradores. Uno de los ejemplos más notables de estos factores son: el salario, el puesto, los beneficios sociales, la infraestructura, la política y seguridad dentro del centro de laborales. Para que los factores motivacionales se desarrollen es importante que el superior o el jefe directo brinde al colaborador la oportunidad de gestionar situaciones, tomar decisiones en base a sus acciones, etc., sólo de esta manera la persona recibirá un reconocimiento que desencadenará que se sienta autorrealizado y que va creciendo profesionalmente.

Esta teoría es importante mencionarla dentro de la retención de personal, ya que, es una de las que más guarda relación, para retener al personal debemos partir de tenerlos motivados, en el caso de la empresa en base al programa realizado, lanzamos convocatorias internas, una vez que tenemos los resultados el jefe de cada zona, procede felicitando al colaborador frente a todo el grupo, esto genera que de acuerdo a como gestionamos los factores higiénicos, los factores motivacionales se generaran solos.

Importancia de la retención de personal:

Estudios realizados por los autores Carter y Schreyer (citado en Suárez y Barriga, 2012) sobre la retención de personal:

La mayoría de los altos mandos se vienen interesando por el desarrollo de estrategias que permitan retener al talento, considerando de ésta manera aspectos negativos que genera la pérdida de un colaborador dentro de la compañía, ya que, en la mayoría de los casos los reclutadores terminan contratando a colaboradores que no se ajusten al perfil que requiere el puesto y la compañía y segundo que se desencadene un mal clima laboral al ingresar un nuevo colaborador en reemplazo de otro. (p.4)

La retención de personal, permite que la compañía y jefes directos puedan plantear objetivos claros y medibles para conocer cuál es el desempeño del colaborador, por lo que, dentro de la compañía se tiene un bono por meta de acuerdo al porcentaje de ventas que tenga el local, de esta manera se genera que el colaborador trabaje en equipo y a su vez se plantee metas mensuales para obtener resultados satisfactorios.

Bejarano (2013), en base a la retención de personal afirma:

Si un colaborador desiste de trabajar en la empresa, ésta bamboleará, debido a que, en los últimos tiempos no es accesible encontrar una persona que lo reemplace de inmediato. Aquellas personas que lograban objetivos puestos dentro de la empresa se deben tener mapeadas para impedir su retiro. (p. 14)

La importancia de la retención de personal, es porque, en las últimas décadas ya no sólo se habla de pago de salarios u otras acciones relacionada al área de recursos humanos, sino a la gestión que tiene que hacer sus integrantes para administrar talento humano, ya que no hablamos de bienes materiales, sino de conocimiento, que es poco probable que se queden en la empresa cuando un colaborador decida retirarse. Pero esto radica también en la cultura que tenga la empresa, ya que, algunas de ellas siguen englobadas en que es mucho más importante atraer personal que retener y no se enfocan en el personal que tienen dentro de la compañía, por lo que, la retención de personal abarca desde el

primer contacto que se tiene con el colaborador desde su ingreso hasta su permanencia dentro de la empresa, es primordial mapear cuales son las estrategias a seguir para que la compañía y el colaborador puedan lograr objetivos en común.

3.2 ACCIONES, METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS

3.2.1 Descripción de Acciones

Una vez conocida la problemática se desplegaron una serie de funciones que era primordiales para desarrollar el programa de Trainee de Bachilleres y DT 2.0, por lo que, se tomó como eje principal el Método de la Conducta Planeada (TCP) de (Ajzen, 1991), con la finalidad de realizar un programa innovador que permita tener una ventaja competitiva.

Ajzen (citado en Huáscar et.al, 2014) indican que el método de la conducta planeada:

Según el método la conducta del ser humano se relacionaría con la intención o la no intención de realizar algo, basándose en tres elementos: primero la actitud que se tiene, la norma subjetiva que se relaciona a la parte social y la percepción de control del comportamiento, en base a la decisión que se tiene que tomar para actuar. (p.738)

Dicho esto, este modelo explica cómo se ejecutó el programa, teniendo en cuenta que era de vital importancia tener resultados cuantos antes, la intención por proponer ideas nuevas fue lo que impulsó a sacar este programa adelante, considerando que la presión que teníamos por todas las áreas involucradas era fuerte, ya que, necesitábamos contar con el personal cuanto antes para cubrir renuncia y poder aperturar mas locales, así mismo, la decisión se tomó cuando dentro del proceso las fuentes de reclutamiento que teníamos ya no nos daban resultados y las renuncias de los colaboradores aumentaban, esta sería de sucesos generó que se formen lluvia de ideas para armar este programa tan importante dentro del proceso de químicos farmacéuticos.

3.2.2 Metodología:

El presente informe se redactó en sustento a una estructura descriptiva, el siguiente autor lo define como Tamayo (2003), afirma que “la estructura descriptiva, está compuesta por el registro y la descripción de los análisis e

interpretación de los sucesos. Este enfoque generalmente se hace en base a una persona o población.” (p. 46)

Según lo mencionado anteriormente, se escogió la estructura descriptiva, porque el informe tiene la finalidad de describir aquella problemática que se encontró en la empresa y como se abordó para darle solución o disminución de la misma.

Técnica de Recolección de datos:

El desarrollo de estrategias se basó en dos técnicas la primera que es la observación y la entrevista que se realizó a los jefes zonales para obtener información relacionada a la problemática.

En base a lo que afirman Campos y Lule (2012), “la observación permite captar información de manera más objetiva de los sucesos en el mundo real ya sea para describirlos o explicarlos desde una perspectiva científica.” (p.49). Según lo mencionado se consideró como primera técnica de recolección a la observación.

Se consideró la entrevista porque es una técnica que permite obtener información de primera mano, a su vez, el modelo de entrevista fue no estructura, ya que, al ser más flexible y menos rígida brinda información relevante. Por lo que, Díaz, Torruco, Martínez, Varela (2013) “la entrevista se define como una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar.” (p.163)

Procedimiento:

La observación se aplicó específicamente en el área de reclutamiento y selección para conocer las falencias en el proceso y en los distintos métodos que se utilizaban durante el año 2019 y 2020 con la finalidad de desarrollar estrategias que permitan dotar a los locales con la cantidad adecuada de colaboradores y sobre todo afianzar la retención de personal.

Seguido de esto, como ya se mencionó la entrevista fue no estructura y fue aplicada a los jefes de zona de ambas marcas, no se tuvieron preguntas específicas, sin embargo, se tocaron puntos clave para recolectar información relevante. Así mismo, la decisión de desarrollar estrategias fue en base a las problemática identificada dentro del proceso de atracción y reclutamiento de

profesionales químicos farmacéuticos, esta problemática fue identificada también al momento de recolectar información de los colaboradores.

Desarrollo de Estrategias para la Retención de Personal en la empresa:

Considerando que la retención de personal es una variable fundamental dentro de las compañías, si esta variable era bien manejada, los reclutadores como tal tendríamos una menor cantidad de rotación de personal, por lo que, podríamos cubrir nuestras boticas con el personal adecuado, el desarrollo de estrategias llevó el nombre de programa de Trainee de Bachilleres y DT 2.0 con la finalidad de promover y brindarle una mejor calidad de vida a los colaboradores, así mismo, este era un programa que se tenía que realizar en el menor tiempo posible, ya que, la empresa se expandía y la cantidad de personal era escasa, se empezó a ejecutar en el año pasado y actualmente se sigue mejorando para lograr abarcar todas las boticas que se encuentran en el territorio peruano. El programa tuvo dos partes, el primero que fue el levantamiento de toda la información y la segunda parte que fue la ejecución de programa obteniendo resultados positivos.

Programa de Trainee de Bachilleres y DT 2.0

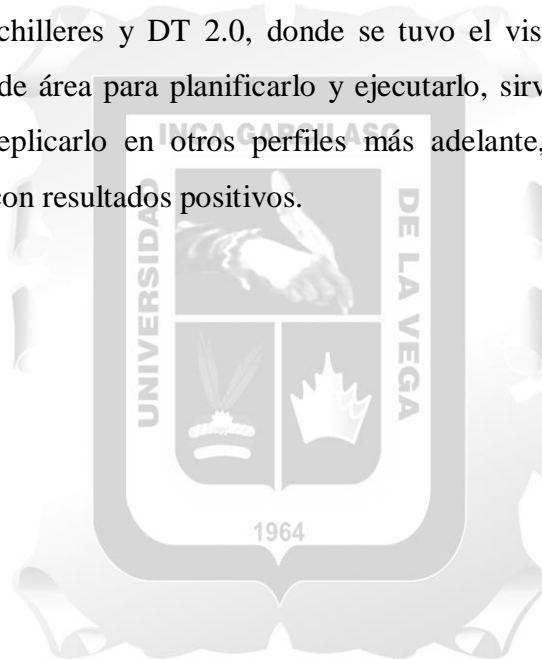
El programa se realizó con la finalidad de obtener resultados que nos permitan dotar los locales con la cantidad de personas requeridas, por lo que, se emplearon acciones y se involucraron a todas las áreas correspondientes, así mismo, era de suma importancia lograr una ventaja competitiva dentro del mercado, porque como se mencionó a pesar líderes en el mercado, se tiene competencia de otras cadenas que tienen un menor número de boticas pero que en algunos casos brindan mejores beneficios.

En base a la técnica de observación, mediante entrevistas abiertas a colaboradores y jefes zonales (sobre todo de zonas críticas), así como también, mediante números que se podrían identificar claramente en la planilla de todos los meses, se pudieron encontrar las falencias. Es fundamental mencionar que el programa se sustentó bajo el modelo de la estrella de Galbraith y la teoría de la motivación – higiene de Frederick Herzberg. Las falencias que se encontraron fueron las siguientes:

- La cantidad de personal era mínima, en comparación a las personas que renunciaban constantemente, sobre todo para la marca que tiene más locales en todo el Perú, ya que, es más complicado conseguir personal.
- Las boticas que se tenían que abrir eran entre 100 y 200 aproximadamente, y las zonas eran críticas y alejadas donde los postulantes no estaban dispuestos a asistir por diferentes factores (personales, familiares, etc.)
- Los colaboradores que ocupaban la posición de técnicos en farmacias ya tenían los documentos en regla, sin embargo, no se tenía la aprobación para ascenderlos.
- En el año 2019 en el mes de agosto, se prohibió el ingreso de bachilleres para que laboren en las boticas indicando el área de asuntos regulatorios que no estaba permitido, sin embargo, lo que no consideraron era que estos colaboradores son los que serían en un futuro la cantera que necesitábamos para cubrir posiciones.
- La cantidad de reingresos en un 50% era no aptos y algunos postulantes no querían liberar su regencia para laborar en la empresa.
- Los jefes zonales no aprobaban los ascensos, ya que, pedían el reemplazo.
- Los bachilleres renunciaban porque no ascendían en algunos casos tenían más de 2 años en el puesto, y la mayoría no conocía el programa PROFESIONALIZATE que brindaba la empresa para que se les brinde ayuda económica.
- Las inspecciones por las entidades correspondientes seguían y nos solicitaron regularizar todos los químicos en el turno tarde en más de 60 boticas sólo en Arequipa, sin contar con otros departamentos.
- En el norte del Perú teníamos una cadena que competía directamente con nosotros, donde la rotación era mínima y los beneficios mayores.
- Según planilla teníamos 184 bachilleres donde la mayoría ya se encontraba con documentos en regla.
- Las universidades que tenían la carrera de farmacias y bioquímica no fueron licenciadas, perdiendo una fuente principal.
- Los jefes zonales solicitaban personal con experiencia y la mayoría de postulantes no tenían experiencia en cadena de boticas.

- En provincia los colaboradores solicitaban puesto de directores técnicos, teniendo disponibilidad para laborar en la tarde, ya que, la remuneración era más atractiva.
- Hay departamentos en los que no se tienen universidad, donde se tienen que trasladar a los químicos farmacéuticos a otros lugares.
- Asuntos regulatorios solicitaba la documentación del personal para presentando a la DISA y aperturar boticas.
- Habían colaboradores que tenían más de 16 años en la cadena y seguían en el mismo puesto.

En base a las problemáticas mencionadas se llega a proponer el programa de Trainee de Bachilleres y DT 2.0, donde se tuvo el visto bueno por parte del gerente y jefe de área para planificarlo y ejecutarlo, sirviéndose de base de ser posible para replicarlo en otros perfiles más adelante, actualmente se viene desarrollando con resultados positivos.



PROGRAMA TRAINEE DE BACHILLERES Y DT 2.0

OBJETIVO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	FECHA
1. Identificar la realidad problemática	Técnicas de observación.	Ángela Condori	Cuaderno de apuntes y lapiceros	2019
2. Levantar información	Entrevistas telefónicas a los jefes zonales de ambas marcas.	Ángela Condori	Teléfono, cuadernos de apuntes, lápiz	2019
3. Consolidar los requerimientos activos	Corroborar la información con el área de productividad y con los zonales para conocer cuáles son las boticas con necesidad de personal y cuales de ellas están observadas por las entidades correspondientes.	Todo el equipo	Laptop, correos electrónicos, teléfono.	2019
4. Confirmar la cantidad de postulaciones e ingresos para Lima y Provincia	Verificación bolsas laborales y programa de referidos la cantidad de postulantes y para los ingresos verificar en base de datos.	Todo el equipo	Laptop, cuadernos de apuntes, lapiceros, teléfono.	2019
5. Unificar la cantidad de postulantes no aptos	Identificar la cantidad de no aptos por regencia, reingreso no aprobado, por ser bachiller, sueldo, perfil	Todo el equipo	Laptop, cuadernos de apuntes, lapiceros.	2019
6. Armas lista de universidades de la carrera de Farmacia y Bioquímica	Se buscó información por SUNEDU para corroborar que universidades se encontraban licenciadas y en que departamentos.	Ángela Condori	Teléfono, cuadernos de apuntes, lápiz, laptop.	2019
7. Requerir la cantidad de locales de apertura 2020	Reunión con el comité de la organización para que nos indiquen cuantos locales se abren en el año 2020	Rodolfo Tarazona	Cuaderno de apuntes y lapiceros	2019
8. Identificar el índice de cobertura mensual y de rotación	Solicitud al área de socios de negocios y corroboración con todo el equipo para analizar la cobertura en base a requerimientos activos	Todo el equipo	Teléfono, cuadernos de apuntes, lápiz, laptop, correos.	2020
9. Reconocer la cantidad de boticas cerradas por inspecciones	Solicitar información al área de asuntos regulatorios y llamadas telefónicas a los jefes zonales de la zona norte de Lima y norte del Perú de ambas marcas.	Ángela Condori, Rodolfo Tarazona	Teléfono, laptop, correo	2020
10. Verificar la cantidad de colaboradores en ambas marcas.	Solicitud de la planilla al área de remuneraciones, identificación de colaboradores activos.	Ángela Condori, Rodolfo Tarazona	Laptop, cuaderno, lápiz	2020

11. Mapear la cantidad de bachilleres en ambas marcas para Lima y Provincia	Verificación en la planilla la cantidad de colaboradores activos que se encuentran en la cadena	Ángela Condori, Daphne Schimuneck	Laptop, cuaderno de apuntes, lápiz	2020
12. Contactar a los bachilleres	Llamadas telefónicas a cada uno de los colaboradores para conocer su grado académico actual.	Ángela Condori, Daphne Schimuneck	Teléfono, laptop.	2020
13. Promocionar el programa PROFESIONALIZATE	Se coordinó con la jefa del área de capacitación para que nos de mas información acerca del programa y en que consiste	Ángela Condori	Laptop, cuaderno de apuntes, lápiz	2020
14. Realizar la consideraciones de los ascensos	Lluvia de ideas con las personas del equipo, para coordinar los beneficios y los puestos para vender la propuesta laboral al colaborador	Todo el equipo	Laptop.	2020
15. Evaluar costo y beneficio	Reunion con el encargado del área de remuneraciones para considerar los gastos que se tienen al momento de ingresar a un colaborador nuevo y al ascender a los colaboradores.	Ángela Condori	Teléfono, laptop.	2020
16. Consolidar información en diapositivas	Armado de diapositivas para fundamentar el proyecto con el jefe de área.	Ángela Condori, Daphne Schimuneck	Teléfono, laptop, correos.	2020
17. Presentar el proyecto	Exposición del proyecto en base a toda la información consolidada.	Ángela Condori, Rodolfo Tarazona	Laptop	2020
18. Validar el proyecto con las diferentes áreas	Exposición llevada a cabo por el jefe de área, analista senior y gerente.	Rodolfo Tarazona	Laptop	2020
19. Lanzar la convocatorias	Lanzamiento de convocatorias internas, vía correo y afiches pegados en cada una de las boticas por zona	Ángela Condori, Rodolfo Tarazona	Correos, teléfono, laptop.	2020
19. Solicitar documentación	Solicitud de documentación a los colaboradores para proceder con las evaluaciones correspondientes y la propuesta laboral.	Ángela Condori, Rodolfo Tarazona	Teléfono, laptop, correos.	2020
20. Aplicación de pruebas y entrevista	Envío de prueba virtual EVALUAR y realizar la nueva propuesta con nuevas condiciones.	Ángela Condori, Rodolfo Tarazona	Teléfono, laptop, correos.	2020
21. Conversar con el jefe zonal para la aprobación	Comunicar al jefe zonal los resultados y brindar el código para la promoción del colaborador.	Ángela Condori	Teléfono, laptop, correos.	2020
22. Evaluar resultados	Elaboración de gráficos que permiten visualizar los resultados obtenidos, actualmente se viene trabajando en la mejora.	Ángela Condori	Laptop	2020

Evaluación

El desarrollo de las estrategias planteadas bajo el nombre del programa trainee de bachiller y DT 2.0 se ejecutó en su totalidad, es importante resaltar que si bien el proceso fue progresivo, ya que, al ser una gran cantidad de boticas, colaboradores y jefes zonales tomaba tiempo poder contactarlos a todos y lograr la difusión del mismo, a su vez se tenía que coordinar con las todas las áreas involucradas para tener el soporte necesario.

Como bien se muestra en el plan desarrollado anteriormente, el delegar funciones a las personas del equipo, fue de vital importancia porque de esta manera se pudo dividir el trabajo entre Lima y Provincia, quedándome a cargo de Provincia y en parte de los locales de apertura, con el objetivo, de poder llegar a todos nuestros colaboradores, hasta la actualidad seguimos mejorando para abarcar todo el territorio.

El programa desarrollado fue de vital importancia para lograr que los colaboradores que tenían un tiempo considerable en la cadena puedan ascender y en el mejor de los casos asumir la dirección técnica de un local, a su vez, el proceso de ingreso fue más fluido ya que se contaba con toda la documentación del personal lista para entregarla al área correspondiente.

A continuación se presentará uno de los resultados obtenidos con la ejecución del programa:

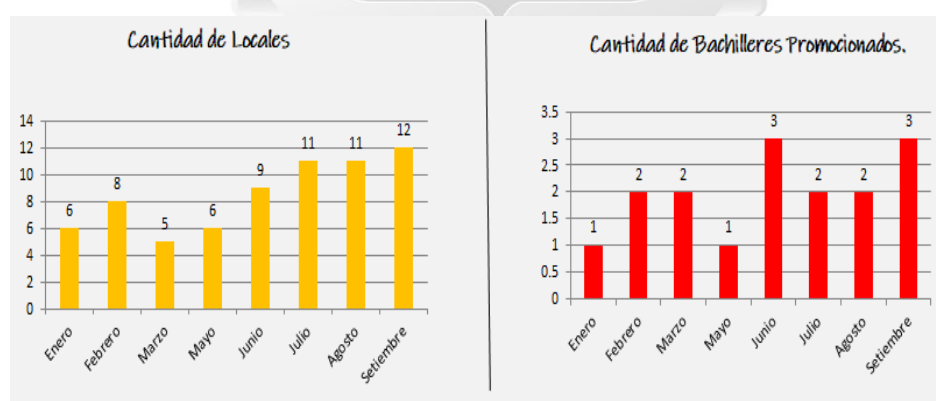


Figura VIII: Ascensos generados en el 2020

Fuente: Empresa de rubro farmacéutico

Solo en lo que va del año se han promocionado o ascendido 16 bachilleres para que puedan asumir locales de apertura, cabe mencionar que esta información solo corresponde al departamento de Lima, estos colaboradores están siendo capacitados en sus zonas correspondiente hasta que llegue el momento que puedan trasladarse a su local final, así mismo, los beneficios brindados permiten que el colaborador pueda tener una mejor calidad de vida (objetivo primordial del programa). A su vez, en esta imagen solo se muestra ascensos para locales de apertura, mas no, para las renunciaciones o posiciones libres que ya fueron cubiertas.

Poder contar con el personal, fue un logro fundamental, ya que, nos permitió dotar a una cantidad considerable de locales con los colaboradores necesarios y de esta manera poder disminuir y eliminar aquellas observaciones que teníamos por las entidades correspondientes.

El punto clave del programa, fue el lanzamiento de las convocatorias internas y por zonas de acuerdo a la necesidad y requerimientos activos que se tenían en el momento, así mismo, la comunicación fluida que se tuvo con los jefes zonales, colaboradores, y todas las personas que conformábamos el equipo atracción y selección del perfil de químicos farmacéuticos, fue de suma importancia brindar una misma información que permitía que el colaborador obtenga de primera mano lo necesario para postular a una vacante interna.

Cabe mencionar, que este programa se viene evaluando constantemente con el nuevo jefe del equipo de operaciones boticas para hacer mejoras continuas y en futuro se pueda dar el visto bueno para el ingreso de los bachilleres a las cadenas, así mismo, queda confirmado que el brindarle una mejora salarial y sobre todo crecimiento profesional a los colaboradores garantiza la retención de personal y disminuye la cantidad de rotación, ya que, si en el mes de enero de tenían 431 vacantes activas a la actualidad entre Lima y Provincia se tienen 246 aproximadamente, cabe mencionar, que esta cantidad a disminuido por los ascensos, postulaciones y por la difusión de nuestro perfil en redes sociales.

CAPÍTULO 4

PRINCIPALES CONTRIBUCIONES

4.1 CONCLUSIONES

Tener el cargo de asistente de atracción y selección de personal dentro de la empresa, me ha permitido no sólo poner en práctica todos los conocimientos obtenidos dentro de la carrera profesional de psicología, sino también, crecer como persona sintiéndome completamente fidelizada con la empresa y con la labor que desempeñan, ya que, brindan soporte a todas las familias peruanas, lo cual, en los últimos años vienen posicionándose como los mejores en el mercado dentro del rubro en el que operan.

Luego de poner en marcha el programa de Trainee de Bachilleres y DT 2.0 se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El trabajo de suficiencia profesional se realizó en una empresa de rubro farmacéutico, donde mis funciones principales era llevar a cabo al proceso de reclutamiento y selección de profesionales de la carrera de farmacia y bioquímica para dos cadenas de boticas que se encuentran distribuidas a nivel nacional, el proceso era desde la búsqueda de colaboradores hasta el ingreso de los mismos, coordinación constante con los jefes zonales y verificación de requerimientos de acuerdo a lo establecido por el área de productividad.
- La empresa se posiciona como líder a nivel nacional, siendo ésta una de las mayores fortalezas, ya que, a pesar de que se tiene competencia por parte de otras boticas pequeñas y particulares, la compañía se expande por todo el Perú, a su vez, la empresa tiene como propósito llevar salud y bienestar a todos los peruanos, considerando esto como oportunidad principal para seguir aperturando boticas en los lugares más alejados del país que oscila entre 100 y 200 locales cada año, por último, es importante mencionar que la compañía se adapta rápidamente a los cambios dentro del mercado y viene realizando ajustes en sus procesos para brindar un servicio óptimo a sus clientes.
- Las debilidades que se encontraron dentro del área de reclutamiento y selección, era la gran cantidad de requerimientos, ya que el perfil que se busca es complicado y a su vez indispensable para aperturar las boticas, la cantidad de postulantes era mínima, la rotación aumentaba y no había un plan establecido para generar la

retención de colaboradores, por lo que, desencadenaba que las boticas no puedan tener la dotación de personal correspondiente.

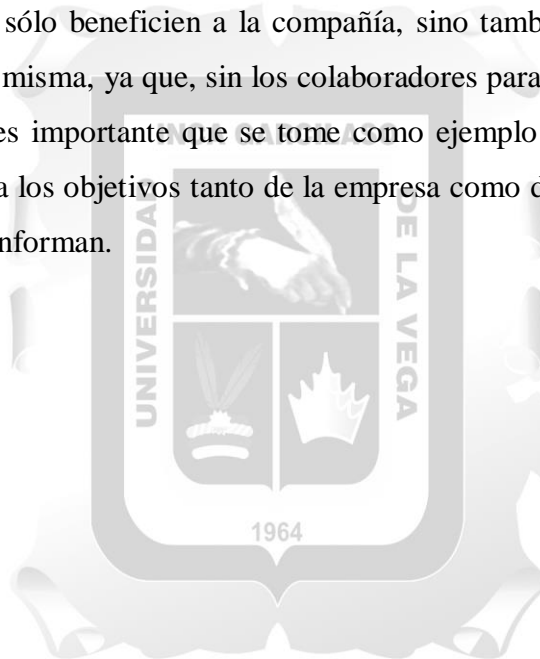
- El objetivo principal fue desarrollar estrategias para la retención de personal, dichas estrategias llevaron el nombre de programa de trainee de bachilleres y DT2.0, donde se proponía generar el ascenso de colaboradores bachilleres que contarán con su documentación correspondiente para regentar una botica y asumir la dirección técnica de la misma, a su vez, permitía tener una propuesta más atractiva para los colaboradores donde la mayoría de ellos aceptaban trasladarse a zonas críticas, considerando que se tenían boticas observadas por las entidades correspondientes. Así mismo, el programa permitió brindar desarrollo profesional y mejorar la calidad de vida de los colaboradores que se encontraban trabajando un tiempo considerable dentro de la compañía.
- Los resultados obtenidos dentro del programa fueron gratificantes, ya que, hasta el momento se vienen promocionando a 16 colaboradores para que asuman la dirección técnica de locales nuevos sin considerar aquellos que ya fueron ascendidos dentro de sus locales o en otras zonas como parte de su desarrollo profesional, la comunicación con los clientes internos fue más fluida, la cantidad de requerimientos disminuyó considerablemente y la fidelización de los colaboradores fue un punto de partida para reducir la rotación tan grande que se tenían en las boticas. La retención de personal fue uno de los beneficios más importantes no solo para el área sino también para la compañía, ya que, sin antes el proceso para conseguir un colaborador tomaba entre 20 a 25 días, ahora es mucho más rápido contar con el personal.

4.2 RECOMENDACIONES

- El trabajo de suficiencia profesional viene siendo de suma importancia, ya que, permite mostrar la experiencia profesional obtenida a lo largo de los años, donde no solo se aplican conocimientos teóricos sino también prácticos. Así mismo dentro del presente informe se puede mostrar el impacto que tuvo el desarrollo del programa planteado al área de atracción y selección para generar la retención de personal dentro de la compañía.
- Cada una de las variables mencionadas dentro del presente informe, y los modelos que se consideraron para ejecutar el programa son fundamentales, en este caso se

buscó describir el modelo de la estrella de Galbraith, ya que, es uno de los modelos que encajaban con la empresa, al ser un compañía de gran expansión se buscaba tener una ventaja competitiva en el mercado, así como también la teoría motivación higiene de Frederick Herzberg que sirvió de base para dar a conocer como ciertos recursos pueden generar satisfacción o insatisfacción en los colaboradores.

- Se recomienda continuar con el programa para otros perfiles o para aquellos perfiles donde la cantidad de requerimientos y rotación sea alta para disminuir y generar eficiencia tanto en las boticas como en sus procesos, ya que, quedó demostrado que la retención de personal viene siendo pieza clave dentro de cualquier compañía.
- Por último se propone que el presente trabajo sirva de guía para futuros profesionales, donde puedan considerar y proponer a sus centros de labores programas que no sólo beneficien a la compañía, sino también, a las personas que formen parte de la misma, ya que, sin los colaboradores para la compañía no tendría punto de partida, es importante que se tome como ejemplo lo fundamental que es trabajar alineados a los objetivos tanto de la empresa como de cada uno de los seres humanos que la conforman.

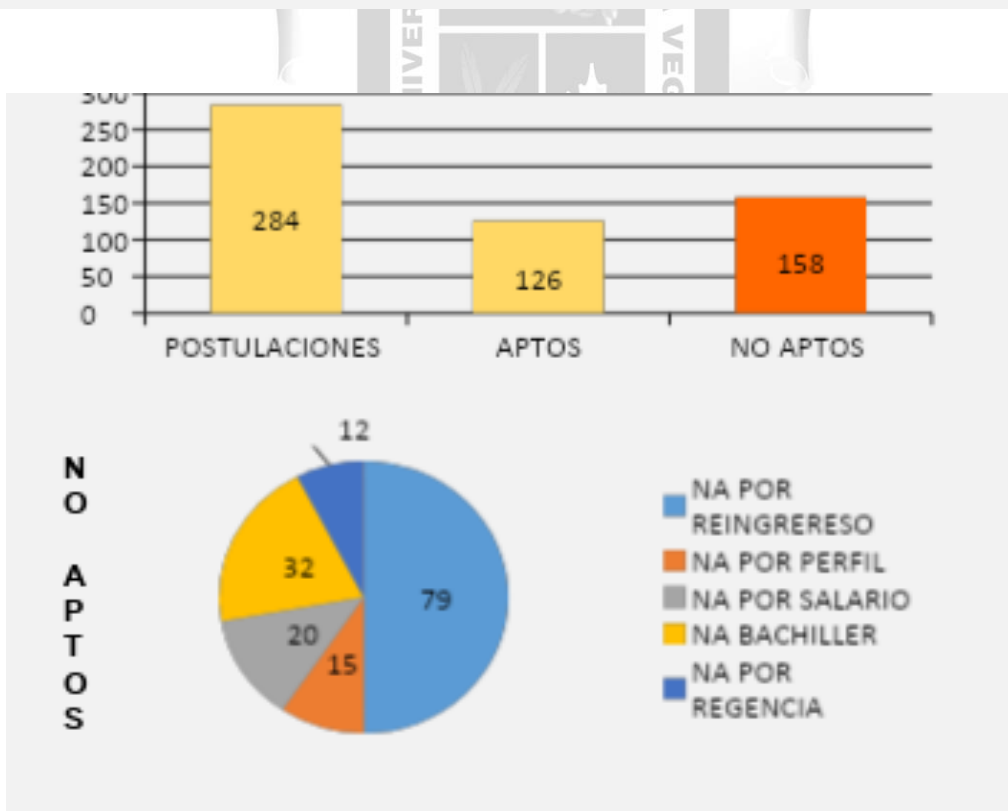
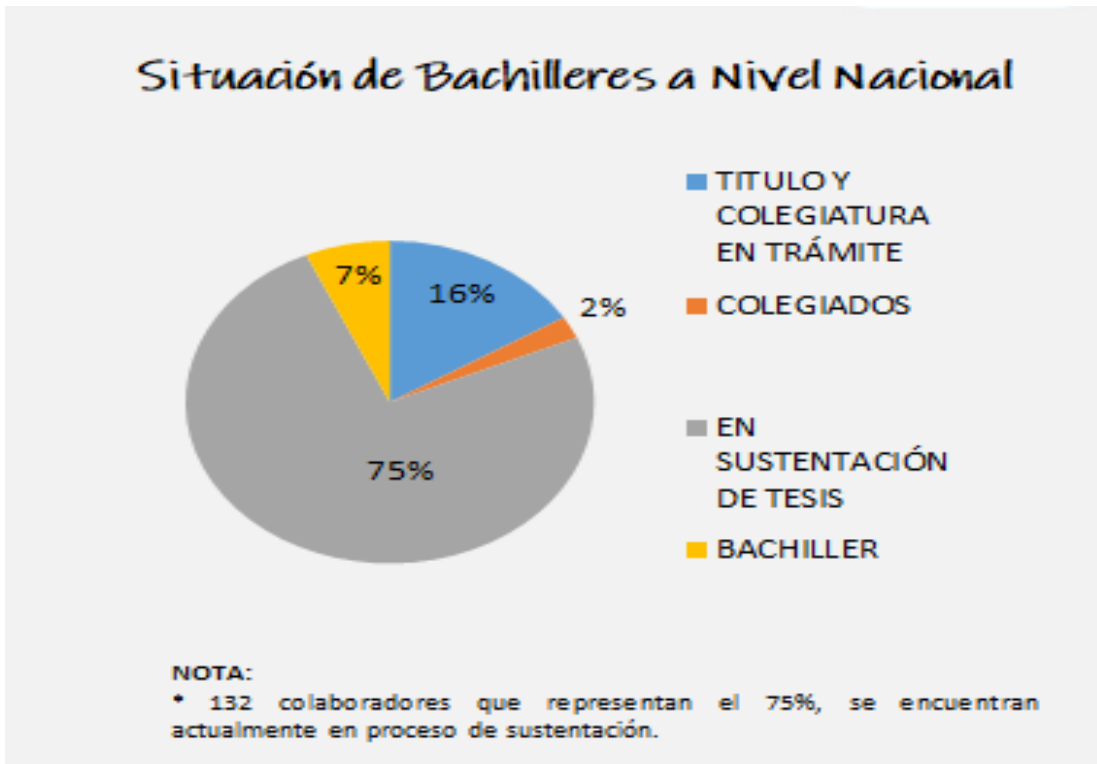


REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

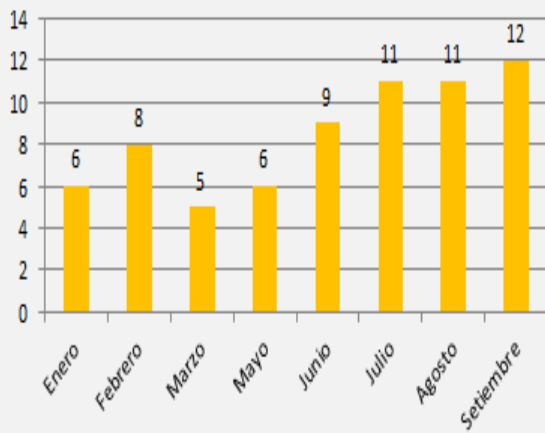
- Alles, M. (2005). Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias. En M. Alles, *Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias* (pág. 29). Buenos Aires, México, Santiago, Montevideo : GRANICA.
- Bejarano, P. G. (2013). *Gestión de Talento Humano como Estrategia para la Retención de Personal* . Colombia : Universidad de Medellín.
- Bonetto, T. (2007). *Diagnóstico de la Tasa de Rotación y Plan de Mejora para Sistemas S.A.* Argentina: Universidad Empresarial Siglo 21 .
- Campos y Cobarrubias, G., & Lule Martínez, N. (2012). *La Observación, un método para el estudio de la realidad* . México: Universidad La Salle Pachuca .
- 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 dimámico*. 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 .
- González Ríos, M., (2006). *La Rotación de Personal como Elemento Laboral*. México: Universidad Autónoma de Nuevo León .
- Huéscar, E., Rodríguez Marín, J., Cervelló, E., & Moreno Murcia, J. (2014). Teoría de la Acción Planeada y tasa de ejercicio percibida: un modelo predictivo en estudiantes adolescentes de educación física. *Anales de Psicología*, 738.
- Iglesias Armenteros, A., & Sánchez García, Z. (2015). Generalidades del Clima Organizacional. *MediSur*, 3.
- Jericó, P. (2001). La Nueva Gestión del Talento: Generando Compromiso. En P. Jericó, *La Nueva Gestión del Talento: Generando Compromiso* (pág. 73). Madrid: Pearson Educación S.A.

- León, Q, A. S. (2013). *Estrategias de RRHH para Retener el Talento Humano en empresa de consumo masivo del sector bebidas del Área Metropolitana*. Colombia: Universidad Católica Andrés Bello.
- Mas, J. L. (2005). *Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg*. Lima : Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Marín Samanez, H. S., & Placencia Medina , M. D. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico* , 42-52.
- Meza, N. S. (2017). *Organización y Gestión de Procesos*. Huancayo : Universidad Continental.
- Montagner, D. A. (2016). *Identificar los Factores que impactan en la Retención de Permanencia de Personal de una Financiera: Un caso de estudio*. México: Universidad Iberoamericana de Puebla.
- Ortiz Laura, S., & Canchanya Rojas, E. (2019). *Influencia de la Gestión del Endomarketing en la Retención de Personal Asistencial y Administrativo de la Clínica Cayetano Heredia S.A*. Huancayo : Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Retamal, M. P., Lizana, J. N., Cornejo, F. A., & Rodríguez M, A. A. (2011). Clima y Satisfacción Laboral como Predictores del Desempeño: En una Organización Estatal Chilena. *Salud & Sociedad*, 220-222.
- Suárez Reinoso, D., & Barriga Neira, C. (2012). *Impacto de la Retención de Talento en organizaciones chilenas*. Bogotá: Universidad de Bogotá.
- Tamayo, M. T. (2003). El proceso de la investigación científica. En M. T. Tamayo, *El proceso de la investigación científica* (pág. 46). México: Limusa.
- Villegas, F. J. (2011). *Análisis de las Prácticas de Gestión Humana en la Efectividad para Retener el Talento de la Organización*. Colombia : Universidad Nacional de Colombia.
- Yana, A. M. (2018). *Factores que influyen en la Retención de Personal Operativo de la Empresa Petrogas EIRL* . Arequipa : Universidad Nacional San Agustín de Arequipa .

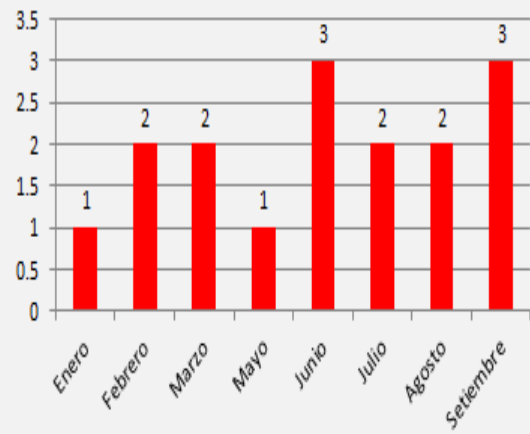
ANEXOS



Cantidad de Locales



Cantidad de Bachilleres Promocionados.



De Enero a Setiembre del 2020 se realizarán 68 aperturas de los cuales 16 locales fueron cubiertos con promociones de Bachilleres.

Actualmente



Botica 1



Botica 2



DT - A



DT - B



QF2 - A



QF2 - B

Modelo DT 2.0



Botica 1



Botica 2



DT - A



DT - B



DT - C

**FORMATO PRESENTA UN AMIGO
DECLARACION JURADA**

Nombre del colaborador		D.N.I. Nro.	
Cargo		Local	

RECOMIENDO A:

Nombre del Postulante		D.N.I. Nro.	
Relación con el colaborador (amigo, colega, etc.)			

Quién postula al cargo de:

Cargo	
Teléfono	
Correo Electrónico	

Y manifiesto que conozco y a la persona señalada líneas arriba.

Lima, de del 2020.

Firma del Colaborador

Nota:

- El bono solo es efectivo para ingresos de Químico Farmacéuticos titulados y/o colegiados.
- No aplica para reingresos.