

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

Plan estratégico de RR.HH en empresa del sector farmacéutico.

Entregado como requisito para la obtención del título de:

Máster en Dirección de Recursos Humanos.

Florencia Fernández - 228690

Paula Teijeira - 223056

Tutor: Ximena Fernández

2021

Declaración de Autoría

Nosotras; Fernández Florencia y Teijeira Paula declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia elaboración.

Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizamos el requisito para la obtención del título Máster en Dirección de Recursos Humanos;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue construido por otros, y qué fue construido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

Montevideo, 19 de Mayo de 2021



Florencia Fernández



Paula Teijeira

Agradecimientos

En esta oportunidad queremos agradecer a todas aquellas personas que nos brindaron su apoyo incondicional durante estos años, tanto en lo que significó la realización del Máster como la confección de esta Tesis en particular. A nuestra familia, amigos y compañeros de trabajo, gracias por su comprensión e impulso que han sido claves para el logro de este objetivo.

Agradecemos especialmente a Farmashop por su apoyo y apertura a la entrega de información para poder llevar adelante este trabajo.

También a Ximena, nuestra tutora, que nos brindó su tiempo, consejos y guía constante en el acompañamiento de este proceso.

Abstract

El presente trabajo toma como objeto de estudio a Farmashop, cadena de farmacias en Uruguay que forma parte del grupo Linzor Capital Partners. El objetivo consiste en realizar un Plan estratégico para el área de RR.HH. enfrentando la salida de la pandemia provocada por el virus Covid-19 durante 2020.

En el marco teórico se analizaron los hechos que formaron parte de la crisis sanitaria mundial y sus consecuencias a nivel social, económico y laboral; en general y en el Uruguay en particular. Asimismo, se tomará en cuenta la visión del mercado de consumo del área retail, en la que se inserta esta organización.

Se realizó un diagnóstico de la organización partiendo desde su fundación e historia hasta sus desafíos estratégicos actuales y entrevistas en el departamento de RR.HH. para comprender el funcionamiento de las prácticas de RR.HH. en la compañía. Por cada práctica se detallan los cambios producidos por Covid-19 y se realizan recomendaciones a futuro. Finalmente se realiza un mapa estratégico de RR.HH. exponiéndose los objetivos estratégicos del área y las acciones correspondiente para cada uno de ellos. Por último, presentamos un cronograma para su implementación.

Palabras clave: Covid-19, RR.HH., retail, plan estratégico.

Índice

| | |
|--|----|
| Abstract | 4 |
| Abstract | 4 |
| Índice de figuras | 7 |
| Índice de tablas | 8 |
| Introducción | 9 |
| 1. Marco teórico | 11 |
| 1.1 Pandemia COVID-19 y sus consecuencias socioeconómicas. | 11 |
| 1.1.1 Cambios en el mercado laboral | 16 |
| 1.2 Nuevas tendencias de consumo | 18 |
| 1.3 COVID- 19 en Uruguay | 19 |
| 1.3.1 Medidas para mitigar efectos adversos de la emergencia sanitaria | 21 |
| 1.3.2 Economía laboral y salarios | 22 |
| 2 Objetivos del trabajo | 25 |
| 2.1 Objetivo general | 25 |
| 2.2 Objetivos específicos | 25 |
| 2.3 Recolección de datos | 26 |
| 2.3.1 Formulario guía para entrevistadoras | 27 |
| 3. Diagnóstico organizacional. | 28 |
| 3.1 Fundación e historia | 28 |
| 3.1.2 Misión, visión y valores | 31 |
| 3.1.3 Características de los colaboradores | 33 |
| 3.2 Objetivos estratégicos de la organización y Cultura organizacional | 35 |
| 3.2.1 Liderazgo predominante | 43 |
| 3.3 Características de los clientes | 46 |
| 3.4 Transformación en el comportamiento de consumo | 49 |
| 4. Área de RR.HH. | 53 |
| 4.1 Estructura del área de RR.HH. | 53 |
| 4.2 Políticas y prácticas de RR.HH | 56 |
| 4.2.1 Atracción de talento. | 59 |
| 4.2.2 Employer Branding. | 68 |
| 4.2.3 Gestión de talento | 72 |
| 4.2.4 Satisfacción y clima organizacional. | 81 |

| | |
|--|-----|
| 4.2.5 Capacitación y desarrollo. | 87 |
| 4.2.6 Compensación y beneficios | 95 |
| 4.2.7 Comunicación interna. | 105 |
| 4.2.8 Responsabilidad Social Empresarial | 111 |
| 4.2.9 Relaciones laborales | 116 |
| 4.2.10 Salud y seguridad ocupacional | 119 |
| 4.3.1 Impacto COVID- 19 en las prácticas de RR.HH. | 123 |
| 4.4 Análisis del macroentorno y del negocio | 132 |
| 4.4.1 Análisis PESTEL | 132 |
| 4.4.2 Análisis FODA | 135 |
| 4.4.3 Análisis FODA de la Empresa. | 136 |
| 4.4.4 Matriz FODA de Recursos Humanos | 138 |
| 5. Plan estratégico de RR.HH. | 141 |
| 5.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento | 144 |
| 5.1.1 Asegurar las competencias y capacitación del área de RR.HH. | 145 |
| 5.1.2. Gestión de la información de forma eficiente. | 147 |
| 5.1.3 Formar líderes y crear equipos de alto desempeño | 149 |
| 5.2 Perspectiva de procesos | 153 |
| 5.2.1 Mejorar el proceso de gestión de conflictos y la satisfacción laboral | 153 |
| 5.3 Perspectiva de clientes | 156 |
| 5.3.1 Contribuir al aumento de la satisfacción y la fidelización de los clientes externos de Farmashop | 157 |
| 5.4 Perspectiva financiera | 160 |
| 5.4.1 Disminuir el costo anual de RR.HH. en el desarrollo de tareas administrativas | 160 |
| 5.4.2 Incrementar el valor añadido en la experiencia de compra del cliente | 162 |
| 5.5 Monitoreo de acciones | 164 |
| 5.5.1 Cronograma de implementación. | 165 |
| 6. Conclusiones y recomendaciones | 169 |
| Bibliografía | 172 |

Índice de figuras

| | |
|---|-----|
| Figura 1: Progresión de la enfermedad en Uruguay | 20 |
| Figura 2: Sucursales de Farmashop | 31 |
| Figura 3: Misión y visión de Farmashop | 32 |
| Figura 4: Distribución de la dotación de Farmashop por edad, género y antigüedad. | 34 |
| Figura 5: Objetivos estratégicos de la organización | 36 |
| Figura 6: Organigrama de directores de Farmashop | 38 |
| Figura 7: Política de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad | 39 |
| Figura 8: Estructura jerárquica operaciones | 42 |
| Figura 9: Participación de mujeres en roles de conducción | 45 |
| Figura 10: Resultado general Mystery shopper | 47 |
| Figura 11: Resultado Mystery shopper por área de evaluación | 47 |
| Figura 12: Resultado general Mystery shopper últimos 3 meses | 48 |
| Figura 13: Estructura del área de RR.HH. | 52 |
| Figura 14: Organigrama área de capital humano | 53 |
| Figura 15: Organigrama área de Relaciones laborales | 54 |
| Figura 16: Organigrama área de Administración de personal | 55 |
| Figura 17: Empleados activos VS presupuesto | 59 |
| Figura 18: Ingresos y egresos mensuales | 59 |
| Figura 19: Etapas del proceso de atracción de talento - operaciones | 62 |
| Figura 20: Etapas del proceso de atracción de talento - administración | 64 |
| Figura 21: Plan de carrera - operaciones | 75 |
| Figura 22: Resultados encuesta de clima 2019 | 81 |
| Figura 23: Proceso de inducción Farmashop | 89 |
| Figura 24: Rotación anual Farmashop | 101 |
| Figura 25: Ausentismo Farmashop | 101 |
| Figura 26: Mapa estratégico de RR.HH. | 139 |
| Figura 27: Cronograma | 162 |

Índice de tablas

| | |
|---|-----|
| Tabla 1: Impacto Covid-19 en las prácticas de RR.HH. | 121 |
| Tabla 2: Indicadores: Asegurar las competencias y la capacitación | 142 |
| Tabla 3: Indicadores: Gestión de la información de forma eficiente | 145 |
| Tabla 4: Indicadores: Formar líderes y crear equipos de alto desempeño | 148 |
| Tabla 5: Indicadores: Mejorar el proceso de gestión de conflictos y la satisfacción laboral | 152 |
| Tabla 6: Indicadores: Aumento de la satisfacción y fidelización de clientes | 155 |
| Tabla 7: Indicadores: Disminuir el costo anual de Gestión Humana | 158 |
| Tabla 8: Indicadores: Aumentar la productividad de los colaboradores | 160 |

Introducción

Desde finales de 2019 el mundo se ha visto enfrentado a una crisis sanitaria sin precedentes que ha trastocado la realidad sanitaria, económica y social. Como resultado, se han modificado las costumbres de las personas, produciéndose cambios en las formas de relacionarse, consumir, entretenerse, proteger su salud. Asimismo, las empresas de todos los rubros de actividad se han visto forzadas a una revisión de sus prácticas que les permita mantenerse a flote en un contexto tan desafiante.

El objetivo de este trabajo es realizar un plan estratégico del área de recursos humanos para la compañía Farmashop. A su vez se valorará el impacto de la crisis de emergencia sanitaria Covid-19 en las prácticas de RR.HH.

Con este fin, se realizará un recorrido por su proceso fundacional, descripción de la organización y principales características. Se hará hincapié en los valores y propósito de la compañía, entendiendo a estos como la base sobre la cual se apalancan las decisiones y accionar de todos los integrantes de la compañía.

Realizar una planificación estratégica adecuada, implica tener en cuenta el macroentorno en el que se desarrollan las compañías, para esto se utiliza la técnica PESTEL. Esta herramienta permitirá analizar estratégicamente el macroentorno en el que opera Farmashop, considerando los factores externos que impactan en ella.

Se profundizará en la descripción y análisis del departamento de RR.HH. Con este cometido se realizará un diagnóstico organizacional del área, detectando fortalezas, oportunidades,

debilidades y amenazas, que serán base para la determinación de objetivos y acciones a implementar.

Continuando con el diagnóstico, se realizarán entrevistas semiestructuradas a integrantes del equipo de RR.HH. que oficina como a informantes calificados. El fin de las entrevistas será conocer a fondo las prácticas de gestión del área y como fueron afectadas por la situación de emergencia sanitaria Covid-19. También se realizará análisis documental de materiales proporcionados por la compañía, como ser la Memoria Anual de Farmashop, indicadores de gestión, informe de encuesta de clima, entre otros.

Para finalizar, se establecerá el Cuadro de Mando Integral de RR.HH. Este consiste en una herramienta de control de gestión cuyo propósito es la implementación y comunicación de la estrategia mediante la fijación de objetivos generales relacionados entre sí. Permite visualizar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. El Cuadro de Mando Integral permitirá organizar y orientar al área hacia el logro de objetivos, alineados a los definidos por Farmashop en su estrategia.

1.Marco teórico

1.1 Pandemia Covid-19 y sus consecuencias socioeconómicas.

El inicio de la pandemia se remonta a diciembre de 2019 cuando se produjo un brote epidémico de neumonía de causa desconocida en Wuhan, provincia de Hubei, China; que llegó a afectar a más de 60 personas el día 20 de ese mes (Blanco, P. 2020). Tras la constante aparición de nuevos casos se alertó a las autoridades internacionales que descartaron que el causante fuera el SARS, el MERS, gripe, gripe aviar u otras enfermedades respiratorias comunes causadas por virus (Hui, D. S. 2020).

A comienzos de 2020 se logró aislar el virus causante de la enfermedad y secuenciar su genoma detectando por primera vez Covid-19. El nombre es un acrónimo de “coronavirus disease 2019” (enfermedad por coronavirus 2019 en español).

Los síntomas de esta enfermedad incluyen fiebre, malestar, tos seca, dificultad para respirar y fallos respiratorios pudiendo llegar a la muerte en los casos más extremos. Las personas que presentan un nivel de riesgo superior son los mayores de 65 años, los inmunodeprimidos y personas con condiciones médicas previas ya sea hipertensión, diabetes, etc.

La característica más preocupante de este nuevo virus es la facilidad con la que se produce el contagio. Las rutas de transmisión de persona a persona de este agente incluyen la inhalación de microgotas y aerosoles liberadas a través de tos, estornudos, la respiración o el habla. También puede ser transmitida por contacto de las manos con superficies contaminadas, que

luego tocan la boca, nariz u ojos. (Xiang, Y., 2020) Por lo tanto un contacto social medianamente cercano es suficiente para la infección.

Además, la persona contagiada permanece las primeras 48 horas asintomática y hay datos de laboratorio que demuestran que ese es el período en que son más contagiosas (OMS, 2020). Incluso hay gran parte de la población infectada que resulta asintomática durante todo el proceso viral y aun así puede ser infecciosa. Por esta razón pueden transmitir la enfermedad sin darse cuenta.

En marzo de 2020 la enfermedad se hallaba en más de 100 territorios a nivel mundial, y fue reconocida como una pandemia por la OMS. El número de casos confirmados continuó creciendo y lo sigue haciendo hasta el momento. Según Statista (2021), hacia principios de abril de 2021, el número de fallecimientos por Covid-19 a nivel mundial ascendía a más de 2.800.000 personas.

Una de las dificultades más grandes, que probó que el mundo no estaba preparado para una situación como esta fue el colapso del sistema sanitario en muchos de los países afectados. Se dio sobre todo en aquellos menos desarrollados o con infraestructuras más pobres. Los problemas más frecuentes se relacionaron a la demanda de ocupación de camas de hospital, saturación de las unidades de cuidados intensivos y la distribución de los recursos médicos.

Varios organismos internacionales y laboratorios comenzaron a trabajar en una vacuna para esta enfermedad casi inmediatamente después del comienzo de la pandemia. Según la OMS, el primer programa de vacunación colectiva se puso en marcha a principios de 2020 y sobre finales de ese año ya se habían producido avances. Al 15 de febrero de 2021, ya se habían

administrado 175,3 millones de dosis. Se están utilizando siete vacunas distintas a través de tres plataformas. (OMS, 2020)

Uno de los aspectos más importantes del desarrollo de la pandemia por Covid-19 fue el control del contagio y propagación del virus.

Con esta finalidad, los gobiernos de múltiples países instauraron restricciones como por ejemplo la prohibición de viajes, cuarentenas totales o parciales, cierre de fronteras, confinamientos, aislamiento social, cancelación de eventos, y cierre de establecimientos. La cuarentena, toque de queda y aislamiento son las acciones más comunes decretadas en varias partes del mundo.

Por su parte, la OMS recomendó cuatro acciones fundamentales para evitar la propagación del virus:

- Quedarse en casa lo más posible para evitar el intercambio con otras personas.
- En caso de contacto social, guardar distanciamiento físico de al menos 2 metros y evitar saludar de mano, beso y abrazo.
- Lavado de manos frecuente con agua y jabón por no menos de 20 segundos y la utilización de alcohol en gel.
- Uso de mascarilla para evitar la propagación de aerosoles producto de la respiración o el habla. (OMS, 2020)

Crisis económica y social consecuencia de la pandemia Covid-19

Según el Banco Mundial (2020), el impacto súbito y generalizado de la pandemia y las medidas de suspensión de las actividades que se adoptaron para contenerla, han ocasionado

una drástica contracción de la economía mundial. De acuerdo con la edición de junio de 2020 del informe Perspectivas económicas mundiales de esta institución, sería la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial y la primera vez desde 1870 en que tantas economías experimentaron una disminución del producto per cápita.

La crisis está siendo particularmente profunda en los países que dependen en gran medida del comercio internacional, el turismo, las exportaciones de productos básicos y el financiamiento externo. Si bien la magnitud de las perturbaciones varió en función de la región, todos los mercados emergentes y economías en desarrollo (MEED de ahora en adelante) acusan vulnerabilidades que se ven agravadas por las crisis externas. (Banco Mundial, 2020)

Con la llegada de la vacuna contra Covid-19 se espera la remisión de la crisis social y económica. Para el segundo semestre del 2021, se espera que el crecimiento mundial repunte un 4,2 %, específicamente un 3,9 % para las economías avanzadas y un 4,6 % para los MEED. (Banco Mundial, 2020)

Según OIT (2020), los diferentes sectores económicos están expuestos a distintos niveles de riesgo de pérdida de empleo. Aquellos vinculados a la actividad turística, industria manufacturera y el comercio son los que presentan un mayor riesgo. Dentro de riesgo alto-medio se encuentran los sectores vinculados al entretenimiento y el transporte. Dentro de riesgo medio y bajo tiene lugar sectores como la construcción, enseñanza, sector rural y salud.

En cuanto a lo salarial, durante los cuatro años anteriores a la pandemia de Covid-19, el crecimiento salarial osciló entre el 1,6% y el 2,2% mundialmente. Durante el primer semestre de 2020, la pandemia causó una baja en el crecimiento de los salarios medios de dos terceras partes de los países. El tercio de países restantes, reportaron un aumento en el salario medio. Sin embargo, este aumento ocurre como reflejo de la pérdida de puestos de trabajo entre los trabajadores con salarios más bajos. (OIT, 2020)

Incidencia en el uso de la tecnología

La nueva realidad sanitaria, económica y social a la que se enfrenta el mundo, produjo cambios significativos en el uso de la tecnología.

Previamente a la explosión de Covid-19 la mayoría de las compañías reconocían la necesidad de un cambio orientado a digitalizar procesos y operaciones que podían extenderse hasta por un período de 10 años. La situación de emergencia sanitaria forzó a las empresas a adelantarse en la aplicación de nuevas tecnologías que les permitieran continuar realizando sus operaciones.

Según un informe realizado por Twilio, se aplicó una encuesta a 2500 compañías de diversos lugares del mundo para conocer su opinión sobre el uso de la tecnología. El resultado obtenido fue que el 97% de las compañías reportaron una aceleración en su transformación digital a raíz de Covid-19. En la mayoría de los casos se adelantó la estrategia preexistente, en promedio, 6 años. Algunos sectores se vieron más impulsados que otros en la revolución de sus prácticas y uso de la tecnología. Las empresas de tecnología, energía y salud fueron las que avanzaron con mayor celeridad en su proceso de transformación digital.

1.1.1 Cambios en el mercado laboral

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) propone una serie de acciones para enfrentar la crisis de Covid-19 en el mundo del trabajo. Consta de cuatro pilares: Estimular la economía y el empleo, apoyar a las empresas, el empleo y los ingresos, proteger a los trabajadores en el lugar de trabajo; buscar soluciones mediante el diálogo social.

Dentro del primer pilar mencionado, las acciones a desarrollar son una política fiscal activa, políticas monetarias flexibles, préstamos y ayudas financieras a sectores específicos que se vieron afectados por la crisis.

Apoyar a las empresas, el empleo y los ingresos, incluye acciones tendientes a ampliar la protección social a toda la población, aplicar medidas de mantenimiento de empleo, ofrecer ayuda a las empresas, tanto financiera como fiscal.

El pilar proteger a los trabajadores en el lugar de trabajo, apunta a reforzar las medidas de seguridad y salud en el trabajador, poner la sanidad a disposición de toda la población, y adoptar modalidades de trabajo a distancia. Esto fue necesario dado que para evitar el contagio de Covid-19 se trató de aumentar el distanciamiento social reduciendo en una disminución del contacto cotidiano en los lugares de trabajo. Según el informe de Twilio este cambio se observó principalmente en las áreas de tecnología, administración y finanzas y particularmente en empresas japonesas. Las herramientas más utilizadas para continuar con las rutinas diarias fueron chat, e-mail y video. En algunos casos el cambio fue

verdaderamente significativo, por ejemplo, una en tres empresas afirma que a raíz de Covid-19 empezaron a usar por primera vez chat en vivo y programas de respuesta de voz interactiva (IVR por sus siglas en inglés).

El último pilar propone buscar soluciones mediante el diálogo social, fortaleciendo la capacidad y resiliencia de los trabajadores, empleadores y gobierno. En este punto los mecanismos de relaciones laborales y negociación colectiva adquieren un rol estratégico.

Según la encuesta de RR.HH. realizada por la consultora KPMG a casi 1300 ejecutivos de RR.HH. durante 2020 la pandemia producida por Covid-19 ha obligado al área de RR.HH. a repensarse. De hecho, los impactos inmediatos de la emergencia y la entrada en escena del trabajo a distancia masivo elevaron la visibilidad y la contribución de la función de RR.HH. en las organizaciones. Este estudio sostiene que más del 80% de los directivos ejecutivos encuestados afirman que RR.HH. ha desempeñado un papel de liderazgo en la respuesta a Covid-19.

Un aspecto que señala uno de los líderes encuestados es que, si bien habían trabajado en enfrentar posibles situaciones de crisis en el pasado, nunca se había pensado en que el principal activo afectado fueran los trabajadores. Es así que la pandemia ha convertido rápidamente a las personas en la prioridad número uno en casi todas las empresas del mundo. Según señala este artículo, esto ha generado una oportunidad para que la función de RR.HH. trascienda las presiones inmediatas y se centre en la ingeniería estratégica de un futuro exitoso.

Esta situación se agudiza cuando se considera que la fuerza de trabajo va a cambiar significativamente en los próximos dos años. Según KPMG, en promedio, es probable que las empresas despidan al 17% de su personal. También afirman que aproximadamente 35% de la fuerza laboral podría requerir que sus habilidades sean reconfiguradas para asumir nuevas tareas (reskilled) o mejoradas y ampliadas (upskilled). Asimismo, comentan que es probable que un 39% continúe trabajando a distancia.

Según el análisis de las empresas líderes de RR.HH. consideradas en la encuesta, la gestión de RR.HH. exitosa depende de la capacidad de dar forma a la fuerza laboral del futuro incorporando el upskilling y reskilling como iniciativa en sus organizaciones. Además, deberán cultivar una cultura impulsada por un propósito y diseñar una experiencia del colaborador “grado cliente”. También es necesario adoptar análisis y conocimientos basados en experiencia para lograr estos objetivos para medir y mejorar la productividad y comprender las necesidades de talento.

1.2 Nuevas tendencias de consumo

La emergencia Covid-19 ha cambiado el comportamiento del consumidor y los patrones de compra. A raíz de las medidas de restricción del contacto social, los consumidores prefirieron no visitar tiendas físicas para evitar el contagio por lo que se redujo la venta presencial. Esto reforzó la búsqueda de la omnicanalidad como estrategia de venta y comunicación de muchas empresas.

Como explicamos recientemente, la tecnología jugó un papel preponderante en esta transición. Se incorporaron herramientas de inteligencia artificial a la atención al cliente

como chatbots que procesan información y elaboran respuestas de forma inmediata a las consultas de los clientes. También se impulsó la utilización de redes sociales como vehículo de publicidad y herramienta de mensajería directa.

Estas prácticas modifican la conducta del consumidor ya que facilitan el acceso a información permitiendo que se realicen comparaciones más detalladas durante el proceso de compra. Los compradores de hoy toman decisiones después de evaluar múltiples opciones en todos los canales, independientemente de dónde realicen la compra final.

A su vez, otra de las grandes alteraciones ha sido el desorden en los patrones de oferta y demanda. Debido a un aumento en la demanda de ciertos productos y a la interrupción de la cadena de suministros global, el aumento de precios se ha vuelto desenfrenado en todos los países. A causa de esta creciente alza de precios de los productos básicos, la mayoría de los estados han aplicado regulaciones para garantizar el cumplimiento de los precios.

La creciente comercialización electrónica, también ha obligado a las empresas que se quieran mantener competitivas a contar con soluciones digitalizadas, integradas y basadas en datos a las que se pueda acceder e implementar con facilidad. Los Software como servicio han dado paso a una mayor demanda de tecnología plug-and-play, basado en la nube que puede permitir a las empresas aumentar las ganancias y sus márgenes.

1.3 Covid-19 en Uruguay

En Uruguay los primeros casos de Covid-19 se detectaron a mediados de marzo de 2020 tomándose como primera medida una exhortación a la población a permanecer en estado de

cuarentena no obligatoria. Durante los primeros meses de la crisis sanitaria Uruguay pudo controlar en términos generales la cantidad de contagiados, así como el óptimo funcionamiento de los servicios sanitarios evitando su saturación.

Hacia finales de 2020 la situación desmejoró con mucha rapidez. A principios de abril de 2021, 25.502 personas cursaban la enfermedad y 1.101 ya habían fallecido a causa de ella. La gráfica siguiente demuestra cómo sucedió el contagio en nuestro país.

Figura 1: Progresión de la enfermedad en Uruguay



Fuente: GUIAD- Covid-19

La vacunación en Uruguay comenzó el 1 de marzo de 2021 luego de recibir las primeras dosis sobre finales de febrero. Se comenzó por los vacunadores y se puso en marcha un plan de 4 etapas. En la primera se inculó a personas en diálisis crónica o en lista de espera de trasplante, trabajadores de la educación, maestros y profesores de la educación inicial,

primaria y secundaria (excepto docentes y funcionarios universitarios), policías, bomberos y militares en actividad, trabajadores del INAU en actividad y personal aduanero de la primera línea de control en aeropuertos, puertos y frontera seca. En la segunda etapa personal de la salud que trabaja en CTI, de servicios de apoyo a cuidados intensivos, personal de atención extrahospitalaria, de puertas de emergencia y urgencia, de internación hospitalaria, block quirúrgico e hisopadores; emergencias móviles, adultos residentes en instituciones y personal de atención y presos de todo el Uruguay. En la etapa 3 adultos mayores: se comienza por los de 80 años y personal de salud: odontólogos, psicólogos, fisioterapeutas, etc. También se vacunó a las personas entre que residen en las ciudades de la frontera de 50 a 70 años. Finalmente se siguió con las personas de 50 a 70 años y luego a los más jóvenes de esa edad. En Uruguay se dieron las vacunas de Sinovac y Pfizer.

1.3.1 Medidas para mitigar efectos adversos de la emergencia sanitaria

Para gestionar la crisis se suscitaron una serie de medidas vinculadas a política exterior, transporte, seguridad, salud, educación, deporte y turismo. Como consecuencia, estas medidas afectaron el funcionamiento del país, sobre todo en dimensiones económicas y sociales.

Las medidas implementadas causaron un cambio radical en el funcionamiento del país, que conforme pasaban los meses terminaron por volverse cotidianas y pasaron a ser denominadas como la “nueva normalidad”. Las empresas, de todos los rubros, debieron acompañar las medidas impartidas por el gobierno: horarios de trabajo, aforos mínimos, modalidades de reuniones, equipos de protección personal y protocolos de la más variada índole se vieron modificados y actualizados. Las personas debieron aprender a trabajar, comunicarse, producir

y liderar a sus equipos de trabajo en un ámbito desconocido. La adaptación a este nuevo contexto desafiante también implicó que las empresas se hicieran de nuevas herramientas y tecnologías.

Uno de los cambios más relevantes tuvo que ver con la exhortación a los empleadores a fomentar e implementar, en los casos que sea posible, el trabajo a distancia. Si bien el principal foco de este decreto es el sector público, para quienes la medida es obligatoria, también se alienta al sector privado a aplicar esta modalidad.

A su vez, el Centro de Investigaciones Económicas (2020), calculó un índice de posibilidad de trabajo a distancia. La escala se extiende de 1 a 5, siendo 1 la imposibilidad de trabajo a distancia y 5 la inexistencia de impedimentos. Según este estudio, un 59% de los trabajadores se encontraría por debajo del 3 en la escala y tendrían imposibilitado el teletrabajo. Esta dificultad se incrementa en los trabajadores informales con respecto a aquellos que sí se encuentran en la seguridad social.

El caso de las farmacias, como el de los centros de salud, fue particular dado que ambos prestan un servicio esencial para la salud de las personas. Es así que durante todo este período las sucursales de Farmashop permanecieron abiertas realizándose algunos cambios en el funcionamiento y la dinámica cotidiana.

1.3.2 Economía laboral y salarios

Como mencionamos anteriormente, las medidas gubernamentales tuvieron por objetivo restringir al máximo posible las oportunidades de propagación y contagio del virus Covid-19. Inevitablemente estas medidas causaron una caída rápida y significativa del flujo económico.

A partir del año 2015 se inició un periodo de deterioro en la tasa de empleo y desempleo, llegando a posicionarse en febrero 2020 en 56,6% y 9,1% respectivamente. A su vez, los salarios del sector formal crecieron de acuerdo a lo estipulado por el aumento del Consejo de Salarios. El índice de salario real creció a una tasa conservadora, siendo menor a la registrada entre 2005 y 2015. Previo a la pandemia, el crecimiento salarial era moderado, mostrándose los salarios del sector público, sensiblemente más elevados que en el sector privado. (OIT, 2020).

La situación salarial de los trabajadores se vio agravada, cuando por la situación de emergencia sanitaria, el gobierno, junto con las cámaras empresariales y el PIT-CNT acordaron un convenio puente que suspende la octava ronda del Consejo de Salarios del sector privado. Esta suspensión es de carácter general, por lo que afecta a 217 convenios colectivos.

La recesión económica está teniendo un impacto significativo en el mercado del trabajo y el ingreso de capital a los hogares. Aquellos trabajadores informales, que en Uruguay constituyen el 25% de los ocupados, tuvieron un deterioro rápido y severo en sus ingresos laborales. Por otro lado, los trabajadores que forman parte de la seguridad social reportaron un incremento en las solicitudes del seguro de desempleo. Estas solicitudes, en su mayoría no fueron por despido, sino por suspensión o reducción de jornada laboral lo que permite que los trabajadores retornen a su actividad laboral de forma normal si la empresa logra superar la

crisis económica. En los meses previos a la pandemia, los beneficiarios de la seguridad social oscilaban alrededor de los 45000, y en los meses de abril y Mayo 2020 se reportó un aproximado de 185000 beneficiarios, cifra récord en la historia de la seguridad social. Uruguay impacto de la Covid-19 (OIT, 2020).

Según el Instituto nacional de estadística, durante el trimestre Marzo - Mayo, se reportó un deterioro del ingreso real respecto al mismo trimestre del año anterior. El ingreso medio de los hogares en 2019 se reportaba en \$68873 y el ingreso per cápita en \$24446. En el año 2020, se reportó un ingreso de los hogares de \$ 61818 y per cápita de \$21943. Esto se traduce en un deterioro %10,2.

Los subsidios salariales temporarios han permitido a muchos países compensar parte de la masa salarial que se hubiese perdido, y amortiguar el efecto de la crisis salarial. De acuerdo con el análisis realizado por OIT (2020), la crisis salarial no tuvo las mismas consecuencias para las mujeres que para los hombres. Son las mujeres quienes se ven más afectadas por los efectos adversos. Sin el pago de subsidios salariales, los trabajadores hubieran perdido el 6,5% de la masa salarial entre el primer y el segundo trimestre de 2020. Profundizando en este dato, en el caso de las mujeres la pérdida hubiese sido de un 8,1% mientras que en los hombres hubiese sido del 5,4%.

2 Objetivos del trabajo

2.1 Objetivo general

Realizar un plan estratégico del área de RR. HH y valorar el impacto que tuvo la emergencia sanitaria Covid-19 en las prácticas de RR.HH. de la organización.

Las prácticas de RR.HH. de Farmashop, tienen relevancia dentro de la organización por ser una herramienta que posibilita a la compañía no solo mantenerse funcionando exitosamente, sino que también permite proyectarse en una visión expansiva y de crecimiento.

2.2 Objetivos específicos

En relación a este cometido principal se detallan los siguientes objetivos específicos:

- Describir las prácticas de RR.HH. de Farmashop en la coyuntura previa al surgimiento de la emergencia sanitaria Covid-19.
- Valorar el impacto que tuvo la emergencia sanitaria Covid-19 en las prácticas de gestión de RR.HH en Farmashop en el período comprendido hasta Mayo 2021.
- Diseñar un plan estratégico de RR.HH. para la organización.

2.3 Recolección de datos

A los efectos de lograr los objetivos planteados para el siguiente trabajo diseñaremos una entrevista semiestructurada para el equipo de RR.HH. en la organización. Será administrada a cinco informantes calificados de las distintas áreas dentro del departamento: capital humano, relaciones laborales y administración de personal.

La entrevista es una técnica de gran utilidad para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Canales Cerón, M. (2006, p. 163) la define como "la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto". Consideramos que constituye la técnica más adecuada para este trabajo dado que suele ser muy ventajosa principalmente en los estudios descriptivos y en las fases de exploración.

El modelo de entrevista que se utilizará es semiestructurado. Esta se caracteriza por presentar un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la capacidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos. (Díaz-Bravo, 2013).

La entrevista semiestructurada es la que ofrece un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio.

A los efectos de sistematizar la información y facilitar el análisis de los datos se diseñará un formulario guía para las entrevistadoras lo más acotado posible para evitar los sesgos subjetivos de interpretación de respuestas.

2.3.1 Formulario guía para entrevistadoras

Se proporcionará al entrevistado un listado con las prácticas de RR.HH existentes en la organización y se le solicitará que indiquen el grado en que fueron afectadas por la pandemia Covid-19 en una escala del 1 al 4.

1- Nada afectada

2- Algo afectada

3- Medianamente afectada

4- Muy afectada

- ¿Cuáles fueron las principales dificultades que la situación de emergencia Covid-19 presentó a su departamento en particular?
- ¿Cuáles fueron las medidas adoptadas por su departamento para hacer frente a estas dificultades?
- ¿Cómo evalúa la eficiencia de las medidas adoptadas por su departamento?
- ¿Cuáles son las prácticas que consideraría mantener aún una vez culminada la pandemia?
- ¿Cuáles fueron los mayores beneficios de los cambios propuestos?

3. Diagnóstico organizacional.

Para realizar un diagnóstico adecuado, se tendrá en cuenta lo planteado por Hanna (1990) en su modelo que comprende a las organizaciones como un sistema abierto, las mismas se encuentran expuestas e impactadas por sus contextos económicos, políticos y sociales. Al estar abiertas a influencias, deben adaptar su estrategia a las características del entorno, para garantizar el alcance de los objetivos propuestos de forma eficiente.

3.1 Fundación e historia

La compañía Devoto hnos. es una cadena de supermercados e hipermercados uruguaya, actualmente perteneciente al Grupo Éxito, con locales en los departamentos de Montevideo, Canelones y Maldonado. En sus inicios la compañía Devoto hnos. contaba dentro de tres de sus supermercados con farmacias. En 1998, la cadena de supermercados es vendida al grupo Exxcel, con excepción de las farmacias. En este momento nace Farmashop, al independizarse del negocio del supermercado. Las farmacias fueron rediseñadas transformándose en un nuevo concepto, adhiriéndose de esta manera, al modelo internacional de retail.

A partir del año 1999, el negocio comenzó a expandirse con la finalidad de ubicarse en zonas estratégicas, tanto en la ciudad de Montevideo como en el Interior.

Durante el periodo que transcurrió entre los años 2000 al 2008, se incorporaron en Montevideo cuarenta y una sucursales, las cuales se ubicaron en distintas zonas de la ciudad de Montevideo.

En el 2013 se produce un hito importante que marca la historia de Farmashop: la compañía es vendida a Linzor Capital Partners, un grupo económico, conformado por capitales privados, que cuenta con un diversificado portafolio de inversiones en distintos países del continente americano. La llegada de una nueva Dirección trajo consigo cambios en la gestión, tendientes a una profesionalización íntegra de las áreas, así como también el objetivo de continuar expandiendo la cadena por todo el país.

Hacia finales del año 2013 el Poder Ejecutivo emite el Decreto 369/013 de fecha 18 de noviembre de 2013, el cual limita la cantidad de farmacias por dueño, a un máximo de 15, por lo que, Farmashop no puede continuar abriendo nuevas sucursales. Asimismo, dicho decreto establece la prohibición de venta de medicamentos a través de internet.

Este escenario condiciona al directorio a modificar su aspiración de continuar con nuevas aperturas y se proyecta hacia la diversificación del negocio y la reforma de las sucursales existentes. En este marco, nacen cuatro nuevas unidades de negocio: Puntoshop, OM By Farmashop, Botiga y en última instancia Bela.

Puntoshop es una unidad de negocio en la que se busca brindar productos que se adecuen a las necesidades cotidianas de los clientes, por lo que se ofrece una amplia variedad de productos. En septiembre de 2019 se tomó la decisión de cerrar esta unidad de negocio. La principal razón radica en que los márgenes de ganancia no fueron los esperados.

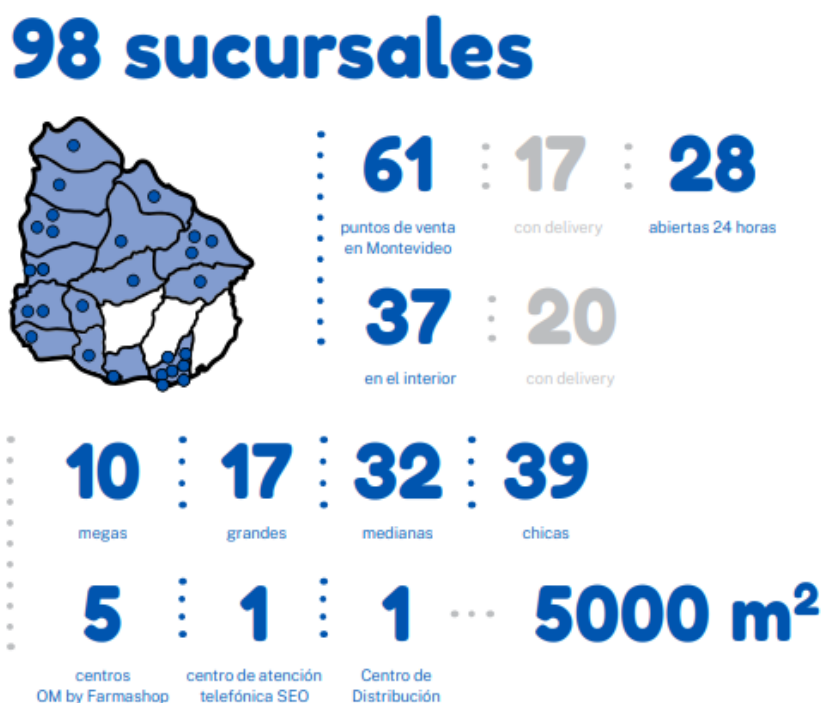
OM by Farmashop se dedica a la realización de tratamientos de belleza. En este espacio se ofrecen servicios de manicura, pedicura, faciales, maquillaje y tratamientos capilares. También se comercializan productos de belleza y cuidado personal catalogados como productos de lujo. En la actualidad son 5 los centros estéticos que se encuentran trabajando.

Botiga consta de una tienda virtual que tiene a las madres como público objetivo. En este sentido, se comercializan productos para bebés, artículos de maternidad/paternidad, artículos de belleza y cuidado personal, juguetes y libros, entre otras unidades.

La unidad de negocio Bela, es una propuesta no farmacéutica, que dispone una amplia variedad de artículos de limpieza, perfumería & cosmética, bebés y niños al precio más bajo. Si bien actualmente son 6 los locales de Bela tienen un plan de expansión ambicioso. Su eslogan es “Ahorrá lindo” y se caracteriza por la venta de productos a un precio bajo.

En julio de 2020 el Tribunal de lo Contencioso Administrativo anuló el Decreto 369/013 sobre farmacias, y establece que las cadenas farmacéuticas no tendrán límite de sucursales. El argumento es que el decreto lesionaba el derecho fundamental de la empresa a ejercer su libertad de industria y comercio. Este hecho revolucionó a la industria farmacéutica, incluyendo a Farmashop que actualmente se encuentra revisando su estrategia corporativa y objetivos organizacionales.

Figura 2: Sucursales de Farmashop



Fuente: Memoria 2020 Farmashop

3.1.2 Misión, visión y valores

Actualmente Farmashop posee una dotación de más de 1600 colaboradores, distribuidos en 98 sucursales de farmacia, 4 centros estéticos (OM by Farmashop) 9 perfumerías (Bela) y una tienda de e-Commerce (Botiga). Con el fin de poder tener una descripción integral sobre la organización, creemos necesario hacer hincapié en los valores y estrategia de la compañía que guían el accionar de los colaboradores y los mantiene alineados.

Misión: Ser la empresa líder en salud, belleza, cuidado personal y del hogar, trabajando con responsabilidad, eficiencia y espíritu innovador, llegando con nuestros servicios a donde te encuentres.

Visión: Ser reconocidos como la mejor opción en salud, belleza, cuidado personal y del hogar, alcanzando 1.000.000 de clientes fidelizados en el 2020.

Valores:

- Integridad. Actuar de forma honesta bajo normas éticas con el objetivo de lograr una convivencia adecuada con todos nuestros grupos de interés.
- Trabajo en Equipo. La suma de los esfuerzos de todos es superior a los esfuerzos individuales, sintiéndonos parte de un gran equipo humano que trabaja todos los días con pasión y actitud positiva.
- Vocación de Servicio: enfocar el esfuerzo en conocer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos, reflejando un trato amable y cordial, interés por la persona y por la solución de sus problemas.

Figura 3: Misión y visión de Farmashop

Nuestros valores



Integridad



Vocación de servicio



Trabajo en equipo



+98

puntos de venta

+1600

colaboradores

+5000m²

Centro de Distribución

Misión

Ser la empresa líder en salud, bienestar y cuidado personal, trabajando con responsabilidad.

Visión:

Ser reconocidos como la mejor opción en salud, bienestar y cuidado personal, alcanzando 1.000.000 de clientes fidelizados en el 2020.

Fuente: Memoria 2020 Farmashop

3.1.3 Características de los colaboradores

Actualmente, la compañía cuenta con un capital humano de más de 1.600 personas que se desempeña en diversas áreas. A continuación, abordaremos sus principales características:

- Distribución: El 88% de los colaboradores se encuentra en el área operativa de la compañía distribuidos de la siguiente forma:
 - El 71% se concentra en sucursales realizando tareas vinculadas con la atención al cliente presencial.
 - El 11% se desempeña en los Centros de Distribución. Su principal responsabilidad es abastecer a las sucursales de mercadería.
 - El 6% se encuentra trabajando en la Central de desborde telefónico, y su principal quehacer es la atención telefónica de los clientes.

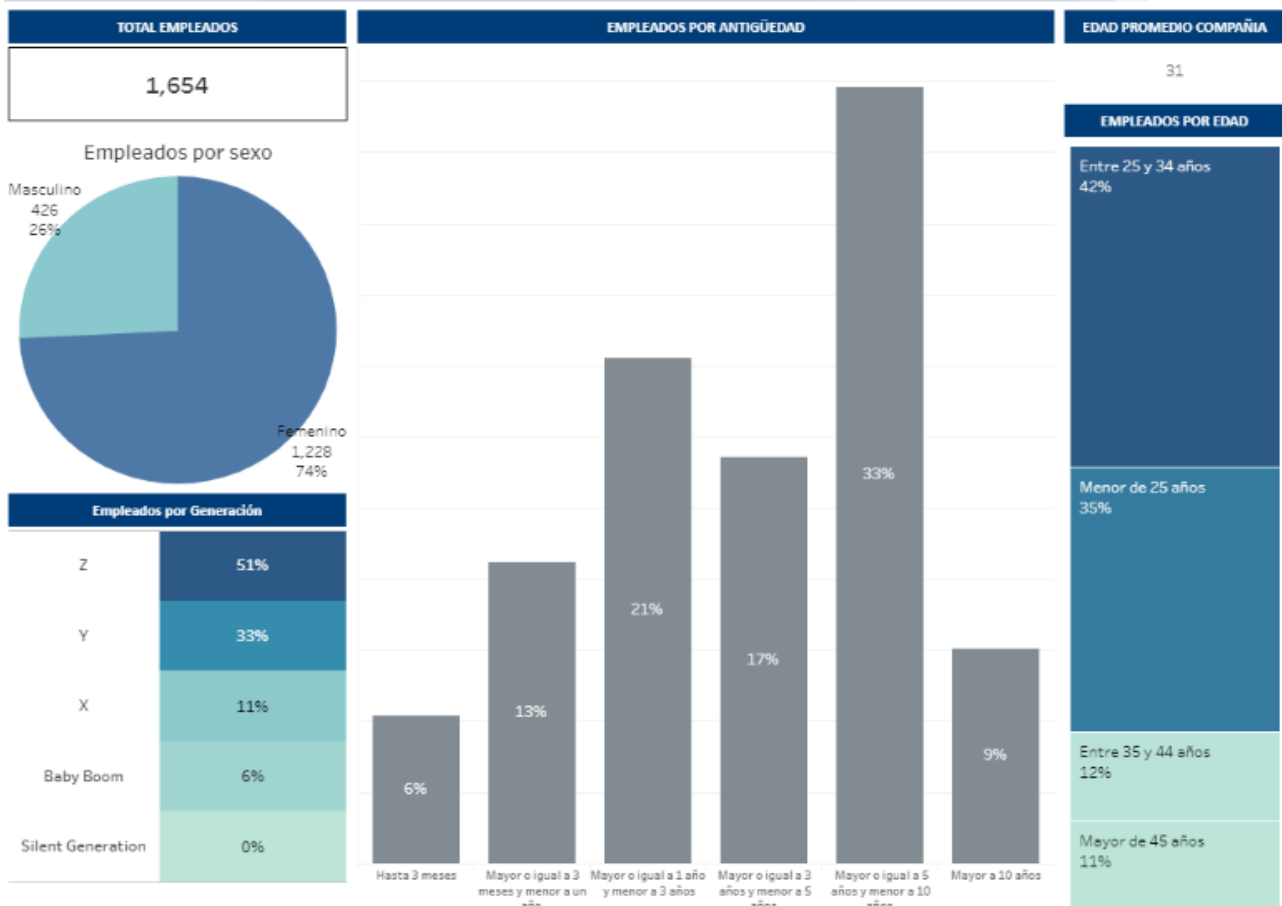
- El 12% restante se desempeña en el área Administrativa. Se concentran en dos oficinas centrales, realizando tareas de corte administrativo, gestión y soporte de operaciones.

- Género: En el área operativa de la compañía, el sexo femenino compone el mayor porcentaje de dotación en cada grupo de cargo, exceptuando el cargo de mandadero que es ocupado mayoritariamente por hombres. En el área Administrativa se presenta una equidad de género en los distintos cargos.

- Edad: Existe una clara predominancia de la generación Z tanto en el área Operativa como en el área Administrativa. Esto se debe a que uno de los principales programas de contratación es “Primer Empleo”. Como su nombre lo indica, este programa apunta a atraer a jóvenes que estén buscando sus primeras experiencias en el mercado laboral.

En el siguiente tablero se pueden visualizar los principales datos demográficos de los colaboradores de Farmashop. Como se presentó anteriormente, la compañía está integrada por 1654 colaboradores, de los cuales el 26% son hombres y el 74% mujeres. La generación Z es la predominante con un 51%. La generación con menos representación es la de Baby Boom y está integrada por un 6% de los colaboradores.

Figura 4: Distribución de la dotación de Farmashop por edad, género y antigüedad.



Fuente: Documentos internos de la compañía

3.2 Objetivos estratégicos de la organización y Cultura organizacional

De la misión y visión se desprende que el principal objetivo estratégico de Farmashop refiere a su crecimiento. Anteriormente, debido a la existencia del decreto 369/013 que prohibía que una misma cadena sea dueña de más del 10% del total de las farmacias habilitadas en el país,

la empresa se enfrentó a la necesidad de encontrar la forma de generar valor sin incrementar el número de tiendas. Con este fin, la compañía se focalizó en brindar una amplia gama de productos, servicios de calidad y excelencia en la atención al cliente.

Para poder cumplir con este cometido, surge otro de los objetivos estratégicos de la organización: desarrollar a los colaboradores para que puedan acompañar el crecimiento. En este sentido, se les brinda múltiples instancias de capacitación y entrenamiento que serán profundizadas en el apartado 4.2.5 sobre capacitación y desarrollo.

Otra de las estrategias implementadas por la compañía para hacer frente a la limitación que impuso el decreto 369/013 fue la creación de otras unidades de negocio ya mencionadas anteriormente.

Debido a la reciente derogación del decreto, Farmashop se encuentra repensando sus objetivos estratégicos. Sin embargo, se observan que sus directrices son las siguientes:

- Continuar expandiendo la red física de farmacias a ritmo acelerado, principalmente en aquellos departamentos del país en los que aún no tenía presencia.
- Continuar focalizándose en brindar una amplia gama de productos y servicios de calidad a fin de que el cliente tenga una experiencia de compra caracterizada por la excelencia.
- Continuar desarrollando las unidades de negocio Bela y OM by Farmashop. Respecto a Bela, el objetivo de la compañía es continuar con la apertura de nuevas sucursales. En lo que refiere a OM by Farmashop, la apuesta está en ampliar la gama de servicios realizados a los clientes. Si bien en sus orígenes esta unidad de negocio se caracteriza por realizar servicios de belleza tradicionales, de un tiempo a esta parte, han

incursionado en la aplicación de técnicas y servicios más aggiornados. A su vez se apunta a la comercialización de productos de lujo.

- Previo a la emergencia sanitaria Covid-19, la compañía ya contaba con un área de omnicanalidad que tenía como objetivo estratégico maximizar el canal de venta e-Commerce. Incluso contaba con un director de omnicanalidad y equipo destinado a esta área. Con la llegada de la pandemia, Farmashop potenció este canal de venta y lo explotó de una manera ampliamente satisfactoria.



Figura 5: Objetivos estratégicos de la organización

Fuente: Elaboración propia

Para que Farmashop pueda continuar siendo la empresa líder en el mercado farmacéutico, es fundamental que pueda maximizar su ventaja competitiva. Como indica Porter. (2008), esta última es la capacidad que posee una empresa para sobreponerse a otras de la misma industria. Corresponde a aquellos aspectos que hacen que una organización se diferencie de sus competidoras mediante tres características particulares: genera beneficios económicos, no es fácilmente imitable y es sostenibles en el tiempo.

En este sentido, desde el año 2013 Farmashop ha buscado diferenciarse del resto de las cadenas del rubro, aplicando cambios que van desde la expansión de las góndolas para exhibir más productos hasta la capacitación de sus colaboradores para un asesoramiento profesional de calidad. A su vez se han extendido los horarios de atención a domicilio y se ha mejorado el servicio de entrega. También se ha aplicado la amplia gama de productos y servicios que maneja la organización. Estos elementos contribuyen a que gran parte del mercado elija a Farmashop como lugar de consumo predilecto.

Cultura organizacional

Como mencionamos anteriormente Farmashop fue adquirida en el año 2013 por el grupo inversionista Linzor Capital Partners. Esto tuvo como consecuencia que la cultura de la organización transitara cambios significativos.

La gestión anterior se caracterizaba por ser vertical, en donde las decisiones partían de la dirección. A nivel de estructura, las áreas existentes eran aquellas imprescindibles para el funcionamiento del negocio: Administración, ventas, operaciones y tecnología.

Con la adquisición del nuevo grupo inversor, la toma de decisiones comenzó a contemplar los intereses o sugerencias del resto de los colaboradores. Otro de los cambios significativos fue hacer foco en el crecimiento de la compañía, profesionalizar los procesos y mejorar la experiencia tanto de los colaboradores como de los clientes. Con este propósito es que se crea el área de Recursos Humanos, Omnicanalidad y Procesos & Auditoría, entre otras.

A continuación, se presenta el organigrama del grupo de directores de la compañía:

Figura 6: Organigrama de directores de Farmashop



Fuente: Elaboración propia

Con la creación y consolidación de un área de Recursos Humanos es que la figura del colaborador comienza a tener mayor relevancia. Esto impulsó los siguientes cambios organizacionales:

- Alineación cultural: Con el fin de alinear a los colaboradores se creó la Política de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad basada en los valores de la compañía. Dicha política se funda en que Farmashop es una compañía líder a nivel nacional, promocionando la vida saludable y el bienestar, acercándose soluciones en salud, belleza, cuidado personal y del hogar. La innovación es su motivación para superar las expectativas de los clientes, fidelizando y ofreciendo las mejores oportunidades. Su desafío es brindar el mejor servicio a través de la excelencia en la atención con presencia en todo el país. Promover el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, fomentando una cultura de trabajo en equipo y de puertas abiertas, contando con líderes que guían y acompañan. Implementando acciones de Responsabilidad Social que mejoren la calidad de vida de sus colaboradores y sociedad. Se proponen mejorar continuamente sus actividades y procesos fundamentados en la optimización de recursos y la sustentabilidad del negocio. Se definen como una empresa resiliente que trabaja activamente para asegurar la

continuidad del negocio comprometidos con sus colaboradores, sociedad y partes interesadas.

Figura 7: Política de Calidad, Medio Ambiente y Seguridad



Fuente: Documentos internos de la compañía

- Crear canales de comunicación efectivos: Se fomentaron canales de comunicación fluidos, en los que la opinión de todos los colaboradores es valiosa, sin importar el cargo que ocupen dentro de la organización. Con la nueva forma de gestión, una de las medidas que se tomó para fomentar la comunicación fueron realizar ciclos de encuentro y talleres integrados por líderes y colaboradores. También se crearon canales de comunicación online para fomentar el intercambio entre todos los colaboradores, independientemente de la locación geográfica en la que se encuentren.
- Desarrollar nuevas habilidades en los líderes: Con la gestión anterior, el estilo de liderazgo impartido se caracterizaba por ser autoritario, en donde la figura de los

referentes no sería cuestionada por su equipo de trabajo. El nuevo modelo de gestión implica una cultura de liderazgo transversal, en donde, si bien se identifican líderes de equipo, se entiende que la participación de los colaboradores es fundamental. A modo de ejemplo, con la nueva gestión se desarrolló un programa denominado “Escuela de Líderes” que implica formar a los referentes actuales y futuros en conjunto con diversas instituciones educativas. Una de las principales dificultades que atraviesa la compañía en este momento es que, debido a los grandes cambios culturales que atravesó en el último tiempo, los colaboradores que poseen las habilidades para ser líderes en la nueva gestión son escasos. Es fundamental que Farmashop pueda capacitar a nuevos líderes y acompañar a aquellos que se encuentran desarrollando sus habilidades.

- Homogeneidad: La cultura de Farmashop se caracteriza por la existencia de múltiples procesos que regulan y guían el accionar de los colaboradores. Los procesos tienen por finalidad disminuir los errores y estandarizar los mecanismos de atención al cliente. La contracara de esto es que en algunas oportunidades los colaboradores sienten que su margen para innovar o proponer iniciativa se puede ver limitado.

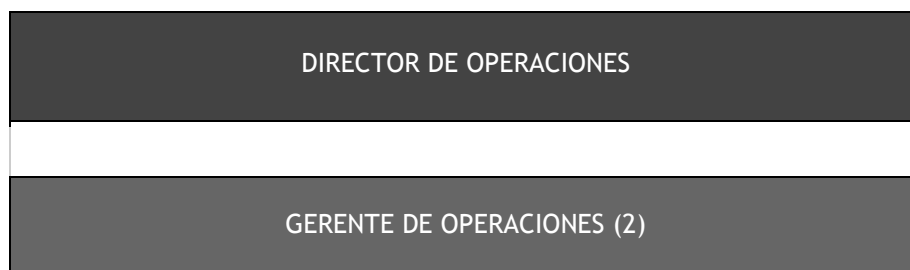
- Diferencia generacional: La cultura organizacional que existe en Farmashop está fuertemente marcada por la diferencia generacional de quienes forman parte de la empresa. Esto se debe a que los dos principales programas de contratación de personas son Primer Empleo y Mamás, Tías y Abuelas (MTA de ahora en más). El primer programa apunta a jóvenes que estén buscando iniciarse en el mercado laboral y comprende la franja etaria de 18 años a 23 años aproximadamente. El programa MTA apunta a mujeres de entre 35 y 45 años que hayan quedado fuera del mercado

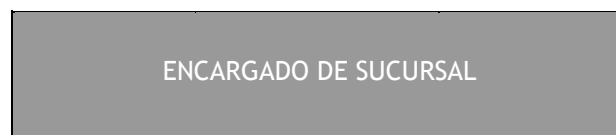
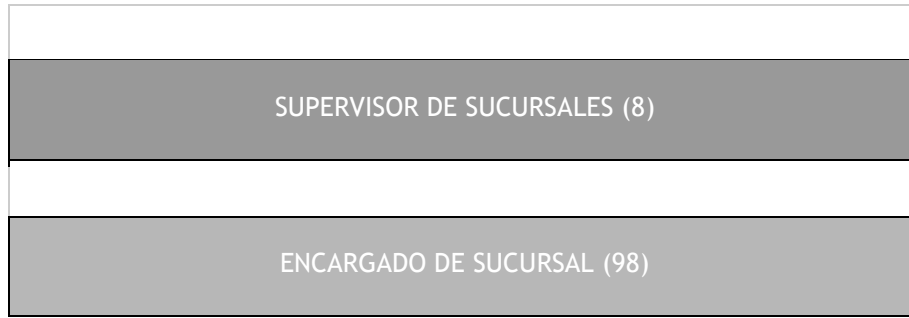
laboral por un periodo igual o superior a dos años. Mediante estas modalidades de contratación, Farmashop busca brindarles a personas que suelen ser excluidas del mercado laboral, la oportunidad de acceder a empleos de calidad. Esto tiene como consecuencia que quienes ingresan a trabajar en la compañía, en general, tengan niveles de compromiso elevados para con la organización. También supone un desafío trabajar en la integración de generaciones con particularidades y características diversas entre sí.

Continuando con el análisis organizacional de la compañía, se hará hincapié en el área de Operaciones entendiendo que este es el corazón del negocio por la cantidad de colaboradores que concentra y por ser el principal canal de venta.

A continuación, se presenta cómo se conforma el área y su estructura jerárquica.

Figura 8: Estructura jerárquica Operaciones





Fuente: Elaboración propia

3.2.1 Liderazgo predominante

En primer lugar, nos parece interesante poder especificar una definición de liderazgo sobre la cual basar el análisis de Farmashop. Para tal fin nos centraremos en el estudio sobre “La concepción española de liderazgo” que publican conjuntamente Delloite y el Center for Global Leadership Instituto de Empresa, en marzo de 2004. Define al liderazgo como un

estilo o patrón de influencia relativamente estable en la relación entre el líder y sus seguidores.

De esta manera, se hace relevante mencionar que la esencia del liderazgo es la influencia y esta última está determinada según el estilo de cada persona que esté ocupando el rol de líder. Por eso entendemos que la mejor manera de estudiar el liderazgo predominante en una organización es ir directo a quienes lo ejercen. A continuación, se describirán cuatro concepciones de liderazgo organizacional:

- Liderazgo estructural: Son líderes que dan relevancia a la racionalidad, el análisis y la lógica. Basan sus decisiones en el análisis de datos y hechos y creen fuertemente en la estructura.
- Liderazgo orientado a los RR.HH.: Estos líderes enfatizan la importancia de las personas dentro de la organización considerando que su tarea es desarrollar la adaptación adecuada entre sus equipos y la organización. Les interesa el coaching, la motivación, el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales.
- Liderazgo político: Son líderes enfocados principalmente en los objetivos del área y el logro de resultados. Su visión del liderazgo está asociada a una administración de recursos y se centran en la construcción de una red de poder; alianzas, redes, coaliciones. Como característica principal puede mencionarse la habilidad de negociación.

- Liderazgo simbólico: Considera que la tarea principal del líder es brindar inspiración y promover una visión en su equipo. Son líderes carismáticos y motivacionales que transmiten esperanza y propósito.

A través del análisis documental realizado y de las entrevistas realizadas previamente, podemos hipotetizar que el liderazgo en Farmashop puede estar ubicado entre el Liderazgo estructural y el orientado a RR.HH. Esta afirmación puede justificarse en el hecho de que Farmashop otorga un lugar predominante al análisis de datos de comportamiento tanto del negocio como de sus propios colaboradores, invirtiendo en sistemas de business intelligence. A su vez, las decisiones tomadas, se basan en el posible efecto que tendrán sobre las personas dentro de la organización. Puede observarse que, en el nivel de encargados de sucursales, el estilo de liderazgo predominante es el basado en RR.HH., mientras que en niveles de mayor jerarquía, en los que la toma de decisiones es mayor, el liderazgo predominante es el estructural.

Por lo tanto, hay una diferenciación entre la concepción de liderazgo en los dos sectores que deducimos corresponde al cambio que ha vivido la empresa en su historia al pasar de una modalidad más familiar a una nueva dirección más profesionalizada.

Vinculado con el liderazgo existente en Farmashop, es interesante señalar que 151 cargos de liderazgo son ocupados por mujeres. En la siguiente gráfica se explicita cómo se compone la participación de las mujeres en roles de conducción:

Figura 9: Participación de mujeres en roles de conducción



Fuente: Documentos internos de la compañía

3.3 Características de los clientes

Actualmente, la compañía tiene activos 880.000 clientes Farmacard que visitan las farmacias o tienda on-line regularmente. El programa Farmacard premia a los socios con créditos acumulables denominados Farmapuntos. El fin de este es gratificar, beneficiar y fidelizar a los clientes a través de acciones personalizadas, descuentos exclusivos y regalos mensuales, por ejemplo, los galardones de cliente Oro, Plata y Bronce. Los Farmapuntos equivalen a dinero, y pueden utilizarse para comprar cualquier artículo en nuestras sucursales y en los servicios de Om by Farmashop. Un Farmapunto equivale a \$1.

El 83% de los clientes de Farmashop son mujeres, mientras que el 17% restante son hombres. Con el objetivo de nivelar la predominancia de mujeres la compañía ha desarrollado múltiples estrategias, como por ejemplo, se ha desarrollado acciones de descuentos

específicos en productos masculinos. También se han creado campañas para aumentar la afiliación del sexo masculino al programa “Farmacard”, por ejemplo, premiando a aquellas sucursales que afilien la mayor cantidad de hombres al programa.

La regla de oro que guía la performance de Farmashop en relación con los clientes es conectar con cada uno de ellos. Alineados en esta idea, el departamento de Marketing trabaja con este fin, apostando a la creatividad, la generación de contenido innovador y de calidad, la hipersegmentación, el análisis de los KPI's (Indicador Clave de Desempeño) y la generación de relaciones verdaderas y duraderas.

En esta misma línea, la compañía estimula a los colaboradores para que la atención al cliente sea de calidad y excelencia, basada en su valor de vocación de servicio. Con este fin, desde el año 2014, la compañía implementó la técnica de Mystery Shopper, que busca conocer cuál es la experiencia de compra del cliente y lo que se espera del servicio. Cada mes un comprador misterioso visita las distintas sucursales evaluando diversos aspectos y finalmente provee un reporte detallado sobre su experiencia en la sucursal. Aquellas sucursales que obtienen puntajes más altos en el Mystery Shopper son premiadas por la compañía.

A continuación, se detalla el resultado de las visitas del Mystery Shopper realizadas durante el mes de febrero 2021. Se realizaron 98 visitas a diferentes sucursales, siendo su promedio total 69 %. De las sucursales visitadas, 57 obtuvieron un puntaje de entre 0% y 70%, 37 sucursales obtuvieron un puntaje de entre 70% y 85% y 4 sucursales lograron alcanzar puntajes de entre 85% y 100%.

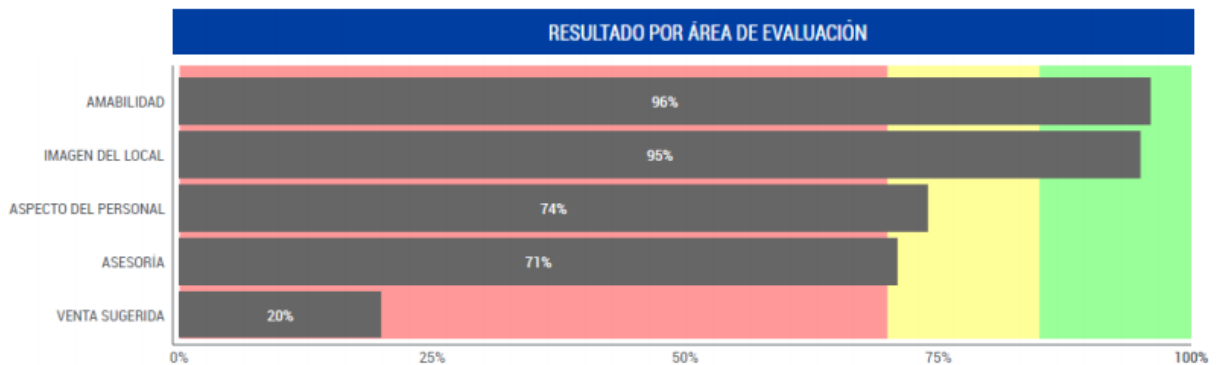
Figura 10: Resultado general valoración Mystery shopper



Fuente: Documentos internos de la compañía

En la gráfica se puede observar el resultado por área de evaluación, siendo “amabilidad” la dimensión mejor puntuada y “venta sugerida” la dimensión con menor puntaje asignado.

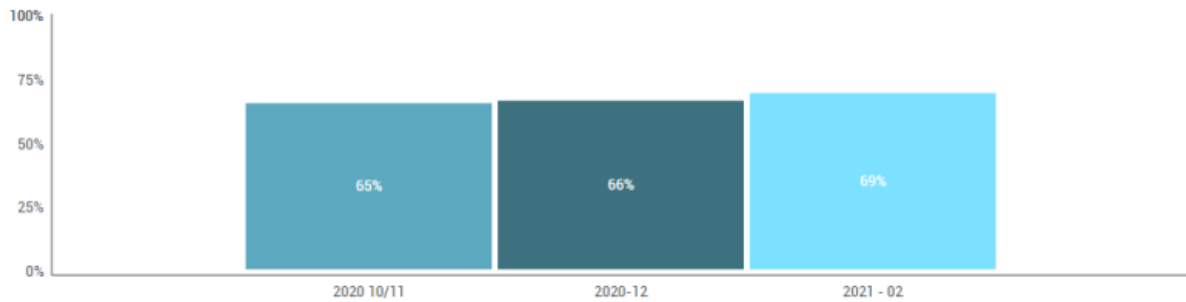
Figura 11: Resultado Mystery shopper por área de evaluación



Fuente: Documentos internos de la compañía

En el siguiente gráfico se detalla el resultado general del Mystery Shopper de los últimos tres meses. El promedio total ha ido en aumento, en el mes de febrero se obtuvo un 3% más que en el mes de diciembre.

Figura 12: Resultado general Mystery shopper últimos 3 meses



Fuente: Documentos internos de la compañía

El Servicio de Experiencia Omnicanal, (SEO de ahora en adelante), es un sistema de gestión que centraliza el servicio de atención telefónica. Para medir el nivel de satisfacción de los clientes que realizan sus compras mediante este canal, una vez que finaliza la llamada, el operador telefónico que fue responsable de la atención, deriva al cliente a una breve encuesta. En esta encuesta el cliente evalúa cuán conforme estuvo con la atención recibida. El puntaje se extiende del 1 al 4, siendo 4 el grado de conformidad máximo.

Los principales competidores de la compañía son otras cadenas de farmacias. Sin embargo, Farmashop es la más grande de todas. En la actualidad, dada la inclusión de nuevos productos y servicios, también se encuentra compitiendo con los supermercados y, sobre todo, con autoservicios, donde los clientes buscan acceder a productos de primera necesidad rápidamente.

3.4 Transformación en el comportamiento de consumo

La situación de emergencia sanitaria exigió a Farmashop adaptarse a un nuevo contexto desafiante. Alineados a las recomendaciones del gobierno, implementaron una serie de medidas tendientes a minimizar la probabilidad de transmisión del virus y su impacto en la sociedad.

A inicios de la emergencia sanitaria Covid-19 se produjo un cambio significativo en el comportamiento de la venta, la cual migró del canal presencial en sucursales a ventas telefónicas. Como consecuencia de esto, la dotación que se encontraba disponible en el SEO dejó de ser suficiente y se reportó un alza en la tasa de abandono diaria. La tasa de abandono diaria refiere a la cantidad de llamadas que no fueron atendidas.

Según datos de la Memoria Farmashop (2020), vinculados con el Ecommerce, los usuarios aumentaron de 225.000 a 500.000 en el periodo enero 2019 - julio 2020. A su vez, los pedidos en julio 2019 fueron 4.000 y en julio 2020 fueron de 10.000. Este significativo crecimiento fue posible debido al portal web Farmashop, que se posiciona como uno de los retails más exitosos en el mundo digital en Uruguay. Según el ranking de Alexa de Amazon, la página web de Farmashop se posiciona #13 en Uruguay.

Respecto al volumen de venta, se puede observar una significativa disminución en la cantidad de artículos comprados por persona. A su vez los clientes comenzaron a seleccionar artículos de menor costo, priorizando el precio bajo sobre la calidad y marca. Se puede apreciar una disminución importante en la compra de artículos de perfumería y cosmética que no son considerados de necesidad básica.

También se puede observar un alza en la venta de productos vinculados con la limpieza del hogar, higiene y desinfección. A modo de ejemplo, se reporta un pico de ventas de productos tales como alcohol en gel, desinfectantes e hipocloritos entre otros. A su vez, aumentó la compra de medicamentos orientados a la protección personal y de elementos que ofician de barrera contra el Covid-19 como vitaminas y tapabocas.

A continuación, se desarrollan una serie de medidas implementadas por Farmashop para poder continuar desempeñando sus actividades de forma óptima.

➤ Reconversión y adaptación

- Se crearon nuevos bloques de horarios, con el fin de que los colaboradores trabajen en turnos independientes y reduzcan así al mínimo la probabilidad de contagio ante un caso positivo.
- Los colaboradores de aquellos puestos que no requerían la presencialidad comenzaron a trabajar 100% de forma remota. En caso de los colaboradores que registran entrada y salida de su jornada laboral, comenzaron a marcar mediante Kronos.
- Con el objetivo de minimizar el contacto en el Centro de Distribución, se segmentó cada una de las operaciones con equipos reducidos, con zonas y horarios específicos de recorrido y descanso.

➤ Tecnología y procesos aplicados al nuevo contexto

- Los equipos de Soporte e Infraestructura desarrollaron los accesos remotos para todos los colaboradores que comenzaron a trabajar desde su domicilio. Esto implicó una inversión en equipamiento (+100 notebooks) y una logística de adecuación de los

equipos. También se creó un canal de atención específico para consultas sobre esta nueva modalidad de trabajo.

- Se impulsó el uso de herramientas virtuales para reuniones y se suspendieron todos los encuentros presenciales.
- Se redefinieron los procesos de entrevistas y evaluación de competencias para ajustar la gestión de atracción de talento a la experiencia remota.
- Se adaptaron los procesos de inducción a una modalidad 100% remota. Inclusive la firma de documentos se realizó a través de la plataforma digitales para evitar el contacto estrecho entre colaboradores.

➤ Atención al servicio de los clientes

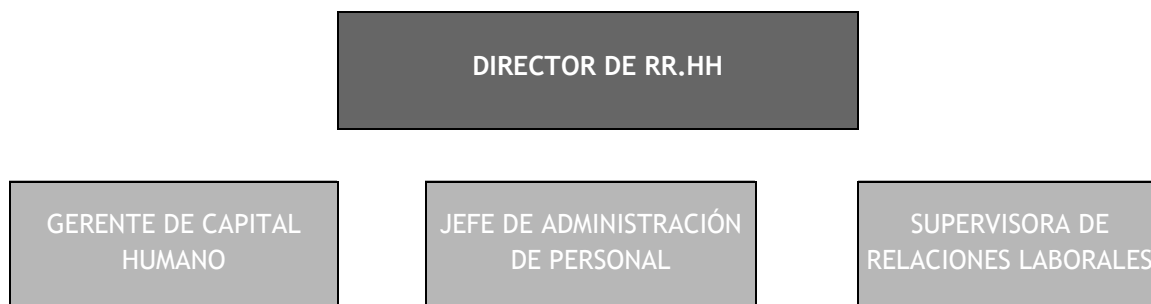
- La tienda web fue el canal que mayor crecimiento tuvo durante la pandemia, ya que pasó de recibir aproximadamente 6.500 a 13.000 pedidos mensuales (en promedio).
- El incremento de la demanda por vía telefónica aceleró el proceso de centralización de llamadas en el equipo del SEO. En este período se logró centralizar más del 70% de las llamadas recibidas en todas las sucursales.
- Los servicios de Om by Farmashop fueron suspendidos entre marzo y setiembre, así como las pruebas de productos que implican contacto físico con los clientes. En octubre la unidad de negocio volvió a abrir sus puertas con un protocolo que cumple con todas las medidas de prevención.
- El equipo de Más Salud que es un servicio creado con el objetivo de asesorar a los usuarios de farmashop para que optimicen sus resultados de salud brindando consultas y la realización de test de rutina sencillos para diversas afecciones comunes en la población de nuestro país, redactó contenidos informativos sobre Covid-19 para Farmablog y redes.

4. Área de RR.HH.

4.1 Estructura del área de RR.HH.

El equipo de RR.HH. está compuesto por 17 colaboradores. Se pueden distinguir 3 subáreas que dependen del Director de RR.HH. Si bien el organigrama del área tiene cierto nivel de jerarquía y existen posiciones de responsabilidad, en los hechos el área trabaja de forma horizontal, donde el director de RR.HH tiene trato directo con todos los integrantes del equipo y direcciona su accionar.

Figura 13: Estructura del área de RR.HH.



Fuente: Elaboración propia

Capital Humano: Está integrada por 7 colaboradores. Los temas que abarca son Atracción y gestión de talento, capacitación y desarrollo, comunicación interna y RSE.

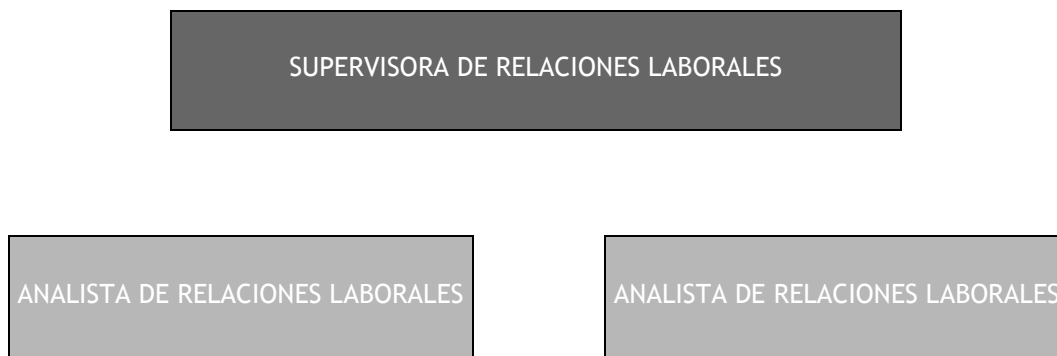
Figura 14: Organigrama área de capital humano



Fuente: Elaboración propia

Relaciones laborales: Esta subárea está integrada por 3 colaboradores. Su principal responsabilidad es la aplicación del poder disciplinario, negociación sindical e integran la comisión de salud y seguridad ocupacional. Esta subárea también cuenta con el apoyo de un grupo asesor y estudio jurídico externo a la compañía.

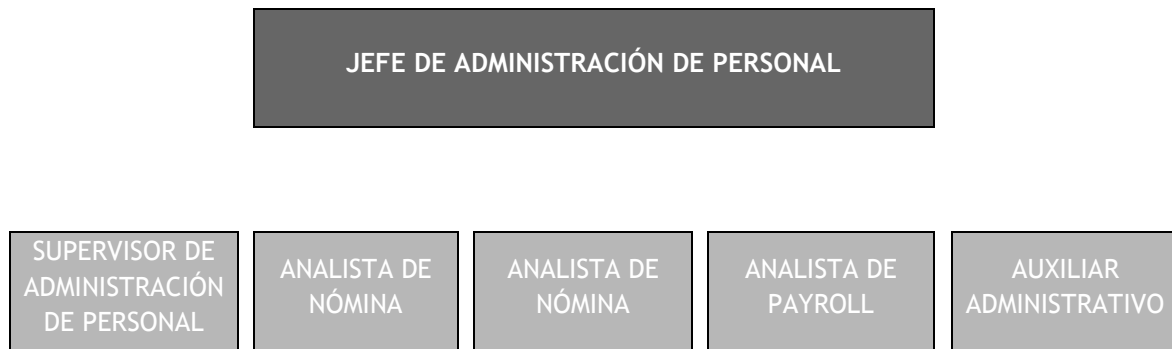
Figura 15: Organigrama área de Relaciones laborales



Fuente: Elaboración propia

Administración de personal: Está integrada por 7 colaboradores. Su principal función es la liquidación de haberes, presupuesto de payroll y análisis de compensaciones y beneficios.

Figura 16: Organigrama área de Administración de personal



Fuente: Elaboración propia

4.2 Políticas y prácticas de RR.HH

Como ya adelantamos, en lo que respecta al rol de RR. HH., es importante realizar una distinción entre dos etapas; antes y después de ser adquirida por un nuevo grupo inversionista.

En su primera etapa, el modelo de gestión era vertical y exclusivamente se dedicaba a la liquidación de sueldos, control de marcas y aspectos disciplinarios. Las tareas se encontraban principalmente en el plano operativo, no existía la gestión de los RR. HH. como factor estratégico.

La segunda etapa trajo consigo un cambio significativo no solo en el área de RR. HH. sino en la cultura general de la organización. A nivel general, se buscó incorporar un modelo de gestión horizontal, en donde se tomen en cuenta los intereses y sugerencias de todos los colaboradores a la hora de tomar decisiones. Se hizo foco en el crecimiento de la compañía, la profesionalización de procesos y la mejora de la experiencia de colaboradores y clientes.

Por lo anterior, resulta evidente que el rol que ocupa RR. HH. y el valor que aporta ha cambiado significativamente.

Las prácticas de RR.HH. constituyen el factor organizativo del trabajo de las personas en la empresa. Su correcta gestión contribuye a alcanzar las habilidades y los comportamientos deseables en los empleados para lograr los objetivos de negocio. Las prácticas de RR.HH son esencialmente las que determinan la experiencia y productividad de las personas en las organizaciones.

El rendimiento de un trabajador no es un factor único sino un conjunto de características que corresponden a la suma y puesta en práctica oportuna de los conocimientos que presente, su actitud, su situación, su predisposición y las habilidades de las que disponga. Todas estas cualidades son modificables e influenciables. Por ejemplo, la formación adecuada puede potenciar los conocimientos y las aptitudes de las personas; el trabajo sobre el clima organizacional, la fidelización y la gestión de planes de carrera pueden mejorar la actitud, predisposición y motivación del empleado con respecto a su tarea y a la organización.

Las buenas prácticas de RR.HH. constituyen el vínculo entre empresa y colaborador que vehiculiza el logro de los objetivos de negocio en beneficio de ambos, ya que se ha

demostrado que las buenas prácticas también son promotoras de un mejor clima laboral, compromiso y satisfacción de las personas que forman parte de la organización.

Tomando como punto de partida esta postura, entendemos que las prácticas de RR.HH. constituyen una herramienta fundamental para la vida de las organizaciones. Deben ser abordadas con un enfoque de dinamismo, abierto al cambio, de manera que puedan ser modificadas en función del entorno de la organización, sus desafíos, objetivos planteados y dificultades a las que se enfrente.

Desde el punto de vista de la dirección estratégica de RR.HH. (DERH de ahora en adelante), puede entenderse al factor humano como una herramienta de ventaja competitiva.

En este marco agregamos la visión de Pfeffer, J. (2006) que comenta que la única fuente de ventaja competitiva que puede considerarse crucial y diferenciadora para cualquier empresa son sus empleados y la manera en que estos trabajan.

Según los planteos de Ulrich (1997), los aportes de la DERH harán que la empresa desarrolle su actividad satisfactoriamente y consiga sobrevivir a un mercado con constantes cambios, constituyendo en el Capital Humano la principal fuente de ventaja competitiva para el negocio.

Por esa razón es de vital importancia para las compañías contar con lineamientos claros de aplicación de las prácticas de RR.HH. que le permitan no solo mantenerse fiel a su identidad y sus valores sino también cumplir con sus objetivos de negocio.

Para la descripción y análisis de las prácticas de RR.HH. que se desarrollará a continuación, fue utilizada la información recogida durante la realización de las entrevistas a informantes

calificados, así como también el análisis documental de los materiales facilitados por la compañía.

4.2.1 Atracción de talento.

Es un conjunto de elementos estratégicos que posibilitan identificar nuevas necesidades del negocio. Se basa en la construcción de lugares de trabajo con colaboradores capacitados que conduzcan al éxito de la organización. La Atracción de Talento requiere planificación para conocer las necesidades del negocio y los objetivos organizacionales. Las actividades que se desarrollan en esta línea son la planificación del capital humano vs el presupuesto, procesos de atracción y retención de colaboradores.

La elección del candidato adecuado para ocupar un puesto puede repercutir en la mejora de la productividad de la empresa, así como también en la satisfacción del cliente. Por esta razón es que gestionar de forma correcta cada etapa del proceso de atracción de personas resulta significativamente relevante. (Gómez-Mejía, Balkin, Cardy, 1998).

Para realizar una planificación del capital humano-adecuada, previo a iniciar los procesos de atracción de talento se corrobora que las solicitudes de ingreso de personas hayan sido aprobadas por presupuesto. En la siguiente imagen se grafica la cantidad de colaboradores activos versus el budget establecido para cada mes.

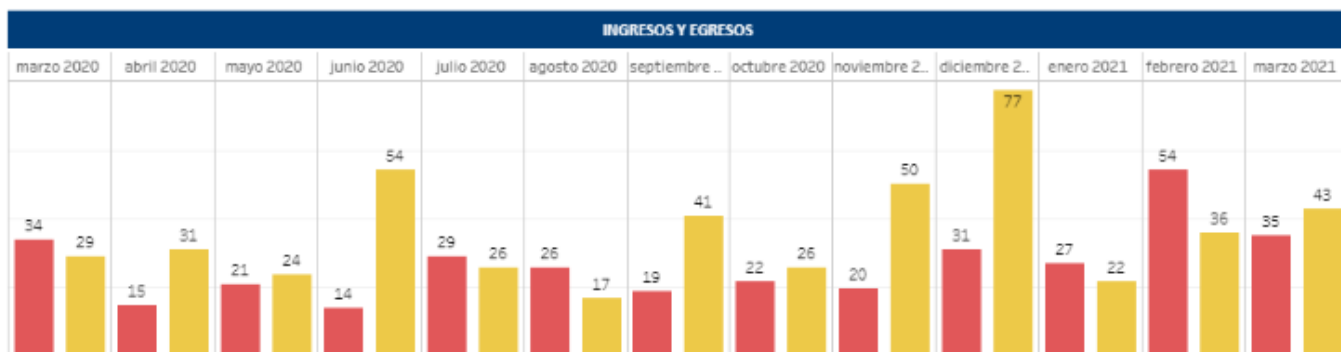
Figura 17: Empleados activos VS presupuesto



Fuente: documentos internos de la compañía

En la siguiente se puede observar la cantidad de ingresos (color amarillo) y egresos (color rojo) que ocurren mensualmente en Faramshop.

Figura 18: Ingresos y egresos mensuales



Fuente: Documentos internos de la compañía

El proceso de atracción y selección se inicia con el relevamiento del descriptivo de puesto. Este paso determinará el éxito del proceso ya que posibilita identificar cuáles son los requerimientos del cargo, incluyendo la misión, el propósito, lugar que ocupa en la

organización, tareas y resultados esperados, así como las competencias técnicas y personales necesarias. El siguiente paso consiste en la publicación del aviso de búsqueda en los diferentes portales de atracción de talento. Es importante tener en cuenta que el canal elegido debe ser el indicado para atraer a los de los perfiles deseados para esa posición.

Es de destacar que no solo las empresas buscan los mejores perfiles para incorporar, sino que también los candidatos son quienes escogen en qué empresa depositar sus esfuerzos. Por esta razón, al momento de publicar los anuncios de empleo Farmashop se propone que sean atractivos y no sólo explicitar los aspectos formales de las condiciones de contratación, sino también deben transmitir aspectos de la organización que resulten atractivos para los candidatos.

Una vez preseleccionados los candidatos, se procede a la instancia de entrevista. Estas son planificadas a priori y se define en qué modalidad serán (grupales o individuales) y quienes participarán del proceso de acuerdo con el tipo de búsqueda que se esté llevando a cabo. Una vez realizadas las entrevistas se procede con la aplicación de pruebas psicotécnicas y de conocimiento. Estas también son planificadas de acuerdo al cargo evaluado. Finalmente, el proceso culmina seleccionando a la persona que mejor se adapte a la posición y compañía de acuerdo a la información recogida en las entrevistas y administración de pruebas.

En Farmashop, el área de RR.HH. tiene dos grandes clientes internos a los que abastecer: el área Operativa y el área Administrativa. En la primera se encuentran las posiciones que refieren a la operación del negocio, específicamente cajeros, idóneos, operadores telefónicos y bicimandaderos. El área administrativa refiere a aquellos perfiles que tienen un nivel de instrucción mayor, suelen ser profesionales o estar cursando carreras terciarias.

Procesos de atracción de talento - Operaciones

El proceso da comienzo cuando los Supervisores de operaciones realizan la solicitud de personas. Dicha solicitud se realiza una vez por mes mediante el portal de comunicación interna. Los perfiles operativos se caracterizan por tener contrataciones reiterativas y masivas. Para estas posiciones, ya se cuenta con la descripción del cargo, por lo que no hay un proceso de relevamiento ni creación de un aviso, ya que al no variar el requisito ya se cuenta con la información necesaria. Mayoritariamente, los curriculums filtrados se encuentran disponibles en la web de Farmashop, en su apartado de oportunidades laborales.

La primera instancia de entrevista tiene por fin evaluar si los candidatos cuentan con las competencias transversales establecidas por la compañía, a su vez se aplican los psicolaborales definidos para cada posición. La instancia es de carácter grupal y es llevada adelante por un referente del área de Capital Humano.

Quienes avancen luego de esta etapa pasarán a una segunda instancia de entrevista con el encargado de la sucursal a la cual se está postulando para trabajar. El objetivo de esta instancia es que el encargado pueda conocer al posible nuevo colaborador, evaluar cual sería la relación con el equipo de trabajo actual y con los clientes particulares de la sucursal. Sumado a esto, la entrevista tiene la particularidad de ser en la sucursal, lo que posibilita al candidato tener la experiencia de conocer su lugar de trabajo. Las instancias de entrevista con los líderes de equipo, tiene por cometido fomentar un espíritu menos paternalista del área de RR.HH. así como también respaldar las figuras de liderazgo dentro de la compañía.

Para finalizar el proceso, el encargado de sucursal, mediante el portal de comunicación interna, da su feedback sobre la entrevista, será él quien tome la decisión respecto a la contratación del candidato. El referente de RR.HH será quien notifique a los candidatos que formaron parte del proceso de atracción sobre el status del proceso, ya sea su contratación o que no hayan sido seleccionados.

Figura 19: Etapas del proceso de atracción de talento - operaciones



Fuente: Documentos internos de la compañía

Proceso de atracción de talento - Administración

El proceso se inicia una vez que el líder de equipo realiza una solicitud de incorporación y es aprobada por el Director General. En caso de que sea una posición nueva, un referente de RR.HH. junto con quién solicitó la búsqueda generan el descriptivo de puesto y establecen las condiciones de contratación.

Los avisos para vacantes administrativas son publicados en LinkedIn o Buscojobs. Las publicaciones realizadas por Farmashop, además de tener como propósito atraer a los candidatos más cualificados para incorporar a la compañía, se caracterizan por transmitir su ADN, contando aquellos que los diferencia del resto de las empresas. Su propósito no es

posicionarse como la mejor empresa para trabajar, sino como una empresa única, con un amplio plan de expansión y múltiples desafíos por delante.

La primera instancia de entrevista es llevada adelante por un integrante de RR.HH, quienes avancen en el proceso tendrán entrevista con el referente del área. En la primera instancia es una entrevista por competencias, en la que se evalúa sobre todo el perfil personal de los candidatos y su posible adaptación al cargo y la compañía. En la segunda instancia el énfasis está puesto en que el referente evalúa el posible vínculo con el candidato, con el equipo de trabajo y sus conocimientos teóricos- prácticos para desarrollarse de forma satisfactoria en caso de ser seleccionado.

Los candidatos que avanzan en el proceso tienen como tercer etapa la aplicación de test psicolaboral y pruebas de conocimiento. Estas son definidas en función de la posición para la que se esté evaluando. Otra práctica utilizada es la aplicación de consignas laborales a los candidatos. Estas son diseñadas de forma personalizada y tiene por objetivo conocer cómo se desarrollaría el candidato en el puesto. También permite a los candidatos aproximarse a las tareas que realizan en caso de ser seleccionados y así evaluar su adecuación al cargo.

Finalmente, el responsable de RR.HH. que esté llevando adelante el proceso realiza un informe. Para esto se basa en la información recogida en la entrevista y pruebas aplicadas. El líder de equipo, contando con la información sobre cada perfil define quien será el candidato a ingresar.

Figura 20: Etapas del proceso de atracción de talento - administración



Fuente: Documentos internos de la compañía

Debido a la situación de emergencia sanitaria, el proceso de atracción de personas debió adaptarse. A continuación, se mencionan los principales cambios acontecidos:

- Entrevistas: Las entrevistas tanto con el área de RR.HH. como con los líderes de equipo pasaron a ser virtuales. Una de las ventajas de esto es la optimización de los tiempos, en el entendido de que se puede iniciar instantáneamente y no requiere de esfuerzos a la hora de realizar viajes para ninguna de las partes. Otra ventaja es que permite a varios candidatos estar conectados a la vez, sea cual sea su ubicación y el departamento en el que vivan. Para Farmashop esto es una gran ventaja ya que tiene presencia en múltiples departamentos de Uruguay. Una de las principales desventajas de las entrevistas remotas refiere a que se pierde el valor del contacto directo. La entrevista presencial posibilita crear un contexto cercano en el que ambas partes puedan relacionarse con mayor naturalidad y espontaneidad.

- **Psicotécnicos:** Previo a la pandemia, en los procesos de atracción para el área de operaciones en las entrevistas presenciales se aplicaba una batería de test de acuerdo al cargo que se estuviese evaluando. Dicha batería incluía técnicas proyectivas, ejercicios de trabajo bajo presión y técnicas para medir habilidades de atención al cliente. Debido a la implementación de entrevistas remotas las posibilidades de aplicar una batería de test amplia se limitaron, pasando a aplicarse únicamente un test proyectivo. Esto implica que cada uno de los candidatos entrevistados tenga a disposición al momento de la entrevista las herramientas para realizarlo.

Vinculado con los procesos de atracción de talento administrativo se aplica una prueba estadística de análisis de componentes principales (en adelante, PCA). El PCA se trata de una prueba psicométrica que identifica las competencias personales y comportamentales de una persona en tres estadios: Imagen propia, conducta bajo presión, y adaptación laboral. En el estadio de imagen propia se evidencian las características más fuertes de su personalidad y fácilmente notables en todos los contextos. En el estadio de la conducta bajo presión identifica como la persona tiende a comportarse cuando se enfrenta a una situación que le genera estrés o tensión y cuáles son los comportamientos no adecuados si no es consciente de los mismos. En el estadio de adaptación laboral se identifica como la persona se adapta a su ambiente laboral, cómo se comporta con sus compañeros y cuáles son sus características más destacables. Pese a que esta prueba estadística arroja resultados valiosos, no sustituye la batería de test tradicional que se aplicaba en Farmashop anteriormente a la pandemia. Sumado a esto, la aplicación del PCA representa un gasto adicional para la compañía.

- Vinculado a los perfiles buscados, se reportó un alza en requerimientos de posiciones tecnológicas, de marketing digital y de atención al cliente telefónico. Este punto se correlaciona con el cambio en el comportamiento del consumo mencionado anteriormente.

Recomendaciones

- Los líderes de equipo tienen un rol decisivo al momento de determinar quiénes son los candidatos que ingresarán a la compañía. Se recomienda capacitarlos en el proceso de entrevista a fin de que cuenten con herramientas para la toma de decisiones asertivas, así como también para unificar criterios de contratación.
- Si bien actualmente existe un programa de referidos, se sugiere maximizarlo. El objetivo de ampliar este canal de reclutamiento. Una posibilidad a evaluar es la generación de un plan de incentivo económico para aquellos colaboradores que refieran candidatos una vez que estos alcanzan la efectividad.
- Continuidad en la realización de indicadores de atracción de talento. La continuidad se vuelve fundamental para poder medir los resultados de la gestión a lo largo del tiempo y así detectar oportunidades de mejora o dificultades en la búsqueda de determinadas posiciones.
- Mayor participación por parte de Capital Humano en procesos de atracción de talento en el interior del país. Debido a la situación de emergencia sanitaria, el área se vio impulsada a comenzar a realizar los procesos de búsqueda de candidatos exclusivamente de forma remota. Basados en esta experiencia, se recomienda aplicarla a la selección de nuevos colaboradores en el interior del país.

4.2.2 Employer Branding.

Según Sullivan (2004), el concepto de marca empleadora puede definirse como una estrategia a largo plazo dirigida a gestionar el conocimiento y las percepciones de los empleados, actuales y potenciales, acerca de una empresa en particular.

El objetivo del employer branding es desarrollar la marca de la organización de cara a sus empleados. Es un trabajo de comunicación externa e interna que promueve un diálogo activo de la empresa con el mercado laboral, la comunidad en la que está inserta y su propio equipo.

En Farmashop, la ejecución de esta práctica tiene dos vertientes; una orientada externamente y la otra hacia el interior de la empresa.

Prácticas externas de employer branding

De acuerdo a lo planteado por la Memoria 2020 de Farmashop, la estrategia externa de trabajo de marca empleadora tiene tres puntos fundamentales: utilización de la red social LinkedIn, Atracción de talento 2.0 y la presencia en Ferias de empleo.

- LinkedIn: Farmashop posee una presencia considerable en esta red con cerca de 34.000 seguidores. Según la Gerente de RR.HH., a través de esta se realiza atracción de talento, se publican novedades y se promueven los proyectos que se realizan vinculados a farmacia comunitaria y responsabilidad social empresarial.

- **Atracción 2.0:** Además de la utilización de LinkedIn para la atracción de talento en Farmashop se incorporan prácticas digitales para la evaluación de candidatos dentro del proceso de selección. Según la Gerente de RR.HH. un punto de inflexión en esta práctica fue el cambio de tono en la redacción de avisos de búsqueda de colaboradores. Recientemente se comenzó a publicar la razón del origen de la vacante que se intenta cubrir. Como la mayoría resultan de promociones de desarrollo interno o ampliaciones de negocio de la compañía se pretende demostrar un espíritu de crecimiento que sea atractivo para los postulantes.

- **Ferías de empleo:** En el caso de Farmashop la participación en ferias de empleo presenciales ha sido una práctica recurrente. Han participado en diferentes ferias de empleo presenciales y virtuales organizadas por instituciones educativas: IEEM (Universidad de Montevideo), Universidad ORT y Universidad Católica.

Además, cabe destacar la participación frecuente de Farmashop en rankings de empresas como Great Place to Work o Empleo soñado del que obtuvieron el 6to lugar en 2020.

Prácticas Internas de employer branding

Los esfuerzos de employer branding se focalizan en prácticas internas para los propios colaboradores de la compañía. Principalmente describe cuatro líneas de acción que se desarrollarán a continuación.

- **Acompañamiento a los equipos operativos:** RR.HH. visita frecuentemente las sucursales para “atender consultas, evacuar dudas, monitorear el bienestar y la

satisfacción laboral, etc.” También pueden realizar dinámicas o intervenciones si es necesario.

- Apoyo y capacitación específica: Al detectarse una necesidad particular de un grupo de colaboradores se actúa de forma dirigida. El ejemplo citado por la Gte. remite al apoyo a los colaboradores mayores de 60 años en el proceso de digitalización de la empresa.
- Estilo comunicacional abierto y transparente a través de red interna.
- Fortalecimiento de mandos medios: Apuntalamiento de la figura de los encargados de sucursal para que se empoderen en su posición y tomen un rol más activo . Se los impulsa a convertirse en el nexo directo entre la dirección de la compañía y sus equipos de trabajo. Se busca que puedan acompañar los cambios estratégicos dentro de la organización, actuando como comunicadores de las políticas.

Cambios producidos a raíz de Covid-19 en la gestión del employer branding

En cuanto a las prácticas externas de employer branding, se continuó teniendo presencia en redes sociales y se potenció la participación en LinkedIn para los procesos de atracción y selección de talento. También se publicó la Memoria de Farmashop 2020 en la página Web de la compañía con el fin de dar a conocer más aspectos sobre la empresa. En cuanto a las ferias de empleo, se mantuvo la participación con medidas de precaución sanitaria correspondientes. En algunos casos, las instituciones que realizan las ferias de empleo optaron por implementarlas en forma virtual. Esto implicó un desafío para el área de RR.HH. ya que debieron adaptarse a esta nueva modalidad.

En cuanto a las prácticas internas de Employer branding, la Gte de RR.HH., relata que la dificultad más grande tuvo que ver con la comunicación con los colaboradores. Por esta razón, se potenció el trabajo en intranet. Allí se mantuvo actualizada toda la información vinculada a protocolos sanitarios y disposiciones impartidas dentro de la empresa y fuera. El desafío estuvo en disponibilizar el contenido con celeridad para acompasar los vertiginosos cambios que la emergencia sanitaria exigió.

Según lo relatado por la Gerente, fue clave construir una alianza estratégica con el área de Marketing de la organización. El beneficio principal refiere a la posibilidad de mejorar los canales de comunicación y hacerlos más prácticos, logrando una mayor eficiencia en la transmisión del mensaje.

El punto más afectado fue la gestión equipos de trabajo. Debido a la imposibilidad de realizar visitas presenciales por parte de RR.HH. los encargados de sucursal se vieron impulsados a aumentar su independencia ejecutiva. Esto provocó que el área de RR.HH. se distanciara de una postura paternalista que lo caracteriza.

Recomendaciones:

- Potenciar la presencia en redes de Farmashop como marca empleadora orientada a la promoción de la cultura organizacional para hacerla conocida en el mercado. Una herramienta interesante puede ser la incorporación de la estrategia de gamificación. El objetivo de esta es hacer llegar contenidos sobre la organización a más personas, específicamente a generaciones jóvenes que forma parte contundente de la dotación de la empresa.

- Fomentar la figura de “embajadores de la marca” de los colaboradores de Farmashop permitiéndoles contar su experiencia en las redes y en intranet a través de contenido audiovisual atractivo.
- Comunicar en redes sociales aspectos de la vida cotidiana de la empresa que resultan atractivos y positivos como los programas de reconocimiento y las instancias de celebración además de los emprendimientos enmarcados en RSE o farmacia comunitaria.
- Fomentar los planes de reconocimiento existentes en la empresa con acciones orientadas a visualizar el lado humano de los colaboradores, por ejemplo, realizar entrevistas breves para publicar en la intranet presentando un colaborador más allá de Farmashop (por algún hecho especial o mérito personal destacable o simplemente por tener un hobby poco común). De esta manera se fortalece el reconocimiento de la persona como parte del equipo desde su calidad humana y no solamente productiva. Puede hacerse con los Encargados de sucursal para fortalecer el proceso de empoderamiento que se realiza con ellos.
- Continuar con la política antipaternalista de RR.HH. en la gestión de los equipos otorgando mayor autonomía para el liderazgo de las sucursales a los encargados de tienda potenciando su fidelización como colaboradores.

4.2.3 Gestión de talento

Según Zapata Valencia (2007) dado que las organizaciones están conformadas por personas son, en parte, producto suyo. El elemento humano es importante para la compañía ya que el comportamiento de los colaboradores es determinante para la productividad y el desarrollo de la empresa.

Las buenas prácticas de gestión del talento deben centrarse en establecer reglas claras de funcionamiento, delimitar correctamente las expectativas sobre los colaboradores y brindar posibilidades para que estos puedan mantenerse motivados.

En el caso de Farmashop estas prácticas están enmarcadas en un sistema de gestión por competencias y se despliegan hacia tres vertientes: descriptivos de cargo, gestión del desempeño y planes de carrera.

➤ Descriptivos de cargo

El descriptivo de cargo es una herramienta que permite reunir en un solo documento las atribuciones, funciones y condiciones de un cargo dentro de la organización. Se utilizan en el área de RR.HH. para delinear perfiles a la hora de la selección de un nuevo candidato, realizar una comparativa cargo a cargo en función de la equidad salarial, elaborar planes de capacitación, evaluar planes de carrera, entre otros.

Aportan información respecto a las características generales del cargo, su misión, objetivos fundamentales a alcanzar, principales responsabilidades, requisitos para el ocupante de la posición y beneficios. Además, detallan para cada caso las competencias necesarias para el correcto desempeño en esa posición y una serie de competencias transversales que la empresa diagramó de acuerdo a su cultura.

En Farmashop, los descriptivos de puesto se realizaron mediante un proceso doble que involucra a los líderes de equipo y a los colaboradores. Por un lado, se llevaron a

cabo una serie de entrevistas con los líderes de cada una de las áreas de la empresa y por otro reuniones grupales de recolección de información con los equipos.

Los descriptivos de cargo son entregados a los nuevos colaboradores en las inducciones con el fin de acompañarlos en el proceso de a bordo y que sepan que es lo que se esperará de ellos. A su vez, en las sucursales, los descriptivos de puesto están publicados en carteleras físicas y digitales para que no haya dudas respecto al alcance y responsabilidades de cada cargo. Esta delimitación de tareas colabora con la organización del trabajo.

➤ Sistema de gestión del desempeño.

La evaluación de desempeño posibilita valorar la actuación de los colaboradores, en función de las tareas que realiza, los objetivos que logra alcanzar, las competencias que desarrolla y el potencial de crecimiento que tengan. También permite obtener una aproximación al aporte que el colaborador hace a la organización. Un modelo de evaluación del desempeño eficaz y acorde a las necesidades de la empresa permite detectar errores y necesidades en la gestión del capital humano, estimular el potencial de los colaboradores, mejorar su productividad y encontrar a los líderes que pueden ser potenciados para crecer dentro de la empresa.

Las evaluaciones de desempeño en Farmashop se realizan una vez por año tanto en el área de operaciones como en administración. El procedimiento implica la valoración de la performance del colaborador en el período de tiempo correspondiente.

El responsable de evaluar es líder en relación directa con el colaborador. A modo de ejemplo, en el caso de las sucursales es el encargado quien las realiza para todo su equipo. En el resto de las áreas de la empresa las evaluaciones son responsabilidad supervisores, jefes, gerentes o directores. Todos los líderes evalúan de forma sistematizada y corporativa.

Las evaluaciones tanto de posiciones operativas como administrativas son realizadas a través de Intranet. El líder debe completar un formulario en donde adjudica el nivel de desarrollo para cada competencia. Para esto debe seleccionar entre tres opciones; destacado, acorde o bajo. Luego debe completar un campo para ampliar conceptualmente la valoración sobre la competencia.

La dificultad más grande que se ha encontrado en la aplicación de las evaluaciones de desempeño es que los referentes utilicen parámetros similares para evaluar a sus equipos. Para trabajar sobre este punto y nivelar las exigencias de los evaluadores se capacita a todos los líderes. Estas capacitaciones tienen por público principal a aquellos referentes que evalúan por primera vez, pero también pueden participar todos aquellos líderes que quieran reforzar sus conocimientos o tengas dudas.

Una vez terminadas las evaluaciones, el documento es revisado y validado por RR.HH. Luego de esta etapa comienzan las devoluciones. La devolución está a cargo de los líderes de equipo y se implementa de forma presencial e individual con cada colaborador. Para finalizar el proceso, las evaluaciones de desempeño son subidas a la plataforma TuRecibo para que sean firmadas por los colaboradores.

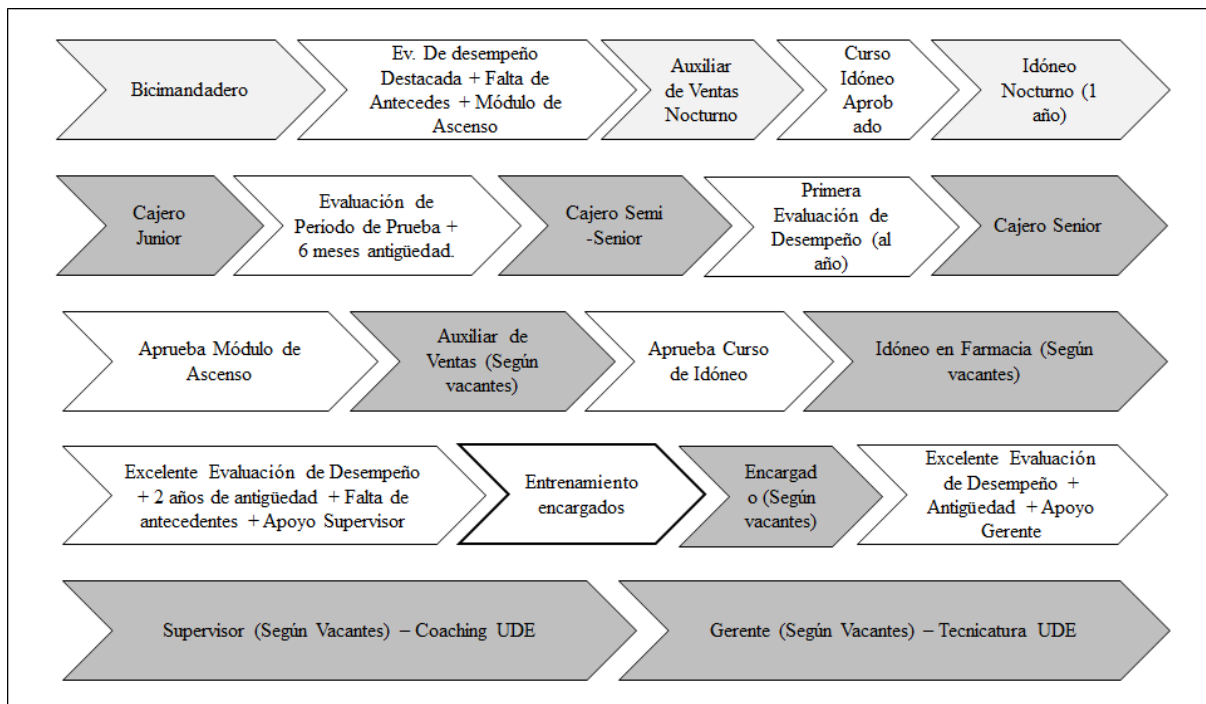
Las evaluaciones son calibradas y analizadas por el área de RR.HH. Los resultados obtenidos se utilizan para gestionar estratégicamente el capital humano de la compañía y conducirla al éxito.

➤ Programas de movilidad interna

Planes de carrera

Farmashop cuenta con un sólido programa de movilidad interna a través del seguimiento de planes de carrera. Por ejemplo, en la siguiente figura pueden observarse cuáles son las opciones de carrera en el sector de operaciones.

Figura 21: Plan de carrera - operaciones



Fuente: Documentos internos de la compañía

En este diagrama se especifican los pasos a seguir para cada una de las promociones posibles explicándose los requerimientos que deben cumplirse para poder aplicar. Como se observa, toman relevancia las instancias de formación brindadas por la empresa, pero también los resultados de las evaluaciones de desempeño y la antigüedad en la empresa.

En el caso del personal de oficina, no todas las áreas tienen definido un plan de carrera detallado como para el sector de operaciones. Cuando surge una vacante en el área administrativa se evalúa las opciones de movilidad existente al momento

En ambos casos la política de Farmashop respecto a planes de carrera para movilidad interna toma en cuenta los siguientes aspectos:

- El pasado del colaborador en la empresa. Se utilizan los descriptivos de cargo para conocer las competencias que la persona ha aprendido en cargos anteriores y que pueden ser “exportables” a una nueva posición. Del uso de esta herramienta puede inferirse si la persona ha adquirido los conocimientos, las destrezas y las aptitudes necesarias para desempeñarse correctamente en un nuevo cargo. Asimismo, puede visualizarse si sería una posición interesante en términos de nuevos desafíos de desarrollo profesional y hasta de remuneración. Algunas posiciones no siempre representan un crecimiento a nivel jerárquico en la empresa, pero sí un desarrollo en cuanto a habilidades y una mejora, por ejemplo, en los beneficios que otorga la nueva posición. Por

esta razón también se toma en cuenta en el análisis la matriz de estructura organizacional.

- Los desafíos actuales de la empresa. Para que el cumplimiento de los planes de carrera se desarrolle efectivamente es necesario que la realidad de la empresa lo permita. Es decir que se generen las posibilidades reales de que se abran posiciones en cada cargo.

Movilidad interna

En el momento que surge la necesidad de cubrir una vacante Farmashop evalúa primeramente si el puesto puede cubrirse internamente. Si existe la posibilidad de que haya colaboradores con los requisitos necesarios interesados en la nueva posición se lanza un llamado interno. Se publica en intranet y se envía notificación al mail abierto de todas las sucursales informando la apertura del mismo. Usualmente es un elemento positivo tener conocimiento previo de la organización para lograr una performance óptima en el cargo y la mayoría de las veces es un factor que facilita la adaptación al cargo. Por esta razón se considera una política beneficiosa para el desarrollo de la empresa y de los colaboradores.

Cuando se trata de una posición nueva o no hay suficientes personas para realizar un proceso de selección interno, Farmashop suma una publicación externa haciendo la selección mixta. El proceso de selección externa sigue los lineamientos detallados en el apartado Atracción de talento.

Los procesos internos siguen la misma lógica procesual que estos últimos cumpliéndose las mismas etapas para cada caso. Luego de la publicación, y una vez culminado un período razonable habilitando la postulación de candidatos, se pasa a una etapa de procesamiento de la información a cargo de RR.HH. En esta fase se chequea el cumplimiento de los requisitos por parte de los postulados.

Posteriormente se avanza con la instancia de entrevistas que serán, en lo posible, individuales. Se trata de no generar situaciones incómodas para los participantes en caso de tener algún vínculo cercano entre ellos. Por ejemplo, que se hayan postulado al mismo llamado dos compañeros de equipo que trabajan juntos a diario. La etapa siguiente consiste en la aplicación de prueba psicotécnica específica para cada cargo y de conocimiento, en caso de que aplique.

La decisión final sobre qué candidato será el seleccionado, recae sobre el líder del equipo con asesoramiento del área de capital humano. Una vez que se toma la decisión, se comunica mediante intranet a toda la compañía.

Cambios producidos por Covid-19 en la gestión de talento.

Como se vio anteriormente, la situación de emergencia sanitaria generó una baja de la movilidad en la vía pública que afectó considerablemente la presencia de los clientes en las sucursales y por lo tanto las ventas. Esto determinó una reducción de la dotación necesaria para cubrir los turnos en las sucursales. Por esta razón se buscaron opciones de movilidad interna que permitiera mantener la dotación de la empresa de forma funcional.

Así como se estaba dando una baja de la presencia de los clientes en las sucursales, había un incremento de las ventas mediante el canal e-commerce y en las ventas telefónicas. Ante este escenario se optó por reconvertir la tarea de algunos colaboradores y transferirlos a otros sectores de la compañía en el que pudieran aportar valor. La mayoría de los colaboradores reubicados, pasaron de desempeñarse como cajeros dentro de sucursales a desempeñarse como operadores telefónicos dentro del SEO. La reubicación de colaboradores tuvo un impacto significativo en la gestión de crisis provocada por la pandemia, debido a que, gracias a ellos, se logró la reducción de costos operativos así como también se evitó prescindir de posiciones de trabajo.

Se realizó un trabajo de evaluación de la compatibilidad de los cargos para que se produzca un cambio lo más cómodo para la persona sin afectar los niveles de productividad que se necesitaban en la empresa. Los detalles de los cambios contractuales de esta movilidad se detallan en el apartado sobre Relaciones laborales.

Otra incidencia de la situación de pandemia durante este año tiene que ver con el cambio en el dinamismo de trabajo que se dio en todos los sectores. La inmediatez que exigieron algunas decisiones impidieron la realización de tareas rutinarias sin un aporte significativo a la resolución de los problemas que apremiaban. A modo de ejemplo, una de las tareas que se vio resignada fue la actualización de los descriptivos de cargo.

Respecto a las evaluaciones de desempeño cobraron un rol fundamental en un contexto tan desafiante. Si bien el seguimiento fue virtual, también fue cercano para que los líderes se sientan acompañados en un año que tuvo dificultades particulares.

Recomendaciones

- Realizar una revisión y actualización de los descriptivos de cargo de toda la organización.
- Incluir una instancia de autoevaluación en la evaluación de desempeño para que los colaboradores se sientan incluidos en el proceso y se apropien del mismo.
- Establecer planes de carrera transparentes para las posiciones del área de administración.

4.2.4 Satisfacción y clima organizacional.

Según Juárez-Adauta (2012), el clima organizacional puede definirse como una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros. Influye en su comportamiento y puede describirse en función de los valores de un conjunto particular de características y actitudes en la organización.

Por otro lado Palma Carrillo (1999) define la satisfacción laboral como la actitud del trabajador hacia su propio trabajo en función de aspectos vinculados al mismo como por ejemplo posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe. También puede implicar condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño. La satisfacción laboral constituye la percepción que posee el colaborador sobre su propio trabajo y su inserción en la organización, cultura y prácticas. Asimismo, se refiere a cómo estos aspectos repercuten sobre su sentimiento de realización personal.

- Encuesta de clima

En Farmashop el clima laboral se mide mediante una encuesta que se realiza una vez por año. Los últimos datos analizados y procesados corresponden a la encuesta de clima de 2019. De esta participaron aproximadamente 1300 colaboradores, en su mayoría miembros del área operativa. En la misma se le consultó a los colaboradores de Farmashop sus percepciones respecto al negocio, a su entorno y a su trabajo. A continuación, los resultados que fueron publicados en la Memoria 2020:

Figura 22: Resultados encuesta de clima 2019



Fuente: Memoria 2020 de Farmashop

Además, se publicaron conclusiones generales que detallan aspectos positivos de la compañía percibidos por sus colaboradores y aquellas áreas que constituyen desafíos para la empresa.

En cuanto a los aspectos positivos, los colaboradores de Farmashop demuestran que existe por su parte un franco compromiso con los valores de la organización y una clara interpretación de los objetivos estratégicos. También se refleja un muy buen entendimiento acerca de lo que se espera de cada uno en su trabajo y elevados niveles de confianza en la compañía como organización íntegra. Se destaca satisfacción con las oportunidades de desarrollo dentro de la organización, así como con el conjunto de habilidades, conocimientos y experiencias que reúnen en sus equipos de trabajo. Los colaboradores de Farmashop demuestran satisfacción con las tareas que desempeñan y sus resultados, y con el grado de autonomía que pueden manejar para trabajar. Por último, se marca como un aspecto positivo el entendimiento que tienen los miembros del equipo sobre el efecto de su desempeño en la organización.

En cuanto a los desafíos que enfrenta Farmashop se evidencia en primer lugar la necesidad de buscar una disminución de los cambios y/o rotación de grupos de trabajo. Asimismo, se hace necesario que se aumente el apoyo brindado por los superiores a sus equipos de trabajo. Se pidió lograr una mejor planificación y repartición de tareas, y fortalecer el programa de planes de desarrollo de carrera. Por último, se menciona la necesidad de brindar mayor participación a los colaboradores en decisiones que impactan directamente en sus tareas.

➤ Prácticas de reconocimiento.

En Farmashop la política de reconocimiento se desarrolla principalmente por dos prácticas esenciales, a saber, la celebración y el reconocimiento expreso

Respecto a la celebración, todos los años Farmashop organiza una fiesta de fin de año para festejar junto a todos sus colaboradores los resultados obtenidos. Tradicionalmente se ofrece una cena con música, shows en vivo, sorteos, premios, etc.

Vinculado con el reconocimiento expreso, se lleva adelante un programa de nombramiento de “Destacados del año” que según la Memoria 2020 Farmashop involucra todas las áreas de la compañía, para reconocer los logros alcanzados y fomentar el trabajo en equipo alineado a los valores de nuestra estrategia organizacional.

En este programa se reconoce al destacado de cada año en cuanto a:

- equipo de trabajo (Montevideo e interior)
- encargado de tienda (Montevideo e interior)
- idóneo de farmacia
- experta en perfumería y cosmética
- colaborador Farmashop (en general)
- nochero
- colaborador en centro de distribución
- colaborador en depósito e-commerce
- colaborador en delivery
- colaborador en SEO
- colaborador en centros de belleza OM

- colaborador en centros de oficina
- colaborador en Botiga
- mención especial de Dirección
- reconocimiento especial al trabajo en equipo

Todos los años se desarrolla un evento en el cual se agasaja a los destacados del año y se les entrega un diploma conmemorativo del reconocimiento recibido. También se les hace un regalo a modo de atención y se sortean algunos premios.

➤ Encuestas de satisfacción

Las encuestas de satisfacción están a cargo del equipo de capital humano se utilizan como una herramienta de gestión del conflicto en Farmashop. En caso de que se perciba una situación negativa en un lugar de trabajo se activa la encuesta de satisfacción. Esta percepción puede ser por parte de un referente de operaciones, de RR.HH. o bien a pedido de un colaborador.

Una vez activada la encuesta, todos los colaboradores que se hayan visto involucrados de algún modo en la situación conflictiva deben completarla. Luego se realiza un encuentro presencial e individual en el que participan los colaboradores y líderes implicados. Tiene el objetivo de que cada una de las partes pueda expresar cuáles fueron sus percepciones, interpretaciones y disconformidades en relación al hecho. Con esta información se trabaja en equipo para realizar enmiendas, corregir los factores que pueden resultar negativos a futuro y encontrar una solución dándole un cierre al conflicto.

Cambios producidos por Covid-19 a la gestión del clima organizacional

Debido a las restricciones de aglomeraciones no fue posible realizar la fiesta de fin de año 2020. Según la Memoria 2020 de Farmashop, en su lugar se llevó a cabo un evento interno por streaming. Participaron algo más de 1000 colaboradores y fue presentado por una facilitadora reconocida. Se mantuvieron los sorteos y el ímpetu de celebración dándole cierre al año de forma virtual. Además, participó de la transmisión un intérprete de lengua de señas para que sea accesible a todos los colaboradores de la empresa.

El evento de premiación de Destacados del año se realizó ya que el aforo requerido era mucho menor y se tomaron todas las medidas de seguridad necesarias: uso de tapaboca, mantenimiento de la distancia social, desinfección de las superficies y uso de alcohol en gel, entre otros.

Según lo relatado por la Gte. de RR.HH. el aspecto más negativo de la pandemia en lo que respecta a clima y satisfacción laboral se dio en el manejo de las situaciones de conflicto. Como dijimos anteriormente, se restringió la presencia del equipo de RR.HH. en las sucursales al mínimo. Por lo tanto, se cambió el encuentro presencial con los equipos en los que haya habido conflicto por una reunión virtual. De lo narrado por la Gte. se desprende que no se logró, en la mayoría de los casos, un resultado tan positivo como si se hubiera podido hacerlos in situ. Se concluye que para ese tipo de encuentros no puede sustituirse el contacto humano cara a cara.

Recomendaciones.

- Realizar encuestas de clima dos veces por año. Al ser una compañía caracterizada por el constante cambio es recomendable evaluar la percepción de los colaboradores y asegurarse que todos estén alineados con los objetivos estratégicos del negocio.
- Buscar una disminución de los cambios y/o rotación de grupos de trabajo.
- Potenciar el empoderamiento de los Encargados de sucursal para que logren un mejor trabajo con sus equipos.
- Mejorar el proceso de gestión de conflictos internos para mejorar la productividad de los colaboradores.

4.2.5 Capacitación y desarrollo.

Solarte (2009), define la capacitación como un acto intencionado que proporciona los medios para hacer posible el aprendizaje. Permite proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal de los colaboradores, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada a futuro.

Resulta importante realizar una distinción entre formación y perfeccionamiento. Los autores Gómez-Mejía, et al. (1998), definen que la formación se centra principalmente en dotar a los colaboradores de habilidades concretas y en ayudarles a corregir carencias en su rendimiento. Por otra parte, el perfeccionamiento refiere en la dotación de habilidades que la empresa requerirá en un futuro del colaborador.

El área de capacitación se enfrenta al desafío de entrenar y capacitar a más de 1600 colaboradores dispersos geográficamente. Como estrategia para asumir dicho desafío ha implementado un plan que combina actividades de formación presencial, el uso de

plataformas e-learning, contenidos audiovisuales disponibles online y horas de práctica en el puesto de trabajo.

➤ Moodle - ECA

Para igualar el acceso a la formación de todos los colaboradores han implementado la metodología blended learning o formación semipresencial, que integra el uso de diferentes tecnologías para el aprendizaje con experiencias de práctica y acompañamiento. Para esto fue fundamental realizar una importante, lo que permitió garantizar que todos los colaboradores tengan acceso a los contenidos de capacitación disponibles online.

Moodle es la herramienta utilizada para la gestión del aprendizaje. Impulsa significativamente las posibilidades de acceso a la formación de los colaboradores y posibilitó un incremento en las horas de capacitación. A estas ventajas se le adiciona que su coste de implementación es bajo.

Desde Moodle se desarrolló un Entorno de Capacitación y Aprendizaje, (en adelante, ECA) donde los colaboradores tienen acceso a cursos online sobre múltiples temáticas de interés, así como a los manuales de capacitación y material audiovisual. El uso de esta plataforma permite a cada colaborador adaptar la capacitación a su propio ritmo de aprendizaje, pudiendo repetir un mismo curso el número de veces que sea necesario. Esta plataforma permite tener conocimiento a la compañía de quienes ingresaron, qué materiales utilizaron y automáticamente corrige las evaluaciones.

➤ Plan de facilitador

El plan de facilitador tiene por objetivo con el objetivo de optimizar el proceso de inducción, brindando seguimiento, respaldo y soporte a colaboradores que ingresan a la compañía

únicamente para quienes ocupan la posición de Cajero. El foco está puesto en este cargo ya que es el que tiene mayor índice de rotación.

Los facilitadores son colaboradores que se desempeñan de forma satisfactoria en el cargo de cajeros. Para ser elegidos, deben participar de un proceso de selección interno y pueden renunciar a su rol cuando lo deseen, manteniéndose en su cargo de cajero. Trabajan en conjunto con el área de capacitación, son referentes para dirigir y gestionar las herramientas a disposición y actúan como orientadores y guías para el aprendizaje. Facilitan la adaptación del colaborador en su nuevo puesto de trabajo. El rol del facilitador implica colaborar con el área de capacitación sin descuidar las obligaciones y posición dentro de la sucursal de trabajo. Su responsabilidad radica en hacer seguimiento del entrenamiento de los nuevos cajeros durante las primeras 12 semanas.

El seguimiento es registrado en un check list denominada Planilla de Control y Observación de Puesto (de ahora en adelante PCOP). Desde la semana 1 a la semana 4 el facilitador utiliza una PCOP básica, que evalúa las tareas propias al cargo para dar seguimiento a la evolución del nuevo colaborador. Desde la semana 5 a la semana 12, se utiliza una PCOP avanzada, que incluye la evaluación de dimensiones como iniciativa, relacionamiento con pares y superiores, y realización de otras tareas que agregan valor a la posición. El encargado interviene y evalúa al colaborador que está en período de prueba en la cuarta, la octava y la doceava semana. Parte del valor agregado de este plan consiste en generar instancias de aprendizaje directamente en el puesto de trabajo. El facilitador también brinda retroalimentación semanal a los colaboradores que se encuentra tutelando. El plan de facilitador fomenta el intercambio y la confianza entre los colaboradores.

Figura 23: Proceso de inducción Farmashop

| MES 1 | MES 2 | MES 3 |
|--|--|---|
| <p>Semana 1 Inducción con equipo de capacitación y facilitadores. E-learning + presencial.</p> <p>Semanas 2 y 3 Acompañamiento del facilitador en el lugar de trabajo del ingreso. Todos los viernes el facilitador completa la PCOP on-line.</p> <p>Semana 4 El encargado también completa la PCOP on-line evaluando el desempeño del colaborador en período de prueba.</p> | <p>Semanas 5, 6 y 7 Acompañamiento del facilitador en el lugar de trabajo del ingreso. A partir de esta semana el facilitador completa la PCOP avanzada que incluye: relacionamiento, iniciativa y realización de otras tareas.</p> <p>Semana 8 El encargado también completa la PCOP avanzada, evaluando el desempeño del colaborador en período de prueba.</p> | <p>Semanas 9, 10 y 11 Acompañamiento del facilitador en el lugar de trabajo del ingreso. Todos los viernes el facilitador completa la PCOP avanzada.</p> <p>Semana 12 Solamente el encargado completa la PCOP avanzada y la evaluación de período de prueba evaluando el desempeño del colaborador.</p> |

Fuente: Documentos internos de la compañía

➤ Actividades de formación

Farmashop apunta a la formación técnica de sus colaboradores, con este fin, entre otras acciones se desarrollan actividades de capacitación comercial vinculadas a productos de farmacia, cosmética, perfumería, cuidado e higiene personal. El equipo de Atención Farmacéutica, integrado por expertos profesionales químicos farmacéuticos, planificó actividades de formación técnica y perfeccionamiento profesional para los colaboradores para

garantizar el uso seguro, responsable, efectivo y eficiente de los medicamentos y dispositivos terapéuticos.

A su vez, anualmente, la compañía ofrece a sus colaboradores la posibilidad de acceder de forma gratuita al curso de Idóneo que se dicta en la Universidad Católica del Uruguay. En el 2020 fueron 33 los colaboradores con un desempeño destacado y excelentes antecedentes disciplinarios quienes lo realizaron. Debido a la situación de emergencia sanitaria, este curso se realizó 100% de forma remota. En la medida en que surjan vacantes en la posición de idóneos en farmacia, los colaboradores egresados irán ascendiendo.

En el año 2020, en acuerdo con la Universidad de la Empresa, se brindaron 6 becas para la Escuela de Desarrollo Empresarial, 4 becas totales para cursos en Escuela de Desarrollo Empresarial y 2 becas para Técnico en Gerencia. En acuerdo con la Universidad de Montevideo se otorgaron 33 becas para la especialización en Perfumería & Cosmética y 2 becas para el Programa de Desarrollo Directivo (IEEM) y una beca parcial para MBA.

➤ Entrenamiento de encargado

La compañía se encuentra en un proceso de transformación de su cultura, que viene dado a raíz del cambio de dirección que tuvo luego de su venta. En Farmashop coexisten diversos estilos de liderazgo y es tarea del área de RR.HH. trabajar en su alineación. Sumado a esto, dado el crecimiento exponencial que tiene la compañía, es crucial el desarrollo de aquellos colaboradores con potencial de líderes. Para dar respuesta a esta creciente demanda, se ha ideado un plan de entrenamiento de encargados que tuvo su primera edición en el año 2016. Para formar parte del entrenamiento de encargados, los colaboradores deben reunir una serie

de requisitos, como ser idóneo en farmacia, tener una buena evaluación de desempeño, no tener antecedentes disciplinarios en el último año y estar avalados por el supervisor. El entrenamiento consta de tres grandes etapas: capacitación in house, capacitación con UDE y una instancia práctica.

La primera etapa es coordinada por el área de capacitación y su cometido es brindar los conocimientos operativos y procesos que un encargado debe saber para desarrollarse en su cargo. Los referentes de las diversas áreas prepararon el taller y generan la instancia de capacitación. Además, existe un manual de entrenamiento de encargados dónde está compilada toda la información vinculada a los procesos de la compañía.

La segunda instancia consiste en un entrenamiento proporcionado por UDE en modalidad de seminario. Se abordan los siguientes temas: Excel, atención al cliente, técnicas de venta, trabajo en equipo, manejo de conflictos, administración eficaz del tiempo, toma de decisiones y presentaciones efectivas.

La última etapa consiste en que los colaboradores en entrenamiento realicen ejercicios prácticos. Para esto se definen a encargados coach que acompañan y guían a quienes se están formando.

➤ Ranking de capacitación

En Farmashop se otorgan puntos a los colaboradores que asisten a capacitaciones de carácter no obligatorias, ya sean de carácter presencial o remoto. Al finalizar el año, se realiza un ranking anual que premia con farmapuntos a aquellos quince colaboradores que obtuvieron

los puntajes más elevados. Sumado a esto, se le ofrece a los 5 mejores la posibilidad de realizar el Curso de Idóneo o un seminario de UDE a su elección.

La transformación digital acontecida en los últimos años permitió que la crisis Covid-19 no impactará desfavorablemente en los espacios de capacitación y desarrollo de los colaboradores. En este punto, la situación de emergencia sanitaria colaboró con la descentralización de oportunidades de formación:

- Farmashop pudo garantizar el acceso a la inducción a todos los colaboradores que ingresan a la compañía desde los 16 departamentos donde están presentes. Previo a la pandemia, la inducción de los colaboradores de Montevideo era guiada por el equipo de RR.HH, no obstante, en el interior del país, si bien se establecen lineamientos generales, era el Encargado de sucursal quien llevaba adelante la instancia.
- Las capacitaciones brindadas por instituciones educativas que tienen alianzas con Farmashop, fueron implementadas 100% de forma remota. Un ejemplo de esto es el curso de Idóneo en Farmacia.

Una vez que finalice la situación de emergencia sanitaria, la estrategia de capacitación de Farmashop será semi presencial. Como mencionamos anteriormente, las capacitaciones remotas contribuyeron con la descentralización de oportunidades de formación, así como también aportaron celeridad a los procesos. Sin embargo, Farmashop parte de la base de que las instancias prácticas son fundamentales para el desarrollo integral de los colaboradores y por esta razón apuntan a una capacitación que combine ambas modalidades.

Recomendaciones

- Definir planes de carrera transparentes para colaboradores de oficina. Esto posibilitará que los colaboradores con perfiles administrativos tengan conciencia de cuáles son sus oportunidades de desarrollo dentro de la compañía, y qué pasos deben dar para lograr alcanzar las metas trazadas.
- Generar indicadores para el área. Se identifica que sería útil y necesario el desarrollo de indicadores que permitan medir el retorno de la inversión en el desarrollo del talento.
- Capacitar a los líderes en planificación de desarrollo de los colaboradores.
- Diseñar un programa de desarrollo para aquellos encargados interesados en ser promovidos a Supervisores. Así como existe el programa “Entrenamiento de encargados”, se sugiere diseñar un plan de desarrollo para aquellos encargos que tengan como aspiracional convertirse en Supervisores.

4.2.6 Compensación y beneficios

Las herramientas de retribución salarial pueden agruparse en dos categorías. (Gómez-Mejía, Balkin, Cardy, 1998):

- Sistemas basados en el puesto de trabajo: logro de la equidad interna (clasificación de los puestos de trabajo con el fin de evaluar la importancia que posee cada uno en la empresa), externa (establecimiento de políticas salariales en función de estudios de mercado) e individual (evaluar la combinación de experiencia, antigüedad y rendimiento con el fin de situar a un individuo dentro de la banda salarial correspondiente).

- Sistema de retribución basado en habilidades: la remuneración es congruente con el nivel de adquisición de habilidades de profundidad (mejora del conocimiento en un área especializada), horizontales (aprender habilidades de otras áreas) y verticales (habilidades de autogestión).

En Farmashop las políticas de remuneraciones son determinadas por el área de RR.HH., por lo que las decisiones con respecto a esta práctica son centralizadas en el área, para luego ser aprobadas por la Dirección General. Su sistema de retribución se basa en la utilización de herramientas combinadas, basado en aspectos tanto del puesto de trabajo como en las habilidades de los colaboradores.

De acuerdo con la Teoría de la equidad, para que los colaboradores estén satisfechos deben tener la sensación de que perciben en proporción al esfuerzo que realizan. Este esfuerzo es medido por los colaboradores comparando el dinero que reciben ellos mismos con lo que reciben otros colaboradores en una situación similar. Cuando el colaborador percibe una desigualdad en el salario que recibe en comparación con sus pares, se produce una situación de tensión, en donde el colaborador asumirá una posición de conflicto con la organización como, por ejemplo, ausentismo, llegadas tarde, disminución de esfuerzos, solicitud de disminución en la carga de trabajo, entre otros (Varela, 2013).

Forma parte de la gestión y la estrategia de Recursos Humanos, analiza los principios y técnicas para lograr que la compensación total que perciben los colaboradores por su trabajo sea la adecuada. Las prácticas analizadas en el siguiente apartado son las siguientes:

- Kronos.
- Escalas salariales.

- Valoración de puestos.
- Política salarial

➤ Kronos

La implementación de la plataforma Kronos, permite al área de Recursos Humanos innovar en el uso de tecnología. Kronos es una plataforma inteligente que permite administrar horarios, ausencias y bajas, dar seguimiento a los tiempos y asistencias, y medir la productividad. Su implementación permitió mejorar la planificación, analizar las actividades diarias en función de la demanda, visualizar información en tiempo real, controlar marcas y horarios, incorporar conceptos para evitar la carga manual, mejorar los reportes para la liquidación, y automatizar procesos.

Esta implementación colaboró con la optimización de tiempo en el área de RR.HH. dado que se reducen los tiempos de control de la información y de procesamientos manuales, mejora los tiempos de procesamiento de la información, y también repercute en una disminución de los reclamos de liquidación.

Anteriormente a la implementación de Kronos se utilizaba otro software para el procesamiento de marcas y sistema de liquidación salarial. Este programa implicaba la realización del ingreso de conceptos y de su posterior control de forma manual, lo que repercutió en una mayor utilización del tiempo así como también había un alto riesgo de error a causa del factor humano.

➤ Escalas salariales

Con el objetivo de regular la remuneración Farmashop cuenta con escalas salariales, denominadas A, B y C. La escala A, es la primera escala de remuneraciones creada por la compañía y se compone de una remuneración fija más presentismo. La escala B adiciona a la escala A ausentismo y productividad en el sector de operaciones. Finalmente, la escala C, incluye las mismas partidas que la A y B e incorpora la comisión sobre ventas.

Independientemente de las escalas salariales, los colaboradores cuya labor que tienen mayor impacto y responsabilidad en la compañía cuentan con otras partidas variables, como ser el incentivo mensual por ventas y el bono anual. El incentivo mensual por venta es una partida variable mensual que se abona a los mandos medios operativos que inciden en la generación de las ventas. En caso de que no se alcance el objetivo de ventas, no cobrarán la partida.

El bono anual está definido para los mandos medios y gerencias administrativas. Para generar derecho a esta partida variable, la compañía debe de haber alcanzado los objetivos trazados en el periodo y a su vez, el beneficiario debe haber cumplido con los KPI establecidos.

➤ Valoración de puestos

La matriz de estructura organizacional representa todos los cargos dentro de la empresa, su ubicación en las diferentes áreas de negocio y sus relaciones entre sí. En Farmashop está constituida por cuatro fuentes: competencias, responsabilidades, impacto y condiciones. Cada una de ellas posee una ponderación específica que está alineada a los objetivos estratégicos organizacionales.

Para lograr un documento que sintetice la información estructural de Farmashop se realizó un proceso de valoración de cargos. Esto permitió establecer el valor relativo que tiene un cargo en función del nivel de responsabilidad y del impacto en los resultados de la compañía. Permite evaluar el puesto en sí y no a la persona que lo ocupa. Al establecer este “peso relativo” se puede agrupar y nivelar los cargos basándose en criterios comunes. Los insumos utilizados para determinar el valor de cada cargo fueron los siguientes:

- Estrategia de la empresa, misión, visión, valores y política de calidad.
- Organigrama.
- Listado de cargos a valorar.
- Descripciones de cargos.
- Diccionario de competencias.
- Indicadores de gestión.

Se consolidó un Comité de Valoración integrado por representantes del área de RR.HH. y los directores de la compañía. El principal cometido del comité fue valorar cada uno de los cargos de su equipo de trabajo. A continuación se calibraron y analizaron los resultados obtenidos.

Para finalizar el proceso de valoración de puestos se realizaron entrevistas con todos los colaboradores del área administrativa y referentes de áreas operativas para informar sobre el proceso llevado a cabo, así como también para compartir los principales resultados obtenidos.

La matriz de cargos es utilizada como insumo para la gestión de talento de Farmashop. Por ejemplo, en los procesos de movilidad interna brinda la información necesaria para realizar la evaluación de la viabilidad de una promoción. En ella se encuentran los datos que permiten

comparar las competencias necesarias de cada uno de los cargos en búsqueda de la compatibilidad de perfiles. Asimismo, devela si una movilidad interna efectivamente constituye un desafío y un beneficio tanto para el colaborador como para la empresa. Esta matriz también es utilizada como recurso para otras prácticas de gestión de recursos humanos como en el caso de la revisión de perfiles para atracción de talento o en el caso del análisis de propuestas salariales enmarcadas en la política de compensación y beneficios.

El resultado del proceso de valoración fue un ordenamiento de todos los cargos de la compañía de acuerdo a su nivel de aporte a la estrategia organizacional. Esto permitió reever la estructura salarial.

➤ Política salarial

Farmashop cuenta con una política de remuneración integral basada en cuatro pilares:

- Reconocimiento del valor del cargo a través de las funciones, responsabilidades y competencias. Este punto se ve reflejado en la matriz de valoración de cargos.
- Reconocimiento del desempeño y el aporte de los colaboradores en pos de alcanzar los objetivos de la empresa. El desempeño de los colaboradores es evaluado mediante evaluaciones de desempeño.
- Competitividad externa en remuneraciones y beneficios tangibles e intangibles dentro de las posibilidades económicas y financieras. El área de RR.HH. realiza el análisis de remuneraciones externas, mediante una consultora, determinando la competitividad con el mercado.

- Cumplimiento del marco normativo laboral vigente. Este punto implica a Farmashop estar a la vanguardia sobre las nuevas modificaciones que acontezcan.

Los elementos que componen el sistema de remuneraciones son la remuneración fija, remuneración variable y los beneficios intangibles.

Para determinar la remuneración fija, la premisa de Farmashop es ajustarse a la legislación laboral vigente y de ser competitivos en el mercado. En este último punto las encuestas salariales anuales ocupan un rol fundamental.

Referente a la remuneración variable, un alto porcentaje de colaboradores participan en planes de retribución según los resultados de la compañía. Con el objetivo de ser transparentes en la retribución de esta variable, Farmashop facilita el acceso de colaboradores a plataformas en las que puedan dar seguimiento diario a sus retribuciones y comisiones.

Los beneficios intangibles colaboran con la generación de sentido de pertenencia a la organización. Ofrecen oportunidades y acompañamiento en momentos especiales, así como el apoyo para lograr una óptima conciliación entre la vida laboral, familiar y personal. A continuación, se mencionan los beneficios intangibles proporcionados por la compañía.

- Fechas especiales: Obsequios por el Día de la Madre, Día del Padre, Pascuas y Navidad.
- Cumpleaños: Los colaboradores reciben Farmapuntos y media jornada libre por su cumpleaños.

- Set escolares: Se entregan útiles escolares a todos los colaboradores con hijos, para el comienzo del año lectivo.
- Carné de salud: Se abona el costo del carné de salud a colaboradores con un año de antigüedad en la compañía.
- Garantía CGN: Con dos años de antigüedad en la compañía, los colaboradores pueden acceder a la garantía de alquiler de la Contaduría General de la Nación.
- Descuentos en boletos: Los colaboradores reciben un descuento especial en boletos de los servicios STM y Copsa.
- Celebraciones especiales: Se realizan eventos para festejar el Día del Niño y despedir el año junto a los colaboradores.
- Descuentos especiales: Los colaboradores pueden acceder a beneficios exclusivos en diversas empresas, con descuentos en productos o servicios.

Indicadores de Administración de Personal

Dos de los indicadores utilizados por el área de Administración de Personal para medir la gestión del capital humano son el índice de rotación y la tasa de ausentismo. El índice de rotación de personal posibilita identificar problemas de insatisfacción laboral entre los colaboradores o deficiencias en los procesos de selección y contratación, entre otros.

En la siguiente gráfica se detalla el nivel de rotación de marzo 2014 a marzo 2021. Se puede apreciar una disminución significativa de la rotación del 61% a 13% respectivamente con los años mencionados.

Los índices de rotación en el rubro de retail suelen ser unos de los más altos en comparación con otras industrias, sus principales causantes son los bajos salarios, y la falta de

oportunidades de desarrollo. Farmashop tiene niveles de rotación dentro de lo esperado para el sector, presentando un aumento en los meses de noviembre y diciembre. Mediante un análisis de las encuestas de egreso, puede observarse que los principales motivos de renuencia están asociados con ofertas de trabajo por temporadas con mayor remuneración, viajes planificados y recesos en las universidades.

Figura 24: Rotación anual Farmashop



Fuente: Elaboración propia

En la figura que se presenta a continuación sobre ausentismo en Farmashop, se puede observar que durante el último año se mantuvo en 9% con variaciones mínimas.

Figura 25: Ausentismo Farmashop

Ausentismo



Fuente: Documentos internos de la compañía

El área de Administración de personal, previo a la situación de emergencia sanitaria, se encontraba altamente automatizada y tenía como aliado a la tecnología. Gracias a eso, los procesos vinculados al pago de haberes no se vieron significativamente alterados por Covid-19. Sin embargo, fue necesario realizar algunas adaptaciones para poder continuar con el pago de remuneraciones de forma eficaz y eficiente:

- Se crearon en Kronos nuevos códigos de liquidación. Estos contemplaron situaciones excepcionales como las ausencias por casos de Covid-19 positivo y tolerancia en marcas de registro horario.
- Para aquellos colaboradores que debieron realizar teletrabajo, se implementó una nueva aplicación de registro de marca horaria que fue instalada en las computadoras de los mismos.
- Durante el comienzo de la emergencia sanitaria, se premió a aquellos colaboradores que redoblaron sus esfuerzos y compromiso para con la compañía. Aquellos colaboradores que asistieron a trabajar en tiempo y forma, sumado a la partida de presentismo y asistencia perfecta, se les entregó una gratificación económica.

Recomendaciones:

- Unificación de escalas salariales del sector operaciones. La existencia de múltiples escalas causa en los colaboradores la percepción de que la remuneración no es equitativa en todos los casos.
- Los líderes del área operaciones cuentan con un plan de bono que está atado exclusivamente a la venta de sus sucursales. Se recomienda que sumado a la venta, también se tomen en cuenta factores de gestión de personas.
- Realizar un relevamiento del grado de conformidad con los beneficios existentes y actualización de los mismos de acuerdo a las posibilidades de la empresa y cada uno de los grupos de cargo.
- Calcular el índice de desigualdad salarial y tomar acciones para disminuirlo.
- Realizar un análisis de competitividad externa y corregir las desviaciones en los casos de posiciones claves para la compañía a fin de evitar la fuga de talento.

4.2.7 Comunicación interna.

Se trata de establecer vínculos informativos de diversa naturaleza entre las partes de la organización, ya sea desde las cúpulas directivas hacia los trabajadores o viceversa, o entre compañeros de un mismo departamento. Incluye tanto comunicaciones operativas como estratégicas y todo lo relacionado a mejorar el clima laboral de la empresa.

La comunicación interna es estratégica para Farmashop, puesto que es la base para que la interacción entre los colaboradores y con los respectivos líderes sea efectiva. Farmashop cuenta con diversos canales de comunicación mediante los cuales informa novedades, objetivos, valores y cambios propios de la organización. Estos canales son Intranet, cartelera física y presencial y un buzón de sugerencias.

Gestión de Intranet

Intranet es el portal de comunicación por excelencia. Brinda a todos los colaboradores las mismas posibilidades de acceso a la información, novedades, instructivos, procedimientos, beneficios, encuestas y otros contenidos. Las carteleras físicas están presentes en los lugares de descanso de cada sucursal. Se actualizan mensualmente y los colaboradores pueden colocar contenidos personalizados. Las carteleras digitales permiten presentar información actual y relevante acerca de la organización, novedades de interés, lanzamiento de proyectos, capacitaciones y nuevos beneficios. Permite mostrar todo tipo de formatos y contenidos tanto estáticos como audiovisuales. Su ventaja respecto a la cartelera física es la rapidez con la que se publican los contenidos. Su desventaja, radica en que no todos los colaboradores acceden diariamente al portal intranet.

Farmashop tiene por premisa que todos los colaboradores son comunicadores internos, todas las acciones realizadas comunican. Con esta guía se trazan como objetivo brindar las herramientas para lograr una comunicación fluida y transparente, empoderar a los líderes y fomentar la participación de todos los colaboradores en el proceso de comunicación, generando conversaciones internas en todas las áreas de la compañía. La estrategia para lograrlo se basa en involucrar a todos en el proceso de comunicación, fomentando los canales formales, pero también los informales como las reuniones de equipo y encuentros cara a cara. En este punto las instancias de feedback cobran un rol fundamental para optimizar los procesos que impactan directamente en el trabajo diario de los colaboradores.

Una de las prestaciones desarrolladas en Intranet es el Buzón de sugerencias. Este es un canal de comunicación abierto a todos los colaboradores donde pueden expresar con libertad sus

comentarios, opiniones, iniciativas de mejora o inquietudes. Cada uno de los mensajes es respondido por el equipo de Comunicación Interna. El plazo máximo de respuesta es de 72 horas. Esta es brindada por el área de RR.HH. con asesoramiento del área involucrada. Cuando se trata de una iniciativa o sugerencia, se analizan las posibilidades de implementarla. Independientemente de si se pueda llevar a cabo o no, todas las consultas reciben respuesta.

Reuniones de encargado

Otra de las prácticas utilizadas por Farmashop cuyo objetivo es la comunicación son las reuniones de encargado. Las reuniones son bimensuales y en ellas participan los encargados de sucursal, supervisores de sucursal, referentes del área de RR.HH, director general y los expositores. Luego de la reunión, los encargados debían comunicar a su equipo toda la información pertinente. Inicialmente estas instancias se caracterizaban por ser de carácter expositivas, pero luego tendieron a ser espacios de diálogo mutuo entre todos los asistentes en los que se incentiva a todos los líderes a compartir, unos con otros, experiencias, prácticas, dudas y sugerencias.

Plan de comunicadores

Otra de las estrategias implementadas por el equipo de comunicación interna fue el plan de comunicadores. Fueron los supervisores quienes designaron al equipo de comunicadores.

Este consiste en la definición de un comunicador por sucursal, quién será el responsable de leer todas las comunicaciones importantes, y transmitir las al resto del equipo. Para llevar a cabo esta tarea de forma satisfactoria, recibieron un taller en donde el objetivo fue recibir

herramientas básicas de comunicación. Anualmente se desarrolla la convención de comunicadores en donde se reúnen todos los colaboradores que conforman el grupo de comunicadores. El objetivo fundamental de esta instancia es reforzar el rol de cada uno y su importancia.

El área de comunicación interna fue una de las que más exigidas se vio durante la situación de emergencia sanitaria. El motivo de esto radica en que, desde los comienzos de la pandemia, Farmashop definió como estrategia que la comunicación respecto al tema sea abundante y transparente. A continuación, se desarrollan algunas de las prácticas implementadas por el área:

- Las reuniones de carácter presencial comenzaron a ser remotas. Estas reuniones giraban fundamentalmente en torno a Covid-19 y fue clave transmitir a todos los líderes las medidas de prevención utilizadas por la compañía y el plan de acción.
- El área de comunicación interna comenzó a trabajar alineados al área de Marketing, partiendo de la base de que las acciones tomadas a nivel interno para con los colaboradores, también debían ser replicadas de forma externa con los clientes de las sucursales. El vínculo entre las áreas también posibilitó la optimización de tiempos, puesto que los materiales de comunicación creados fueron utilizados de forma interna y externa, con las adaptaciones necesarias.
- Se colocó cartelería institucional y del Ministerio de Salud Pública (MSP) vinculada a las medidas de prevención en todas las sucursales al alcance de los clientes, así como también en carteleras de Comunicación Interna ubicadas en espacios de descanso de sucursales y Centro de Distribución, a la vista de los colaboradores.

- Se creó un apartado especial en el portal de comunicación con protocolos, comunicados, etapas del plan de acción, preguntas frecuentes, etc. para brindar un acceso directo y transparente de toda la información.
- Se creó contenido e-learning vinculado al uso correcto del tapabocas y EPP, para garantizar a nuestros colaboradores y a la comunidad el acceso a información fiable y validada por expertos.

Recomendaciones:

- Generar indicadores de seguimiento para las prácticas de comunicación interna.
- Fortalecer los canales de comunicación y la forma en que se transmite la información, teniendo en cuenta la diversidad y las herramientas a disposición.
- Impulsar el acceso de los colaboradores del Centro de Distribución a Intranet.
- Dar mayor visibilidad al equipo de comunicadores y maximizar su labor.
- Repensar las reuniones de encargados a fin de que los referentes de Operaciones tengan una participación más activa.
- Evaluar opciones para comprobar si los encargados transmitieron lo visto en las reuniones de encargados a sus respectivos equipos.

4.2.8 Responsabilidad Social Empresarial

Según Abreu, (2006), la responsabilidad social empresarial (RSE) entra dentro de la categoría de las iniciativas que se han llevado a cabo en las empresas en los últimos años con el fin de promover una conducta empresarial que vaya más allá de la simple generación de utilidades, y que incorpore aspectos sociales y ambientales dentro de la estrategia del negocio.

En Farmashop esta práctica se expresa a través de iniciativas que buscan generar un impacto positivo en sus colaboradores, sus clientes y la comunidad. Dado que interrelaciona a diversos actores de la compañía se trabaja en una dinámica de comité, integrado por representantes de todas las áreas de la empresa.

Además, se trabaja en conjunto con DERES (Red de Empresas por el Desarrollo Sostenible), para asegurar que las decisiones de negocio tomadas contemplen el respeto por los principios y valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente.

Apoyo a las personas

Los esfuerzos de RSE en relación a sus colaboradores se orientan a su bienestar, el equilibrio vida-trabajo y el reconocimiento. Uno de los planes más representativos dentro de esta práctica es el de la instalación del Plan de beneficios. El objetivo principal de este plan está relacionado con el afán de maximizar los beneficios para los colaboradores de Farmashop, ofreciendo diferentes oportunidades y acompañamiento en momentos especiales, así como el apoyo para lograr una óptima conciliación entre la vida laboral, familiar y personal. Es así

que se toman acciones como realizar atenciones especiales y obsequios en momentos importantes de la vida de las personas que forman parte de la empresa como cumpleaños, fechas conmemorativas, comienzo escolar de los hijos, etc. y descuentos especiales en la realización de trámites regulares o instancias de esparcimiento.

A su vez de acuerdo a lo mencionado anteriormente se mantiene una postura activa de reconocimiento ya sea a través de los eventos sociales de celebración organizados por la empresa o el sistema de premiación interna basado en el reconocimiento expreso. En el apartado 4.2.6 sobre compensaciones y beneficios se profundiza en este punto.

Apoyo a la comunidad:

En lo que refiere a la comunidad, Farmashop despliega una serie de programas enfocados a brindar apoyo a distintos sectores que necesitan un acompañamiento social.

Para involucrar a su equipo en RSE Farmashop diseñó un programa de apoyo a la comunidad en el cual sus colaboradores, mediante nominación y votación, eligen la institución a la que se le brinda ayuda económica. Anualmente se realiza una campaña de recolección de fondos en las cajas de las sucursales de Farmashop durante el mes de septiembre y todo lo recaudado se entrega a la institución elegida por los colaboradores de la empresa.

Desde hace cuatro años la institución que ha salido seleccionada es la Fundación Perez Scremini. Esta se dedica a la cura del cáncer infantil y adolescente en nuestro país, tiene a su cargo el Servicio Hemato Oncológico Pediátrico del Hospital Pereira Rossell y brinda atención sin costo incluyendo: consultas médicas, estudios, tratamientos, medicamentos, internación, traslados, alimentación y apoyo psicosocial a los niños que se encuentran en esta situación y sus familias.

Farmashop también apoya la lucha contra el cáncer a través del vínculo con la organización sin fines de lucro Quimio con Pelo UY, que consistió en la donación de mercadería para este emprendimiento y en la realización, conjuntamente con Ikusi, de un video institucional. Se trata de una iniciativa solidaria que diseña cascos fríos para pacientes oncológicos que atraviesan el proceso de quimioterapia.

Por otra parte, desde el área de Marketing en 2020 se realizó una campaña en el marco de Octubre Rosa, con el lanzamiento de una web app “En un toque te ayudás”, avalada por la Comisión Honoraria de Lucha contra el Cáncer. Esta iniciativa tiene por objetivo sensibilizar sobre la prevención del cáncer de mama.

Otro emprendimiento que involucra a los colaboradores de la empresa es ¡Quiero ayudar! Mediante este programa se invita a los colaboradores a que sugieran organizaciones que necesiten un botiquín de primeros auxilios para desempeñar sus actividades o brindar asistencia comunitaria. Las solicitudes son evaluadas y se realizan donaciones a los emprendimientos que se hayan presentado.

También se apoya a instituciones educativas a través de la donación anual de \$1.000.000. Estas dos instituciones son el Centro Educativo Providencia y el Liceo Impulso. Ambas están ubicadas en barrios de la periferia de Montevideo y llevan adelante propuestas socioeducativas totalmente gratuitas, dirigidas a niños y jóvenes en situación de contexto desafiante.

Apoyo al medio ambiente

Se implementan diversas modalidades de trabajo y herramientas enfocadas hacia un desarrollo global y sostenible. En cuanto a la movilidad se intenta mejorar la sostenibilidad a través de la incorporación de bicicletas y trikes eléctricos para las realizar las entregas de delivery de las sucursales y vehículos híbridos para la movilidad de colaboradores de operaciones.

También se mejoró la gestión de documentos laborales para hacerla más amigable con el medio ambiente a la vez que más ágil y eficiente. Se trata de la plataforma TuRecibo que a través de la firma electrónica disminuye el consumo de papel y facilita el acceso a los recibos salariales a los colaboradores de la empresa.

En el marco de la ley 19.655, sobre la prevención y reducción del impacto ambiental derivado de la utilización de bolsas plásticas se colocaron en cada sucursal, detrás del mostrador de farmacia, un receptor de bolsas plásticas anexando junto a él un receptor para recibir y desechar medicamentos descartados por los clientes. De esta manera se reduce el impacto de la contaminación por plástico, favoreciendo prácticas de sustentabilidad en la gestión de desechos. En el mismo sentido, en todos los espacios de trabajo se dispone de contenedores para la correcta clasificación de los residuos.

Cambios producidos por Covid-19 a las prácticas de RSE

En cuanto a las prácticas de gestión de responsabilidad social empresarial, en su mayoría pudieron continuar desarrollándose satisfactoriamente a pesar de que hubo que realizar leves

adaptaciones. Los beneficios a los colaboradores no sufrieron grandes cambios exceptuando los festejos que se hacían presencialmente.

En lo relativo al aporte de Farmashop a la comunidad se temía que la baja en la cantidad de las compras presenciales mermara el aporte de la donación a Perez Scremini, pero esto no fue así. Afortunadamente se logró alcanzar el objetivo que se había dispuesto antes del comienzo de la pandemia. También se continuó con las donaciones de botiquines a quienes lo soliciten y se realizó el aporte económico a las instituciones educativas.

También se realizaron donaciones específicas para poder apoyar a otras organizaciones ante la situación de emergencia sanitaria. A saber:

- Se donaron artículos de higiene personal y limpieza del hogar a la organización a la fundación Gurises Unidos.
- Se entregaron artículos de entretenimiento, indumentaria para bebés y artículos de hogar a la organización Aldeas Infantiles.
- Se entregaron kits de higiene personal a las campañas solidarias surgidas durante la pandemia Elegí Ayudar y Canastas Uy.
- Se apoyó a Nuevo Centro Shopping en su campaña “Tejiendo Juntos” para brindar mantas de abrigo al hogar de ancianos Schiaffino.
- Campaña especial de recaudación en cajas a beneficio de la fundación City en la Comunidad, para la compra de kits sanitizadores para escuelas, liceos y centros UTU en Colonia Nicolich y Aeroparque.

Recomendaciones

- Continuar con el trabajo de apoyo a la comunidad, sobretodo incorporando acciones vinculadas al área de negocio.
- Relacionar las acciones de RSE con los valores de la compañía.
- Fortalecer la campaña de comunicación de los esfuerzos realizados en el área de RSE hacia la interna de la organización, pero también hacia afuera.

4.2.9 Relaciones laborales

Gerard Dion (1986) define a las Relaciones Laborales como las relaciones sociales y económicas, individuales y colectivas, formales e informales, estructuradas y no estructuradas, que ocurren en ocasión del trabajo.

En Farmashop esta área se trabaja en conjunto con un estudio de abogados externo a fin de obtener el mejor asesoramiento posible y lograr los mejores resultados para todos los involucrados. El área de Relaciones Laborales, con el apoyo del grupo asesor se encarga de las siguientes funciones:

- Vigilancia del cumplimiento de los aspectos legales.
- Seguimiento de la aplicación del poder disciplinario.
- Diseño y actualización del Reglamento Interno de la compañía.
- Investigación de colaboradores ante la evidencia de conductas ilícitas.

- Desarrollo de actividades en la Comisión de Salud y Seguridad Ocupacional.
- Seguimiento de reclamos laborales de colaboradores ante el MTSS.
- Seguimiento de las relaciones sindicales. El sindicato de Farmashop corresponde al rubro comercio y es nucleado en la Federación Uruguaya de Empleados de Comercio y Servicios, abreviada por sus siglas como FUECYS. Actualmente las relaciones laborales entre representantes de la empresa y del sindicato se desarrollan con un buen vínculo sin necesidad de incluir al ministerio de trabajo en sus mediaciones.

Cambios producidos por Covid-19 en la gestión de las relaciones laborales.

Como mencionamos anteriormente, a raíz de la emergencia sanitaria por Covid-19 se produjo un cambio significativo en la elección del cliente respecto a qué canales de compra utilizar. En este sentido, la venta migró de las sucursales al resto de los canales de la empresa, mayoritariamente la central telefónica. Esto generó una movilización de la fuerza de trabajo en la empresa que requirió muchos cambios a nivel contractual, nuevas modalidades de contratación, reducciones horarias, entre otros.

Lo más visible que sucedió a raíz de la situación de emergencia sanitaria fue una baja en la carga de trabajo de las sucursales que resultó en tiempo ocioso de los equipos y por lo tanto pérdida económica. Esto generó la necesidad de llevar adelante una reducción de la fuerza de operaciones sin prescindir de puestos de trabajo. La estrategia utilizada consistía en reducir la jornada laboral de los cajeros, pasando de una carga horaria de 8 horas a 6 horas. Se eligió este puesto en particular porque se evaluó que podrían ser las personas “menos afectadas” por

una reducción horaria. El fundamento para esto es que generalmente los cajeros corresponden a las personas más jóvenes en la empresa que difícilmente sean el sustento familiar. La mayoría de ellos son estudiantes que no se han independizado de su familia de origen aún.

A su vez se observó que el sector de SEO tuvo una tendencia al alza, sobretodo en la central telefónica. Incluso llegando a desbordarse afectando sus indicadores de productividad. La decisión fue complementar el SEO con aquellos cajeros que no podían ubicarse en su lugar de trabajo normal. Debido a la diferencia salarial entre los puestos se equipara el salario de los cajeros por 8 horas al de los auxiliares telefónicos por 6 horas. Así se cubrió el desborde de la central telefónica y fueron reubicados la mayoría de los cajeros. En otros casos se observaron perfiles que presentaban aptitudes para otros sectores de la compañía como administración y finanzas y se realizaron los procesos correspondientes para su pasaje.

Hubo personas que no estaban interesadas en el cambio o no se les pudo encontrar un lugar en la compañía. Con ellas la empresa se comprometió a reconvertir su trabajo en un plazo máximo de 90 días y en caso de no poder hacerlo se les pagó una indemnización por despido parcial por las dos horas que se les redujo.

Para llevar adelante estas movilidades se hicieron entrevistas individuales en las que se consultó aspiraciones a los cajeros para definir cuál sería el cargo en el que se podrían desempeñar mejor, si estaban capacitados para ocuparlo y si aceptaban la relocalización. Asimismo, se tomó en cuenta la opinión de sus referentes directos y sus anteriores

evaluaciones de desempeño. La decisión final fue tomada por RR.HH. intentando contemplar la mayor parte de las situaciones individuales, pero no exclusivamente en función de ellas.

Recomendaciones

- Dado que el incremento de las ventas en SEO parece tender a mantenerse y las sucursales funcionan eficientemente con la dotación actual, se recomienda evaluar qué porcentaje de esta medida puede ser beneficioso a futuro y cómo implementar su permanencia.

4.2.10 Salud y seguridad ocupacional

Esta práctica tiene por objeto la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos derivados del trabajo. Su objetivo es asegurar un medio ambiente de trabajo adecuado, con condiciones de trabajo justas, donde los colaboradores puedan desarrollar una actividad con dignidad y donde sea posible su participación para la mejora de las condiciones de salud y seguridad.

La OIT define a la Seguridad y Salud Ocupacional como el fomento y el mantenimiento del grado más elevado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores. A su vez define sus principales funciones de la siguiente manera:

- Protección de los colaboradores en su lugar de empleo frente a los riesgos que puedan dar lugar a factores negativos para la salud.

- Prevención de las consecuencias negativas que las condiciones laborales pueden ocasionar a los colaboradores.
- Mantenimiento de un entorno laboral adaptado a sus necesidades físicas o mentales de los colaboradores.

En Farmashop, de acuerdo a la primera de estas funciones se implementan herramientas de gestión de riesgos como AST “Análisis seguro de trabajo” para los colaboradores que se desempeñan en el sector de mantenimiento. Además, se lleva a cabo un relevamiento de peligros y evaluación de riesgos (IPER) y se mantiene un “Manual de seguridad y salud en el trabajo”. En caso de incidentes el área de Seguridad y salud ocupacional analiza las causas de los incidentes y accidentes laborales que se suscitan para determinar la aplicación de medidas correctivas y preventivas generales. Además, se capacita a los colaboradores involucrados, a fin de reforzar los procedimientos.

A modo de medidas preventivas generales, según cumplimiento del Decreto N° 127/014 forma parte del equipo de Seguridad y Salud Ocupacional un médico laboral. Entre sus funciones puede mencionarse: analizar y valorar los problemas de salud de los trabajadores y su interacción con el trabajo (capacidad laboral), promover medidas de adecuación del trabajo al trabajador con un problema de salud, proporcionar la atención médica necesaria ante emergencias y urgencias. También de forma preventiva se realizan audiometrías de forma periódica a los colaboradores del SEO para proteger su salud auditiva.

En el transcurso del año 2020 se reportaron 45 accidentes de trabajo, de los cuales 43 sucedieron en sucursales de Farmashop y 2 en el Centro de Distribución. La cantidad total de días de ausencia a causa de accidentes laborales fue de 545 durante el 2020. En promedio, cada uno de los accidentes laborales representó una ausencia de 12 días por colaborador accidentado.

En Farmashop funciona trimestralmente una Comisión de Seguridad e Higiene que vela por la actualización y el cumplimiento de todos los protocolos y las medidas necesarias para preservar la salud de los colaboradores. A su vez, se mantiene un trabajo constante de actualización de procedimientos e instructivos y como “Trabajo en altura y Análisis seguro de trabajo” que se complementa con capacitaciones sobre los mismos tanto para los colaboradores de la empresa como para las personas tercerizadas.

También se dictan instancias de capacitación frecuentes para los colaboradores brindadas por el área de SYSO o instituciones terceras, a saber:

- “Estiba segura” y “Manipulación mecánica de cargas”, dirigidas al personal del Centro Logístico.
- “Uso y manejo de extintores manuales”, “Potenciales riesgos y medidas de control de riesgos y procedimiento de trabajo en altura” y “Operación segura de plataforma elevadora” dirigidas a personal de mantenimiento.
- “Programa de Formación Ciudadana en Seguridad Vial” a través de UNASEV, dirigido a cadetes, supervisores y gerentes.

- Capacitaciones de primeros auxilios (UCM) para colaboradores del Centro de Distribución y sucursales.
- Curso teórico y práctico “Manejo y seguridad en la operación de autoelevadores a través de LOGTRA”, dirigido a personal del Centro de Distribución.
- Talleres “Cómo actuar ante una situación de riesgo de vida” dictados por el Ministerio del Interior, dirigidos a los colaboradores de las sucursales que sufrieron hechos delictivos.

En cuanto al mantenimiento de un lugar de trabajo adecuado, en las entrevistas con informantes calificados se comenta que Farmashop establece un compromiso diario con la mejora de los servicios de bienestar para sus colaboradores. Además, la empresa cuenta con salas de lactancia para que las madres que forman parte de su equipo puedan continuar con la lactancia de sus hijos cómodamente a la vez que se reintegran al mercado laboral. Esta adquisición se enmarca en lo reglamentado por la Ley N° 19530 y su actualización realizada en 2020.

Cambios producidos por Covid-19 en la Seguridad y salud ocupacional

El área de seguridad y salud ocupacional fue una de las que mayor incidencia tuvo para la gestión de la emergencia sanitaria. Su rol principal estuvo en asegurar la salud de los trabajadores de Farmashop que estaban expuestos a riesgos no previstos con anterioridad. También participaron en el diseño de reglamentos y aplicación de prácticas seguras para proteger a sus clientes.

El contacto con el MSP y otras instituciones referentes fue clave para poder estar al día con las modificaciones que surgían de acuerdo al estatus de la pandemia. El trabajo requirió redacción, revisión activa y constante de protocolos y reglamentos hacia la interna de la empresa, más allá de seguir los lineamientos de las autoridades. A continuación, se detallan los protocolos que se desarrollaron frente a la situación de emergencia tomados de la Memoria 2020 de Farmashop.

Cabe destacar que los esfuerzos en relación a la gestión de la emergencia sanitaria fueron colectivos de varias áreas dentro de la organización. De esta manera hubo una conjunción de acciones que unieron a SYSO con otras áreas como marketing, comunicación, RR.HH., entre otras.

4.3.1 Impacto Covid-19 en las prácticas de RR.HH.

A modo de resumen en la siguiente tabla se detalla para cada una de las prácticas de RR.HH. en Farmashop el grado de desarrollo observado y el nivel en el que ha sido afectada por la situación de emergencia de Covid-19. En cuanto al desarrollo de la práctica, puede encontrarse en nivel bajo, medio o alto y en cuanto al impacto de la pandemia podrá ser negativo, positivo o ambos.

Tabla 1: Impacto Covid-19 en las prácticas de RR.HH.

| Práctica de RR.HH | Grado de desarrollo de la práctica | | | Impacto Covid -19 | |
|--|------------------------------------|-------|------|-------------------|----------|
| | Bajo | Medio | Alto | Negativo | Positivo |
| Nivel | | | | | |
| Atracción de talento | | | | | |
| Employer Branding | | | | | |
| Gestión de talento | | | | | |
| Satisfacción y clima organizacional | | | | | |
| Capacitación y desarrollo | | | | | |
| Compensación y beneficios | | | | | |
| Comunicación interna | | | | | |
| Responsabilidad social empresarial | | | | | |
| Relaciones laborales | | | | | |
| Salud y seguridad ocupacional | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

Atracción de talento

La práctica de atracción de talento alcanza un nivel medio de desarrollo ya que, si bien se mantiene a la vanguardia en muchos aspectos como, el reclutamiento de posiciones técnicas especializadas o aquellas vinculadas a la tecnología, aún hay lugar para la profesionalización. Puntualmente se observa la falta de indicadores complejos de atracción de talento que permitan medir los resultados de los procesos de selección para la toma de decisiones futuras. A su vez puede mejorarse implementarse un sistema de referidos que permita a los colaboradores realizar recomendaciones sobre futuros ingresos a la compañía. De esta manera se lograría que los colaboradores sientan que su input es importante para la empresa. Otro aspecto que podría mejorarse es el empoderamiento de los líderes para la selección de los equipos. Podría realizarse un acompañamiento desde RR.HH. mediante capacitación en el momento de entrevista para que logren participar activamente de la selección y se comprometan con esta.

Employer branding

El desarrollo de esta práctica es medio y para alcanzar un nivel de desarrollo alto se entiende necesario focalizarse en prácticas de candidate experience y employee experience para lograr establecer colaboradores y candidatos como embajadores de marca.

Respecto al impacto que tuvo Covid-19 en esta práctica, se considera que tuvo aspectos positivos y otros negativos. Se valora como positivo el desarrollo de nuevos tipos de

contenido para promoción de la marca empleadora. Además, se entiende que la alianza estratégica lograda con marketing, es un valor para la gestión futura. El aspecto negativo refiere a que se dificultado el acceso a las sucursales para el trabajo directo con los colaboradores.

Gestión de talento

El grado de desarrollo de esta práctica es medio. Esto se fundamenta en que su proceso de evaluación de desempeño tiene oportunidades de mejora vinculados a la falta de participación de los colaboradores. A su vez, apuntando a la mejora del rendimiento, es posible agregarle un giro si se le adiciona un sistema de incentivos.

El área de gestión de talento se vio afectada durante la pandemia sobre todo por la reubicación de algunos colaboradores. Esto fue resultado de una necesaria reducción de la dotación en las sucursales. Por otro lado, según lo narrado en entrevistas, puede observarse que atender la inmediatez con la que se llevaron adelante algunos cambios generó un atraso en la actualización de los descriptivos de cargo y la matriz de estructura organizacional. Una vez que finalice la situación de emergencia sanitaria el área de Gestión de talento ocupará un papel fundamental. Se estima que se pondrán en juego el upskilling y reskilling de los colaboradores como aspectos fortalecedores de la compañía, de acuerdo a lo que marquen las necesidades del mercado. Buscar oportunidades de movilidad dentro de la organización para las nuevas formas de trabajo, continuará siendo un desafío importante para esta área.

Satisfacción laboral y clima organizacional

El nivel de desarrollo de esta práctica se califica como medio. Es de destacar que, de acuerdo con los resultados obtenidos en la encuesta de clima, existe compromiso con los valores de la organización y una clara interpretación de los objetivos estratégicos. También se refleja en los colaboradores un muy buen entendimiento acerca de lo que se espera de cada uno y elevados niveles de confianza en la compañía como organización íntegra. Ahora bien, a raíz de lo comentado en las entrevistas realizadas, la situación de Covid-19 generó una dificultad para las visitas a las tiendas que derivó en problemas para la correcta gestión del conflicto. Se detectó que la encuesta de satisfacción que se utiliza como disparador para la resolución de conflictos no permite actuar proactivamente. Es una solución reactiva. Podría trabajarse en desarrollar mecanismos preventivos de detección temprana.

Capacitación y desarrollo

Se considera que ha alcanzado un nivel de desarrollo alto. Se destaca la capacidad de entrenar un volumen muy grande de colaboradores sobretodo dispersos geográficamente. Esto se vio potenciado durante la situación de emergencia sanitaria cuando se desplegó la estrategia de capacitaciones digitales. Es recomendable seguir con esta línea para lograr mayor celeridad en los procesos y la descentralización de oportunidades. A su vez se destacan los programas de capacitación entre pares como los facilitadores y el entrenamiento de los líderes. Consideramos que esta área se vería beneficiada de la incorporación de indicadores como retorno de inversión para lograr la visibilidad de lo que se realiza.

Compensación y beneficios

Se considera que alcanza un nivel de desarrollo alto. No obstante es recomendable que logre mayor claridad respecto a los criterios de fijación de remuneraciones variables.

Respecto a la situación de emergencia sanitaria se entiende que esta no tuvo un impacto significativo en el área. Esto se debe a que al encontrarse automatizada y contar con recursos tecnológicos para la gestión, pudo seguir funcionando de forma óptima pese a la pandemia. El área respondió de manera acorde con acciones que promovieron la efectividad de los procesos, por ejemplo: la configuración de Kronos de acuerdo a las nuevas dinámicas impuestas.

Comunicación interna,

El grado de desarrollo asignado a esta práctica es medio ya que si bien es un área clave para la organización por el rol que ocupa, aún cuenta con aspectos en los que debe continuar afianzándose. Para que esta práctica logre un nivel de desarrollo óptimo, es necesario que la comunicación se dé de forma recíproca entre los colaboradores y el área de RR.HH. En esta línea es que se recomienda maximizar los espacios de intercambio con los colaboradores, a fin de que estos puedan manifestar su opinión y realizar sugerencias. Al aumentar la participación de los colaboradores en este tipo de actividades, se espera que pueda aumentar su nivel de compromiso.

Respecto al impacto que tuvo Covid-19, se observa que esta práctica fue una de las áreas que demostró mayor actividad y desarrollo. La comunicación interna fue una de las áreas más exigidas para acompañar y comunicar los cambios vertiginosos que se produjeron. Intranet se utilizó para hacer llegar masivamente los protocolos de prevención, pero también fue utilizada para recepcionar dudas y mantener un vínculo cercano con los colaboradores. Se deduce que esta área es clave dentro Farmashop debido a la gran dispersión geográfica de los colaboradores.

Responsabilidad social empresarial

En el caso de RSE entendemos que es una práctica que alcanza un nivel acorde integrando e involucrando a sus colaboradores al momento de definir las acciones a realizar. Para que esta práctica logre alcanzar un nivel de desarrollo alto, se recomienda que relacione las acciones de RSE con los valores de la compañía.

Vinculado a la impactó Covid-19 en esta práctica, se valora como positivo el enfoque triple abordado. Este integra las perspectivas de las personas, la comunidad y el medio ambiente. Esta área pudo responder adecuadamente a la pandemia redireccionando sus esfuerzos, sin perder foco en sus compromisos anteriores.

Relaciones laborales

Esta área llevó adelante una de las prácticas más significativas para la gestión de la pandemia. Como resultado de las medidas anticontagio se disminuyó el tránsito en las sucursales. Esto provocó que se generara sobredotación en las sucursales para responder a la demanda de clientes presenciales. Se llevó adelante un trabajo de reconversión laboral con los cajeros de las sucursales hacia los sectores en los que se produjo un alza en la carga de trabajo. El desafío de esta área fue acompañar todos los cambios que acontecían y reflejar las nuevas condiciones de trabajo en contratos y novaciones con celeridad. También implicó generar un vínculo constante con los colaboradores en reubicados para poder ir atendiendo sus consultas e inquietudes.

Salud y seguridad ocupacional

Se entiende que el grado de desarrollo de esta práctica es medio. Para que pueda continuar desarrollándose, es necesario que profundice en sus indicadores de gestión. Estos le permitirán tomar decisiones conscientes y más asertivas.

La llegada de Covid-19 exigió a esta área maximizar sus esfuerzos vinculados con el cuidado de colaboradores y clientes. Con este fin se trabajó en el diseño y redacción de protocolos. Se mantuvieron reuniones con toda la organización para llevar adelante este proceso. Los

desafíos impuestos por la pandemia causaron que esta área adquiriera mayor visibilidad de lo que tenía anteriormente.

4.4 Análisis del macroentorno y del negocio

4.4.1 Análisis PESTEL

Realizar una planificación estratégica adecuada, implica tomar en cuenta el macroentorno en el que se desarrollan las compañías. Con este fin, utilizaremos la técnica PESTEL.

PESTEL es una herramienta que permite analizar estratégicamente el macroentorno de una compañía a través del estudio de una serie de factores externos.

Inicialmente el análisis se basaba en cuatro factores; políticos, económicos, sociales, tecnológicos. Debido a la complejidad del entorno en el que se desarrollan las empresas, es que se adicionaron al análisis dos factores; ecológicos y legales.

A continuación, se describe en qué consiste cada uno de los factores

- Los factores políticos se refieren al grado de inversión por parte del gobierno en la economía que pueden influir en las actividades de la empresa. Ejemplos de esto son: políticas de los gobiernos locales e incluso mundiales, tratados comerciales con otros países, subvenciones, cambios de gobierno.

- Los factores económicos son aquellos relacionados con las condiciones económicas actuales y futuras y su impacto en el negocio. Ejemplos de este factor son: tipos de interés, tipos de cambio, las tasas de inflación, déficit público o tasas de desempleo.
- Los factores socioculturales, se refieren a aquellas condiciones sociales que tengan incidencias en el negocio. Ejemplos de este punto son las tasas de crecimiento de la población, distribución de edades, nivel de educación, tasa de envejecimiento, tendencias de los consumidores y modas.
- Los factores tecnológicos incluyen aspectos como actividades de Investigación y desarrollo, automatización, incentivos tecnológicos y el ritmo de los cambios tecnológicos. Los cambios tecnológicos pueden afectar los costos, la calidad y dar lugar a la innovación.
- Los factores ecológicos hacen referencia a la preservación de los entornos, el medioambiente, los recursos naturales o materias primas. También refiere a legislación que lo regula, los planes de gobierno y la visión de la sociedad.
- Los factores legales se refieren a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionados con el negocio. Ejemplos de este punto son: normativas laborales, licencias, impuestos, reglamentación nacional o departamental, regulaciones respecto de la actividad desarrollada.

Factores políticos:

- Reciente cambio de gobierno con una ideología distinta a la de los gobiernos anteriores.
- Disminución de políticas de bienestar social.
- Nuevas regulaciones laborales a causa de Covid-19.
- Derogación del decreto 369/13 que limitaba la apertura de nuevas sucursales.

Factores económicos:

- Capacidad de compra de los clientes disminuida por Covid-19.
- Desempleo 11,10%.
- Variación de tipo de cambio.

Factores socioculturales:

- Incremento progreviso de movimientos feministas .
- Incremento progreviso de movimientos LGBTQ+.
- Población envejecida.
- Restricciones de la movilidad.
- Instituciones educativas cerradas, instancias de formación virtuales, no obligatorias.

Factores tecnológicos:

- Exponencial desarrollo tecnológico.
- Crecimiento del e-Commerce.
- Automatización del mercado laboral.

Factores ecológicos:

- Conciencia ecológica en el consumo.
- Tendencia de consumo de productos ecológicos.

Factores legales:

- Fuerte participación del estado en la regulación laboral.
- Normas de negociación colectiva.
- Inclusión financiera.

4.4.2 Análisis FODA

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, (de ahora en más FODA) es una herramienta que brinda información sobre la situación actual de una empresa y permite planificar una estrategia de acuerdo con la información recogida. La matriz FODA se compone de factores internos y externos.

Los factores internos se refieren a aquellos que la organización tiene control: fortalezas y debilidades. Por otra parte, los factores externos son aquellos sobre los cuales la organización tiene poco o nulo control: oportunidades y amenazas.

Las fortalezas son aquellos factores internos y útiles que representan una oportunidad o superan una amenaza para darle ventaja. Las fortalezas pueden ser: financieras, tecnológicas y de producción, ventajas de servicio al cliente en marketing y ventas entre otros. Las debilidades son aquellos factores internos caracterizados por ser dañinos y vulnerar a la organización. Causan imposibilidad de aprovechar una oportunidad o ser permeable a una amenaza. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Un ejemplo de este factor es: debilidad financiera, tecnología obsoleta o escasez de habilidades. Las oportunidades son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados y pasar a ser fortalezas. Surgen de diversas fuentes: regulaciones favorables,

competidores que se retiran del mercado, nuevas tendencias sociales. Las amenazas son situaciones negativas, externas a la organización y que pueden atentar contra ella. Por esta razón, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas. (Ponce, 2007).

Las fortalezas claves se convierten en competencias fundamentales que la compañía puede utilizar para lograr alcanzar una ventaja competitiva. Identificar los factores estratégicos internos posibilita determinar si una empresa tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas provenientes del ambiente externo. El diagnóstico de la organización, junto al análisis FODA, constituirá el punto de partida para formular la estrategia.

4.4.3 Análisis FODA de la Empresa.

Fortalezas

- Marca con reconocimiento en el mercado.
- Presencia de sucursales en múltiples departamentos de Uruguay.
- Amplio porfolio de productos y servicios.
- Volumen de clientes fidelizados elevados.
- Clima laboral satisfactorio.
- Colaboradores altamente capacitados.

- Alianzas estratégicas con proveedores.
- Riesgo diversificado.
- Compañía estable económicamente.
- Amplitud de mix comercial.

Oportunidades

- Continuar explorando los canales de venta online.
- Expandirse en todo Uruguay.
- Captar a un segmento del mercado que hoy queda por fuera.
- Aumentar la cantidad de unidades por ticket promedio.
- Cambios en el perfil del consumidor.
- Derogación del decreto 369/13 que limitaba la apertura de nuevas sucursales.

Debilidades

- Sucursales con poca accesibilidad para colaboradores y clientes con discapacidad.
- Inexperiencia en alguno de los servicios brindados.
- Falta de tiempo para la planificación estratégica por enfocarse en la gestión de tareas diarias.
- Dispersión geográfica de puntos de venta, dificultad en la gestión de colaboradores.

Amenazas

- Disminución de capacidad de consumo por contexto económico desafiante.

- Cliente más exigente, en búsqueda de precios bajos en detrimento de la calidad en la atención.
- Aparición de competidores directos.

4.4.4 Matriz FODA de Recursos Humanos

A continuación, y como síntesis de la información anteriormente expuesta, se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del departamento de Recursos Humanos de la empresa Farmashop.

Fortalezas

- RR.HH es un socio de negocio.
- Cuentan con el apoyo de la dirección general.
- Equipo altamente calificado para el desempeño de sus tareas
- Equipo con roles definidos.
- Área aliada de la tecnología, cuenta con software que posibilitan la gestión eficiente y eficaz.
- Procesos de RR.HH alineados a la estrategia.
- Bajo nivel de afiliación sindical .
- Buena imagen como marca empleadora.
- Clima laboral favorable.
- Estilo de liderazgo horizontal de la dirección del área
- Foco puesto en los colaboradores, los procesos y la excelencia

- Fuerte compromiso con los valores de la organización y una clara interpretación de los objetivos estratégicos expresados en la encuesta de clima.
- Los colaboradores de Farmashop demuestran satisfacción con las tareas que desempeñan y sus resultados, y con el grado de autonomía que pueden manejar para trabajar.
- Sólida política de reconocimiento.
- Gestión de intranet.
- Contacto con especialistas ya sea mediante tercerización (estudio de abogados) o trabajo colaborativo (DERES).
- Presencia en la comunidad a través de RSE, alianzas con diversas instituciones.

Oportunidades

- Tendencia del mercado a posicionar a RR. HH. cada vez más como asesor de confianza en decisiones del negocio.
- Difusión de prácticas de RSE.
- Desarrollo de mandos medios y liderazgo.
- Aumento progresivo de la autonomía de las áreas operativas.
- Alza en requerimientos de posiciones tecnológicas, de marketing digital y de atención al cliente telefónico.
- Nuevo vínculo de trabajo con el área de marketing.
- Nueva y fuerte presencia de la marca en redes sociales.
- Políticas de desarrollo establecidas que acompañan los cambios de mercado.

Debilidades

- Ausencia de indicadores de gestión.

- Coexistencia de diversos estilos de liderazgo.
- Dispersión geográfica de los colaboradores.
- Leve tendencia al estilo de gestión paternalista del área de RR.HH.
- Brecha generacional en cuanto al uso de la tecnología.
- Bajo conocimiento de las competencias transversales de la organización en la operativa.
- Demoras en el trabajo de soporte por la situación de Covid-19 que dejó atrasos en la gestión.

Amenazas

- Nuevos competidores en el mercado, con propuestas laborales más innovadoras o mejores beneficios.
- Escenario Covid-19 (recesión económica).
- Rubros con oportunidades laborales similares y remuneraciones mayores.
- Imposibilidad de presencialidad en las sucursales debido a políticas anticontagio de Covid-19.
- Restricciones de reducción de la movilidad: pérdida del contacto directo en entrevistas y la posibilidad de realizar pruebas psicotécnicas adecuadas.
- Gestión de conflictos empobrecida por contacto insuficiente con el equipo debido a Covid-19.

5. Plan estratégico de RR.HH.

En el siguiente capítulo se presentará una la planificación estratégica de RR.HH., partiendo del análisis de los objetivos organizacionales y del FODA de RR.HH.

Teniendo en cuenta el objetivo estratégico general, se desarrollará el Human Resources Balanced Scorecard (HRBSC), también denominado Cuadro de Mando Integral para Recursos Humanos. Para ello se evaluaron las cuatro perspectivas estratégicas: Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento.

La estrategia ocupa un rol fundamental en la definición de los objetivos de la compañía. A su vez, las políticas y planes de trabajo deben estar diseñados con el fin de que contribuyan a alcanzar dichos objetivos. La definición formal de los objetivos estratégicos le posibilitará a la organización y todos sus miembros, visualizar cuales son las metas a alcanzar y qué acciones tomar con ese fin. (Andrews, 1977).

El mapa estratégico es una herramienta de control de gestión cuyo propósito es la implementación y comunicación de la estrategia mediante la fijación de objetivos generales relacionados entre sí. Permite visualizar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

El mapa estratégico permite traducir los objetivos en planes de acción para lograr alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia general. Los resultados se miden a través de indicadores diseñados específicamente para ese fin. Otra de las riquezas de la herramienta es que suministra información para tomar decisiones, permitiendo convertir la visión de la organización en acciones que serán medidas por medio de un conjunto de indicadores. Kaplan & Norton (2000).

El mapa estratégico vincula cuatro perspectivas que forman parte de la estrategia y define sus interrelaciones para crear valor:

- Perspectiva financiera: Describe los resultados tangibles con conceptos financieros y contables tradicionales que permiten evaluar la conducta de la organización.
- Perspectiva del cliente: Define la propuesta de valor para el cliente objetivo, la cual proporciona el contexto en el cual los activos intangibles deben crear valor.
- Perspectiva de los procesos internos: identificar procesos críticos que tendrán mayor impacto en la consecución de la estrategia.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Establece cuales son los activos intangibles que inciden en la ejecución de la estrategia. Implica definir las tareas necesarias (capital humano), los sistemas de información (el capital de información) y la clase de ambiente (el capital organizacional) que sustenten el desarrollo de los procesos críticos. Considera a las personas en términos de capacidades, con potencias,

motivación, empowerment, alineación y estructura organizacional en términos de inversiones de su futuro.

Alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada. Los objetivos definidos en las cuatro perspectivas se vinculan con relaciones de causa-efecto, la cual permite que las organizaciones identifiquen de qué forma crearán valor y para quienes (Kaplan y Norton, 2004).

Figura 26: Mapa estratégico de RR.HH.

| Perspectiva | Visión | Acompañar el proceso de crecimiento de la compañía apuntando a la excelencia de procesos y experiencia al cliente. | |
|-------------------------|------------------------|--|---|
| Perspectiva financiera | Objetivos estratégicos | Disminuir el costo anual de RR.HH. en el desarrollo de tareas administrativas | Incrementar el valor añadido en la experiencia de compra del cliente |
| | Acciones | Automatización de procesos de RR.HH. | Entrenar a los colaboradores en técnicas de experiencia al cliente. |
| Perspectiva del cliente | Objetivos estratégicos | Aumentar la fidelización de los clientes de Farmashop. | |
| | Acciones | Comisión revisora del proceso de venta para proponer mejoras | Involucrar a los equipos de las sucursales en el seguimiento de los indicadores |
| Perspectiva de procesos | Objetivos estratégicos | Mejorar el proceso de gestión de conflictos y la satisfacción laboral | |
| | Acciones | Reuniones mensuales con los equipos de las sucursales | Jornadas de indagación apreciativa |

| | | | | |
|--|------------------------|---|--|---|
| Perspectiva de aprendizaje y crecimiento | Objetivos estratégicos | Asegurar las competencias y capacitación del área de RR.HH. | Gestión de la información de forma eficiente. | Formar líderes de equipo y crear equipos de alto desempeño |
| | Acciones | Talleres cruzados dentro del área de RR.HH. | Implementación de contenidos digitales interactivos que fomenten la participación de los colaboradores | - Re-diseñar el plan de capacitación para encargados de sucursal. - Implementación de un programa de coaching. - Desarrollar un plan de sucesión. |

Fuente: Elaboración propia

5.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Dentro de esta perspectiva se encuentran las estrategias vinculadas a la gestión de las personas de la organización que son fundamentales para lograr el éxito en las perspectivas anteriormente desarrolladas. Esta perspectiva permite vislumbrar el impacto que tiene la gestión y prácticas de RR.HH. en el éxito de la organización.

Para lograr un adecuado funcionamiento de los procesos críticos, la compañía debe contar con capital humano, sistemas de información y de organización. A continuación, se profundizará sobre estos puntos.

- **Capital Humano:** Se requiere contar con las personas adecuadas y desarrollar en ellos los conocimientos necesarios para que se desempeñen de forma óptima en su cargo. El objetivo estratégico propuesto en esta línea es asegurar las competencias y capacitación del área de RR.HH.
- **Capital de Información:** Consiste en mantener a toda la organización informada, ampliando y gestionando los canales de comunicación. Requiere utilizar la

información de forma asertiva para tomar decisiones. El objetivo estratégico propuesto en esta línea es gestionar la información de forma eficiente.

- **Capital Organizacional:** La cultura de la organización, los valores, así como el nivel de satisfacción de los colaboradores se debe estimular, impulsando el trabajo en equipo y el logro de resultados. En este sentido, los líderes se convierten en sponsors de la cultura y clima. Por esta razón los líderes deben estar alineados a como la organización elige alcanzar sus objetivos. Con este fin, el objetivo estratégico planteado es formar líderes y crear equipos de alto desempeño

5.1.1 Asegurar las competencias y capacitación del área de RR.HH.

La acción propuesta para lograr este objetivo es la realización de capacitaciones cruzadas dentro del área de RR.HH. Como mencionamos anteriormente, el área está integrada por tres subáreas; Capital Humano, Relaciones laborales y Administración de personal. La propuesta consiste, en que se llevan adelante capacitaciones cruzadas entre colaboradores de las distintas subáreas. Mediante el intercambio de prácticas y conocimientos también se favorece la integración y trabajo en equipo. Otra de las ventajas de la capacitación cruzada es que le permite al colaborador aprender nuevas habilidades y adquirir mayor versatilidad.

Proponemos realizar un calendario en que todos los integrantes del área oficien como expositores y que sean ellos mismos quienes seleccionen el tema a abordar en la capacitación cruzada a fin de garantizar que sea una temática en la que se sientan cómodos.

Los indicadores propuestos para medir los talleres cruzados son el % de capacitaciones realizadas y tasa de adherencia. Respecto al porcentaje de capacitaciones realizadas, se espera que en el transcurso de un año, todos los colaboradores hayan brindado talleres de capacitación. La adherencia tiene como objetivo analizar la relación entre el número de colaboradores invitados a participar en la capacitación y las que realmente se unieron al curso. Este indicador también posibilita medir la eficiencia de la difusión y el interés de los colaboradores en el tema de la capacitación.

La acción propuesta para lograr el objetivo estratégico de asegurar las competencias y la capacitación de los integrantes de RR.HH., requiere de un presupuesto bajo ya que se aprovechan las habilidades o conocimientos específicos de los miembros del equipo de trabajo, convirtiéndolos en educadores y mentores de sus compañeros. El presupuesto requerido para esta acción refiere al valor hora del colaborador que actuará como capacitador, más el valor hora de los colaboradores que asistan.

Tabla 2: Indicadores: Asegurar las competencias y la capacitación

| Asegurar las competencias y la capacitación | | |
|---|-------------------------|----------------------|
| Descripción resumida del objetivo: | Fecha de inicio: | Fecha de fin: |
| Este objetivo busca asegurar que los integrantes de RR.HH. cuenten con los conocimientos y competencias necesarias para desarrollarse de forma integral en su labor. | 09/2021 | 05/2022 |
| Beneficios Esperados: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar los conocimientos y habilidades del equipo de RR.HH. - Aumentar la versatilidad en las posiciones. - Mejorar la integración y trabajo en equipo de los integrantes de RR.HH. | | |

| Indicador | Objetivo | Fórmula |
|---|-----------------|--|
| Cantidad de capacitaciones realizadas por colaborador | 100% | $(\text{Cantidad de capacitaciones realizadas} / \text{cantidad de colaboradores del área}) * 100$ |
| Tasa de adherencia | 100% | $(\text{Cantidad de participantes} / \text{cantidad de colaboradores del área}) * 100$ |

Fuente: Elaboración propia

5.1.2. Gestión de la información de forma eficiente.

El segundo objetivo propuesto en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, trata sobre el capital de la información. Este objetivo tiene por cometido aumentar la eficiencia de la comunicación organizacional. Los efectos positivos de la comunicación son múltiples; mejoran la competitividad de la organización, así como la forma en la que las empresas pueden adaptarse a los cambios que se produzcan en su entorno, fomenta la motivación de los empleados, así como el compromiso y la implicación en las tareas corporativas, creando un clima de trabajo integrador.

Como mencionamos anteriormente, dentro de los espacios de trabajo, los colaboradores cuentan con carteleras digitales en las que, desde el área de Comunicación Interna, se envían novedades e información de interés. Si bien las carteleras digitales son un elemento que destaca la gestión de la comunicación en Farmashop, se recomienda que potencien el uso de esta herramienta.

La acción propuesta en línea, con el desafío de aumentar la eficiencia de la comunicación organizacional, refiere a la implementación de contenidos digitales interactivos que fomenten la participación de los colaboradores. Implementar contenidos interactivos, le exige a los colaboradores alguna acción, trayendo las ventajas de generar más engagement y recabar información sobre la opinión de cada uno de los colaboradores. A modo de ejemplo, los contenidos publicados en las carteleras digitales, podrían ir acompañados de códigos QR, que al escanearlos, dirija a los colaboradores a un formulario de intranet con preguntas o cuestionarios. De este modo, los colaboradores podrían interactuar con los contenidos publicados, exponiendo su opinión sobre la información que recibieron, realicen consultas, comentarios o propuestas.

Elaborar el presupuesto para implementar esta acción, requiere conocer la cantidad total de publicaciones mensuales que se realizan en las carteleras digitales. Una vez que se cuente con este dato, se debe evaluar si los diseñadores gráficos o community manager que trabajan dentro de la compañía, están en condiciones de hacerlo. De ser así, el presupuesto de esta acción dependerá del valor hora de cada uno de ellos y de cuánto tiempo requieran en la realización del contenido interactivo. En caso de que dentro de la organización ninguno de los colaboradores cuente con el tiempo suficiente para realizarlo, una agencia externa podría llevar adelante esta tarea. De acuerdo al mercado actual, se estima que cada contenido digital interactivo simple, ronde en los \$1700 más IVA.

Tabla 3: Indicadores Gestión de la información de forma eficiente

| Gestión de la información de forma eficiente | | |
|---|-------------------------|---|
| Descripción resumida del objetivo: | Fecha de inicio: | Fecha de fin: |
| Aumentar la eficiencia de la comunicación organizacional mediante la utilización de carteleras digitales con contenido interactivo. | 09/2021 | 05/2022 |
| Beneficios Esperados: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Medir si la comunicación organizacional está siendo efectiva. - Recoger información sobre la opinión de los colaboradores. - Colaborar con la alineación de los colaboradores a los objetivos corporativos. | | |
| Indicador | Objetivo | Fórmula |
| Porcentaje de contenidos digitales interactivos | Mayor o igual al 20% | $(\text{Cantidad de contenidos digitales} / \text{Cantidad de contenidos totales}) * 100$ |
| Porcentaje de interacciones con los contenidos | Mayor o igual al 50% | $(\text{Cantidad de contenidos reaccionados} / \text{Cantidad de contenidos publicados}) * 100$ |

Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Formar líderes y crear equipos de alto desempeño

El tercer objetivo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento refiere a desarrollar líderes y crear equipos de alto desempeño. Este objetivo impacta positivamente en la gestión del clima organizacional, debido a que al contar con líderes capacitados, permite que se desempeñen integralmente en su posición, considerando aspectos tales como gestión de equipos, gestión de conflictos, motivación, y clima laboral, entre otros.

Se espera que en la medida en que los líderes se desarrollen, los miembros de equipo alcancen sus objetivos de trabajo de forma óptima. Este objetivo se correlaciona directamente en el objetivo organizacional de continuar con la expansión de sucursales, tanto de Farmashop como de las otras unidades de negocio ya mencionadas. En la medida en que la compañía continúe creciendo, necesitará más colaboradores que puedan desarrollarse de forma satisfactoria en roles de líderes.

El logro de este objetivo será evaluado a través de un indicador que mida el porcentaje de colaboradores que alcanzaron los objetivos personales propuestos, sobre la cantidad de colaboradores totales del área. Se realizará una distinción entre líderes y miembros de equipo. Se espera que el primer año de implementación el 75% de los colaboradores de cada uno de los grupos alcance sus objetivos personales orientados a la estrategia, el siguiente año sea un 85% y el último año un 90% lo consiga.

La primera acción propuesta es re-diseñar el plan de capacitación para encargados de sucursal del sector operativo de la compañía. Actualmente la toma de decisiones y gestión de los equipos se encuentra mayormente centralizada en los supervisores y gerentes del área. Para que la empresa pueda continuar desarrollándose, es fundamental rediseñar el plan de capacitación de los encargados de sucursal. Como mencionamos anteriormente, si bien actualmente existe un plan de entrenamiento para encargados, él mismo hace foco en procesos administrativos. En Farmashop, la mayoría de los colaboradores que ocupan esta posición, ingresaron a la compañía en puestos jerárquicamente inferiores y se fueron ascendiendo. Por esta razón, no todos los colaboradores que ocupan puestos de liderazgo cuentan con las competencias necesarias para desarrollarse en el cargo. Al rediseñar el plan,

se debe asegurar que se le proporcionarán a los encargados de sucursales, las herramientas necesarias para lograr una mayor autonomía en la toma de decisiones y gestión de personas.

La segunda acción propuesta consiste en implementar un programa de coaching para cada uno de los líderes del área administrativa de la compañía. Este programa brindará la posibilidad de que los líderes cuenten con el apoyo de personas experimentadas en la materia que los acompañen en su proceso de crecimiento y guíen en la gestión de los desafíos que se presentan diariamente contando con una visión de experiencia para consultar.

Para medir esta acción se recomienda establecer un indicador que mida la satisfacción del líder con su coach. A su vez, esta acción impactará directamente en el desarrollo de las competencias de los distintos líderes. La implementación de esta acción se estará midiendo a través del grado de desarrollo de las competencias específicas de cada líder, analizando el acortamiento de las brechas entre una evaluación de desempeño y la siguiente.

Realizar el presupuesto requerido para llevar adelante esta acción, implica tener presente la cantidad de colaboradores que accederán al programa. Una vez que se cuente con esta información, se debe multiplicarlo por la cantidad de horas destinadas a la actividad, tanto de los colaboradores que recibirán el coaching como de quienes ofician de coach. En la actualidad el arancel del coach por hora de trabajo es de \$1500 + IVA.

La última acción dentro de este objetivo estratégico es desarrollar un plan de sucesión para afrontar la posible rotación que podría darse en posiciones claves. Es fundamental contar con un plan de acción alternativo en caso de que una de las personas de este grupo rote o se desarrolle hacia un nuevo desafío. Se propone realizar un plan de sucesión que permita contar

con una persona capacitada que pueda ocupar rápidamente el puesto que quede vacante por esta razón. La implementación de esta acción se estará midiendo a través del % de roles claves con sucesión establecida. Se espera que para fines de 2022 el 100% de los planes de sucesión de posiciones claves, estén desarrollados. La puesta en marcha de esta acción no requiere de un presupuesto adicional a la remuneración de los implicados en el desarrollo del plan de sucesión.

Tabla 4: Indicadores: Formar líderes y crear equipos de alto desempeño

| Formar líderes y crear equipos de alto desempeño | | |
|---|-------------------------|--|
| Descripción resumida del objetivo: | Fecha de inicio: | Fecha de fin: |
| Asegurar que los colaboradores líderes de la compañía cuenten con las habilidades y competencias necesarias para desempeñarse integralmente en su cargo, potenciando equipos de alto desempeño. | 06/2022 | 07/2022 |
| Beneficios Esperados: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar líderes con habilidades sólidas. - Crear equipos comprometidos, de alto desempeño que aporten eficazmente al logro de los objetivos organizacionales. - Aumentar la autonomía en la toma de decisiones y gestión de los encargados de sucursal. | | |
| Indicador | Objetivo | Fórmula |
| % colaboradores que alcanzaron sus objetivos propuestos | 90% a 2023 | % de colaboradores que alcanzaron sus objetivos propuestos / cantidad total de colaboradores |

Fuente: Elaboración propia

5.2 Perspectiva de procesos

En cuanto a la perspectiva de procesos se propone enfocarse en las relaciones realizando acciones que impulsen una mejora en la gestión del clima organizacional y la satisfacción laboral. Se enfocarán los esfuerzos hacia los clientes internos bajo la convicción de que una reducción en la conflictividad de los equipos de trabajo se traduce en una mayor productividad en la operativa.

5.2.1 Mejorar el proceso de gestión de conflictos y la satisfacción laboral

Este objetivo estratégico está alineado con el afán de la compañía de profesionalizar procesos de gestión y mejorar la experiencia de sus colaboradores. Se observó durante el diagnóstico organizacional que el proceso de gestión de conflictos de la compañía es reactivo a la aparición de problemas. Como respuesta a una disconformidad se solicita que se complete una encuesta de satisfacción entre todos los involucrados y posteriormente se realiza una reunión con ellos y RR.HH. para resolver la situación. Se propone mejorar el proceso adelantándose a estos momentos para reducir su incidencia y gravedad.

Por esta razón se aplicará un programa de visitas de RR.HH. a las sucursales con motivo de conversar con los colaboradores de forma abierta con una frecuencia mensual. En estas se puede hacer intervenciones puntuales, pero principalmente se deberá mantener una postura de escucha. La idea principal es detectar situaciones conflictivas a futuro o tratar temáticas de interés, consultas y reclamos del equipo de sucursal antes de que deriven en dificultades que entorpezcan la realización de las tareas cotidianas.

Se tomará un indicador que mide la cantidad de reuniones que se realicen en un período de un año versus la variación en la cantidad de consultas atendidas por conflictos de relacionamiento en las sucursales.

Además se buscará la resolución de los problemas existentes en lo que respecta a clima y satisfacción laboral, descritos en la encuesta de clima 2020, mediante la técnica de indagación apreciativa. Esta permite basarse en las fortalezas existentes para la construcción de capacidades para la organización. Utiliza un enfoque positivo desprendiéndose de las limitaciones de un método común de mejora de procesos que por lo general se centra en la resolución de problemas.

El proceso de indagación apreciativa consta de cuatro fases: descubrir, deseear, diseñar y destino. En la primera se busca descubrir las fortalezas, en qué momentos se ha funcionado mejor y qué se destaca como positivo de la compañía. En la segunda fase se intenta imaginar el futuro: qué se podría lograr, si no se tuvieran restricciones, para crear la mejor versión de la organización. En la etapa de diseño se pone cuerpo a lo imaginado. Se mapean las áreas de oportunidad y debe poder hacerse, al final de esta etapa, una declaración de objetivos de cambio. En la última etapa, que es el destino, se plantean los proyectos, es el momento de planificar específicamente las acciones, construir escenarios y distribuir las funciones necesarias para los próximos pasos.

Para realizar la indagación apreciativa se sortearán en toda la organización lugares para participar en focus group que la persona puede aceptar o no. La muestra deberá ser representativa tanto en número como en diversidad de cada sector de la compañía. Los grupos llevarán adelante las cuatro fases del proceso manteniéndose un ambiente de

horizontalidad para el planteamiento de ideas más allá de que los grupos estarán integrados por miembros de la empresa con distintos niveles de jerarquía.

La metodología implica trabajo en grupo y en parejas con la posterior puesta en común a todo el grupo. Por ejemplo, en la fase de descubrir se propone dividir al focus group en sub grupos y luego en parejas para realizar preguntas “apreciativas” que permitan abrir el campo de pensamiento a nuevas posibilidades. Estas deberán ser pensadas de antemano por el equipo de RR.HH. Las fortalezas que aparezcan en la respuesta a esas preguntas se exponen luego al subgrupo y a todo el focus group después. De manera similar sucede en las otras fases.

Se plantea un período de sesenta días para llevar adelante todos los focus groups en la organización y pasar en limpio las acciones a aplicar. Los cambios propuestos deberán llevarse a cabo en un período de un año.

La medición del resultado de las propuestas aplicadas se realizará en la instancia de la encuesta de clima. Se sumará el indicador de Net promoter score interno para visualizar de forma clara y eficaz la satisfacción de los colaboradores de la compañía. Solo se agregará la pregunta qué tanto recomendaría Farmashop para trabajar dentro de la encuesta, con un marcador gradual de 1 a 10.

Tabla 5: Indicadores: Mejorar el proceso de gestión de conflictos y la satisfacción laboral

| Mejorar el proceso de gestión de conflictos y la satisfacción laboral | | |
|---|--|--|
| Descripción resumida del objetivo: | Fecha de inicio: | Fecha de fin: |
| Modificar el sistema de gestión de conflictos desde una perspectiva reactiva a una proactiva. Impulsar la satisfacción laboral mediante la cercanía con el cliente interno y la aplicación de jornadas de indagación apreciativa. | 12/2021 | 08/2022 |
| Beneficios Esperados: | | |
| Mejorar la productividad y la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa. | | |
| Indicador | Objetivo | Fórmula |
| Tasa de reducción de conflictos | Reducción de las consultas por conflictos relacionales en las sucursales al 5% | Cantidad de consultas levantadas por conflictos en las sucursales antes del período – cantidad de consultas por conflictos en las sucursales después del período |
| NPS interno | Más del 50% de los colaboradores siendo 9 o 10 en NPS | |

Fuente: Elaboración propia

5.3 Perspectiva de clientes

Como se explicó en la perspectiva financiera se busca aumentar la productividad de los colaboradores realizando cambios en el contacto con los clientes externos. Para lograrlo se propone el objetivo estratégico de contribuir desde RR.HH. al aumento de la satisfacción y la fidelización de los clientes de Farmashop.

5.3.1 Contribuir al aumento de la satisfacción y la fidelización de los clientes externos de Farmashop

Como mencionamos anteriormente, la regla de oro que guía la performance de Farmashop en relación con los clientes es conectar con cada uno de ellos. La compañía estimula a los colaboradores para que la atención al cliente sea de calidad y excelencia. Considerando los resultados de la evaluación de su mystery shopper, que son el mínimo propuesto por la herramienta, se propone una mejorar el encuentro con cada cliente para profundizar en la calidad de la atención.

Por esta razón se propone una mejora al proceso de venta que produzca una mayor rentabilidad. Se pretende continuar con la postura customer centric bien segmentada de la empresa apuntalada a través de un enfoque que incluya la empatía en el encuentro con el cliente ya sea de forma presencial o digital.

Para las sucursales se realizarán mejoras al proceso de venta ya protocolizado con el trabajo de una comisión formada por voluntarios del área operativa. Además, se publicará en la intranet un campo para que quienes no puedan participar pero desean hacerlo expresen cómo mejorarían el PV por ese medio. Una vez mejorado se pondrá en práctica en todas las sucursales. En cuanto a la venta on line y atención telefónica se realizarán reuniones dentro del SEO para proponer mejoras internamente al proceso y se modificarán respectivamente.

Es importante destacar que si bien actualmente el canal de venta online funciona de forma óptima, de cara a la expansión que tiene prevista, es necesario generar indicadores que permitan medir la satisfacción de los clientes que realicen sus compras por allí.

A su vez, como mencionamos anteriormente, a inicios de la emergencia sanitaria Covid-19 se produjo un cambio significativo en el comportamiento de la venta, la cual migró del canal presencial en sucursales a ventas telefónicas. Como consecuencia de esto, la dotación que se encontraba disponible en el SEO, dejó de ser suficiente y se reportó un alza en la tasa de abandono diaria. Por esta razón es fundamental que se monitoree este indicador para evaluar si los recursos destinados al canal son acordes al volumen de venta o si es necesario realizar nuevos ajustes.

Para la medición de la efectividad de los cambios realizados se colocará una pantalla interactiva con una encuesta en las sucursales y un cuadro emergente luego de la compra on line que los clientes puedan contestar rápidamente sobre su experiencia de compra en Farmashop.

Se considera importante incluir a los colaboradores en el monitoreo de los indicadores de satisfacción del cliente para que se apropien del resultado y sean responsables de ellos. Con este fin se realizarán reuniones del equipo de RR.HH. con los equipos de operaciones de forma bi mensual. En estas últimas se revisarán todos los indicadores de ventas y atención al cliente de la sucursal. Para lograr un análisis detallado se recomienda revisarlo por segmento.

La comunicación deberá realizarse por cuartos y se informará en la intranet de manera que el resto de la compañía pueda verla. Se espera mejorar la comunicación con los equipos para impulsar el proceso de venta. Además, se propone vincular el resultado de la encuesta de satisfacción a las incidencias de los premios por reconocimiento.

Además de estos cambios proponemos realizar una campaña de afiliación de la tarjeta de Farmashop para lograr llegar al hito de 1.000.000 clientes con la tarjeta. Esto no solamente representa una estrategia de retención por los beneficios que la tarjeta brinda a quienes la poseen, sino que también brinda información sobre los segmentos de clientes que compran en Farmashop. Con esos datos pueden ajustarse a futuro las estrategias de venta de forma direccionada específicamente a cada segmento. A su vez esto impactará en la profesionalización de procesos y mejorará la experiencia de los clientes.

Tabla 6: Indicadores: Aumento de la satisfacción y fidelización de clientes

| Contribuir al aumento de la satisfacción y fidelización de los clientes externos de Farmashop | | |
|--|--|---|
| Descripción resumida del objetivo: | Fecha de inicio: | Fecha de fin: |
| Mejorar el proceso de venta de las sucursales y la página web para que los clientes de Farmashop tengan una mejor experiencia del cliente y consiguientemente sean más leales a la compañía. | 04/2022 | 3/2023 |
| Beneficios Esperados: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Brindar al cliente una experiencia de compra que logre un mayor nivel de satisfacción a Farmashop. | | |
| Indicador | Objetivo | Fórmula |
| Aumentar la cantidad de afiliados de Farmacard | Llegar al millón de afiliados de Farmacard | Cantidad de clientes afiliados |
| Nivel de satisfacción de los clientes después de la compra | Mantener el nivel de satisfacción en un 4 o 5. | Medición interactiva inmediata después de la compra en las sucursales, encuesta de satisfacción del cliente . |

Fuente: Elaboración propia

5.4 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera será el marco general de todo el CMI y apuntala la visión del área de RR.HH. Dentro de la perspectiva financiera, el área de RR.HH. cuenta con dos objetivos estratégicos. El primero es disminuir el costo anual del área en el desarrollo de tareas administrativas y el segundo consiste en incrementar el valor añadido en la experiencia de compra del cliente.

5.4.1 Disminuir el costo anual de RR.HH. en el desarrollo de tareas administrativas

Este objetivo estratégico se logrará mediante la implementación de nuevas tecnologías y de la estandarización de los procesos administrativos. Estos ayudarán a disminuir el tiempo que emplean los colaboradores de RR.HH. en tareas administrativas y posibilitará espacio para la realización de tareas que impacten directamente en la estrategia o bien, que impliquen la construcción de un vínculo más cercano con los colaboradores del resto de la compañía.

Si bien en el último tiempo se ha realizado una inversión en la aplicación de nuevas tecnologías, se entiende que aún se puede hacer un mejor y mayor uso de las herramientas adquiridas. Actualmente el área cuenta con dos plataformas tecnológicas que son: HiringRoom y Turecibo.com.

La primera es una plataforma de atracción de talento que permite desarrollar una gran base de datos de postulantes. A su vez, permite integrar todo el proceso de atracción de talento en un único canal. Esta implementación trajo consigo una mejora sustancial en el proceso en

cuestión, tanto en la disminución de errores como en la consulta de información. Asimismo, la plataforma cuenta con un módulo específico para que los postulantes realicen video-entrevistas. Por temas asociados a costos, la compañía aún no ha incursionado en esto, pero al hacerlo se reduciría el tiempo en el filtrado de curriculums.

Turecibo.com. es una plataforma que le permitió a la empresa prescindir de los recibos de sueldos en papel e implementar recibos de sueldo electrónicos, donde los colaboradores a través de un usuario y contraseña pueden acceder a su historial de recibos, firmarlos y hacer consultas sobre estos desde un mismo lugar. La implementación de esta herramienta tuvo un gran aporte respecto al tiempo dedicado por el área a esta tarea, sobre todo en lo referente a la firma de los recibos. No obstante, la plataforma cuenta con otros módulos que permiten a la compañía centralizar y volver electrónicos los legajos y administrar las licencias. Aún no se han contratado por temas asociados a costos, pero que al hacerlo disminuiría los tiempos asociados al trabajo administrativo.

El alcance de este objetivo se medirá con un indicador denominado Costo administrativo. Se estará midiendo a través de la porción que implica el costo administrativo en la dedicación del área de RR.HH. a este tipo de tareas, en función al costo laboral total del área. Para ello se tomarán en cuenta las horas destinadas de cada uno de los miembros del equipo a este tipo de tareas y se multiplicará por el costo laboral por hora de cada uno de ellos. Luego se dividirá entre el costo laboral total de todos los integrantes del área.

Tabla 7: Indicadores: Disminuir el costo anual de Gestión Humana

| Disminuir el costo anual de Gestión Humana en el desarrollo de tareas administrativas | | |
|---|-------------------------|----------------------|
| Descripción resumida del objetivo: | Fecha de inicio: | Fecha de fin: |
| Maximizar los recursos del área de RR.HH con el fin de disminuir los costos anuales del área en la realización de tareas administrativas. | 08/2022 | 09/2023 |
| Beneficios Esperados: | | |
| Mayor dedicación del área a tareas estratégicas y construcción de vínculos más cercano con los colaboradores. | | |
| Indicador | | Objetivo |
| % de costo administrativo en el costo laboral total del área | | 5% |

Fuente: Elaboración propia

5.4.2 Incrementar el valor añadido en la experiencia de compra del cliente

Continuando con la perspectiva financiera, el segundo objetivo estratégico consiste en incrementar el valor añadido en la experiencia de compra del cliente. El valor añadido se refiere a la característica extra que un producto o servicio ofrece, con el propósito de generar mayor valor comercial dentro de la percepción del consumidor.

Para lograr este objetivo estratégico, como acción se propone entrenar a los colaboradores en técnicas de experiencia al cliente. Como mencionamos anteriormente, dentro de las

sucursales, las posiciones se encuentran claramente definidas, se recomienda que aquellos colaboradores que tienen por tarea principal traccionar la venta y asesorar al cliente sean el público objetivo de este programa. En la medida en que los colaboradores ofrezcan a los clientes una experiencia de compra satisfactoria, mayor será el volumen de ventas. Brindar a los colaboradores herramientas para que aumenten el valor añadido, impacta directamente un aumento de ventas. En consecuencia, al aumentar las ganancias de la compañía, aumentará la productividad de los colaboradores.

Para medir el alcance de este objetivo como indicador se tomará la productividad de los colaboradores.

Tabla 8: Indicadores: Aumentar la productividad de los colaboradores

| Aumentar la productividad de los colaboradores | | |
|--|--|--|
| Descripción resumida del objetivo: | Fecha de inicio: | Fecha de fin: |
| Incrementar el valor añadido en la experiencia de compra del cliente, entrenando a los colaboradores con este fin. | 12/2022 | 05/2023 |
| Beneficios Esperados: | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Brindar al cliente una experiencia de compra satisfactoria que repercuta en un incremento del nivel de ventas. | | |
| Indicador | Objetivo | Fórmula |
| Ingreso promedio por colaborador | Triple de costo salarial total por persona | % |
| Tasa de conversión | Aumento entre el 18 y el 25% | Número de conversiones totales / Número de visitas totales |
| Unidades por ticket promedio | 4 unidades por ticket | Cantidad de artículos comprados/ Cantidad de ticket |

Fuente: Elaboración propia

5.5 Monitoreo de acciones

Monitorear las acciones del área de RR.HH., posibilita comparar el rendimiento real con el esperado, favorece que la empresa logre lo que se propuso llevar adelante. Es importante, contar con sistemas de información que permitan conocer los resultados de las actividades

implementadas, a partir de lo cual se podrán tomar medidas correctivas para alinear las actividades con los objetivos deseados.

Poder dar seguimiento a las acciones que se determinan en el mapa estratégico, posibilitará medir el impacto que las acciones de RR.HH tienen en la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos, en los procesos internos determinados para el logro de los objetivos, así como el impacto de las acciones de RR.HH en los resultados financieros.

5.5.1 Cronograma de implementación.

Para finalizar, como parte del proceso de monitoreo, se propone un cronograma en el cual se especifica la duración de cada una de las acciones, así como el momento en el que serán llevadas adelante.

Para el desarrollo del cronograma de implementación se utilizó la metodología del Diagrama de Gantt, que se pueden definir como “ayudas gráficas y visuales, útiles en aspectos de planificación y programación de carga de trabajo y de operaciones que se manifiestan en cualquier tipo de organización, sea productiva o social” (Terrazas Pastor, 2011, pág. 8).

Se tuvo en cuenta los impactos y dependencias entre los distintos objetivos con el fin de desarrollar plazos alcanzables y concisos. A su vez, se tuvo en cuenta las distintas responsabilidades del área con el fin de definir plazos realistas. Los plazos definidos generales van desde setiembre 2020 hasta setiembre 2021 inclusive.

6. Conclusiones y recomendaciones

Tomando en cuenta los objetivos estratégicos de la organización vinculados a la expansión del negocio tanto a nivel territorial como digitalmente y apuntando a la excelencia en la gestión y la atención al cliente, realizamos las siguientes recomendaciones.

En cuanto a la atracción y selección de talento se enfatiza la importancia de maximizar el programa de referidos para ampliar ese canal de reclutamiento. Se sugiere la generación de un plan de incentivo económico para aquellos colaboradores que refieran candidatos una vez que estos alcanzan la efectividad. A su vez entendemos relevante la generación de indicadores específicos del área para lograr una mayor visualización del trabajo realizado y potenciar la toma de decisiones futuras.

En relación a la práctica de Employer branding destacamos la necesidad de fomentar con mayor énfasis la figura de “embajadores de la marca” de los colaboradores, por ejemplo, mediante prácticas que les permitan narrar su experiencia en las redes y en intranet a través de contenido audiovisual atractivo. Entendemos que RR.HH. debe nutrirse de la alianza estratégica con el departamento de marketing, renovada durante la pandemia, y con ella potenciar el trabajo de cara a los nuevos desafíos con los que se encuentre.

En cuanto a Gestión de talento, proponemos enfocarse en dejar los descriptivos de cargo y cualquier material RR.HH. actualizado ya que se produjo cierto atraso durante la pandemia. Esta base será un insumo sólido para encarar los procesos de reskilling que sean necesarios frente a los proyectos de digitalización de la empresa.

Como mencionamos en el plan estratégico, consideramos importante trabajar hacia una mejora en la gestión de conflictos y la satisfacción laboral para acompañar los esfuerzos de la compañía hacia el aumento en la productividad y la calidad en la atención. En el entendido de que colaboradores más felices son más asertivos y pueden vincularse mejor con los clientes de la compañía se sugiere a RR.HH. mantener una postura proactiva y renovar la medición de la satisfacción del cliente para hacerla más eficiente y clara.

También se explicita en el análisis de las perspectivas la importancia del trabajo en capacitación. Para esta práctica recomendamos, por un lado, definir planes de carrera transparentes de los colaboradores de oficina para concientizarlos sobre cuáles son sus oportunidades de desarrollo dentro de la compañía. Por otro, generar indicadores que permitan medir el retorno de la inversión en el desarrollo del talento. Y, por último, enfocarse fuertemente en la capacitación de líderes, ya sea en el empoderamiento de los Encargados de tienda como en el potenciamiento de quienes demuestren aptitudes y motivación por ocupar posiciones de liderazgo en el futuro.

En cuanto a comunicación interna se recomienda fortalecer los canales de comunicación y la forma en que se transmite la información, teniendo en cuenta la diversidad y las herramientas a disposición. Se considera que esta área es una fortaleza para Farmashop que será una herramienta en sus desafíos futuros.

En definitiva, visualizamos a Farmashop como una empresa líder en su rubro que ha sorteado las dificultades presentadas por la crisis sanitaria con gran poder resolutivo y solvencia. Se observa que es una empresa que ha sido capaz de adaptarse a los cambios, evitando despidos y cuidando a su capital humano, aún siendo uno rubros de primera línea durante una

pandemia. Destacamos además la posibilidad de adaptar sus prácticas de RSE para acompañar las necesidades de la comunidad en la que se encuentra inserta y su habilidad de comunicación interna para transitar estos procesos y mantener un clima estable.

Aún así, observamos un camino futuro de transformación hacia la inevitable digitalización a la que se enfrentan la mayoría de las empresas del mundo para mejorar su gestión y la forma de aportar valor a sus clientes. Será fundamental continuar los esfuerzos hacia la reconversión laboral de sus colaboradores con un particular énfasis en prácticas de capacitación y continuar en el proceso de transformación de líderes.

Bibliografía

Abreu, J.L. (2006) Análisis del concepto de Responsabilidad social empresarial En: Daena: International Journal of Good Conscience. 2(1) : 54-70. octubre 2006 – Marzo 2007. ISSN 1870-557X.

Al Ariss, A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. En: Journal of World Business, volumen: 49(2), págs. 173-179.

Andrews, K. (1977). El concepto de estrategia de la empresa. Pamplona, España: Eunsa.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. En: Journal of Management, volumen: 17(1), págs. 99-120.

Balkin, D. B., Cardy, R. L., & Gómez Mejía, L. (1998). Gestión de recursos Humanos. Madrid, España: Prentice Hall.

Blanco, Patricia R. (2020). «Reporteros Sin Fronteras rastrea cómo la censura china contribuyó a expandir el coronavirus». En: El País. ISSN 1134-6582. Archivado desde el original el 24 de marzo de 2020.

Blasco-López, M^a Francisca; Rodríguez-Tarodo, Almudena; Fernández-Lores, Susana Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador Universia Business Review, núm. 44, octubre-diciembre, 2014, pp. 34-53 Portal Universia S.A. Madrid, España

British Broadcasting Corporation (BBC), ed. (30 de enero de 2020). «Coronavirus: Death toll rises as virus spreads to every Chinese region». bbc.co.uk (en inglés). Archivado desde el original el 30 de enero de 2020.

Canales Cerón M. (2006). Metodologías de la investigación social. Santiago de Chile. LOM Ediciones; 2006.

Cedrola Spremolla, G. (1995) Negociación colectiva internacional: ¿realidad o utopía?. En: RELASUR. Revista de Relaciones Laborales en América Latina - Cono Sur. volumen: N° 6. Págs. 61 a 73

Chávez Hernández, Noé. 2012 La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. En: Pensamiento & Gestión, núm. 33, julio-diciembre, 2012, pp. 140-161 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia

Chiavenato, A. (2001) "Administración de Recursos Humanos". 5ª Edición. Colombia: Editorial McGraw Hill.

CINVE,2020 PREDICCIÓN CONSERVADORA ARROJA CAÍDA DEL 4,1% PARA 2020. Disponible en <https://cinve.org.uy/wp-content/uploads/2020/04/PyD-84-PIB-Q4-2019-proyecciones-abr-20.pdf>

Delloite, Center for Global Leadership Instituto de Empresa (2004) "La concepción española de liderazgo"

García Solarte, M. (2009). Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. En Revista Pensamiento & Gestión Universidad del Norte

Hanna, D. (1990). Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño. Addison-Wesley Iberoamericana

Hui, D. S.; Azhar, E. I.; Madani, T. A.; Ntoumi, F.; Kock, R.; Dar, O.; Ippolito, G.; Mchugh, T. D.; Memish, Z. A.; Drosten, C.; Zumla, A.; Petersen, E. (2020). «The continuing 2019-nCoV epidemic threat of novel coronaviruses to global health – The latest 2019 novel coronavirus outbreak in Wuhan, China». En: International Journal of Infectious Diseases (on line) volumen 91, págs. 264-266.(Citado 01.09.2020) Disponible en: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7128332/>

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., Varela-Ruiz, M. (2013)La entrevista recurso flexible y dinámico. En: Investigación educ. médica volumen: 7 México jul./sep. 2013

Juárez-Adauta, Salvador (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social, 50(3),307-314.[fecha de Consulta 21 de Marzo de 2021]. ISSN: 0443-5117. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457745495014>

Kaplan, R., & Norton, D. (2009). El cuadro de mando integral. Barcelona, España: Grupo planeta.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A. (2000). El cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2014). Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona, España: Grupo planeta

KPMG, (2020). El futuro de RRHH. Disponible en:
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cl/pdf/2019-11-kpmg-chile-advisory-future-human-resources-2020.pdf>

Marinakís, A. (2020) Uruguay impacto de la COVID 2019 (referencia).
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_756332.pdf

Mondy, W y Noe, R (1997). Administración de recursos Humanos. México: Prentice– Hall Hispanoamérica

Organización Mundial de la Salud (OMS), ed. (11 de marzo de 2020). «Alocución de apertura del Director General de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020».

OIT. (2020, septiembre). “COVID-2019 y el mundo del trabajo”.

Palma-Carrillo S. (1999) Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral SL-SPC para trabajadores de Lima Metropolitana. Rev Fac Psicol; 9(3):1-8

Pfeffer, J. (2006) Cómo generar ventaja competitiva sostenible a través de la dirección eficaz del personal. En: Revista de empresa: La fuente de ideas del ejecutivo N°17 (on line) págs: 12-30. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2240505>

Porter, M. (2008). Estrategias Competitivas. En M. E.Porter, Estrategias Competitivas (págs. 20-40). Estados Unidos: Pirámide.

Ponce, H. (2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diferentes organizaciones. En Revista Enseñanza e investigación en psicología, (12),113-130

Robbins, S. P. (2004). "Comportamiento Organizacional". 10ª Edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall.

Sanjeev Sularia, (15 de Mayo 2020). TotalRetail. Disponible en:
<https://www.mytotalretail.com/article/10-reasons-retail-will-never-be-the-same-post-COVID-19-part-2/>

Schein, H. Edgar. (2004). "Psicología de la Organización". 3ª Edición. México: Editorial Prentice Hall

Sullivan, J. (2004) "The 8 Elements of a Successful Employment Brand [ER Daily, 23 de Febrero]". <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>

Twilio, (2020) Covid19 Digital engagement report. Disponible en:
https://pages.twilio.com/rs/294-TKB-300/images/UPDATE_Aug_Twilio_COVID-19_Digital_Engagement_Report.pdf

Ulrich, D. (1997). Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press.

Terrazas Pastor, R. (2011). Planificación y programación de operaciones. Revista Perspectivas, 7-32.

Uruguay XXI (On line) Oportunidades de inversión en el sector de retail. Disponible en:
<https://www.uruguayxxi.gub.uy/uploads/informacion/26f81e9ae50b0543403b87b17fa8429babbee409.pdf>

Varela, R. (2013). Administración de la compensación . México: Pearson

Xiang, Y.,; Yang, Y., Li,W., Zhang, L., Zhang, Q., Cheung, T. Ng, C.H. (2020) «Timely mental health care for the 2019 novel coronavirus outbreak is urgently needed». En: The Lancet Psychiatry, volumen: 7 (3)págs.

ZAPATA VALENCIA, JUAN CARLOS (2007). Caracterización del Desarrollo Humano, el Crecimiento y el Desarrollo Organizacional en Ocho Compañías Prestadoras de Servicios en Salud Privadas en la Ciudad de Medellín. Revista Ciencias Estratégicas, 15(18),211-222.[fecha de Consulta 22 de Marzo de 2021]. ISSN: 1794-8347. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151320354006>

Páginas Web y otros recursos consultados.

- <https://es.statista.com/estadisticas/1107719/COVID19-numero-de-muertes-a-nivel-mundial-por-region/>
- OIT (2020) COVID y el mundo del trabajo. En: <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang--es/index.htm>
- Decreto poder ejecutivo 94/020, 23/03/2020 AMPLIACIÓN DE LAS MEDIDAS DISPUESTAS POR EL DECRETO 93/020, CON EL FIN DE MITIGAR Y PREVENIR LAS CONSECUENCIAS DE LA PROPAGACIÓN DEL VIRUS COVID-19 (CORONAVIRUS) El Registro Nacional de Leyes y Decretos del presente semestre aún no fue editado. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/94-2020>
- GUIAD-COVID-19 Visualización de estadísticas diarias COVID-19 en Uruguay <https://guiad-COVID.github.io/estadisticasuy.html>