

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

**PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS DE UNA EMPRESA DEL
SECTOR RETAIL.**

Entregado como requisito para la obtención del título de:
Máster en Dirección de Recursos Humanos.

CELINA BONDONI - 205144
ALEJANDRA BURGUEÑO - 206518
SOFÍA SILVEIRA - 205140

Tutor: ALINA BIDEGAIN.

Declaración de Autoría

Nosotros; *Bondoni Celina, Burgueño Alejandra y Silveira Sofía*; declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizamos *Seminario de Investigación*;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- 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 contribuida por otros, y qué fue contribuida por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

Celina Bondoni

Alejandra Burgueño

Sofia Silveira

Agradecimientos

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

También a Alina, nuestra tutora, quien nos orientó y compartió su tiempo en el acompañamiento de este proceso.

Resumen

El objetivo de este trabajo es realizar un plan estratégico del área de recursos humanos de la compañía Farmashop.

Se parte de un diagnóstico organizacional del área, detectando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que serán guía para el establecimiento de objetivos y acciones a implementar. Los datos recabados se obtuvieron mediante indicadores de gestión, encuesta de clima, encuesta de egreso, buzón de sugerencias, observación insitu, reportes de la compañía y aplicación del Multifactor Leadership Questionnaire.

A partir del análisis realizado, se observó un área de recursos humanos sólida, funcionando como socio estratégico de la organización. No obstante, se detectaron aspectos de mejora de las prácticas ya implementadas para lograr el perfeccionamiento de las mismas, tales como: alta rotación en una de las posiciones operativas, percepción negativa de la equidad interna, falta de desarrollo de marca empleadora, mejora del proceso de gestión de desempeño y falta de unificación de la gestión de los líderes.

El plan estratégico propuesto, se orienta a lograr una alta satisfacción de los colaboradores y asegurar las competencias necesarias. En esta línea, se proponen acciones y actividades vinculadas a los siguientes subsistemas de recursos humanos: atracción, selección y retención; compensación y beneficios; capacitación y desarrollo, así como en organización de personas.

Para finalizar, se establece un Cuadro de Mando de recursos humanos, que permitirá monitorear las acciones establecidas, así como los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos de la organización, estableciendo además un cronograma con fechas tentativas de implementación.

Palabras claves: Plan Estratégico, Recursos Humanos, Retail.

Índice

1. Marco Teórico.....	11
1.1 Rol de Recursos Humanos en las organizaciones.....	12
1.1.1 Procesos de Recursos Humanos.....	15
1.2 Diagnóstico Organizacional.....	19
1.2.1 Concepto de Diagnóstico Organizacional.....	19
1.3 Planificación estratégica	39
1.3.1 Etapas de la planificación estratégica	40
1.3.2 Planificación estratégica y cuadro de mando en Recursos Humanos	54
1.4 El sector Retail.....	60
1.4.1 El sector Retail y su capacidad de empleabilidad.....	62
1.4.2 Gestión de Recursos Humanos en el sector Retail.....	65
2. Diagnóstico	74
2.1 Objetivo de Investigación	76
2.2 Metodología	76
2.3 Presentación de la Empresa y estrategia organizacional.....	77
2.3.1 Historia.....	77
2.3.2 Misión y Visión.....	84
2.3.3 Características de los clientes	88
2.3.4 Productos y volumen de ventas.....	89
2.3.5 Cifras de Negocio	91
2.3.6 Competidores	91
2.3.7 Estructura	92
2.3.8 Características de los colaboradores	94
2.3.9 Cultura y Clima.....	97
2.4 Departamento de Recursos Humanos	113

2.3.2	Descripción y estructura, objetivos actuales	113
2.3.3	Procesos de RRHH	115
2.3.4	FODA RRHH.....	185
3.	Planificación estratégica	187
3.1	Mapa estratégico de la organización.....	188
3.2	Mapa estratégico de Recursos Humanos	194
3.3	Implementación.....	197
3.3.1	Acciones.....	198
3.4	Monitoreo.....	209
	Bibliografía	1
	Anexo.....	7

Índice de Figuras

Figura 1: Roles de RRHH (Chiavenato, 2009).	14
Figura 2: Resumen de las variables evaluadas en el MLQ5X (Vega & Zavala, 2004).	35
Figura 3: Etapas de planificación estratégica (Elaboración propia, 2017 en base a Wheelen & Hunger, 2007).	40
Figura 4: Análisis ambiental (Elaboración propia, 2017 en base a Wheelen & Hunger, 2007)	40
Figura 5: Formulación de la estrategia (Elaboración propia, 2017 en base a Wheelen & Hunger, 2007)	41
Figura 6: Niveles estratégicos.	43
Figura 7: Estrategias competitivas de Porter (1980).	44
Figura 8: Mapa estratégico (Kaplan y Norton, 2014).	46
Figura 9: Implementación de la estrategia (Elaboración propia, 2017 en base a Wheelen & Hunger, 2007).	47
Figura 10: Evaluación y control (Elaboración propia, 2017 en base a Wheelen & Hunger, 2007).	49
Figura 11: Pasos para la evaluación y control de la implementación de la estrategia (Wheelen & Hunger, 2007)	50
Figura 12: Perspectivas del CMI basado en Kaplan y Norton, (2014).	51
Figura 13: CMI y su influencia en los procesos decisivos de gestión (Elaboración propia, 2017 en base a Kaplan y Norton, 2009).	53
Figura 14: El proceso de planificación y el enfoque del diagnóstico (Chiavenato, 2009).	54
Figura 15: Pasos para la elaboración e implementación de la estrategia en RRHH (Material de clase de gestión e indicadores del desempeño, 2016).	55
Figura 16: Distribución de inversiones por país.	78

Figura 17: Distribución de inversiones por industria.....	79
Figura 18: Hitos de la historia.	81
Figura 19: Distribución y ventas por edad de Socios Farmacard.	88
Figura 20: Organigrama Dirección	93
Figura 21: Organigrama Operaciones - Sucursales	94
Figura 22: Datos demográficos generales.....	95
Figura 23: Organigrama RRHH.....	114
Figura 24: Etapas de proceso de selección.	116
Figura 25: Evolución de la rotación total, y mayor rotación en operaciones durante el 2016.	119
Figura 26: componentes del descriptivo de puesto.	130
Figura 27: Proceso de evaluación de desempeño.	134
Figura 28: Proceso de capacitación (Chiavenato ,2009).....	137
Figura 29: Plan de Facilitador.....	142
Figura 30: Plan de desarrollo de carrera Operaciones.	150
Figura 31:Esquema de Beneficios.	160
Figura 32: Preferencias de Beneficios según Edad.	161
Figura 33: Protocolo frente a denuncia de acoso y/o discriminación.	168
Figura 34: Resumen de procesos de RRHH.	184
Figura 35: FODA de RRHH	186
Figura 36: Mapa estratégico de la organización.	190
Figura 37: Mapa estratégico de Recursos Humanos.....	195
Figura 38: Ficha de desarrollo de marca empleadora.	199
Figura 39: Ficha de desarrollo de plan de retención.	201
Figura 40: Ficha de desarrollo de habilidades de liderazgo.....	203
Figura 41: Ficha de re-entrenamiento de encargados.	205
Figura 42: Ficha de gestión del desempeño.	206
Figura 43: Ficha de diseño de planes de desarrollo.	207
Figura 44: Ficha de revisión de planes de remuneración.....	208
Figura 45: Cuadro de Mando de Recursos Humanos parte I.....	211

Figura 46: Cuadro de Mando de Recursos Humanos parte II.....	212
Figura 47: Cuadro de Mando de Recursos Humanos parte III	213
Figura 48: Cronograma	214

Índice de Tablas

Tabla 1	16
Tabla 2	24
Tabla 3	25
Tabla 4	28
Tabla 5	33
Tabla 6	37
Tabla 7	56
Tabla 8	72
Tabla 9	82
Tabla 10	87
Tabla 11	95
Tabla 12	96
Tabla 13	103
Tabla 14	108
Tabla 15	110
Tabla 16	111
Tabla 17	120
Tabla 18	122
Tabla 19	123
Tabla 20	125
Tabla 21	131
Tabla 22	140

Tabla 23	157
Tabla 24	158
Tabla 25	198

1. Marco Teórico

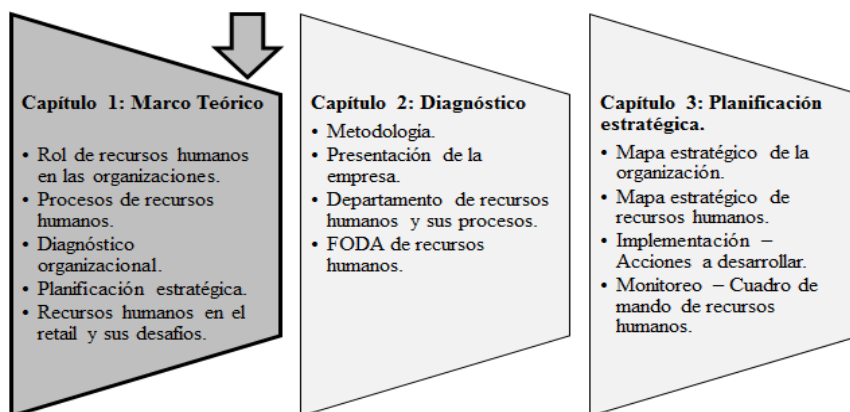
En este capítulo se buscará brindar fundamento teórico al objetivo de este trabajo. A partir de la revisión de la literatura sobre las temáticas abordadas, se procurará generar conocimientos previos que sustente y oriente, el diagnóstico y el plan estratégico que posteriormente se realizará de la organización.

En el primer apartado, se desarrollará el rol de recursos humanos (en adelante, RRHH) en las organizaciones, realizando una breve reseña sobre la evolución de su papel, así como los diferentes desafíos que deben enfrentar los subsistemas del área.

En el siguiente apartado, se hará un breve repaso sobre diagnóstico organizacional, su impacto en el logro de los objetivos estratégicos, señalando sus etapas, modelos, la relevancia de realizar un diagnóstico en el área de RRHH y finalmente se desarrolla el concepto de liderazgo como factor fundamental para el logro de los objetivos estratégicos.

En el tercer apartado, se enmarcará la importancia de la planificación estratégica en las organizaciones, sus etapas, el CMI y su aplicabilidad en el área de RRHH específicamente.

Por último, se hará foco en el rubro retail, destacando sus características y desafíos relacionados al sector de RRHH y sus prácticas.



1.1 Rol de Recursos Humanos en las organizaciones

Tal y como se mencionó, inicialmente se señalará la importancia de entender cuál es el rol de RRHH en las organizaciones, y en qué medida agrega valor a la gestión para alcanzar los objetivos globales de las mismas. Para ello, en este apartado se hará un breve repaso por las diferentes funcionalidades que RRHH ha tenido a lo largo del tiempo, y cómo actualmente se torna clave en el logro de las estrategias elegidas por las compañías.

El mundo se ha enfrentado a diversos cambios producto de la globalización, el desarrollo tecnológico, el impacto del cambio constante y la intensa búsqueda de la calidad y la productividad (Chiavenato, 2011; Ulrich 2006). El área de RRHH, no ha sido ajena a las consecuencias de dichos cambios y también ha transitado por numerosas alteraciones y transformaciones. Inicialmente, en la era de la industrialización clásica, las personas eran entendidas como mano de obra, y tenían la misma importancia que una máquina o materia prima. En consiguiente, había que administrar a las personas, realizándose meramente tareas de control, ya sea de asistencia, horas trabajadas, salarios, entre otros. El área era denominada como Administración de Personal (Chiavenato, 2009).

Luego, en la era de la industrialización neoclásica las organizaciones comienzan a entender a las personas como recursos y progresivamente van considerando y respetando sus individualidades. El área pasa a nombrarse como RRHH y se suma a las tareas administrativas, el reclutamiento y selección, la formación, evaluación, remuneración, higiene y seguridad laboral, así como las relaciones laborales y sindicales (Chiavenato, 2009).

No obstante, actualmente en la era del conocimiento, la tendencia de los equipos de RRHH es comenzar a desligarse de las tareas operativas, y tercerizarlas. Se pone foco en la asesoría interna, se comienza a tener participación estratégica de orientación de cara al futuro, y al destino de la organización y sus colaboradores. Las organizaciones perciben que las personas agregan valor a través de sus conocimientos, habilidades y competencias, así como en la toma de decisiones. Comienzan a ser entendidas como asociados de la

organización, concebidas como agentes de cambio que ayudan a administrar los recursos a disposición (Chiavenato, 2009).

Por tanto, según Chiavenato (2009) cuando hablamos de organizaciones, hablamos de personas. Cómo se comportan, deciden, trabajan, atienden a los clientes, entre otras cosas, depende de diversos aspectos, y uno de ellos, refiere a las políticas y directrices de RRHH.

En esta línea, Ulrich (2006), menciona que los profesionales de RRHH, y por ende los departamentos, tenderán cada vez más a asumir cuatro roles: socios estratégicos, constructores de infraestructura adecuada, gestores del aporte de los colaboradores y agentes de la transformación y el cambio.

Cuando se refiere a convertirse en socios estratégicos, Ulrich (2006) menciona la necesidad de que el departamento pueda alinear sus acciones a la consecución de las metas de la compañía. Para ello, deben poder realizar diagnósticos organizacionales junto con los líderes para alcanzar una excelencia organizativa. Resulta necesario ganarse el respeto y la credibilidad gracias a su buen desempeño, y así poder participar de la discusión sobre cómo se llevará adelante la estrategia.

Dado que, en la actualidad el departamento tendería a dejar de hacer tareas operativas (Chiavenato, 2011), Ulrich (2006) menciona que se debe brindar una infraestructura adecuada para convertirse en expertos administrativos. Para ello el autor, menciona que el departamento debe poder hacer un adecuado uso de la tecnología a disposición, rediseñando procesos para aumentar la calidad de los mismos y debe también, medir resultados en términos de costos y calidad.

El área de RRHH se convierte según Chiavenato (2011), en un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas. Ello implica brindar condiciones favorables para que los colaboradores logren sus objetivos individuales, y por ende, la organización logre sus objetivos institucionales. Se requiere de planificación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de

promover el desempeño eficiente de los colaboradores. Según Ulrich (2006), además se requiere tener capacidad de escucha, implica ser respetuoso de las demandas de los colaboradores, y se necesita ser dignos de confianza y generar credibilidad.

Por último, RRHH deja de ser el sector responsable de mantener el equilibrio en la organización, y pasa a transformarse en un área capaz de crear organizaciones mejores, más rápidas, pro-activas y competitivas (Chiavenato, 2011). Así mismo, Ulrich (2006), plantea la necesidad de convertirse en agentes de cambio, para favorecerlo y aprender a minimizar los efectos secundarios negativos. Invita a dejar de visualizarlo como una amenaza para comenzar a concebir al cambio como una oportunidad.

En la Figura 1, se resumen los cuatro roles anteriormente expuestos. Los dos ejes representan los centros de atención que RRHH debe tener en consideración, a mediano y largo plazo, junto con las actividades asociadas a dichas temáticas de interés.

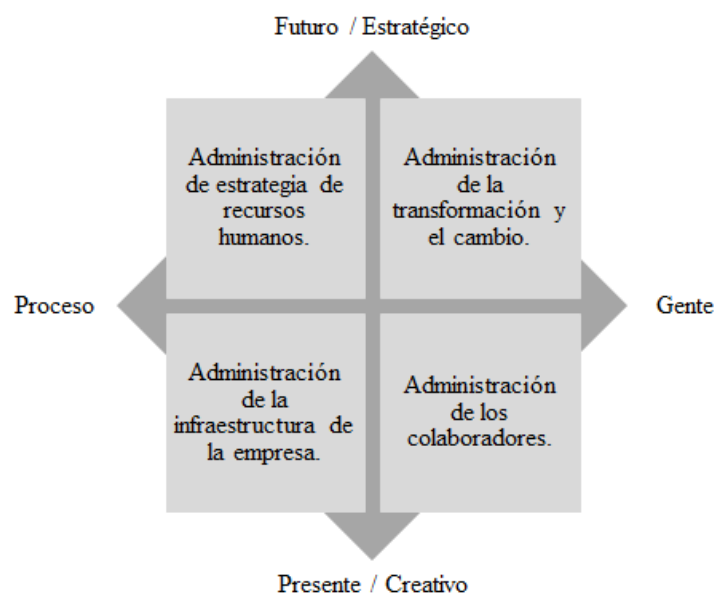


Figura 1: Roles de RRHH (Chiavenato, 2009).

Para llevar adelante estos cuatro roles, el área de RRHH debe estructurarse y abarcar diversas tareas comprendidas en los diferentes subsistemas que se desarrollarán a continuación.

1.1.1 Procesos de Recursos Humanos

A continuación, en la Tabla 1 se realizará una breve aproximación a los diferentes procesos asociados al área de RRHH en donde señalaremos el objetivo de cada uno, las actividades genéricas correspondientes, y los principales desafíos vinculados.

Tabla 1

Procesos de RRHH

Proceso	Objetivo	Actividad	Desafíos
Atracción, selección y retención	Quiénes trabajarán en la organización	Planeación de recursos humanos Reclutamiento Selección Actividades de retención	Brindar propuesta atractivas acordes a las demandas de las nuevas generaciones. Ofrecer propuestas competitivas. Seleccionar candidatos que puedan satisfacer demandas
Organización de personas	Qué harán las personas en la organización	Integración de las personas Diseño de estructura Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación de desempeño	Mantener una estructura acorde a la estrategia del negocio. Evitar caer en burocratización de los descriptivos para facilitar el cambio. Generar evaluaciones acordes.
Capacitación y Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Planes de desarrollo personal Planes de desarrollo organizacional	Aprendizaje como estrategia empresarial. Identificación de habilidades distintivas y entrenamiento en las mismas. Inclusión de la tecnología y el cambio constante en la gestión de recursos humanos. Generación de planes alineados. Apoyo de la dirección.
Compensación y beneficios	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización.	Remuneraciones y retribuciones Beneficios y servicios	Implementación de sistemas de remuneración variable y planes de incentivo atractivos. Generación de beneficios para organizaciones multigeneracionales. Control de costos. Gestión del beneficio de forma que no se convierta en hábito.
Comunicación interna & RSE	Cómo mantener a toda la organización comunicada de forma eficiente. Y cómo agregar valor a la comunidad.	Plan de comunicación interna Canales de comunicación eficientes Política de puertas abiertas Acciones de RSE.	Gestionar las barreras de la comunicación. Fomentar comunicación ascendente y descendente. Reducir el impacto de la comunicación informal. Diseñar planes de RSE alineados a la misión de la organización y comunicarlos de forma eficaz.
Salud e Higiene Laboral	Cómo garantizar adecuados ambientes de trabajo para todos los colaboradores.	Planes de relevamiento de condiciones laborales Planes de reforma Capacitación preventiva	Implementar planes de reforma que garanticen la salud e higiene laboral. Mantenerse actualizado frente a las tendencias mundiales y las normativas legales vigentes. Generar conciencia y trabajar de forma preventiva.
Administración de personas	Cómo saber quiénes son y qué hacen las personas	Banco de datos / sistemas de información Controles - constancias - productividad Derechos laborales	Obtener y gestionar la información para la correcta toma de decisiones. Alcanzar la excelencia operacional.
Relaciones laborales	Cómo gestionar la presencia sindical	Atención de necesidades	Tener una relación de colaboración con el grupo de colaboradores sindicalizados que favorezca el cumplimiento de los derechos laborales.

Fuente: Elaboración propia, 2017; basado en Ulrich (2006) y Chiavenato (2009).

Dados los procesos y desafíos asociados expuestos anteriormente, se puede observar que el área de RRHH para ayudar a la organización a alcanzar los objetivos y realizar su misión, tiene la responsabilidad de proporcionar a la organización de competitividad organizando, entrenando y motivando a las personas; manteniendo y aumentando la satisfacción laboral de los colaboradores; generando una comunicación eficaz; desarrollando y manteniendo la calidad de vida en el trabajo y estableciendo políticas éticas y comportamientos socialmente responsables que construyan la mejor empresa y el mejor equipo (Chiavenato, 2011). Implica el desafío por parte de los profesionales de RRHH de asumir diversos roles, tanto operativos como estratégicos,

desde la coordinación de los procesos a la gestión de personas, generando compromisos referidos a metas tanto cualitativas como cuantitativas, a corto y mediano plazo (Ulrich, 2006).

Poder lograr todo lo mencionado, le brindaría la oportunidad al departamento de convertirse en un socio estratégico y participar, decidir y opinar sobre la estrategia del negocio. En la medida que se integre al área en las decisiones, la misma sería capaz de diseñar planes de acción propios, contemplando aspectos vinculados a la gestión de las personas, que serían claves para una óptima concreción de la estrategia.

Sin embargo, para poder tener este espacio, el área debería demostrar que es capaz de impactar en los resultados. RRHH se enfrenta al reto de trabajar con intangibles, lo cual desde siempre, ha sido una dificultad a la hora de poder medir los resultados de las acciones implementadas. Hoy en día, los intangibles que posee una compañía, se habrían transformado en el capital más importante, ya que pertenecen a la organización y eso sería lo más difícil de imitar por parte de los competidores. Por tanto, poder reflejar que las acciones implementadas tienen un impacto no sólo, en el logro de la estrategia y en los resultados financieros, sino también en la satisfacción de los colaboradores y del cliente externo, es uno de los grandes desafíos que enfrenta el área.

Para lograr convertirse en un área estratégica, en un socio, la gerencia de RRHH deberá ganarse el apoyo de la dirección, y esto último se vería favorecido en la medida que el área pueda contar con indicadores que justifiquen la inversión. Se torna fundamental que los profesionales del área comiencen a interiorizarse en cómo hacerlo.

Por otra parte, para que las acciones de RRHH sean efectivas, y agreguen valor, el área deberá contemplar diferentes variables asociadas al contexto en el cual está inmerso la organización y adaptar las prácticas de los diversos procesos del área.

En este sentido, se entiende que entre los diversos desafíos a los cuales se enfrentan las direcciones de RRHH, se encuentra la variedad generacional que convive en las organizaciones, así como también la presencia de cambios constantes.

Las diversas generaciones demandan necesidades diferentes, varían en las formas de concebir al trabajo, así como en los intereses y motivaciones. Dirigir en simultáneo, colaboradores de diversas edades, implica el reto de implementar prácticas de RRHH que contemplen la diversidad generacional.

Por otra parte, el ritmo de cambio global, les exige a las compañías estar en constante cambio para adaptarse a las nuevas demandas de sus clientes y a los nuevos procesos operativos que la organización implemente. RRHH deberá convertirse en un experto de gestión del cambio, asesorando a la gerencia en las implementaciones, mediando entre los diversos actores y velando por la creación de una cultura organizacional con apertura al cambio.

Visto esto, se convierte en un aspecto clave lograr la alineación de los diferentes procesos vinculados al área de forma que concuerden, y sean coherentes, con la estrategia del departamento, y por ende con la de la organización.

Como profesionales de RRHH, y para el objetivo de este trabajo, tener claro cuál debe ser el rol del área en las organizaciones se considera fundamental. Poder entender qué significa convertirse en un socio estratégico, así como las implicancias y desafíos relacionados al mismo, permitirá reflexionar y planificar desde un rol de aliado, un rol cooperativo y participativo, que permita realizar sugerencias de planes de acción reales, útiles y medibles, de valor para la organización.

Para ello, será importante lograr una planificación que contemple los diversos desafíos del área, asociada a la planificación global de la organización. Para lograr esto, es necesario contar con un adecuado diagnóstico de la organización que será el punto de partida que guía y orienta para la determinación de la estrategia de la compañía. Es por esto, en el siguiente apartado se buscará ahondar sobre el concepto, importancia y desarrollo del diagnóstico tanto para los directivos de la compañía como para el área de RRHH.

1.2 Diagnóstico Organizacional

En vista de la importancia de convertir al área de RRHH en un socio estratégico, se entiende que una adecuada planificación, no podría alcanzarse sin previamente poder realizar un diagnóstico que permita identificar las características de la organización en cuestión.

Por tanto, en este apartado se profundizará en la significancia de realizar un diagnóstico organizacional, y de esta forma detectar cuáles son las acciones más eficientes que permitan alcanzar los objetivos deseados. Se encontrará el concepto de diagnóstico organizacional, sus etapas, diferentes modelos, implicancias y objetivos, haciendo luego foco en la importancia del diagnóstico en el área de RRHH, y su impacto en el desarrollo exitoso de las organizaciones.

Conocer el estado actual de la organización y sus necesidades, permitirá determinar cuáles son las prácticas de RRHH adecuadas que contribuyan a alcanzar una organización más efectiva.

1.2.1 Concepto de Diagnóstico Organizacional

Según Ranieri & Martínez (1997:5), “el diagnóstico organizacional es la actividad de identificar y evaluar con precisión las diferentes características de las organizaciones y sus personas, utilizando procedimientos de recolección y análisis de información que permitan obtener un conocimiento veraz y confiable”. Beer & Spector (1993), indican que ayuda a las organizaciones a mejorar su capacidad para evaluar y cambiar los aspectos disfuncionales de su cultura y conductas lo que le permitirá ser más eficientes e ir mejorando continuamente. Así mismo, Hamid et.al. (2011), define al diagnóstico organizacional como la manera en que se logra visualizar la brecha entre el estado actual de la organización y lo que debería ser.

Por otro lado, Rodríguez (1998), recomienda que el proceso debe incluir tanto un análisis interno por parte de personas que trabajan en la empresa, como un análisis por parte de una persona externa a la misma, un agente de cambio, en donde determinen conjuntamente los problemas y las alternativas de la organización, generando de esta manera lo que llama un co-diagnóstico.

Ulrich (2006), adiciona la importancia del proceso, en tanto permite conocer fortalezas y debilidades, para hacer frente al objetivo de cambio deseado, trabajando en las áreas donde se encontraron las debilidades. Janićijević (2010), también plantea al diagnóstico como una herramienta fundamental en la gestión del cambio y desarrollo organizacional, teniendo como objetivo entender su dinámica y cambiarla, mejorando así el desempeño organizacional. Mediante este análisis se logra comprender los elementos de la organización, así como la interacción entre los mismos, logrando responder al por qué de las causas del cambio, cómo se debe realizar el proceso y qué se debe de cambiar.

El diagnóstico organizacional se caracteriza por ser un proceso de medición sistémico, en donde participan diferentes autores y grupos de interés como ser la dirección, colaboradores, clientes, el consultor, entre otros, por lo que al momento de realizar un diagnóstico se debe considerar todas las variables emocionales y ambientales que se encuentran en juego, así como los aspectos humanos que caracterizan al proceso de diagnóstico. Esto último, da cuenta de la subjetividad del proceso (emociones, vivencias, prejuicios, valores, sentimientos, percepciones) lo cual debe ser tenido en cuenta para la determinación de los resultados. Para lograr mitigar estos aspectos se pueden tomar ciertas medidas, como disminuir la presión que ejercen algunos colaboradores sobre otros, transmitir confianza, así como lograr la apertura de los participantes. Así mismo, algunas organizaciones, determinan diferentes métodos de recolección de información, ya sea evitando entrevistas cara a cara o evaluando a todos los miembros de la organización para no generar persecuciones. De esta forma se reduciría la contaminación de la información brindada por parte de los colaboradores (Ranieri & Martínez, 1997).

Existen diferentes razones por las cuales las compañías realizan procesos de diagnósticos organizaciones, algunos de ellos son (Rodríguez, 1998, Harrison, 2005, Beer & Spector 1993):

- Conocer el impacto de diferentes cambios que se hayan producido en la organización y entender cómo afectaron (innovación, tecnología, nuevos procesos).
- Conocer la cultura de la organización, a partir de la cual se puedan implementar otras prácticas con el fin de que sean eficientes.
- Disminuir indicadores de gestión como ser rotación, ausentismo, estrés, dificultades de gestión
- Detectar dificultades asociadas a transformaciones importantes como fusiones, cambios de estructuras, cambio de dirección, así como el análisis del impacto de estos cambios en la organización.

La efectividad del diagnóstico dependerá de la relevancia que los líderes adjudiquen al mismo, y cuán integrado estén los resultados a las decisiones futuras que se tomarán. Es por esto la importancia del autodiagnóstico por parte de la compañía, es una forma de involucrarlos, haciendo parte a la organización del análisis realizado (Rodríguez, 1998). Así mismo, el éxito del diagnóstico dependerá de los datos recolectados, su análisis y correcta interpretación, así como el involucramiento de la dirección, siendo los sponsors de este proceso (Beer & Spector 1993).

Las organizaciones son un sistema abierto en continua interacción con el entorno, por lo que todos los cambios afectan directamente en sus actividades, así como los sistemas dentro de la organización. Hoy en día las compañías se enfrentan a un entorno económico y político cambiante, así como avances en la tecnología que exige redefinir los procesos, productos y servicios del negocio para lograr una ventaja competitiva sustentable. Considerar a la organización aisladamente puede llevar a una visión limitada y distorsionada de su funcionamiento, por lo que un análisis erróneo podría ocasionar serios problemas, es así que el éxito del diagnóstico depende en gran medida del análisis que se realice, así como la definición y el encuadre del problema identificado. En

consiguiente, se debe considerar a la organización un sistema dinámico y no estático (Harrison 2005, Hamid et.al. 2011 & Rodríguez 1998, Raineri & Martínez, 1997).

1.2.1.1 Etapas del proceso diagnóstico

En este apartado se desarrollará una descripción de los pasos asociados a un proceso diagnóstico efectivo, presentados secuencialmente:

- **Recolección de datos:** Implica recoger hechos, sistematizar la información disponible, extraer opiniones pertinentes tanto de los problemas como de las eventuales soluciones. Existen diferentes métodos de recolección de información que se utilizan para la medición del estado actual de la organización, siendo conveniente, según estos autores, la utilización de más de uno, como ser las entrevistas estructuradas, semiestructuradas, entrevistas grupales o talleres, cuestionarios, observación e información documentada (Rodríguez, 2001; Harrison, 2005; Guizar 1998). Raineri & Martínez (1997), consideran que el proceso de medición de la organización puede realizarse tanto, de manera descriptiva como experimental, teniendo como objetivo, evaluar diferentes aspectos de la organización, ya sea la estructura como las personas que la componen.
- **Interpretación:** Abarca comparar la situación actual con la deseada en base a la información y datos recogido, obteniéndose de esta manera un diagnóstico de la situación actual desde la perspectiva de las soluciones deseadas.

Las etapas detalladas anteriormente funcionan como una guía que nos permite llevar a cabo íntegramente el proceso de diagnóstico organizacional.

1.2.1.2 Modelos para el diagnóstico organizacional

Dada la complejidad de las organizaciones, así como la enorme cantidad de información disponible que se puede analizar, existen varios modelos para realizar el

diagnóstico. Los mismos son una herramienta para sistematizar la información, clasificar los datos, así como analizarlos, comprenderlos y determinar la relación de las diferentes variables de la organización, además de poder entablar un lenguaje común entre todos los miembros involucrados.

Sin un modelo que sirva de guía para el diagnóstico, el análisis se convierte en una recolección de datos de manera intuitiva. Por otro lado, se debe tener en cuenta que un modelo puede no contemplar ciertos aspectos de la organización, provocando que al momento de realizar el diagnóstico no se tome en cuenta información relevante, ya que el proceso de recolección de información se limitó a las variables consideradas por el modelo (Falletta, 2005, Janićijević 2010).

Según Rodríguez (1998; 45), los modelos tienen las siguientes características:

- Son modelos de funcionamiento organizativo.
- Representan a la organización como sistemas sociales o socio-técnicos.
- Constituyen una abstracción, no encontrándose ningún equivalente exacto.
- Son selectivos, no contemplan todas las variables del funcionamiento de una organización, sino las que se estiman relevantes.
- Sirven como criterio orientador del análisis.
- Permiten llamar la atención sobre algunos procesos de la organización.
- Permiten detectar fallas, así como también potencialidades.
- Ofrecen una explicación, una interpretación del devenir organizacional.
- Hacen explícitas las variables y supuestos considerados en el análisis.
- Se permite hacer explícitas las perspectivas desde las cuales el observador construye el objeto de estudio.

A continuación, realizaremos un breve resumen de los principales modelos de diagnóstico organizacional utilizados (Tabla 2 y 3).

Tabla 2

Resumen de modelos diagnósticos.

Modelos	VARIABLES ESTUDIADAS	Características
Force Field Analysis (1951)	Determina factores organizacionales y ambientales para el análisis.	El modelo se basa en el proceso de cambio. La organización está expuesta a dos tipos de fuerzas que actúan como barreras para el cambio. Actuando sobre esas fuerzas se reestablece el equilibrio organizacional deseado. Es un modelo fácil de entender y de visualizar.
Open Systems Theory (1966)	No se especifican variables	Entiende a la organización como un sistema social que se ve afectado por el entorno.
Modelo de Contingencia de Lawrence y Lorsch (1973)	Variables internas: división del trabajo, relaciones entre personas y empresa, relaciones interpersonales, expectativas laborales de los colaboradores y la organización, definición de los objetivos, compromiso con los objetivos, acuerdo entre las metas de la organización y las metas de los subsistemas, sistema de comunicaciones, sistema de manejo, solución de conflictos, mecanismos de control, entre otros. Variables externas: mercado, proveedores, tecnología, competencia.	Este modelo menciona la relación de las variables organizacionales con el entorno. El entorno va a ser entendido en función de aquellas variables que afecta directamente a la organización, por tanto a organizaciones con mayor complejidad, entornos con mayor complejidad y viceversa.
Modelo de HAX y Majluf	Variables: procesos administrativos, desempeño de la organización, procesos informales y visión organizacional. Estas variables se encuentran determinadas por la cultura organizacional.	Este modelo considera que la actividad organizada implica dos requerimientos centrales: división del trabajo y coordinación de las mismas. Estos autores consideran que la estructura debe ser una consecuencia de la estrategia, y no habría una estructura organizacional modelo. Concede importancia central a aspectos culturales, normativos y valóricos. La estructura debe ser flexible y ajustarse a los cambios internos y externos.
Modelo Mintzberg y la estructura en cinco	Plantea 5 mecanismos de coordinación básicos: 1- Ajuste mutuo 2- Supervisión directa 3- Estandarización de procesos de trabajo 4- Estandarización de productos 5- Estandarización de destrezas y conocimientos de los trabajadores. También establece 5 tipos de estructura: 1- Estructura Simple 2- Estructura Burocrática mecánica 3- Estructura Burocrática Profesional 4- Estructura Forma divisional 5- Estructura adhocracia.	La actividad organizada implica dos requerimientos centrales: división del trabajo y coordinación de las mismas. Se debe tener en cuenta la consistencia interna como la situación de la organización en el entorno. En función de los 5 mecanismos de coordinación básico se establecen las 5 estructuras. El modelo permite detectar el tipo de estructura de la organización o determinar cuál es la estructura más adecuada
Modelo Consultora CPA- Ferrere, adaptación modelo Merchant (1985)	Variables internas: estrategia, procesos, tecnología, organización y recursos humanos. Variable externa: Entorno	Este modelo supone que para alcanzar una organización de alto desempeño, requiere alinear las variables organizacionales para fortalecer los 3 recursos o capacidades críticas: 1- brindar claro sentido de dirección (saber hacer) 2- motivación del equipo de trabajo (querer hacer) 3- contar con los recursos y materiales adecuados (poder hacer)

Tabla 3

Continuación resumen de modelos diagnósticos.

Modelos	Variables estudiadas	Características
Tichy's Technical Political Cultural (TPC) Framework (1983)	Variables de entrada: historia, recursos y entorno. Variables de rendimiento: tareas, personas, procesos formales, estructura organizacional y procesos informales.	Se enfoca en las variables de salida, entendiendo que las mismas dependen de las variables de entrada y las de rendimiento, todas las variables se consideran interrelacionadas. Se analizan las variables desde una perspectiva técnica, política y cultural.
High-Performance Programming (1984)	Menciona 4 niveles en las que se pueden encontrar las organizaciones: nivel 4-organizaciones de alto rendimiento, nivel 3-organizaciones proactivas, nivel 2-organización receptiva, nivel 1-organización reactiva. Así mismo, analiza 11 variables para diagnosticar en qué nivel se encuentra la organización, las variables son: motivación, comunicación, liderazgo, estructura, gestión, gestión del cambio, planificación, objetivos, tiempo, desarrollo y perspectiva.	Se evalúa el nivel en que se encuentra la organización en función de la evaluación de 11 variables. Las mismas son medidas de manera independiente. En este modelo no se evalúa el entorno.
Diagnosing Individual and Group Behavior (1987)	Variables de entradas: recursos y recursos humanos. Variables de rendimiento: organización, grupos e individuos. Variables de salida: desempeño grupal, desempeño individual y calidad de vida laboral	Este modelo se centra en el desempeño organizacional, individual y la calidad de vida laboral. El modelo representa una perspectiva de sistemas abiertos con límites mínimos entre la organización y el entorno externo.
McKinsey 7S Framework (1981-82)	Las variables que considera son 7: estructura, estrategia, sistema, habilidades, estilos, equipos y valores compartidos.	No tiene en cuenta las variables del entorno. Incluye variables Soft. Se entiende que la alteración de pocas variables no sería suficiente para cambiar toda la organización.
Congruence Model for Organization Analysis (1977)	Variables de entrada: Entorno, recursos, historia, estrategia. Variables de rendimiento: tareas, personas, acuerdos formales e informales. Variables de salida: individuales, de grupo y de sistema.	Es un modelo que tiene en cuenta el entorno, y el mismo provee de feedback a la organización. Toma premisas de otros modelos como el de Six Box y Leavitts.
Weisbord's Six-Box Model (1976)	Propone 6 variables: estructura, propósito, relacionamiento, liderazgo, recompensas y mecanismos útiles.	Si bien menciona el impacto del entorno no profundiza en el mismo. Así mismo, omite algunas interdependencias de variables. Por otro lado, menciona que existen sistemas formales e informales, y cuanto mas brecha exista entre los mismos, menos eficiente sería la organización.
Likert System Analysis (1967)	Las variables que considera para el diagnóstico son: motivación, comunicación, toma de decisiones, interacción, definición de metas, control y rendimiento.	No representa la estructura organizacional. Identifica 4 dimensiones organizacionales que se encuentran en la gestión de cada organización: participativo, consultativo, benevolente-autoritario, explotativo-autoritario. El objetivo del modelo es detectar el tipo de gestión en cada una de las variables.
Leavitt's Model (1965)	Las variables que considera para el diagnóstico son: estructura (autoridad, comunicación, flujo de trabajo), tarea, variable humana y tecnología (equipos y maquinaria).	Fácil de entender y visualizar. No contempla variables externas. Detalla variables específicas de la organización. Pone énfasis en la interrelación de las variables.

Fuente: Elaboración propia 2017, basado en Rodríguez, 1998; Falletta, 2005 y Material de clase de Métodos de Investigación y Diagnóstico Organizacional, 2016.

Evaluar las variables de procesos de negocio, organización, tecnología y RRHH permitirá dar conocimiento sobre la medida en la cual, éstas variables influyen, en mayor o menor medida, al desempeño de la organización, su eficiencia y calidad.

1.2.1.3 Diagnóstico en Recursos Humanos

Para alcanzar el tan anhelado rol de socio estratégico, como se menciona en el apartado anterior, el área de RRHH deberá identificar los problemas y obstáculos que le impiden cambiar y priorizar las acciones de mejora necesarias, aportando valor para lograr los objetivos de la organización (Bellora, 2016). Según Ulrich (2006), RRHH debe realizar diagnósticos efectivos generando prácticas creativas y útiles, siendo capaces de fijar prioridades para la creación de las mismas, así como realizar su seguimiento, convirtiendo la estrategia en acciones.

Para realizar un diagnóstico organizacional de RRHH, la dirección del área deberá garantizar el cumplimiento de cuatro pasos (Ulrich, 2006): definir una arquitectura de la organización, crear un proceso de evaluación, aportar liderazgo para la mejora de las prácticas y fijar las prioridades.

- Definir una arquitectura de la organización: es necesario que RRHH logre generar una estructura acorde a la necesidad del negocio, de forma que le permita implementar acciones que conduzcan a la concreción de la estrategia. El autor, plantea seis factores que determinan la manera en que operan las organizaciones e identifica los sistemas que se deben modificar para alcanzar los objetivos estratégicos, y que por ende colaboran al entendimiento de la arquitectura de la organización (Ulrich, 2006):
 1. Actitud Compartida: representa la identidad y la cultura común en una empresa.
 2. Competencia: representa el conocimiento, las capacidades y las habilidades que existe en cada uno y en el conjunto de los

colaboradores.

3. Consecuencias: son los estándares de desempeño del management, incluyendo las medidas, los sistemas de evaluación y los premios.
4. Dirección: son los procesos de toma de decisiones, las políticas y los procesos de comunicación.
5. Proceso de trabajo/capacidad de cambio: es la forma en que la organización mejora los procedimientos, maneja el cambio y aprende.
6. Liderazgo: la manera en que la compañía, conforma, comunica y se compromete en cierta dirección, siendo la base sobre la cual las organizaciones construyen su práctica.

En la Tabla 4 se resumen los 6 aspectos a ser evaluados durante un proceso diagnóstico de RRHH según Ulrich (2006).

Tabla 4

Arquitectura para el diagnóstico organizativo.

Intención estratégica: ¿Qué estamos tratando de lograr?			
Estrategia: intención, plan, centro, impulsores, etc.		Clientes: segmentación, valor agregados.	
Finanzas: medidas, ingresos, valor creado.		Contexto Ambiental: reglamentaciones, economía.	
Competencia central: tecnología.			
Capacidades organizativas: ¿Cuáles son las capacidades organizativas que requerimos?			
Alineamiento requerido: Aquello por lo que queremos ser conocido por nuestros clientes.			
Pilar de la Competencia	Pilar de la Consecuencia	Pilar de la Dirección	Pilar del Proceso de trabajo - capacidad de cambio.
¿Cuáles son las capacidades que necesitamos para lograr nuestra estrategia?	¿Cuáles son los indicadores y consecuencias requeridas para lograr nuestra estrategia?	¿Qué organización necesitamos para lograr nuestra estrategia?	¿Qué capacidad tenemos para manejar el proceso de trabajo y para generar cambios con el fin de lograr nuestra estrategia?
Plantel de Personal ¿A quién se incorpora a la organización? ¿A quién se incorpora a la organización? ¿A quién se desplaza de la organización? Desarrollo Dado nuestro medio de acción y nuestra estrategia empresarial, ¿Qué capacitación se debe ofrecer? Dado nuestro medio y nuestra estrategia empresarial, ¿Qué alternativas al desarrollo se deben ofrecer?	Evaluación ¿Cuáles son los estándar de desempeño con los individuos, grupos y departamentos dentro de la organización? ¿Cuáles son los mecanismos de retroalimentación para los empleados en cuanto a su desempeño, en relación a los estándar fijados? ¿Cuáles son los procesos utilizados para asegurar evaluaciones precisas, significativas y efectivas? Premios ¿Cuáles son las consecuencias financieras y no financieras de alcanzar los estándar fijados? ¿Cómo asegurará el sistema de premios que los individuos estén motivados en las direcciones apropiadas?	Diseño de Organización ¿Qué forma debe tener la organización (es decir, cuántos niveles, qué roles, qué relaciones de prelación, qué división del trabajo, etc.)? ¿Cómo tomamos decisiones apropiadas? Políticas ¿Qué políticas (es decir, seguridad, salud, trabajo) tenemos? Comunicación ¿Qué información debe ser compartida, y con quien, en la organización? ¿Quién debe compartir y recibir información? ¿Qué mecanismos deben usarse para compartir información?	Mejora del proceso de trabajo ¿Qué tipo de iniciativas debemos ofrecer para asegurarnos de que nuestros procesos de management funcionan bien (es decir, calidad, reingeniería, etc.)? Procesos de cambio ¿Cuáles son los procesos críticos para lograr que se concrete el cambio? Utilizando el aprendizaje para el cambio ¿Cómo podemos compartir las ideas y el aprendizaje por encima de las fronteras de la organización?
Liderazgo: ¿Cuál es la calidad de liderazgo dada nuestra estrategia?			

Fuente: Ulrich, 2006.

Por tanto, observar y analizar la arquitectura organizativa, entendiendo como opera la organización en todos sus factores, permite al área de RRHH realizar un diagnóstico efectivo, ofreciendo una excelencia organizativa por medio del diagnóstico de la estructura.

- Crear un proceso de evaluación: cuando se refiere a crear un proceso de evaluación, hace alusión al proceso que permitirá visualizar las debilidades y fortalezas de la organización. Se deberá comprender quien releva los datos en el proceso de diagnóstico, quién aportará esos datos, qué tipo de datos se buscará analizar y cómo se convertirán estos datos en acción.

- Aportar liderazgo para la mejora de las prácticas: el autor menciona la necesidad de que RRHH busque constantemente, a partir de un adecuado diagnóstico, crear las mejores prácticas y acciones, realizables, alcanzables y medibles, que agreguen valor y acompañen a la organización en el alcance de los objetivos globales.
- Fijar las prioridades: el autor hace énfasis en dos aspectos, primeramente, señala que se debe tener en cuenta el impacto de dichas prácticas en el logro de la estrategia. Es decir, de qué manera estas prácticas logran la estrategia planificada, en qué medida se retroalimentan una de las otras y en qué forma esas prácticas influyen en los clientes externos. En segundo lugar, el autor plantea que se debe tener en cuenta la factibilidad de implementación, considerando los recursos que se cuentan para su implementación, así como también, el tiempo que se puede destinar para realizar las mismas.

El diagnóstico de RRHH deberá ajustarse de acuerdo a las necesidades de la compañía, de manera de vincular la gestión de RRHH con la estrategia y visión de la organización, intentando determinar la situación actual, lo que realmente necesita cambiar, para alcanzar el estado deseado. Es por esto que, se considera que la eficiencia de las prácticas de RRHH dependerá de la ejecución de un diagnóstico efectivo por parte de los profesionales del área.

En base a lo anteriormente mencionado Albert & Fernández (2007), consideran que los profesionales de RRHH deberán diagnosticar la productividad en un período determinado (perspectiva financiera), la satisfacción de los colaboradores (perspectiva del cliente), el funcionamiento de los principales procesos de gestión (perspectiva de procesos internos) así como también el liderazgo de la dirección, las competencias para llevar a cabo la gestión de los RRHH alineados a la estrategia y visión de la compañía, el clima laboral así como la cultura de la organización (perspectiva de aprendizaje y crecimiento). Conocer el liderazgo de la compañía, permitirá alinearlos a los objetivos estratégicos, así como comprender cuáles serán los obstáculos que el liderazgo puede determinar para el logro de dichos objetivos (Rodríguez, 1998).

El diagnóstico organizacional permite a la compañía entender el estado actual de sus diferentes variables, y conocer cuál es la brecha existente entre lo que es hoy y el estado deseado. A partir de este conocimiento, se podrá ajustar las diferentes variables de la organización que obstruyan el alcance de los objetivos deseados. Es sumamente importante realizar un diagnóstico efectivo del estado actual de la organización, ya que de lo contrario el ajuste que se realice de las diferentes prácticas puede llevar a graves errores.

Por otro lado, en el área de RRHH el diagnóstico organizacional se realiza con el objetivo de comprender cómo se desarrollan los procesos internos, para conocer los aspectos que se deben adaptar para un mejor desarrollo de los mismos en pos de los objetivos establecidos. A partir del diagnóstico es esperable que se realice una transformación en los diferentes procesos del área, en donde el área de RRHH debería actuar como facilitador del mismo.

La efectividad del diagnóstico dependerá de la relevancia que los líderes adjudiquen al mismo, y cuán integrado estén los resultados a las decisiones futuras que se tomarán, así como el apoyo que brindan en las diferentes prácticas asociadas al área. Por este motivo, en el apartado siguiente desarrollaremos la importancia de diagnosticar el liderazgo para alcanzar los objetivos en las organizaciones.

1.2.1.4 Liderazgo

Existen diversos estudios y teorías que buscan profundizar sobre los diferentes estilos de liderazgo y su impacto organizacional. Tal y como hemos visto, hoy en día las organizaciones como sistemas abiertos, se encuentran inmersas en un entorno competitivo, avances tecnológicos, mayor demanda, entre otras variables que exige el cambio continuo en la organización para lograr una ventaja competitiva. Estas características, obligan a que el colaborador desarrolle una gran capacidad de adaptación a los cambios, autonomía y logro de resultados. En base a esto, Bennis (1992, en Avolio,

1997), plantea que se deberá realizar un cambio en el liderazgo de las organizaciones, transformando el liderazgo directivo al participativo, en donde permita desarrollar a los colaboradores mediante la delegación, desarrollo y estimulación, tanto de la autonomía, como de la toma de decisiones, invirtiendo en el capital intelectual de los colaboradores.

Uno de los conceptos de liderazgo más utilizado en los últimos años hace referencia al estilo de liderazgo transformacional. Bass & Avolio (1994) lo caracterizan por ser carismático de forma que los colaboradores se identifican con él y tienden a imitarlo; además es intelectualmente estimulante; inspira otorgando retos y desarrollando las habilidades de su equipo; les provee de significado y entendimiento. Finalmente, reconoce las individualidades y les proporciona soporte, guía y capacitación.

El liderazgo transformacional, según Robbins (2013) sería más eficiente y creativo e impulsa a sus colaboradores a serlo, a su vez, permitiría realizar una mayor descentralización de las tareas brindando responsabilidades a los miembros de los equipos, produciendo un sentimiento de control personal positivo que incrementa la autoeficacia, generando un espíritu de poder hacer. Por otra parte, el liderazgo transformacional haría hincapié en las metas grupales, así como también en la unificación de los esfuerzos y por tanto promulgará el trabajo en equipo.

Según Palomo (2010), las competencias que se destacan del líder transformacional son:

- Visión global y clara
- Pensamiento estratégico
- Orientación al logro y a las personas
- Capacidad de influencia
- Empatía
- Resiliencia
- Flexibilidad
- Capacidad de enfrentar la adversidad
- Altos niveles de autoconfianza

- Actitud de colaboración y participación
- Coherencia entre sus acciones y la misión, visión y valores de la organización
- Desarrolla a los colaboradores, formándolos y asesorándolos, buscando autonomía y empowerment
- Busca prestigio
- Ético

El líder transformacional, busca la aceptación de otro, por lo que intenta satisfacer sus necesidades, adaptándose a los requerimientos y exigencias que sus colaboradores esperan de él. Esto hace que el colaborador se sienta a gusto con su forma de liderar, se identifique e imita su forma de actuar, así como adherirse a las creencias y valores del líder. Si el líder logra esta empatía y adhesión, logrará conducir al equipo a que alcance los objetivos organizacionales (Howell & Costley, 2001, p.30 en Mendoza, Martha & Ortiz, 2006).

A continuación, en la Tabla 5, se destacarán algunas investigaciones que reflejan la relación positiva entre el liderazgo transformacional y algunas variables de interés que evidencian beneficios en la organización.

Tabla 5

Impacto del Liderazgo Transformacional en diferentes variables de la organización.

Autores	Variables impactadas por el liderazgo transformacional
Howell y Higgins, Seltzer y Bass, (1990)	Desempeño exitoso de gerentes
Sosik, (1997)	Soluciones más originales, altos niveles de desempeño y esfuerzo extra
Avolio, Zhu, Koh & Puja (2004)	Compromiso organizacional.
Avolio y Bass, (1995)	Compromiso organizacional, comportamiento socializado y satisfacción de los empleados con el líder
Mendoza & Ortiz (2006)	Impacto favorable en reacciones emocionales y psicológicas de los miembros de la organización, lo que determina mejoras en el desempeño de los colaboradores, el grupo y los líderes. Rápida adaptación a la variedad de requerimientos organizacionales y contextos por lo que es posible maximizar eficacia y efectividad.
Omar, A. (2011)	Mayor satisfacción laboral, así como también mayor confianza en el líder
Lee, Coustasse & Sikula (2011)	Disminución del ausentismo.
Frooman, Mendelson & Murphy (2012)	Disminución del ausentismo.
Caillier (2016)	Disminución de la rotación
Masi y Cooke (2000)	Motivación de los empleados, y el grado de compromiso con la calidad de las consecuencias organizacionales.
Brown, Birnstihl y Wheeler, (1996)	Satisfacción laboral, esfuerzo extra, relaciones satisfactorias entre subordinado y líder, efectividad en la unidad de equipo, en el trabajo y en la organización
Gillespie y Mann, (2000)	Procesos más efectivos dentro de la organización, alcance de proyectos en el tiempo fijado y altos niveles de creatividad e innovación
Bycio, Hacket y Allen, (1995)	Asociación entre los factores transformacionales, la percepción de efectividad del líder por parte de los subordinados, satisfacción y compromiso organizacional

Fuente: Elaboración propia (2017).

Como se puede observar en las diferentes investigaciones, el líder transformacional, genera que los colaboradores confíen en su liderazgo, en sus creencias y valores, logrando adhesión por parte de ellos a los objetivos organizacionales. El hecho que el líder promueve el desarrollo de su equipo, genera confianza y seguridad en las personas, esto conlleva a la satisfacción laboral, el hecho de promover autonomía y así confianza en la tomar decisiones, favorece el crecimiento individual, generando sentido de pertenencia tanto en el equipo como con la compañía. La satisfacción laboral y el sentido de pertenencia, estimula a que el colaborador adquiera los objetivos de la compañía como propios. El hecho de que una persona adquiera un objetivo como propio, hace que el esfuerzo para alcanzar los objetivos organizacionales sean mayores logrando altos niveles de desempeño por parte de los colaboradores.

Así mismo, se considera que las características anteriormente mencionadas generan orgullo de pertenencia y por ende compromiso con la organización, estos son aspectos que impactan positivamente en otros indicadores como ser la rotación y ausentismo, tal como reflejan las investigaciones. Las personas se sienten más comprometidas con la compañía y los resultados, por lo que tienden a ausentarse menos así como permanecer más tiempo en la compañía.

El cuestionario más utilizado para medir el liderazgo transformacional en las organizaciones es el Multifactor Leadership Questionnaire (en adelante, MLQ) (Bass y Avolio, 2004, en Molero, Recio & Cuadrado, 2010). Según Molero, Recio & Cuadrado (2010:1), “una investigación realizada en la base de datos PsycINFO arrojó un total de 182 investigaciones, entre artículos y tesis doctorales, que empleaban el MLQ en su investigación desde su publicación inicial en 1985. De ellas, 143 fueron realizadas en los últimos diez años”.

El cuestionario fue creado por Bass y Avolio en 1985 con el objetivo de medir las distintas variables del Modelo de Liderazgo de Rango Total desarrollado por dichos autores. La primera versión del cuestionario realizada por estos autores contiene 70 ítems, con 7 factores, cuatro relacionadas al liderazgo transformacional (carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individual), dos al liderazgo transaccional

(recompensa contingente y dirección por excepción) y un factor que denota la ausencia de liderazgo (Laissez-faire).

En 1995 tomando en cuenta algunas críticas a la primera versión, se realiza una segunda versión más corta llamada MLQ 5X (Molero, Recio & Cuadrado, 2010), la cual contiene 45 ítems, y 9 niveles.

El MLQ 5X se compone de 3 variables de alto orden: Liderazgo Transformacional, Liderazgo Transaccional y Liderazgo Correctivo/Evitador, las dos primeras están correlacionadas entre sí, mientras que la última es una variable independiente.

Estas variables de primer orden contienen variables de segundo orden. El liderazgo Transformacional se compone de dos variables de segundo orden (Carisma/Inspiracional y Estimulación Intelectual, en Liderazgo Transaccional se encuentran dos de segundo orden (Consideración Individualizada y Recompensa Contingente), por último, el Liderazgo Correctivo/Evitador, contiene la Dirección por Excepción Activa y Liderazgo Pasivo/Evitador como variables de segundo orden (Vega & Zavala, 2004).

En la Figura 2, se mostrará un resumen de las variables evaluadas en el cuestionario MLQ 5X.

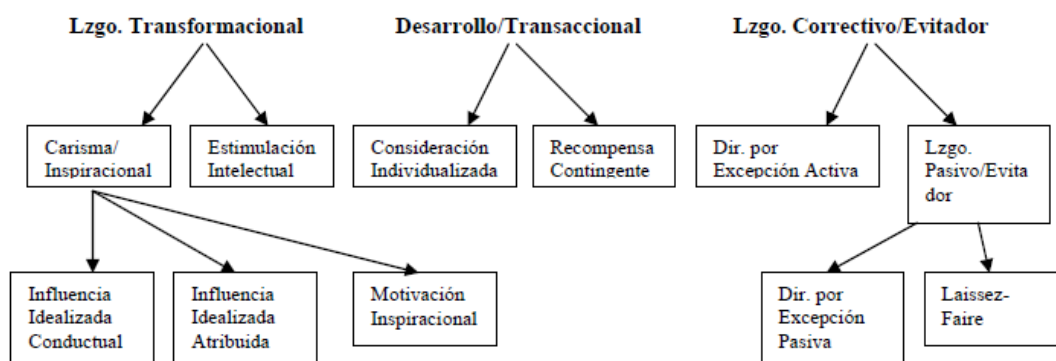


Figura 2: Resumen de las variables evaluadas en el MLQ5X (Vega & Zavala, 2004).

Las variables se miden a través de percepciones de actitudes y comportamientos del líder así como de sus efectos en el equipo de trabajo. El cuestionario mide el liderazgo así como variables de resultado organizacional tales como:

- Esfuerzo extra: aumenta el deseo de los colaboradores a realizar el trabajo y alcanzar las metas del grupo y la organización
- Efectividad: optimiza los costos de manera de obtener resultados al menor costo posible
- Satisfacción: el líder responde a las expectativas y necesidades de los colaboradores

El cuestionario se basa en una escala de Likert del 0 al 4 (0-Nunca, 1-Rara vez, 2-A veces, 3-A menudo y 4-Casi Siempre), la cual consiste en un “un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones o juicios frente a los cuales se pide la reacción de las personas a las cuales se les administra” (Hernández y otros, 1994, en Vega & Zavala, 2004:139). Cada variable tiene una puntuación directa, a mayor puntaje mayor es la presencia de conductas y actitudes que lo caracterizan.

A continuación, se presenta en la Tabla 6 las características de las variables evaluadas.

Tabla 6

Características de los estilos de liderazgo

Variables de Primer Nivel	Características	Variables de Segundo Nivel	Características	Subvariables	Características
Liderazgo Transformacional	Carismático	Carisma/Inspiracional	Brinda un sentido de propósito claro que motiva	Influencia Idealizada Conductual	Modelo de conducta
	El colaborador se identifica e imita al líder		Visión de futuro articulada		Demuestra consideración de las necesidades de los otros por sobre las de él
	Inspira a través de desafíos y persuasión con significado y entendimiento		Modelo de conducta ética		Comparte riesgos
	Desarrolla habilidades del colaborador			Influencia Idealizada Atribuida	Consistente entre lo que dice y hace
	Guía, apoya y entrena de manera individual	Estimulación Intelectual	Estimula la innovación y creatividad		Respetado y admirado
Logra cambios de valores, conductas y actitudes en sus colaboradores		Promueve la autonomía en la resolución de problemas	Motivación Inspiracional	Obtiene la confianza de sus colaboradores siendo modelo	Los colaboradores entienden el sentido de la tarea, son motivados
					Despierta espíritu de equipo, entusiasmo y optimismo
Liderazgo Transaccional	Foco en procesos y no sobre la sustancia del tema	Consideración Individualizada	Se focaliza en el entendimiento de las necesidades individuales		
	Alamente orientado a la tarea		Desarrolla el potencial de cada persona		
	Controla y demanda resultados	Recompensa Contingente	Actúan como mentores y coach		
Motiva mediante la recompensa		Clarifica lo que se espera de cada uno y la recompensa			
Liderazgo Correctivo/Evitador	Se detectan fallas en el desempeño para tomar acciones correctivas	Dirección por Excepción Activa	Se centra en corregir errores y desviaciones a la hora de alcanzar los objetivos solo cuando ocurren fallas	Dirección por excepción pasiva	Se muestra pasivo, interviene después que los errores han sucedido y los problemas son serios
	Se interviene solo cuando los problemas son graves		Acción correctiva sólo después que los problemas son graves		
	Evita tomar decisiones	Liderazgo Pasivo/Evitador	Evita tomar decisiones	laissez-Faire	Evita tomar decisiones y verse implicado en problemas graves

Fuente: elaboración propia (2017), basado en Vega & Zavala (2004), Molero, Recio & Cuadrado (2010).

Según Bass y Avolio (1994, en Silva, 2010) el perfil óptimo de liderazgo incluye una mínima frecuencia de laissez faire y un gradual incremento de la frecuencia de las variables transaccionales para llegar a una elevada frecuencia de las variables transformacionales. Bass y Avolio (2000) postulan que un líder efectivo exhibirá todos los estilos en algún grado.

El liderazgo transformacional no es opuesto al transaccional, no lo reemplaza, todo lo contrario, lo incrementa. Los distintos estilos de liderazgos son utilizados por un mismo individuo en diferentes cantidades e intensidades (Bass, 1985). Los líderes efectivos utilizan una amplia variedad de comportamientos dependiendo de la situación en la cual se encuentren, con el objetivo de influir en los cambios de la organización (Bass, Waltman y Einstein, 1985, en Bass, 1985; Yukl, 1998, Brown y otros, 1996). Resulta relevante que el líder cuente con la habilidad necesaria que le permita definir qué estilo de liderazgo es adecuado en un contexto específico.

El nivel de desarrollo de los colaboradores que el líder tenga a cargo, en referencia a las necesidades y habilidades, afecta también la adecuación del estilo de liderazgo que el líder deba realizar, ya que los colaboradores no siempre entenderían y se sentirían motivados por el estilo particular de liderazgo que desarrolle su líder. El líder transformacional resulta el único capaz de operar en todos los niveles y desplegar las conductas de liderazgo necesarias, ya que su nivel de desarrollo le permite entender las diversas perspectivas del resto de los estilos de liderazgos (Vega & Zavala, 2004).

A modo de resumen, en este apartado se vieron las principales características y desafíos asociados a los procesos diagnósticos.

Puntualmente, se ha observado que en el área de RRHH, existen diversos elementos a tener en cuenta al momento de llevar adelante un diagnóstico tales como: estructura organizativa, desarrollar efectivas, fijar prioridades e implementar prácticas eficaces y accesibles.

Se profundizó sobre el diagnóstico en liderazgo, entendiendo de suma relevancia conocer los perfiles de liderazgo de las organizaciones, en tanto los mismos son quienes permitirán, a través de su apoyo, la concreción de los objetivos globales.

Visto todo lo anteriormente detallado, poder llevar adelante un proceso diagnóstico en las organizaciones, se torna crucial para contemplar los aspectos que rodean a toda la organización, y por ende la caracterizan. De esta forma, se pueden detectar las fortalezas y debilidades, así como los recursos a disposición, los cuales serán de suma importancia a la hora de poder establecer una estrategia adecuada. Es por esto que a continuación, se desarrollarán los principales aspectos de la planificación estratégica, tanto para la organización como para el área de RRHH.

1.3 Planificación estratégica

La planificación estratégica ha sido un proceso a través del cual los administradores han agregado valor a su gestión. El establecimiento de planes y la utilización adecuada de los recursos, históricamente, ha sido señalado como un aspecto de relevancia para alcanzar los objetivos propuestos.

En este segmento se verán los aspectos generales vinculados a la importancia y al desarrollo de una adecuada planificación estratégica. Se definirá su concepto, también se abordarán brevemente sus etapas, así como los elementos principales para formular una estrategia acorde a las necesidades de las organizaciones. Se hará énfasis en el control y seguimiento a través de un CMI (en adelante, CMI), y se señalará la importancia de la planificación estratégica, específicamente en el área de RRHH.

Según Armijo (2011), la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. Muchnick (1999), por otra parte, señala la importancia de observar y anticipar desafíos y oportunidades, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. Mientras que Drucker (1983), adiciona la necesidad de medir los resultados que se generen, a efectos de poder comparar con los objetivos planteados inicialmente.

La planificación estratégica sería una práctica que favorece el éxito de las organizaciones. Se convierte en prioridad entonces, establecer planes exitosos y realizar un correcto aprovechamiento de los recursos. Wheelen & Hunger (2007), establecen que la planificación estratégica consta de cuatro elementos básicos, o etapas por las cuales transitar: el análisis ambiental (interno y externo), la formulación de la estrategia, la implementación, y la evaluación y control.

En la Figura 3 se observa un resumen de las mismas y a continuación se desarrolla cada una de ellas.

1.3.1 Etapas de la planificación estratégica

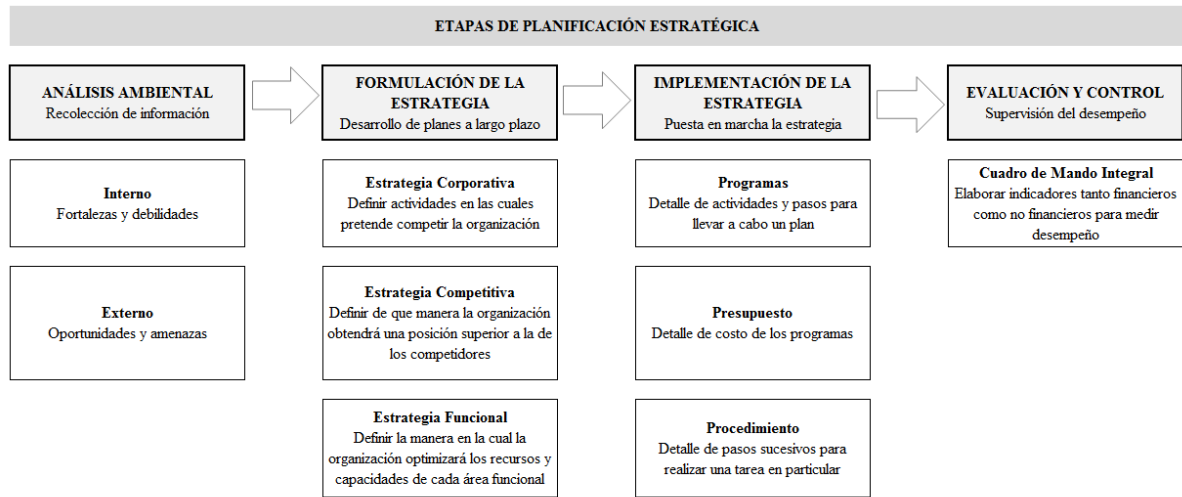


Figura 3: Etapas de planificación estratégica (Elaboración propia, 2017 en base a Wheelen & Hunger, 2007).

1.1.1.1 Análisis ambiental

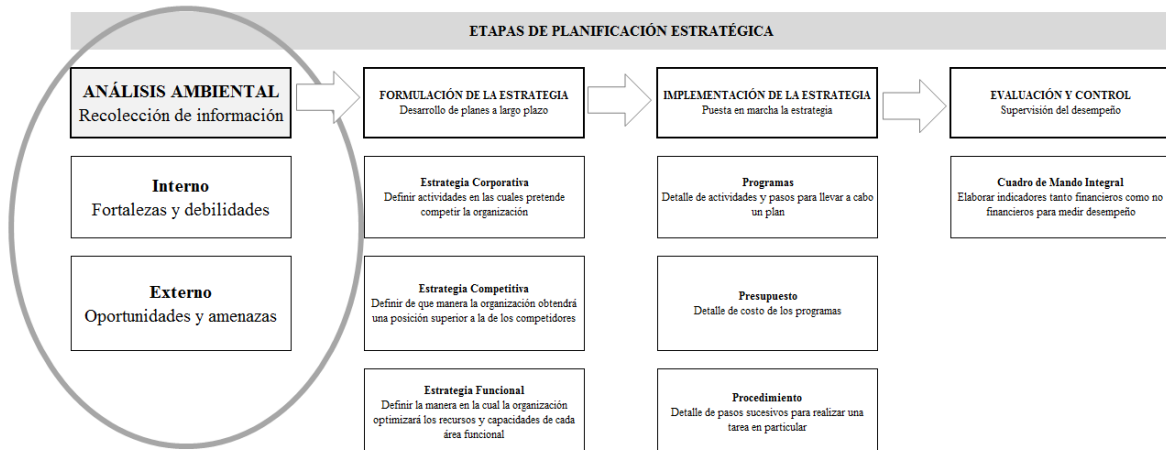


Figura 4: Análisis ambiental (Elaboración propia, 2017 en base a Wheelen & Hunger, 2007)

Esta primera etapa implica vigilar, evaluar, y difundir la información del ambiente externo e interno. Se busca identificar factores estratégicos, definidos como los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la compañía. Este análisis es posible realizarlo a través de la elaboración de la matriz FODA, acrónimo que se utiliza para explicitar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta una organización (Wheelen & Hunger, 2007).

A partir del análisis FODA, se obtiene información que debería utilizar para seleccionar la estrategia adecuada en cada nivel. Poder diagnosticar la situación de la organización teniendo en cuenta cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; como se profundizará en el apartado de diagnóstico organizacional; sería el punto de partida hacia una segunda etapa, la formulación de una estrategia que permitirá alcanzar los objetivos planteados.

1.1.1.2 Formulación de la estrategia

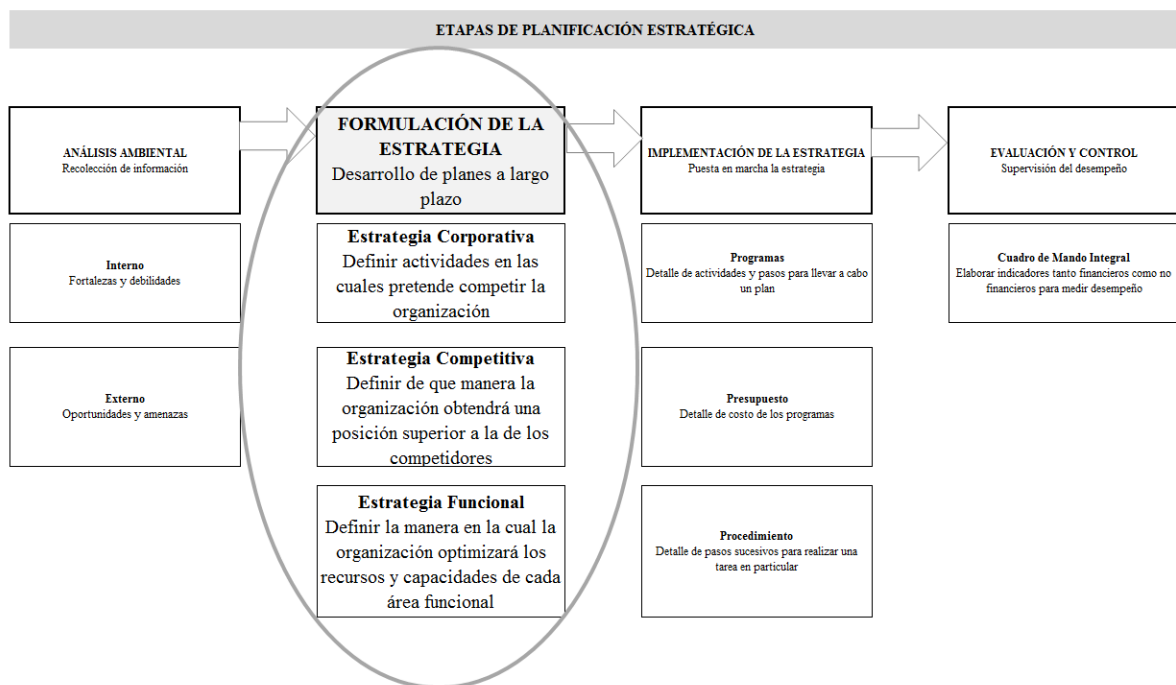


Figura 5: Formulación de la estrategia (Elaboración propia, 2017 en base a Wheelen & Hunger, 2007)

Para Andrews (1977), la estrategia es la pauta para establecer los principales objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos. El establecimiento formal de dichos aspectos, le permitirán a la organización tener claro cuál es el negocio en el que está inmersa y qué tipo de empresa busca ser. Chandler (1962; en Carrion, 2007), añade a la definición de estrategia el concepto de largo plazo, y la importancia de asignar eficientemente los recursos disponibles para un óptimo cumplimiento de los objetivos.

En la siguiente figura (Figura 6), se presentan los diferentes tipos de estrategia planteadas por Porter según Wheelen & Hunger (2007).

NIVELES DE ESTRATEGIAS

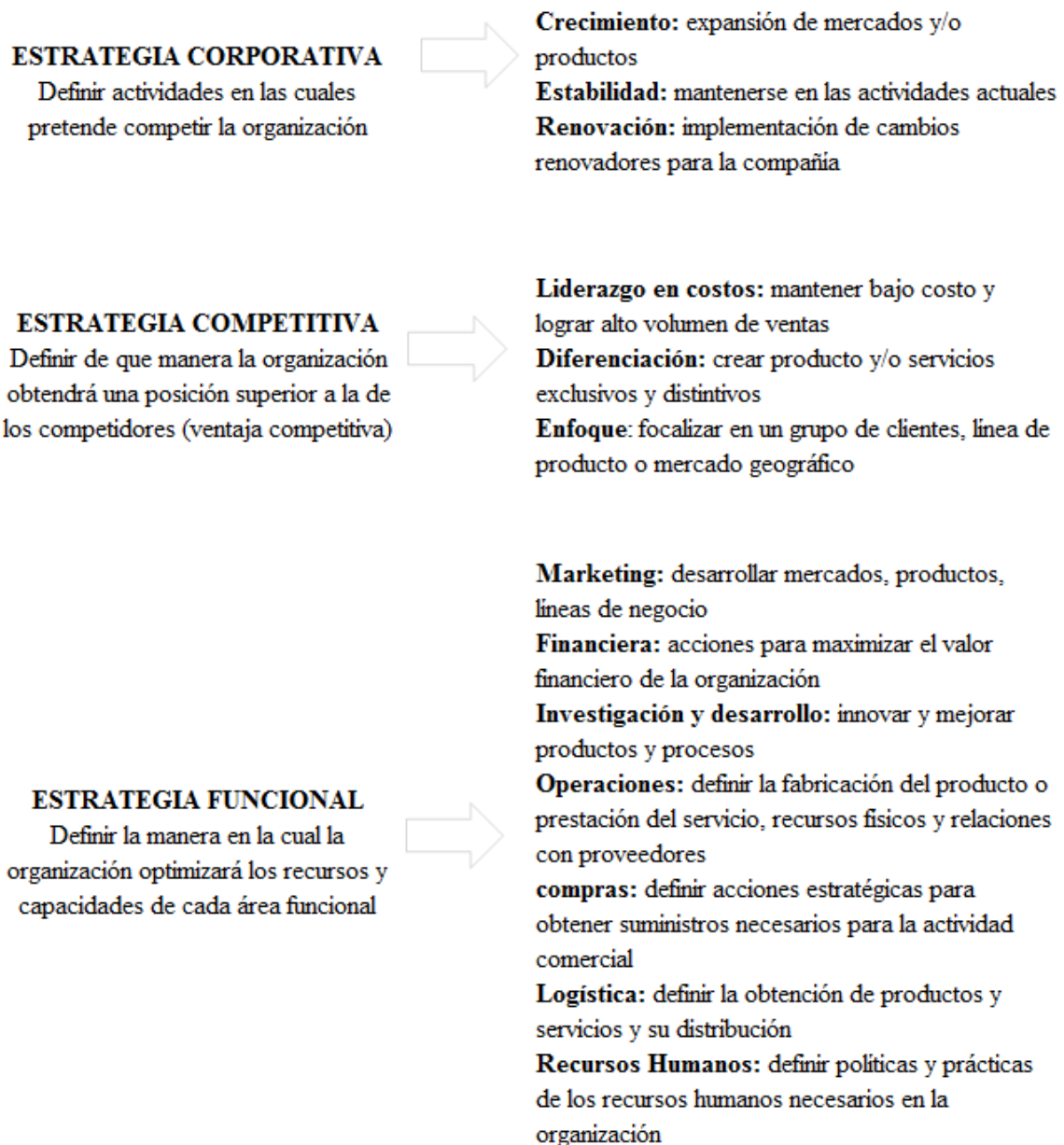


Figura 6: Niveles estratégicos.

Tal y como se observa en la Figura 5, existen tres niveles estratégicos que desarrollaremos a continuación.

Nivel 1: Estrategia Corporativa

Consiste en definir las actividades en las cuales pretende competir la organización. Sería la forma en que la compañía logra generar valor, configurando y coordinando sus actividades de multimercado (Carrion, 2007). Robbins & Coulter (2010), menciona tres tipos principales de estrategias corporativas.

- Estrategia de crecimiento: el foco está en la expansión del número de mercados atendidos o los productos ofertados.
- Estrategia de estabilidad: la organización mantiene sus actividades.
- Estrategia de renovación: se implementa reducción de costos y reestructuración de la organización.

Nivel 2: Estrategia Competitiva

Consiste en definir cómo adquirir una posición superior a la de los adversarios, aspirando a generar capacidades que lo distinguan y se conviertan en el sello diferencial de la organización. Implica entender cuáles son los recursos y habilidades especiales que la organización ha desarrollado o que la misma debería fomentar (Robbins & Coulter, 2010). Porter (1908; en Wheelen & Hunger, 2007), establece tres grandes estrategias competitivas que se observan en la Figura 7.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS		
Liderazgo en Costos	Diferenciación	Enfoque
Apunta a mantener el costo más bajo del mercado, apostando a lograr un alto volumen de ventas. Implementar este tipo de estrategias podría llevar a realizar grandes inversiones de capital en el sector tecnológico, fijar precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para obtener la mayor participación en el mercado	Crear productos y servicios percibidos como únicos, a efectos de que la barrera protectora contra la competencia sea la lealtad a la marca. Implica poca sensibilidad al precio por parte de los compradores. Los productos y servicios únicos se pueden identificar por contar con una calidad distintiva, un servicio extraordinario, un diseño innovador, una sorprendente capacidad tecnológica, entre otras.	Consiste en focalizar los esfuerzos en un grupo específico de clientes, en un segmento de línea de productos o en un mercado geográfico. Posee relación con la estrategia de liderazgo en costos y la de diferenciación, pero aplicada a un segmento limitado o nicho

Figura 7: Estrategias competitivas de Porter (1980).

Nivel 3: Estrategia funcional

Persigue optimizar los recursos y capacidades dentro de cada área. El objetivo es crear sinergia entre las diversas áreas funcionales, alineando las mismas a la estrategia del negocio.

Finalmente, es importante destacar que en las empresas convergen simultáneamente los tres tipos de estrategias, se complementan y apoyan entre sí. El gran desafío consiste en orientarlas hacia una misma dirección. En este sentido, el mapa estratégico es una herramienta de utilidad para vincular los objetivos asociados a las diferentes variables de interés.

1.1.1.2.1 Mapa Estratégico

Para la correcta elección de los objetivos e indicadores, las organizaciones utilizan una herramienta llamada mapa estratégico, que permite mostrar una visión macro de la estrategia de la organización, y cómo es la interrelación y la cadena de valor que se genera entre los objetivos de las diferentes perspectivas (Becker, Huselid & Ulrich, 2001). En la Figura 8 se presenta el bosquejo de un mapa estratégico.

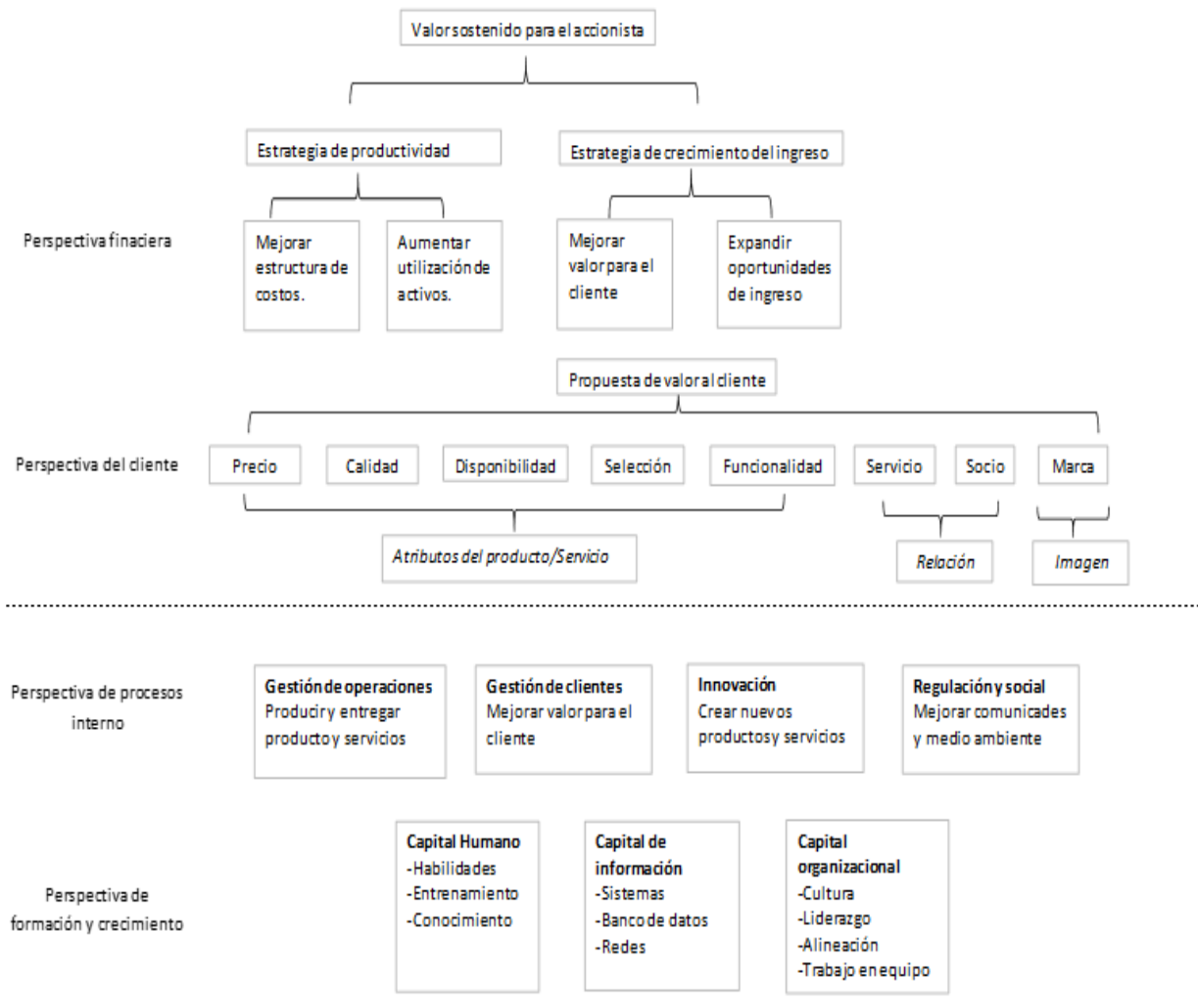


Figura 8: Mapa estratégico (Kaplan y Norton, 2014).

Las empresas construyen sus mapas estratégicos de arriba hacia abajo. En primer lugar, establecen cuáles serán los objetivos financieros de largo plazo. Luego, en segundo lugar, definen la propuesta de valor que le brindarán al cliente y cuáles son los procesos más adecuados para garantizar el cumplimiento de los objetivos. Finalmente se fijan los objetivos vinculados al capital humano, el capital de la información y el capital organizacional quienes darán apoyo a los procesos críticos para dar cumplimiento a la propuesta de valor.

Una vez que se formularon las estrategias asociadas a cada nivel, comienza el desafío de implementarlas.

1.3.1.3 Implementación de la estrategia

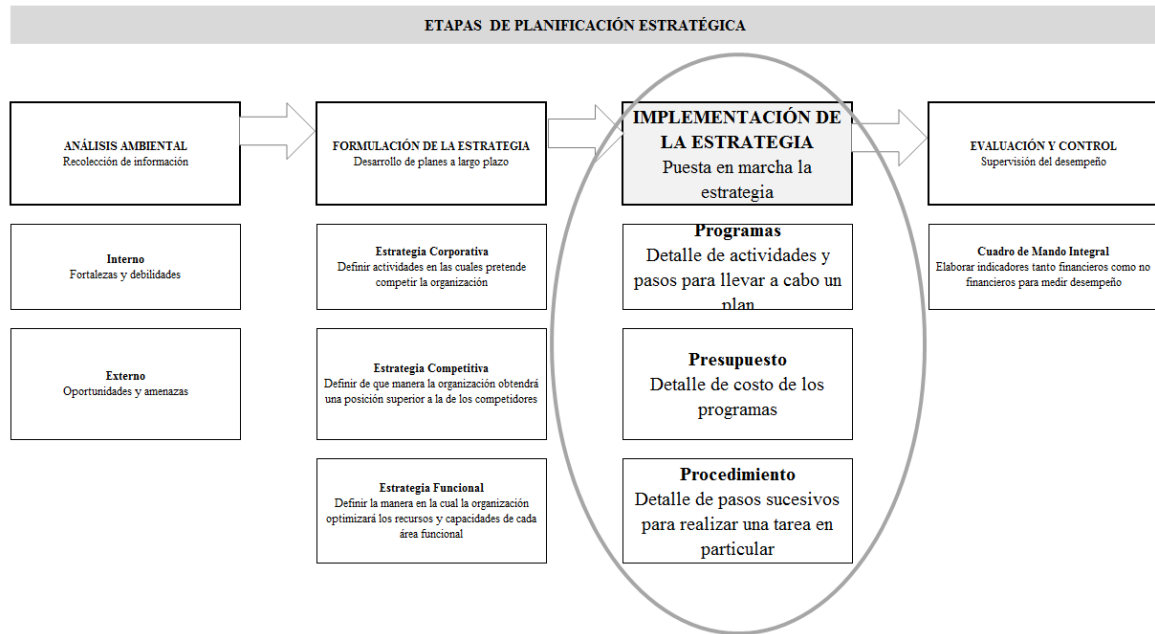


Figura 9: Implementación de la estrategia (Elaboración propia, 2017 en base a Wheelen & Hunger, 2007).

La implementación de la estrategia es definida Wheelen & Hunger (2007), como un proceso en el cual las estrategias, políticas y objetivos se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos.

Thompson (2012), afirma que convertir los planes estratégicos en acciones y resultados, pone a prueba la capacidad de los administradores de la compañía para dar dirección a la acción organizacional. Implica motivar a los colaboradores, construir y fortalecer las capacidades y competencias competitivas, crear y fomentar un clima laboral de apoyo a la estrategia de RRHH, y alcanzar o superar las metas de desempeño.

Wheelen & Hunger (2007), a su vez plantean que se deben analizar algunas cuestiones asociadas a la implementación. Por un lado, hay que determinar quiénes ejecutarán el plan. En este sentido, señala que principalmente, los administradores de

nivel medio e inferior son los responsables de llevar adelante la implementación de la estrategia, siempre contando con la supervisión y el apoyo de los ejecutivos de alto nivel. No obstante, en situaciones en donde la implementación de la estrategia implique grandes cambios, ya sea en la cultura o la estructura, el proceso suele ser llevado adelante por los líderes de la organización con el debido acompañamiento del resto de los administradores.

Este mismo autor señala que la forma en la que las organizaciones ejecutan la estrategia es desarrollando programas, definiendo presupuestos acordes y estableciendo procedimientos claros.

Cuando habla de programas refiere a generar el detalle de las actividades a desarrollar para alcanzar la estrategia definida. Confeccionar el presupuesto, implica asociar cada una de las actividades a su relativo costo de forma de tener claro cuál es el impacto financiero de dicho plan. Los procedimientos, por otra parte, son un sistema de pasos sucesivos, o técnicas, que deben realizarse para llevar adelante las actividades. Contar con procedimientos claros a través de, por ejemplo, manuales es una guía para las actividades diarias.

En última instancia, cabe destacar que resulta de vital importancia, la comunicación del sentido de las estrategias elaboradas para obtener una implementación exitosa. Involucrar a los colaboradores de todos los niveles de la organización en la formulación, e implementación, colabora con un mejor rendimiento organizacional (Wheelen & Hunger, 2007).

Sin embargo, sólo la puesta en marcha de la estrategia no es suficiente, resulta imprescindible ir monitoreando, para realizar los ajustes correspondientes a tiempo, y favorecer una ejecución exitosa de la estrategia.

1.3.1.4 Evaluación y control de la estrategia

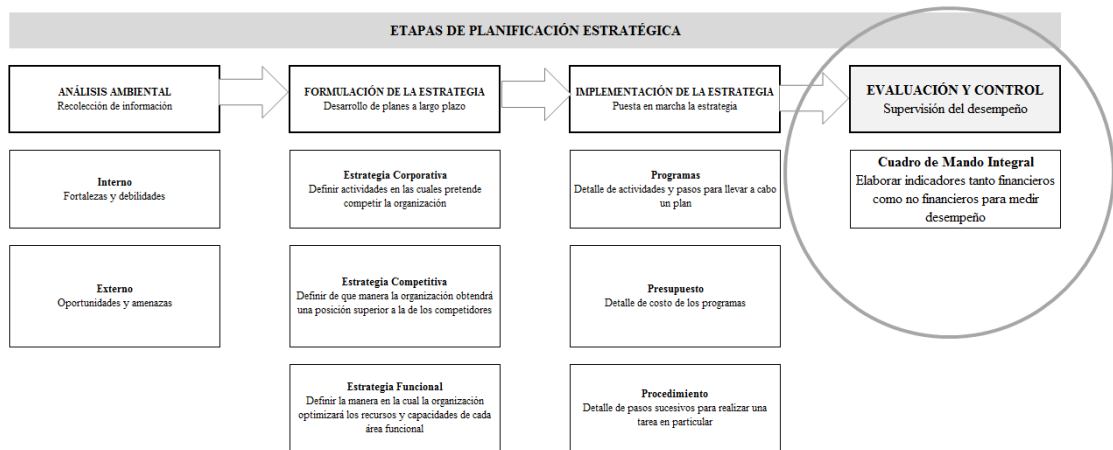


Figura 10: Evaluación y control (Elaboración propia, 2017 en base a Wheelen & Hunger, 2007).

Wheelen & Hunger (2007) definen a la evaluación y control como un proceso en el cual se supervisan las actividades que se llevan a cabo en la organización. Monitorear el impacto de manera tal, que se pueda comparar el rendimiento real con el esperado, favorece que la empresa logre lo que se propuso llevar adelante.

En esta etapa, el autor anteriormente mencionado, señala que resultan importantes los sistemas de información utilizados en la compañía. Éstos serán los medios por los cuales los administradores conocerán los resultados de los programas que se aplican, y con dicha información se podrán tomar medidas correctivas y resolver problemas. Medir los resultados del desempeño, permite detectar la necesidad de realizar ajustes en la formulación de la estrategia, en la implementación o en ambas.

Wheelen & Hunger (2007), definen cinco pasos que son necesarios en este proceso de evaluación y control que se especifican en la Figura 11.

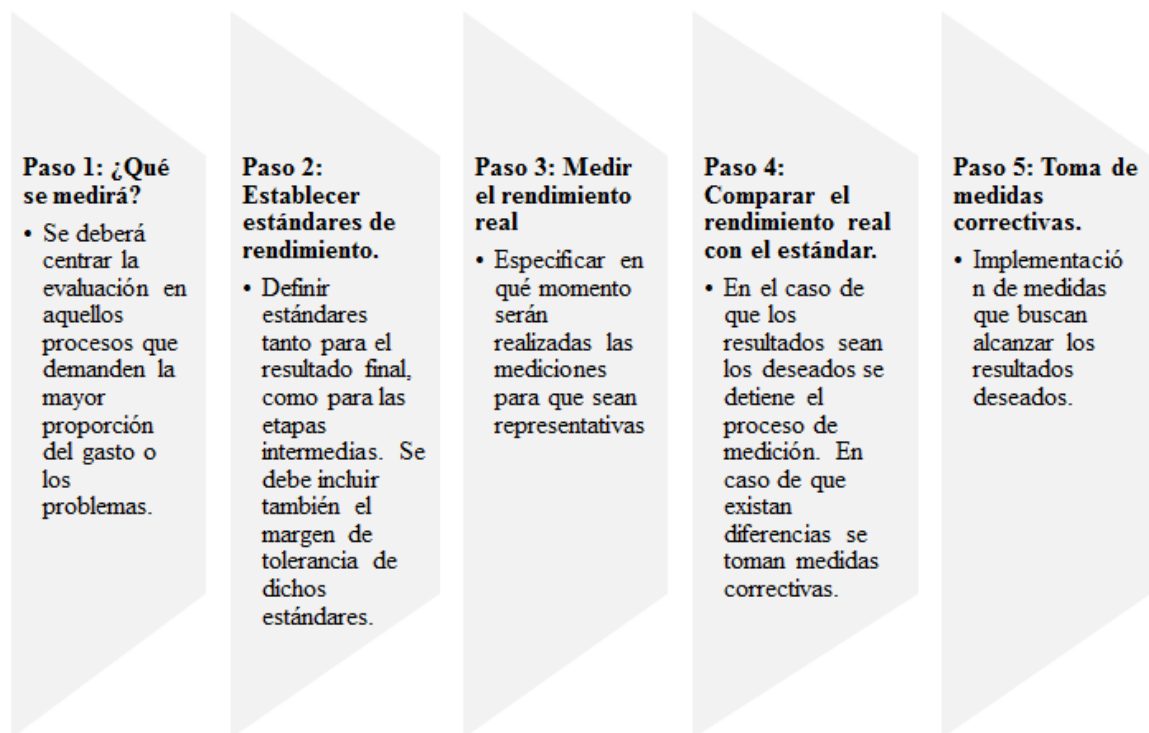


Figura 11: Pasos para la evaluación y control de la implementación de la estrategia (Wheelen & Hunger, 2007)

Kaplan y Norton (2014; en Wheelen & Hunger, 2007) proponen el uso del CMI para evaluar la implementación de la estrategia, tanto con medidas financieras, como con medidas no financieras. Se detalla a continuación aspectos considerados como relevantes de esta herramienta.

1.3.1.4.1 Cuadro de Mando Integral

El CMI es considerado por Thompson (2012), como la herramienta más utilizada para contribuir al logro de los objetivos financieros de la organización. Este aporte, se logra a través de la vinculación de los objetivos financieros, con los objetivos estratégicos específicos.

A cada objetivo resulta necesario asignarle, uno o más indicadores, que den seguimiento al cumplimiento de los mismos. Elaborar el CMI implica definir indicadores

asociados a los objetivos que se derivan de la visión y de la estrategia de la organización. En la definición de estos indicadores se debe contemplar el desempeño de la organización desde las cuatro perspectivas que anteriormente se determinaron en el mapa estratégico: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

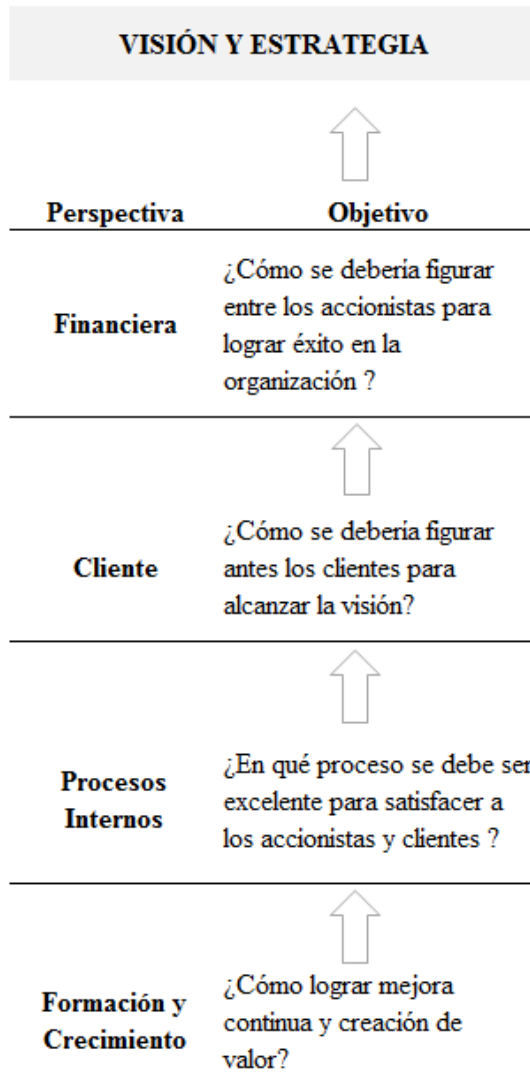


Figura 12: Perspectivas del CMI basado en Kaplan y Norton, (2014).

Las cuatro perspectivas conforman la estructura del CMI (Kaplan & Norton, 2014). Los indicadores que se incorporen al CMI deben cumplir con las siguientes características: ser desafiantes, medibles, estar alineados a la misión y al resto de los objetivos fijados.

Un indicador resulta eficiente si es simple y fácil de entender si:

- Cuenta con definiciones operativas documentadas correctamente.
- Resulta oportuno y accesible para quienes lo utilizan.
- Se vincula a un sistema que facilita identificar las causas fundamentales de los diversos resultados.
- Cuenta con un proceso formal para su continua revisión y perfeccionamiento

Los indicadores se consideran como medidas de rendimiento clave, definidas como básicas para lograr el cumplimiento de la estrategia deseada. Este conjunto de mediciones otorga una visión rápida, pero íntegra del negocio, y permite minimizar la sobrecarga de información al limitar el número de indicadores utilizados. Obliga, de esta manera, a los ejecutivos a enfocarse en el conjunto de mediciones definidas como cruciales. El CMI se convierte en un sistema de gestión estratégico que brinda soporte en la gestión a largo plazo, unificando en un informe de gestión los diversos indicadores de una compañía, así como las mediciones operacionales en su conjunto.

Según Norton & Kaplan (2000), habría cuatro procesos decisivos que las compañías deberían llevar adelante, los cuales se observan en la Figura 13, en este sentido el CMI es una herramienta que permite la implementación de dichos procesos.

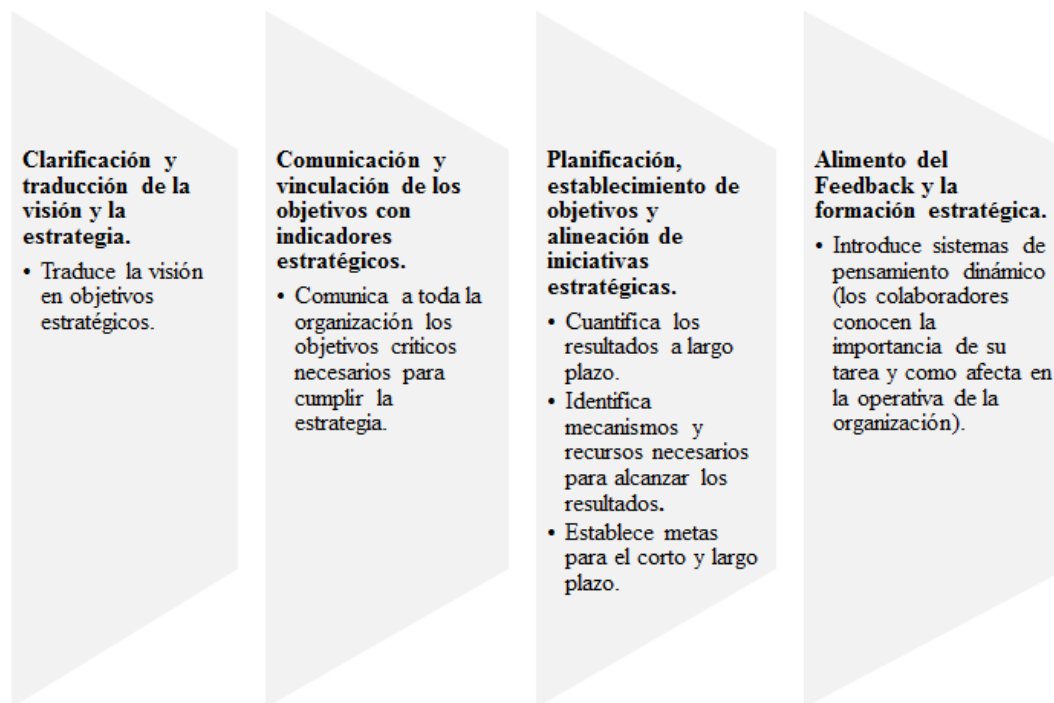


Figura 13: CMI y su influencia en los procesos decisivos de gestión (Elaboración propia, 2017 en base a Kaplan y Norton, 2009).

Tal como se ha expuesto, el CMI permite plasmar de forma práctica las metas y objetivos, así como los indicadores asociados a cada uno en base a las cuatro perspectivas básicas definidas. De este modo guía las actividades de la organización al cumplimiento de la estrategia seleccionada. El CMI se convierte en una herramienta destacada por la contribución que brinda a la organización en el proceso de evaluación y control de la estrategia.

RRHH como departamento, también se enfrenta al desafío de poder determinar una estrategia para el área y establecer objetivos e indicadores. A continuación, se desarrollará aquellos aspectos vinculados a la planificación estratégica en RRHH.

1.3.2 Planificación estratégica y cuadro de mando en Recursos Humanos

Tal y como ya se ha mencionado, RRHH no puede ser un mero espectador de la planificación estratégica empresarial, sino que debe asumir el reto de alinear las prácticas de RRHH a la estrategia del negocio, logrando acompañar los resultados de la organización (Ulrich, 2006, Granjo 2008). La estrategia de RRHH determina la función del área, definiendo el valor que agrega invertir en los recursos de la compañía, justificando también su utilización (Ulrich, 2006).

RRHH debe realizar un diagnóstico que permita detectar la situación actual, y a partir de la misma, identificar los cambios pertinentes que favorezcan la persecución de los objetivos de la organización. En definitiva, partir de un adecuado diagnóstico, será de suma importancia para establecer planes de acción acordes a las necesidades del negocio, y por ende, lograr una correcta alineación con los objetivos estratégicos.

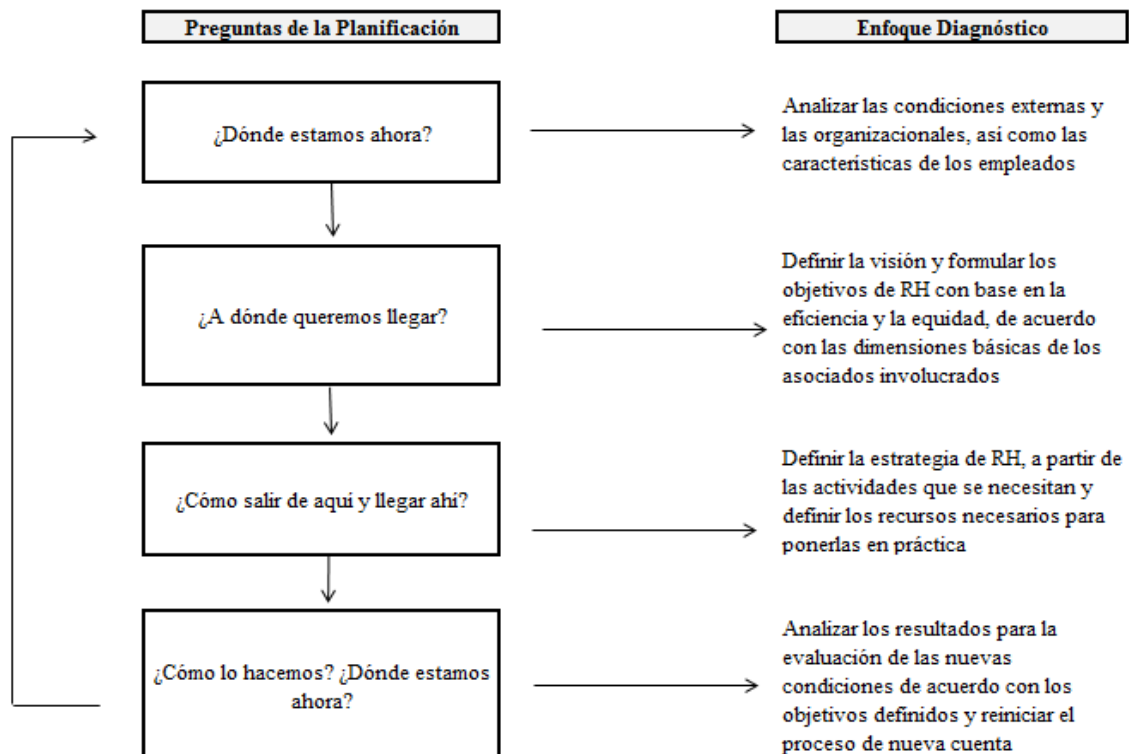


Figura 14: El proceso de planificación y el enfoque del diagnóstico (Chiavenato, 2009).

Chiavenato (2009), plantea preguntas que se observan en la Figura 14 las cuales RRHH debe realizarse al momento de llevar adelante una planificación, así como el enfoque diagnóstico apropiado para las mismas.

Una vez que el área ha detectado cuál es su situación actual, y a dónde debería llegar para lograr la correcta alineación de los objetivos. Es necesario pautar objetivos y estrategias de RRHH, mediante la planificación estratégica del área. Esta estrategia no solo deberá considerar los objetivos de la organización, sino que deberá alcanzar también los objetivos individuales de los colaboradores, intentando alinearlos con las necesidades globales.

La elaboración e implementación de la estrategia del área de RRHH podría resumirse en cinco pasos tal y como se observa en la Figura 15.

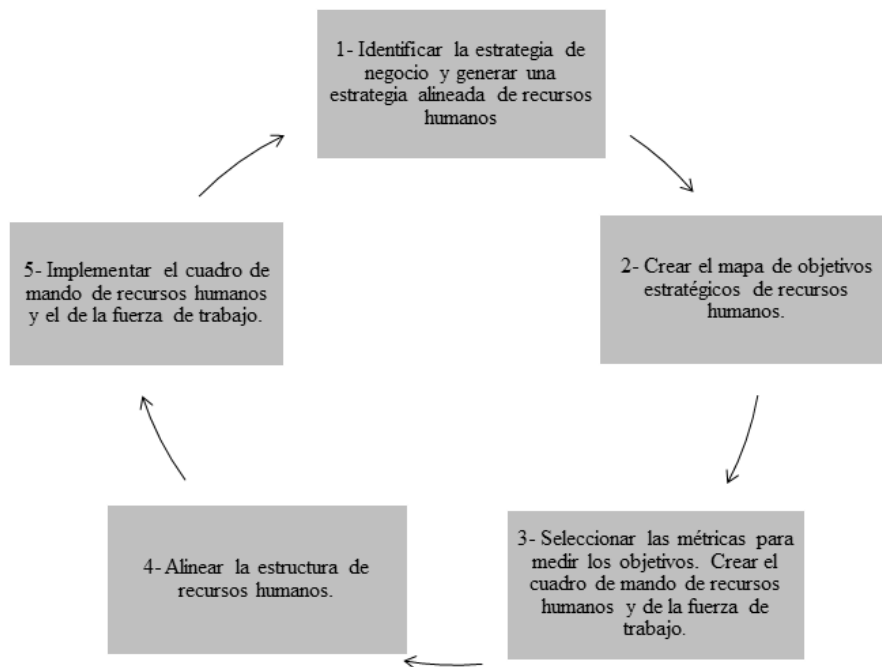


Figura 15: Pasos para la elaboración e implementación de la estrategia en RRHH (Material de clase de gestión e indicadores del desempeño, 2016).

Los profesionales de RRHH, deberán lograr que la estrategia sea una síntesis entre, la planificación empresarial y la de RRHH, teniendo en cuenta los recursos a disposición. Los administradores deberán asociarse al equipo de RRHH y su estrategia, para que se presente un proceso integral de planificación, incluyendo las prácticas de RRHH como aspectos claves para alcanzar los resultados de la compañía (Chiavenato, 2009).

Becker, Huselid & Ulrich (2001) proponen que durante la elaboración de los objetivos pertinentes a la función de RRHH se deberían tener en cuenta tres dimensiones: costos / inversión, procesos de RRHH y competencias de RRHH. En la Tabla 7, se observan las tres dimensiones y sus implicancias.

Tabla 7

Dimensiones a considerar para la elaboración de objetivos en RRHH.

Dimensión	Concepto	Aspectos a tener en cuenta
Costos / Inversión	¿Cuáles son nuestros objetivos financieros? Cuidar los costos y asignar montos de inversión acordes a las necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> •Capacitación •Reconocimiento •Incentivos
Procesos de recursos humanos	¿Qué necesitamos hacer para cumplir con las necesidades de nuestros clientes? Diseñar procesos y prácticas de recursos humanos claves en el alcance de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> •Medición del Desempeño •Recompensas •Selección •Desarrollo •Comunicación
Competencias de recursos humanos	¿Qué quieren nuestros clientes de nosotros? ¿Cómo debemos ser percibidos? Garantizar que el área de recursos humanos tenga las competencias requeridas para gestionar acorde a los objetivos del área y la organización.	<ul style="list-style-type: none"> •Socio estratégico •Agente de Cambio •Lider del Personal •Experto Administrativo

Fuente: Elaboración propia en base a material de clase de gestión e indicadores del desempeño, 2016.

Como se ha visto, la estrategia de RRHH ya no se orienta únicamente a la evaluación de la cantidad de fuerza de trabajo necesaria para alcanzar los objetivos, sino que debe generar valor contratando talentos alineados a los valores, políticas y objetivos de la compañía. Deberá así mismo, medir y gestionar el clima organizacional provocando un mejor desempeño en los colaboradores, así como también crear una cultura corporativa alineada a los objetivos, una estructura organizativa adecuada y procesos eficientes que acompañen los resultados deseados. Deberá también, crear sistemas de remuneración coherentes con los resultados estratégicos de forma que sean sustentables, alineen a los colaboradores a la estrategia y los motive. A su vez, se deberá crear planes de capacitación que potencien las habilidades y conocimientos de los colaboradores para lograr alcanzar la estrategia empresarial (Ulrich 2000, Chiavenato 2009).

Convertirse en un socio estratégico, demanda que los profesionales de RRHH entiendan cuáles son las capacidades que llevarán a alcanzar la estrategia. Además, requiere que sean capaces de entender cómo el área puede impactar en dichas capacidades. Becker, Huselid & Ulrich (2001) entienden que la acción más efectiva, que los profesionales de RRHH tienen para asegurar una contribución estratégica, es crear un CMI que demuestre el efecto que las acciones de RRHH tienen en la organización. El CMI brinda un espacio para exponer, fundamentar, medir y comunicar el aporte de las áreas. Dicho esto, como área de soporte para la compañía, se convertiría en un negocio, dentro de otro. Es por ello que debe plantear también su misión, visión, entender quiénes son sus clientes, quienes son sus proveedores, cuáles son sus productos, servicios, sistemas, presupuesto, entre otros.

Una vez que se han elegido los objetivos adecuados, y se ha decidido cuál será la estrategia para el área es importante poder determinar cuáles serán los indicadores de gestión que permitan monitorear los resultados de la implementación. Anteriormente, se ha visto la utilidad del uso del CMI durante la planificación estratégica, para dar seguimiento a la estrategia. En el área de RRHH también será de gran importancia poder aplicarlo, y así controlar la implementación de la estrategia del departamento.

Becker, Huselid & Ulrich (2001) entienden que la acción más efectiva, que los profesionales de RRHH tienen para asegurar una contribución estratégica, es crear un CMI que demuestre el efecto que las acciones de RRHH tienen en la organización. El CMI brinda un espacio para exponer, fundamentar, medir y comunicar el aporte de las áreas. El cuadro de mando de recursos humanos (en adelante, CMRH), no sería más que la aplicación de la misma lógica con la cual se arma un CMI, aplicado al área de RRHH, tal y como si fuera una unidad de negocio a analizar y planificar.

Dicho esto, como área de soporte para la compañía, se convertiría en un negocio, dentro de otro. Es por ello que debe plantear también su misión, visión, entender quiénes son sus clientes, quienes son sus proveedores, cuáles son sus productos, servicios, sistemas, presupuesto, entre otros, y poder establecer un plan estratégico para alcanzar sus objetivos.

El CMRH, se habría convertido actualmente en una de las herramientas más eficientes para transformar a los equipos de RRHH en socios estratégicos de las compañías. A través de su diseño e implementación, RRHH habría encontrado la forma de poder alinear su gestión de modo más eficiente, hacia la concreción de los objetivos organizacionales. Realizar el mapa estratégico, determinando los objetivos de los diversos puntos de interés (perspectiva financiera, perspectiva de cliente y perspectiva de procesos), facilita enormemente la detección de cuáles son los ámbitos de acción en los cuales RRHH debe, y puede actuar. Recordemos que el área históricamente ha tenido ciertas dificultades para medir su gestión, ya que sus principales activos serían intangibles. En este sentido, el CMRH sería un recurso a través del cual los profesionales de RRHH se verían obligados a considerar la forma de cuantificar el impacto de sus acciones.

A modo de cierre, se ha visto que, en el apartado de planificación estratégica, se han señalado los aspectos principales vinculados a la importancia del desarrollo de una adecuada planificación. Se ha visto que ha sido un proceso a través del cual los administradores de las organizaciones han podido agregar valor a su gestión, en la medida que los ordena y los guía. Por otra parte, transcurrir por las etapas de una planificación

estratégica le permite a quienes dirigen la organización poder contemplar dentro de su análisis la mayor cantidad de variables posibles, y estar más preparados para afrontar las diversas situaciones que se suceden habitualmente, y hacer un mayor aprovechamiento de los recursos a disposición.

En última instancia, y como parte de la etapa final se hizo énfasis en la importancia de dar seguimiento y control a la estrategia elegida y los objetivos pautados. Dentro de este marco se profundizó sobre el CMI como herramienta para dar seguimiento, y finalmente se indagó sobre su aplicación al área de RRHH.

Por último, destacar que un proceso diagnóstico y la realización de una planificación estratégica, no deben desestimar el contexto en el cual está inmersa la organización. Para que la compañía, logre adaptarse al entorno y demanda del mismo, los líderes de la organización deben conocer el entorno en el cual se encuentra inmersa, las características del rubro, los aspectos que pueden interferir tanto positiva o negativamente. Esto permitirá un mayor entendimiento de la organización, y facilitará al momento de abordar la misma y proponer prácticas de gestión eficientes. Dicho esto, en el siguiente apartado se desarrollara las características y aspectos relevantes del sector retail, así como los principales desafíos que debe enfrentar el área de RRHH.

1.4 El sector Retail

Dado el rubro en el que la compañía desarrolla sus actividades, se buscará caracterizar al sector, entendiendo cuál es su impacto a nivel económico, así como también a nivel laboral. Precisamente, se hará una breve reseña sobre las características generales del comercio minorista, así como también las posibilidades de empleabilidad que genera el sector, las particularidades de los puestos de trabajo y los desafíos a los cuales se enfrentan los equipos de RRHH en su gestión.

Se entiende que es importante poder entender las características del sector, para así lograr una comprensión global del negocio, de forma de establecer una mejor planificación estratégica del área, identificando prácticas que contribuyan al alcance de los objetivos estratégicos definidos por la compañía.

La industria retail, también denominada como comercio minorista, es entendida según Levy & Weitz (2004) como un conjunto de actividades empresariales cuya especialidad radica en agregar valor a los productos y servicios que venden a sus clientes.

El sector se compone de negocios que varían en sus formatos, se encuentran tiendas, propuestas de e-commerce y mercados abiertos. Por otra parte, varían en tamaños, encontrándose desde pequeñas tiendas hasta grandes superficies. Los productos que se comercializan se alternan desde alimentos, productos no alimenticios, medicamentos recetados y de venta libre, entre otros. También cambian las estructuras legales, existen negocios independientes, franquicias así como también grupos integrados. Otras características que presenta el sector es que los negocios están ubicados en diferentes lugares: zonas urbanas, rurales, centro de ciudad, entre otros (International Labour Organization, 2015).

El comercio minorista, le ofrece al consumidor la posibilidad de comprar la cantidad que desea, en un lugar conveniente, con asesoramiento a disposición y la facilidad de acceder a productos adicionales. Para atraer el interés de los compradores, las tiendas retail tienden a establecer diferentes acciones estratégicas como: estar bien

ubicados, invertir en el diseño y la infraestructura de las tiendas, preocuparse por la satisfacción del cliente, brindar asesoramiento, pautar estrategias de precios atractivas, ofrecer promociones y comunicar eficientemente su propuesta (Levy & Weitz, 2004).

En Uruguay, el comercio minorista de alimentos, está conformado por 30.000 tiendas, y en el 2015 sumaron un total de US\$ 7.300 millones en ventas, un 4% más que en el 2014. En cuanto a los artículos no comestibles, las ventas disminuyeron en los últimos períodos (Uruguay XXI, 2016).

El sector se ha encontrado con cambios en los marcos legales, las circunstancias económicas y las preferencias de los consumidores. La globalización ha traído nuevas formas de competencia y constantemente hay cambios en las preferencias de los consumidores (International Labour Organization, 2015).

Particularmente la inclusión de la tecnología ha implicado la generación de nuevos desafíos. A nivel global, los clientes han comenzado a comprar más desde sus teléfonos móviles, se han vuelto más dependiente de las redes sociales, y demandan de los empleados de las tiendas una mayor exigencia, en cuanto a calidad de servicio y conocimientos (PwC, 2016). Nielsen (2016), recopiló las tendencias y desafíos del retail para América Latina, encontrando cinco puntos importantes sobre los cuales el sector deberá trabajar: las diferencias generacionales afectan la modalidad de compra, lograr una real lealtad del cliente con programas efectivos de fidelización, competir con nuevos formatos de compra, explotar el canal de venta online, y la preferencia de los consumidores por marcas locales.

Todo esto, le ha implicado al sector enfrentarse con la creciente necesidad de implementar prácticas sostenibles e innovaciones tecnológicas, lo cual representa una fuente de oportunidades y desafíos para la industria.

1.4.1 El sector Retail y su capacidad de empleabilidad

A nivel laboral, tradicionalmente la industria retail es una de las más importantes fuentes de empleo en muchos países (Miller, 2006). En la Unión Europea, durante el 2013, el sector empleaba a 19.3 millones de personas. En Estados Unidos, en el 2014, el sector tenía 17 millones de personas trabajando. En Australia, es el segundo sector que brinda la mayor cantidad de oportunidades laborales, representando el 10% de las fuentes laborales totales del país (International Labour Organization, 2015).

En Uruguay, el sector comercial tiene un 10% de las personas empleadas en el país, siendo alrededor de unas 53.000 personas (Uruguay XXI, 2016). Según un informe elaborado por Advice (2016), la demanda de empleos vinculados al sector comercial y ventas fue de un 17%. Siendo las propuestas laborales vinculadas a los servicios y oficios (atención, gastronomía, vigilancia, entre otros), las más ofrecidas, seguidas por las ofertas comerciales (comercial, atención al cliente, entre otros) (KPMG, 2016).

En cuanto a características demográficas de los empleados en el sector, una gran proporción de los mismos son jóvenes, principalmente estudiantes. En la Unión Europea, el 22% de los trabajadores tienen entre 15 y 24 años, en Reino Unido el porcentaje asciende a un 25.8%, en Francia equivale a un 19.5% y en Alemania es de un 17.8%. Así mismo, el sector estaría marcado por una fuerte presencia femenina, en la Unión Europea equivale aproximadamente al 62% de su fuerza laboral. A nivel regional, Argentina en el 2012 tenía un 45% de presencia femenina en el sector (International Labour Organization, 2015).

1.4.1.1 Características de los empleos en el Sector Retail.

Si bien se ha planteado anteriormente la diversidad de formas y tipos de negocios que abarca el sector, existirían algunas tendencias genéricas en cuanto a las características de los empleos ofrecidos por la industria del comercio minorista.

En primer lugar, es percibido generalmente como un sector de empleos que requieren baja calificación, así como pocas oportunidades de desarrollo. Frecuentemente es concebido como un empleo transitorio, debido a la creencia asociada de ser un lugar donde no habría espacio para proyectarse profesionalmente (International Labour Organization, 2015). No obstante, la industria minorista ofrece amplias oportunidades de trabajo para los empleados de diversos antecedentes educativos. En este sentido, se ha encontrado que aquellos que tienen un nivel educativo más alto, inicialmente acceden a puestos de mayores responsabilidades, mientras que quienes tienen un nivel educativo medio y bajo acceden a posiciones de trabajo básicas.

Sin embargo, quienes ingresan a trabajar en posiciones asociadas a la línea de venta, habitualmente tienen la posibilidad de ser promovidos a la posición más alta, en función de su compromiso y habilidades demostradas, independientemente de su formación académica (Kamarulzaman, Zulkeflee, Hamid, Sahari & Halim, 2015). De hecho, muchos trabajadores encuentran en retail el atractivo de tener sus primeras responsabilidades asociadas a administrar un negocio, tener los primeros contactos con estados de resultados, y ser responsables por equipos de trabajo (Levy & Weitz, 2004).

Como segunda característica, se desprende que el comercio minorista estaría determinado por tener jornadas de atención extensas e irregulares, no sólo en cuanto a horarios, sino también en días, ya que habitualmente trabajan también los fines de semanas y feriados (Singh & Mishra, 2008; Esbjerg, Buck & Grunert, 2010).

Esto último, ha propiciado la tercera característica del sector: la necesidad de aplicar horarios de trabajos flexibles (Ben-Ner, K'ung, Bosley, & Burns, 2000). Propuestas de trabajo part-time permiten cubrir las largas jornadas de atención (International Labour Organization, 2015) y además les da la posibilidad a los encargados de tiendas de administrar su fuerza de trabajo en función de los horarios y días de mayor - menor venta (Esbjerg et. al., 2010). Por otra parte, le posibilitan al empleado conciliar su trabajo con otras responsabilidades, como por ejemplo el estudio (International Labour Organization, 2015).

A su vez, aparece una búsqueda de reducción de costos, para poder hacer frente al crecimiento de una competencia de precios intensa, a la cual se adiciona la presencia de trabajadores a tiempo parcial, y de trabajadores con mediana o escasa calificación. Esto implica niveles de remuneración menores, generando así, una cuarta característica: salarios bajos (Singh & Mishra, 2008; Esbjerg et. al., 2010; International Labour Organization, 2015).

En quinto lugar, aparece como distintivo un ambiente laboral, en ocasiones, algo estresante (Kamarulzaman et al., 2015). Las condiciones edilicias y los beneficios, tienden a mejorar, sin embargo, aún persiste cierta mala reputación que rodea al sector. Esto podría deberse a factores de estrés asociados al contacto constante con el cliente y a la modalidad de trabajo bajo presión a las que están expuestas las posiciones de trabajo. Muchas veces los trabajadores se enfrentan con ritmos de trabajo intensos debido a la cantidad de visitas que reciben, sufriendo además la presencia de clientes molestos que en ocasiones son groseros (Esbjerg et. al., 2010).

Finalmente, producto quizás de la combinación de algunas características anteriores, se encuentra la alta rotación de personal que enfrenta generalmente el sector (Ben-Ner et al.; 2000; KPMG, 2006; Singh & Mishra, 2008; Esbjerg et. al., 2010; International Labour Organization, 2015; Kamarulzaman et al., 2015).

Dado todo lo anteriormente expuesto, el sector brinda propuestas laborales que, pueden ser visualizadas por los perfiles profesionales como lugares de trabajo a corto plazo, pero son percibidas como propuestas muy interesantes para quienes cuentan con niveles de formación bajos o medios. Además, se ofrecen horarios de trabajo flexibles y a tiempo parciales, que buscan beneficiar tanto al negocio, como al empleado. No obstante, trabajar en el sector retail implica hacerlo en horarios y días poco atractivos, con salarios bajos y ambientes laborales exigentes; así como también convivir con altos niveles de rotación. En Uruguay puntualmente, Mc Donald's por ejemplo, durante el 2015, tuvo una rotación de un 62% (Grate Place to Work, 2015) y según lo visto en el Seminario Internacional Retail durante el año 2016, la rotación del rubro estaba por encima del 60% (Seminario Internacional Retail, 2016).

En definitiva, si bien el sector tiene propuestas variadas, existirían algunas características que se observan en muchos de los formatos, convirtiéndose en temáticas de especial atención de la gestión de RRHH.

1.4.2 Gestión de Recursos Humanos en el sector Retail.

RRHH en el sector retail, jugaría un rol fundamental para maximizar los resultados de la gestión del negocio. En el rubro, aparecen algunos desafíos asociados a las características anteriormente señaladas que se convierten en aspectos prioritarios a ser atendidos.

Gran parte de la experiencia de los clientes, está determinada por las actividades que llevan adelante los colaboradores. Tal y como hemos visto anteriormente, los nuevos desafíos para el sector, implican poder brindarles a los clientes un servicio de mejor calidad en tanto asesoramiento y servicio (PwC, 2016). Este aspecto es llevado adelante por los colaboradores y debería poder convertirse en el diferencial del negocio, por lo difícil de imitar que resulta, por parte de los competidores (Levy & Weitz, 2004).

En esta línea, la capacitación de los empleados tendría un impacto positivo en las ventas y la satisfacción del cliente. De esta forma, se vuelve estratégico comenzar a considerar que el talento de quienes llevan adelante el negocio, puede y debe, convertirse en un valor clave en la experiencia de compra. Sobre todo, para los minoristas con una gran presencia física en tienda (PwC, 2016).

A corto plazo, RRHH debe procurar aumentar la productividad de sus colaboradores, y tiene el desafío de trabajar en la relación que los mismos generan con el cliente, para alcanzar mayores niveles de satisfacción por parte de éstos últimos. Para ello deberá poder trabajar, a largo plazo, sobre la satisfacción del colaborador en su lugar de trabajo, y alcanzar menores niveles de rotación (Levy & Weitz, 2004).

El éxito en retail necesita de sistemas de prácticas de trabajo de alto desempeño,

incluyendo procedimientos integrales de reclutamiento y selección de empleados, sistemas de compensación de incentivos y de gestión del desempeño, y una amplia participación y capacitación de los empleados. RRHH tendrá el desafío de actuar de forma alineada desde todos los subsectores del departamento para hacer frente a los diferentes retos asociados a cada uno de ellos (Singh & Mishra, 2008).

1.4.1.2 Desafíos vinculados a los subsistemas de RRHH en el sector Retail.

Como se ha visto, el sector del comercio minorista o retail, ofrece propuestas de trabajo que tienen características asociadas a la dinámica del negocio. Dichas características, implican un desafío para los profesionales de RRHH debido a la dificultad de ser gestionadas.

En este apartado se buscará indagar sobre los diferentes retos asociados a los procesos de atracción y selección de capital humano, retención de colaboradores, procesos de capacitación y desarrollo, así como también las dificultades asociadas a los planes de compensación.

1.4.1.2.1 Desafíos de atracción y selección.

La dificultad de atraer, y seleccionar, buenos nuevos empleados ha sido una de las tres principales preocupaciones de los ejecutivos de alimentos al por menor en los últimos años (Ben-Ner et al., 2000). Resulta esencial poder contratar a empleados que cuenten, no sólo con el conjunto de habilidades adecuadas para ocuparse de las funciones operativas, sino que también sean capaces de comprometerse con su trabajo ya que probablemente trabajarán en días festivos y contarán con jornadas de trabajo extensas y extenuantes (Singh & Mishra, 2008).

Los puntos de venta masivos, según Esbjerg et al. (2010), son lugares donde todos quieren ir a comprar, pero no todos están dispuestos a trabajar. Existiría una mala reputación que dificulta la atracción de buenos perfiles.

Según Singh & Mishra (2008) escasean perfiles adecuados capaz de comprometerse a largo plazo, los salarios de primera línea suelen ser bajos, las posibilidades de crecimiento que se ofrecen suelen ser a largo plazo y no a corto plazo, y la competencia es importante. Todos buscan los mismos perfiles. Además, se ofrecen horarios y días de trabajo poco atractivos (Esbjerg et al., 2010).

Los agentes de RRHH del sector, deben ser capaces de implementar prácticas creativas con el fin de ganar la guerra por la caza de talentos, lo cual en los últimos años se ha convertido en un determinante para el éxito (Singh & Mishra, 2008). A su vez, Miller (2006), plantea la urgencia de llevar adelante procesos de reclutamiento y selección planificados y ordenados.

Construir la marca de la empresa en el mercado de trabajo global, mediante la comunicación de sus atributos de una manera que la distinga de los competidores, se vuelve una obligación (Esbjerg et al, 2010). El diferencial de la empresa, luego estará vinculado a diversos atributos a elección y acorde a la realidad de la misma. Algunas de ellas pueden ser: la inclusividad, la competitividad, orientado a objetivos, basado en valores, con alta integridad, entre otros (Singh & Mishra, 2008).

Singh & Mishra (2008) plantean dos prácticas que ayudarían a aumentar la eficiencia y efectividad de los procesos de reclutamiento y selección. Una opción es poder comunicar a través de la página web aquellas vacantes que van surgiendo, lo que les da visibilidad a las ofertas de trabajo para quienes de por sí están navegando por la web y se vieron interesados en el sitio. Plantean también, la posibilidad de armar programas de referidos y brindar bonos para quienes sugieren personas que avanzan en los procesos.

1.4.1.2.2 Desafíos de retención.

Tradicionalmente, el contenido de tareas de los trabajos de primera línea ha sido bajo y segmentado, requiriendo poca habilidad o entrenamiento. Esto ha llevado a un círculo de retroalimentación en donde bajos salarios, más altos niveles de rotación derivan en poca satisfacción del cliente y, por tanto, pérdida de ventas. Razón por la cual, las

organizaciones se han visto forzadas a pensar en estrategias de retención (Singh & Mishra, 2008). Además, es importante retener, ya que la rotación tiene costos de selección e inducción al puesto de trabajo asociados (Esbjerg et. al., 2010).

En cuanto a la retención, Singh & Mishra (2008), así como también Esbjerg et.al. (2010), mencionan como aspecto importante a tener en cuenta que el sector tendría un gran número de, lo que ellos denominan como colaboradores transicionales. Estos colaboradores suelen ser jóvenes, y buscan satisfacciones a corto plazo, prefieren trabajar pocas horas para poder estudiar y su interés es meramente financiero. Sin embargo, son los más dispuestos a ganar salarios básicos fijados por la ley, y, por ende, ante cualquier propuesta levemente superior, o dificultades con el estudio, cambian de trabajo.

En esta línea, ambos autores, plantean que muchas veces las propuestas de flexibilidad que se proponen, luego no se cumplen. Las organizaciones toman ese aspecto a su favor, y en definitiva algo que debería ser un beneficio que busca dar más equilibrio entre el trabajo y el resto de las actividades de los colaboradores, se vuelve un aspecto que favorece principalmente a la tienda. Dado que, para los colaboradores transicionales, la flexibilidad forma una variable fundamental en su satisfacción laboral, se debe ser cuidadoso con este beneficio y su real cumplimiento.

Esbjerg et al. (2010), a su vez, indica otras dificultades asociadas. Primeramente, señala que parte de la propuesta de trabajar en retail implica estar expuesto a abusos verbales por parte de los clientes, y esta se convertiría en una de las características no deseadas por parte de quienes trabajan allí. En segundo lugar, destaca la frecuencia de robos a los que están expuestos los colaboradores. Y si bien, las organizaciones pueden proveer de seguridad e instancias de capacitación sobre cómo actuar en estos eventos, la inseguridad no deja de ser un factor de estrés para el colaborador (Esbjerg et al., 2010).

Por otra parte, subraya la cantidad de cambios de líderes que se le suele imponer a los colaboradores. En general, cada referente tiene sus propias formas e ideas sobre cómo hacer el trabajo. A sí mismo, frecuentemente los cambios también implican la llegada de personal de confianza del nuevo líder, lo cual cambia de forma simultánea el

equipo de trabajo y el líder (Esbjerg, 2010).

Miller (2006) cuando se refiere a las dificultades de retención asociadas al rubro, señala que buenos procesos de comunicación interna o la implementación de beneficios ayudan a dar soporte a los procesos de reclutamiento y selección. Principalmente, hace énfasis en la necesidad de mantener informados a los equipos de las novedades. A través de la comunicación interna se puede brindar espacios de expresión y se puede realizar hincapié en el cliente y la relación con el mismo. Así como también, se puede trabajar sobre la lealtad de los equipos de trabajo con la compañía.

También se sugieren algunas prácticas tales como: mejorar los procesos de selección, proveer un ambiente de trabajo agradable, con buenos valores y objetivos claros. Generar y comunicar planes de carrera claros y accesibles, y apostar a buenos planes de entrenamiento donde el foco esté en las competencias necesarias (Singh & Mishra, 2008).

Esbjerg et al. (2010), además subraya que los trabajadores transicionales tienen como interés poder interactuar y socializar con jóvenes de su edad. En consiguiente, algunas compañías han comenzado a fomentar actividades extra laborales o encuentros de equipo para incentivar este aspecto en la organización y poder satisfacer dicha demanda. En el otro extremo, a aquellos colaboradores claves, que suelen ser adultos con familia los proveen de la posibilidad de tener días libres por el cumpleaños de sus hijos, o un día libre, cada uno o dos meses, para acompañarlos o irlos a buscar a la escuela.

Por último, Kamarulzaman et al. (2015) resalta la necesidad por parte de los líderes de involucrarse más en la satisfacción de sus colaboradores y prestar más atención en la misma. Se necesitan más instancias de reconocimiento y feedback (Esbjerg, et al. 2010).

1.4.1.2.3 Desafío de capacitación y desarrollo.

Kamarulzaman et al. (2015), hace referencia al impacto negativo que tiene sobre las ventas que los colaboradores no cumplan con los estándares delimitados por la compañía, sobre cómo entretener y satisfacer al cliente. Por tanto, aquellos colaboradores que no están entrenados o carecen de formación, se convierten en un riesgo para el negocio.

Los autores Singh & Mishra (2008), así como también Esbjerg (2010), señalan preocupación por la falta de entrenamiento a colaboradores de primera línea. Debido a su alta rotación, algunas compañías deciden no invertir en ellos. Sin embargo, según Kamarulzaman et al. (2015) la falta de entrenamiento y entendimiento, y la ausencia del acompañamiento por parte del líder, serían aspectos que tendrían también influencia en la rotación no deseada de éstos colaboradores.

En el negocio de la farmacia, Castaldo, Grosso, Mallarini & Rindone (2016) resaltan la importancia de poder invertir en RRHH y su formación. Según los autores, tener colaboradores altamente especializados y con buenos niveles de relacionamiento interpersonal, serían aspectos claves a la hora de lograr y mantener la confianza y lealtad del cliente hacia la farmacia.

Miller (2006) menciona que todas las actividades de formación y desarrollo se convierten en un apoyo para los procesos de reclutamiento y selección. El autor sugiere que se implementen programas de entrenamiento, progresivos e innovadores, necesarios para lograr una correcta alineación con los objetivos organizacionales. Formando así equipos de trabajo más eficientes y efectivos, y por ende más productivos.

Esbjerg (2010) indica que algunas compañías observan a los colaboradores que están en entrenamiento, y a los que obtienen los mejores puntajes los invitan a participar de instancias de formación adicional de, por ejemplo, tres días. Finalmente, el autor entiende que los líderes son una parte muy importante de las tiendas, a ellos también se les debe ofrecer oportunidades de desarrollo y planes de carrera. En estos casos

idealmente se sugiere que el entrenamiento sea principalmente práctico, de rápida aplicabilidad en tienda.

1.4.1.2.4 Desafíos vinculados a los esquemas de compensación.

Singh & Mishra (2008) indican que el mayor reto es asegurar la contribución de los empleados a los resultados empresariales y para ello es necesario averiguar qué tipo de programa de recompensas y reconocimiento implementar.

En general, los colaboradores de primera línea, suelen tener remuneraciones bajas, por lo cual como ya se vio anteriormente, ante cualquier oferta levemente mejor, se mueven hacia otros empleos. Por el contrario, los líderes acceden a planes de bonos interesantes. Sin embargo, si las organizaciones vinculadas al retail desean que sus colaboradores se comprometan, y se conviertan en embajadores de su negocio, necesariamente deben comenzar a considerar y diseñar nuevos planes de remuneración efectivos también para los colaboradores de posiciones iniciales (Esbjerg, 2008; Singh & Mishra, 2010).

En la Tabla 8 se observa un resumen de los diferentes desafíos vinculados a los diversos subsistemas de RRHH.

Tabla 8

Desafíos de los subsistemas de RRHH vinculados al sector retail.

Subsistema	Desafíos	Acciones
Atracción y Selección	<ul style="list-style-type: none"> - Atraer colaboradores con las características adecuadas - Mala reputación asociada a trabajar en el rubro - Jornadas de trabajo extensas y cambiantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar una buena marca empleadora - Prácticas innovadoras para atracción de talentos - Procesos de reclutamiento planificados y organizados - Aprovechamiento de canales de comunicación
Retención	<ul style="list-style-type: none"> - Salarios poco atractivos - Altos niveles de rotación - Colaboradores poco comprometidos que buscan trabajos transicionales. - Situaciones de trabajo estresantes. - Rotación de los líderes 	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones de trabajo part-time que realmente persigan el privilegio de los colaboradores. -Entrenamiento en manejo del estrés. - Gestionar el cambio. - Implementar una buena comunicación interna. - Generar y comunicar planes de carrera claros y accesibles. - Realizar actividades extra-laborales que fomenten socialización -Crear paquetes de beneficios acordes. - Mayores instancias de reconocimiento y feedback.
Capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores poco entrenados. - Ausencia del acompañamiento del líder. 	<ul style="list-style-type: none"> - Invertir en la formación de colaboradores de primera línea. - Generar programas de entrenamiento para líderes progresivos, innovadores, prácticos, rápidos y de gran aplicabilidad.
Compensación	<ul style="list-style-type: none"> - Salarios poco atractivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar sistemas de compensación variable a todo nivel que sea valorado. - Trabajar sobre el salario emocional.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En resumen, en el transcurso de este capítulo, se han revisado algunas características genéricas del negocio retail, así como los desafíos que debe enfrentar la gestión de RRHH asociados a dichas particularidades. Se ha logrado obtener una visión global del rubro, y eso permitirá, mediante el diagnóstico, encontrar las fortalezas y debilidades asociadas a cada subsistema de RRHH, y en función a ellos, establecer un plan estratégico acorde a las necesidades del negocio y sus objetivos estratégicos.

Existirían desafíos asociados al sector retail, propios de la dinámica del tipo de comercio que se desarrolla. RRHH de un negocio vinculado a este sector, se enfrenta a desafíos varios que implicaría por parte del área, gran esfuerzo y dedicación. La retención y motivación de sus equipos de trabajo podría ser uno de los mayores desafíos que el rubro podría enfrentar. Es por ello que, entendiendo la generalidad de estas características,

la compañía que se analizará probablemente se encuentre atravesando por muchas de éstas problemáticas. Se entiende que, haber realizado un acercamiento a las dificultades asociadas a la gestión de negocios inmersos en retail, facilita la realización de un análisis comparativo de la organización, con otras realidades y a partir de allí poder trabajar en la detección de áreas de mejora.

2. Diagnóstico

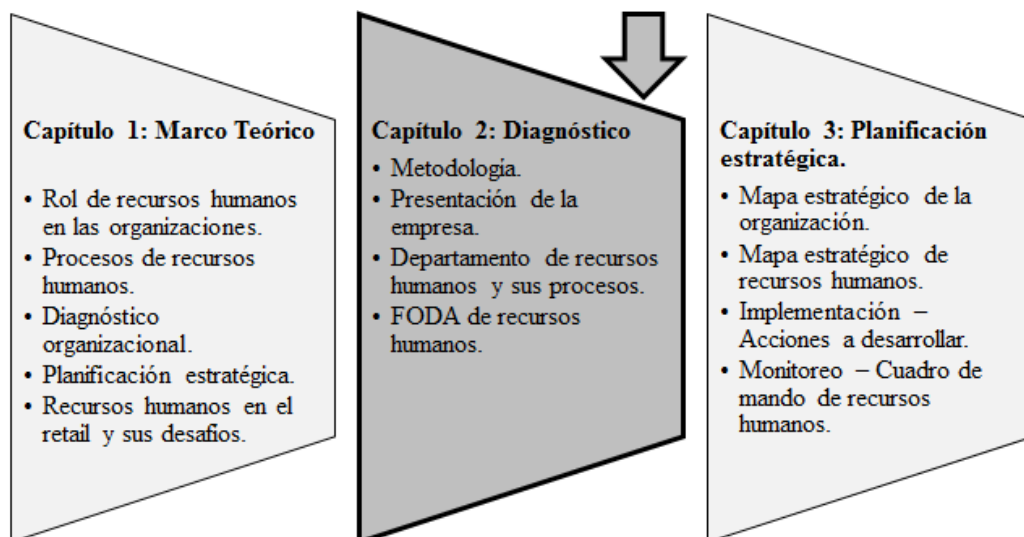
En el capítulo anterior profundizamos sobre los aspectos teóricos relevantes para enmarcar el análisis de la compañía. En este capítulo se buscará conocer las características principales de la organización, su entorno, y especialmente se analizarán las fortalezas y debilidades del área de RRHH, de forma de poder entender cuál es el estado actual del área y cuáles son los procesos plausibles de mejora. Este estudio permitirá identificar necesidades de cambio y brindar información que permita gestionar eficazmente la implementación de las adaptaciones que se entiendan pertinentes (Raineri & Martínez, 1997), para lograr la correcta alineación de los subsistemas al objetivo organizacional, logrando por una parte, mayor eficiencia y productividad de la organización, y por otra, mejores condiciones laborales de quienes integran Farmashop (Raineri & Fuchs 1995, en Raineri & Martínez 1997).

Tal y como hemos visto anteriormente, una buena forma de conocer a las organizaciones, sus características y sus principales necesidades, es a través de procesos diagnósticos estructurados. En el capítulo anterior, se ha remarcado la importancia de poder realizar un proceso diagnóstico planificado, siguiendo etapas básicas que ordenen el desarrollo del mismo y permitan acceder a información válida, evitando así análisis superficiales y subjetivos. Por otra parte, se han expuesto paradigmas a través de los cuales se busca una aproximación a la organización y su realidad. Este trabajo tomará como base el modelo diagnóstico *Force Field Analysis* de Lewin (1951) el cual entiende que las organizaciones se ven afectadas por variables organizacionales, así como también por variables ambientales. A sí mismo, dado que se hará un proceso diagnóstico del área de RRHH, se tomarán elementos sugeridos por Ulrich (2006).

Dicho esto, primeramente se realizará una recolección de datos de interés vinculados a la compañía y a RRHH, a través del conocimiento de las personas que están dentro de la organización, así como de los indicadores, la aplicación de un cuestionario de liderazgo (MLQ), los resultados obtenidos de la encuesta de clima, evaluaciones de desempeño y encuesta de egreso.

Se hará un recorrido por la historia de la compañía, contemplando las transformaciones desde sus inicios hasta la actualidad. Se hará una breve reseña al contexto en el cual se encuentra inmersa la empresa hoy día, así como también cuál es la estrategia para hacer frente al mismo. Se desarrollarán cuáles son los clientes, productos y servicios ofrecidos y de los principales competidores a fin de alcanzar una comprensión global de la compañía en cuanto a modelo de negocio. Así mismo, se analizará la estructura con la que cuenta la organización para llevar adelante el negocio, las principales características de sus colaboradores y se hará una aproximación a la cultura organizacional.

Por otra parte, se hará una descripción de RRHH, señalando cuál es la estructura del área y sus objetivos actuales. Luego se hará un recorrido por los diferentes subsistemas: atracción, selección y retención; organización de personas; capacitación y desarrollo; compensación y beneficios; comunicación interna y RSE; seguridad, higiene laboral y salud ocupacional; administración de personal y relaciones laborales. De los cuales se mencionan fortalezas y aspectos a mejorar, así como recomendaciones para cada uno de ellos, finalizando con un FODA del área.



2.1 Objetivo de Investigación

Tal y como se explicó inicialmente, el objetivo de este capítulo es poder describir a la organización, profundizando especialmente en los procesos de RRHH, de forma de poder alcanzar un entendimiento global de la compañía, y de esta modo se podrán detectar cuáles son sus fortalezas y debilidades para luego poder determinar objetivos y acciones en el área de RRHH que contribuyan a alcanzar los objetivos organizacionales, posicionando al área como un socio estratégico de la compañía.

El diagnóstico busca responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo es la organización?
- ¿Cuál es el contexto en el que desarrolla sus actividades?
- ¿Quiénes son sus principales competidores?
- ¿Cómo está compuesta la organización? ¿Cuáles son las características de sus colaboradores?
- ¿Cuáles son sus objetivos, misión, visión, valores, cultura?
- ¿Las acciones de los subsistemas de RRHH se encuentran alineados a los objetivos organizacionales? ¿Cómo se llevan adelante los diferentes procesos?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del área?

2.2 Metodología

En el siguiente capítulo se hará un análisis descriptivo, de corte transversal.

La información será obtenida de las siguientes fuentes:

- Encuesta de Clima.
- Encuestas de Egreso.
- Observación in situ.
- Indicadores del área.
- Buzón de sugerencias.

- Aplicación de MLQ.
- Reportes de gestión de la compañía.

El análisis de la información será realizado de forma tanto cualitativa, como cuantitativa. Realizándose este último a través del programa estadístico SPSS.

2.3 Presentación de la Empresa y estrategia organizacional.

En este apartado se hará un recorrido por la historia de la compañía, se realizará una breve reseña al contexto que engloba a la organización y se menciona cuál es la estrategia para hacer frente al mismo. Se brindarán datos de los clientes, de los productos y servicios ofrecidos y de los principales competidores a fin de alcanzar una visión genérica de las principales características del negocio. Por otra parte, se analizará la estructura con la que cuenta la compañía, análisis descriptivo de los colaboradores (datos demográficos, distribución por departamento, por puesto, entre otros), y se realizará una aproximación a la cultura organizacional.

2.3.1 Historia

Inicialmente, la compañía Devoto hnos. dentro de tres de sus supermercados (Sayago, Pando y Piriápolis), poseía farmacias. En 1998, la cadena de supermercados es vendida al grupo Exxcel, exceptuando las farmacias. Es en este momento que nace Farmashop, al independizarse del negocio del supermercadismo. Las farmacias fueron rediseñadas y se transformaron 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, inaugurando de esta manera tres nuevas farmacias ubicadas en los barrios de Prado, Carrasco y, en el interior del país, en la ciudad de Punta del Este.

Durante el periodo 2000-2008, se incorporaron en Montevideo cuarenta y una sucursales ubicadas en los barrios de Pocitos, Prado, Goes, La Blanqueada, Malvín, Carrasco, Tres Cruces, Parque Batlle, Centro, Punta Carretas y Paso Molino.

En los años 2011 y 2012 Farmashop se expande con nuevos locales en las ciudades de Punta Del Este, San Carlos y continúa con las aperturas dentro de Montevideo, alcanzando a finales de 2012 un total de 75 locales.

En el 2013 se da un gran cambio que marca la historia de Farmashop, la compañía es vendida a Linzor Capital Partners, un grupo económico, conformado por capitales privados, el cual cuenta con un diversificado portafolio de inversiones en distintos países del continente Americano.

En la Figura 16 se observa la distribución de las inversiones del grupo Linzor, por país, y en la Figura 17, la distribución de las inversiones según el rubro.

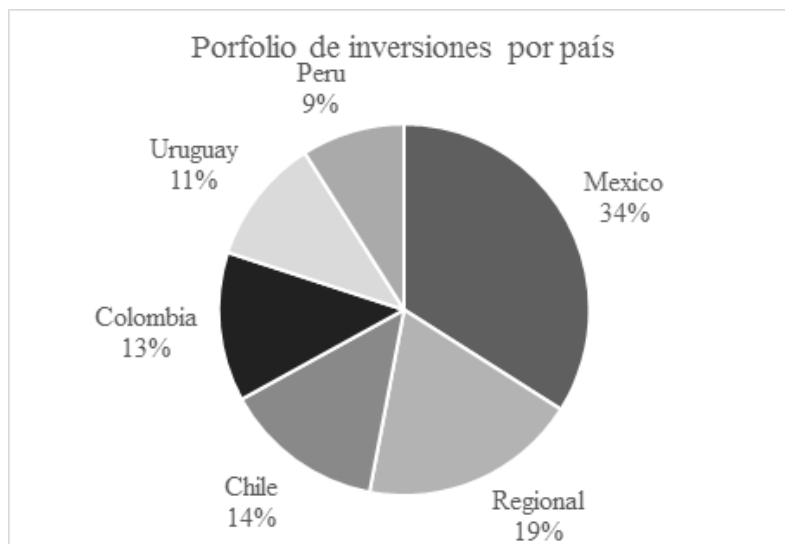


Figura 16: Distribución de inversiones por país.

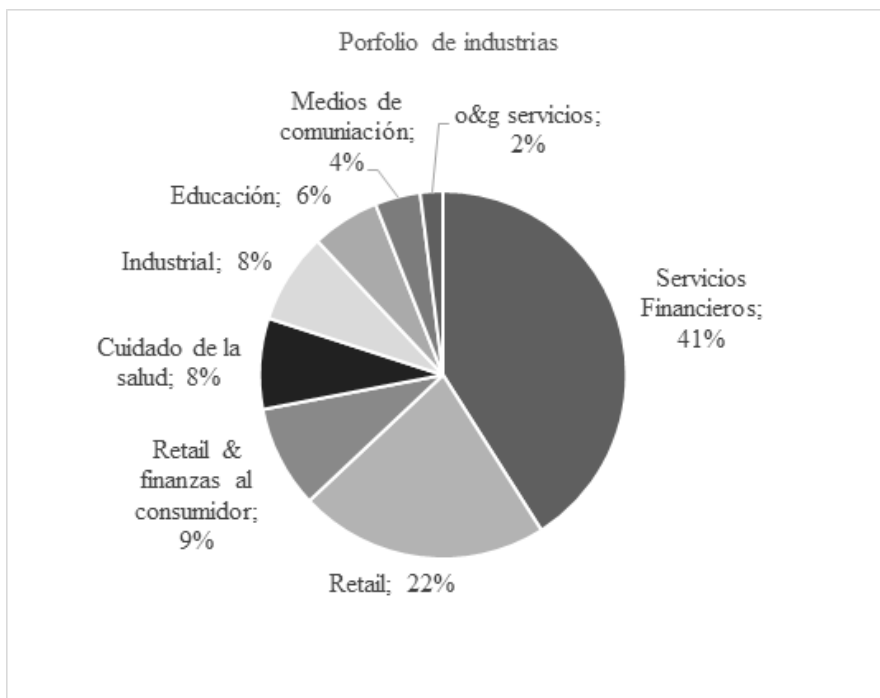


Figura 17: Distribución de inversiones por industria.

La llegada de esta nueva directiva 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.

En ese mismo año, se inauguran sucursales en Río Negro, Soriano, Mercedes, Cerro Largo y Paysandú, llegando a un total de 92 farmacias activas. A finales de 2013 el Poder Ejecutivo emite el Decreto 369/013 el cual limita la cantidad de farmacias por dueño, a un máximo de 15, por lo que, Farmashop no puede continuar abriendo nuevas sucursales. Por otra parte, prohíbe la venta de medicamentos a través de internet.

Con éste nuevo escenario en el mercado, el directorio modifica su aspiración de continuar con nuevas aperturas y se proyecta hacia la diversificación del negocio y la reforma de sucursales.

Como parte de la estrategia de diversificación, la compañía conformó una nueva unidad de negocio llamada “Punto Shop”. La tienda es definida como una unidad de negocio que busca brindar productos que se adecuen a las diversas necesidades cotidianas

de los clientes, ofreciendo en sus locales un amplio mix de productos. En las tiendas se puede encontrar: oferta de alimentos y accesorios para mascotas, productos para bebés y niños, productos de tecnología, productos para el hogar, belleza, cuidado personal, alimentos y bebidas, helados, producto de limpieza, libros, entre otros. En 2015 se inauguró el primer local, ubicado en la ciudad de Montevideo. En la actualidad este número asciende a seis, contando con cuatro locales en Montevideo, uno en Maldonado y otro en Canelones.

Por otra parte, en el año 2015, surge también la creación de “OM by Farmashop” buscando otorgarle a los clientes un lugar exclusivo dedicado a tratamientos de belleza. Este espacio se ubica dentro de locales de Farmashop en donde se ofrecen servicios de: manicura, pedicura, faciales, maquillaje y tratamientos capilares (excepto cortes de cabello y colorimetría). Comenzó con tres locales en Montevideo y en la fecha cuenta con ocho locales, seis en la ciudad de Montevideo, uno en Maldonado y otro en Melo.

Acompañando al crecimiento de los locales, la compañía desarrolló determinadas acciones comerciales, operativas y de marketing que se detallan a continuación:

- Apertura de Centro de Distribución (2002): Se inaugura con la finalidad centralizar el abastecimiento de las sucursales ya existentes.
- Programa fidelización de clientes (2008): Programa que brinda la posibilidad de generar Farmapuntos con cada compra para luego canjearlos como medio de pago en futuras compras de productos y/o servicios.
- Traslado del Centro de Distribución (2010): El centro de Distribución se muda y amplía su dimensión, contando con un local de 2000 m² para lograr abastecer las 65 sucursales existentes hasta el momento.
- Inauguración de la primer Sala de Capacitación (2011): Ubicada en el segundo piso de una sucursal ya existente, la sala cuenta con capacidad para 60 personas. En ella se llevan a cabo presentaciones, charlas, reuniones, y cursos de capacitación y entretenimiento.
- Planes de promociones (2014): Se instaura el día jueves como el día en la semana en el cual Farmashop otorga a los clientes grandes promociones y descuentos.

- Programa de ofertas laborales (2014): Se lanza el primer programa de “Mamás, tías y abuelas”, orientado a reclutar mujeres entre 30 y 55 años que se encuentren por fuera del mercado laboral.
- Remodelación de infraestructura (2014): Se da comienzo al proyecto de reformas el cual pretende crear locales con mayor comodidad y modernidad. En dicho año se alcanzó un total de 14 sucursales remodeladas.
- Plan 60+ (2015): plan de beneficios creado especialmente para la tercera edad.
- Domingo de Farmashop (2015): Día de descuento especial solo para el rubro de medicamentos.
- Centro de Atención Telefónica (2015): Apertura de la central telefónica cuyo objetivo es nuclear los llamados de los clientes y brindar un servicio de consulta y entrega de delivery optimizado.
- Martes de Farmashopping (2016): Se designa el día martes para descuentos especiales en productos de bebés y niños seleccionados.
- Lanzamiento E-commerce (2016): A mediados del 2016 se modifica el Decreto 369/013 permitiendo la venta de medicamentos por la web, lo cual habilitó a Farmashop a lanzar la plataforma de ventas virtual.

En la Figura 18 se resume a través de una línea de tiempo, los hitos más importantes, que se detallaron hasta el momento.

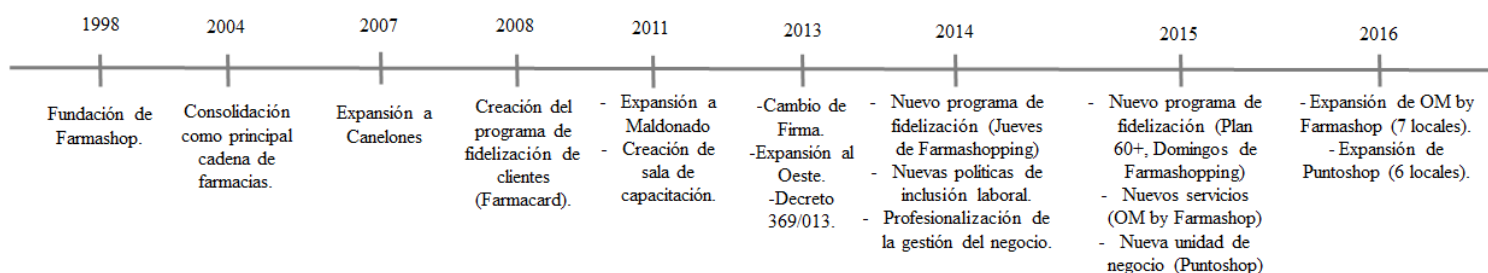


Figura 18: Hitos de la historia.

El crecimiento en la operativa trajo consigo una evolución en la conformación y tamaño en la dotación. Se presenta en la Tabla 9, la evolución de las sucursales, dotación y Gerencias.

Tabla 9

Evolución de la estructura.

Año	Sucursales	Colaboradores	Gerencias
1998	3	12	1
1999	6	31	2
2000	8	66	3
2001	11	94	5
2002	14	131	5
2003	16	160	5
2004	20	224	5
2005	23	267	5
2006	28	303	5
2007	38	392	7
2008	48	501	7
2010	65	709	8
2011	68	810	10
2012	75	921	10
2013	92	1148	13
2017	98	1400	16

Como se puede observar en la Figura 8, desde el 2008 la compañía ha contado con la incorporación de 100 colaboradores en promedio por año, periodo que coincide con la inauguración del 70% de los locales existentes en la actualidad. Adicionalmente se incursionaron nuevas Gerencias con el objetivo de profesionalizar la gestión de los diversos sectores.

La evolución que hemos detallado anteriormente, pone en evidencia la necesidad de cambios en la operativa y gestión que la compañía ha tenido que atravesar para sustentar el crecimiento. Desde el cambio de dirección en el año 2013, la compañía se ha embarcado en la transformación de una cultura de trabajo de empresa familiar, con procesos poco claros y un estilo de dirección patriarcal, hacia una cultura organizacional basada en la mejora continua y la maduración de su gestión. Mediante el diagnóstico que

se realizará a lo largo del trabajo, se buscará identificar las fortalezas y debilidades que el proceso de cambio conllevó.

2.3.2 Contexto

Tal y como hemos visto anteriormente, existen diversos autores (Harrison 2005, Hamid et.al. 2011 & Rodríguez 1998, Ranieri & Martínez, 1997) que comprenden a las compañías como un sistema abierto. Desde esta perspectiva, las organizaciones se encuentran expuestas e impactadas por sus contextos económicos, políticos y sociales. Por tanto, se ven obligadas a adaptar su estrategia a las características del entorno para garantizar el alcance de los objetivos propuestos de forma eficiente.

En cuanto al sector retail, en Uruguay hasta el 2014 hubo un crecimiento sostenido (Uruguay XXI, 2014), sin embargo, a partir del 2015 se encuentra frente a un enlentecimiento en el crecimiento de su economía (Banco Central del Uruguay, 2016). La economía uruguaya estaría estancada, y si bien no se encontraría en contracción, tampoco habría índices de crecimiento proyectados hasta el 2017. El ingreso de los hogares estaría cayendo de manera sistemática, junto a un menor crecimiento del salario real, lo cual explicaría los registros negativos a nivel de consumo (Seminario Internacional Retail, 2016).

Según Nielsen (2016) los consumidores manifiestan estar ahorrando en sus compras vinculadas al hogar. Empezarían a buscar promociones, tenderían a comprar marcas blancas y dejarían de comprar artículos que no son de primera necesidad.

Farmashop a pesar de dicha situación continuaría creciendo, aun cuando otras empresas del sector presentan una disminución en sus ventas (Informe de Coyuntura, 2016). Sin embargo, la organización no se encuentra aislada de su contexto y estaría redoblando esfuerzos para cumplir los objetivos planteados para el año 2017.

Tal y como se mencionó anteriormente, en noviembre del año 2013 el presidente de la República aprobó el decreto 369/013 mediante el cual se implementaron algunas

limitaciones para el rubro farmacéutico. En abril del año 2016, se modificó dicho decreto, permitiendo por un lado, las ventas de medicamentos por internet, y por otro, se modifica la cantidad de farmacia por dueño, limitándose a un 10% del total de las farmacias habilitadas en el país.

Esta modificación permitió que Farmashop continúe proyectándose con nuevas estrategias de negocio y actualmente se encuentra incentivando sus dos nuevos canales de venta online, uno de ellos es a través de la página web oficial de la compañía, así como la app de Farmashop, y el otro es a través de la tienda oficial de Farmashop en Mercado Libre.

En cuanto a la segunda modificación del decreto nombrada, aún no interfiere en la estrategia del negocio, debido a la falta de información que cuenta el Estado sobre la cantidad de Farmacias en el país, no pudiéndose calcular a qué porcentaje corresponde 92 farmacias del total habilitadas.

2.3.2 Misión y Visión

La misión de Farmashop se define como:

“Ser la empresa líder en salud, bienestar y cuidado personal, trabajando con responsabilidad, eficiencia y espíritu innovador”.

Mientras que la visión es:

“Ser reconocidos como la mejor opción en salud, bienestar y cuidado personal, alcanzando 1.000.000 de clientes fidelizados en el 2017”.

Por otro lado, los valores que identifican a la compañía son:

- **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.

2.3.2.1 Objetivos estratégicos

Tal y como se ha mencionado anteriormente, existirían tres niveles estratégicos a partir de los cuales las organizaciones establecen cuál es el negocio en el que están inmersos y que tipo de empresas buscan ser.

En primer lugar, como estrategia corporativa Farmashop adoptaría una estrategia de crecimiento. Dada la expansión que ha tenido el rubro en los últimos años, Farmashop se ha enfrentado a la necesidad de encontrar la forma de generar valor, por lo que ha buscado brindar una amplia gama de productos y servicios ofrecidos, horario de atención extendido, entregas a domicilios, asesoramiento personalizado, clara visualización de los productos, amplitud de los locales y pulcritud de los mismos.

A sí mismo, dado que el mercado cuenta con otras propuestas, la compañía se ve obligada a encontrar una forma de diferenciarse de sus competidores y obtener una ventaja competitiva que lo ubique en una posición de superioridad frente a sus adversarios. En esta línea, la estrategia competitiva que Farmashop ha desarrollado es la de diferenciación. Como se refleja en la misión y la visión la compañía se orienta a crear un servicio extraordinario, ocasionando lealtad en los clientes, ofreciéndoles un servicio que genere poca sensibilidad en el precio.

En este sentido, a nivel de estrategias funcionales RRHH ha implementado estrategias específicas de capacitación, y profesionalización, a través de las cuales se pretende brindar a los colaboradores de las suficientes herramientas para lograr una atención de calidad a los clientes, alineando así su estrategia a la estrategia de la organización. Existe a su vez soporte desde el área de Procesos, quienes también han diseñado procesos que guían el actuar del colaborador durante la atención al cliente, y tienen por objetivo garantizar el mismo nivel de servicio en cada una de sus sucursales. Mensualmente, además, se realizan evaluaciones sobre el estándar de atención de cada una de las sucursales a través de la visita de clientes misteriosos quienes evalúan el cumplimiento de los procesos de atención. A partir de los resultados obtenidos se toman medidas de acción para revertir los puntos críticos.

A continuación, en la Tabla 10, se describirán las diversas acciones que reflejan la estrategia de crecimiento, las cuales, combinadas con un servicio de calidad, se transforman en la propuesta de valor que Farmashop ofrece a sus clientes.

Tabla 10

Acciones implementadas por Farmashop.

	Acción	Público Objetivo	Beneficio	
Programas de Fidelización	Jueves de Farmashopping	Varia según los productos en promoción.	Los clientes este día obtienen beneficios especiales en sus compras en artículos seleccionados.	
	Martes de Farmashopping	Orientado a personas con bebés y niños cercanos.	Los clientes este día obtienen beneficios especiales en sus compras de artículos seleccionados para bebés y niños.	
	Domingos de Farmashopping	Orientado a personas que consumen medicamentos	Los clientes obtienen descuentos especiales en las compras de medicamentos.	
	Plan 60+	Clientes mayores de 60 años	Los domingos todos los clientes mayores de 60 años, tienen un 10% de descuento en sus compras.	
	Programa Farmacard	Todos los clientes	Generar farmapuntos con las compras que luego le permitan acceder a cualquier producto/servicio que la farmacia ofrezca.	
	Clasificación de Clientes en Bronce /Plata / Oro	Todos los clientes	Dependiendo de lo gastado en el mes, se categoriza a los clientes en tres: Clientes Oro, Clientes Plata y Clientes Bronce. Cada uno de ellos obtiene cupones electrónicos, a través de la aplicación de Farmacard.	
Servicios adicionales	Exámenes de control	Todos los clientes	En algunas de las farmacias, se realizan exámenes de control (INR, Hemoglobina, Glicemia, Colesterol, etc.).	
	Atención de división farmacéutica	Todos los clientes	La división de atención farmacéutica brinda asesoramiento personalizado sobre el consumo responsable y adecuado de medicamentos.	
	Tarjeta Santander Farmacard	Todos los clientes	Tarjeta de crédito a través de la cual todos los días los clientes tienen un 10% de descuento en todas sus compras. Los días de beneficios especiales acceden a los mayores descuentos.	
	Venta Online	Todos los clientes	Farmashop le permite a sus clientes comprar a través de su página we, así como por Mercado Libre a través de su tienda oficial.	
	Tratamiento prolongado	Orientado a personas que consumen medicamentos	El cliente presenta la receta con los datos de su tratamiento, y luego retira los medicamentos durante el plazo determinado presentando únicamente su cédula.	
	Aplicación Farmacard para equipos móviles	Todos los clientes	La aplicación permite hacer seguimiento de puntos, reserva de tratamientos en OM, localización de sucursales cercanas, entre otros.	
	Obsequio por cumpleaños	Todos los clientes	Para aquellos clientes socios Farmacard el día de su cumpleaños se les obsequia un tratamiento estético en OM o set de crema.	
	Retiro de Dinero	Todos los clientes	Se ofrece la posibilidad de retirar dinero de la tarjeta de débito en cualquiera de las sucursales.	
	Servicio de Farmacobros	Todos los clientes	Posibilidad de pagar las facturas en cualquiera de las sucursales de Farmashop.	
	OM by Farmashop	Todos los clientes	Se ofrece la posibilidad de canjear los farmapuntos por servicios de estética y relajación.	
	Gama de productos	Medicamentos	Todos los clientes	Acceder a una amplia gama de productos
		Artículos para el hogar	Todos los clientes	Acceder a una amplia gama de productos
Productos de cosmética y perfumería		Todos los clientes	Acceder a una amplia gama de productos	
Productos para mascotas		Todos los clientes	Acceder a una amplia gama de productos	
Alimentos y Bebidas		Todos los clientes	Acceder a una amplia gama de productos	
Papelería y Útiles		Todos los clientes	Acceder a una amplia gama de productos	
Accesorios		Todos los clientes	Acceder a una amplia gama de productos	
Productos de Limpieza		Todos los clientes	Acceder a una amplia gama de productos	
Indumentaria		Todos los clientes	Acceder a una amplia gama de productos	
Artículos para niños		Todos los clientes	Acceder a una amplia gama de productos	
Artículos para la salud y el deporte		Todos los clientes	Acceder a una amplia gama de productos	
Artículos de cuidado personal		Todos los clientes	Acceder a una amplia gama de productos	

2.3.3 Características de los clientes

En la actualidad, la compañía tiene activos 621.000 clientes Farmacard que visitan las farmacias regularmente.

El 83% de sus clientes son mujeres, mientras que el 17% restante son hombres. La empresa ha trabajado sobre esta predominancia de mujeres para poder nivelarlo. En este sentido, ha desarrollado acciones tanto de descuentos específicos para productos masculinos, así como también, ha creado campañas que promuevan la afiliación del sexo masculino al programa “Farmacard”, por ejemplo, premiando a aquellas sucursales que afilien la mayor cantidad de hombres al programa.

Los clientes activos se encuentran entre 20 y 60 años. El desglose de los clientes según la edad se observa en la Figura 19.

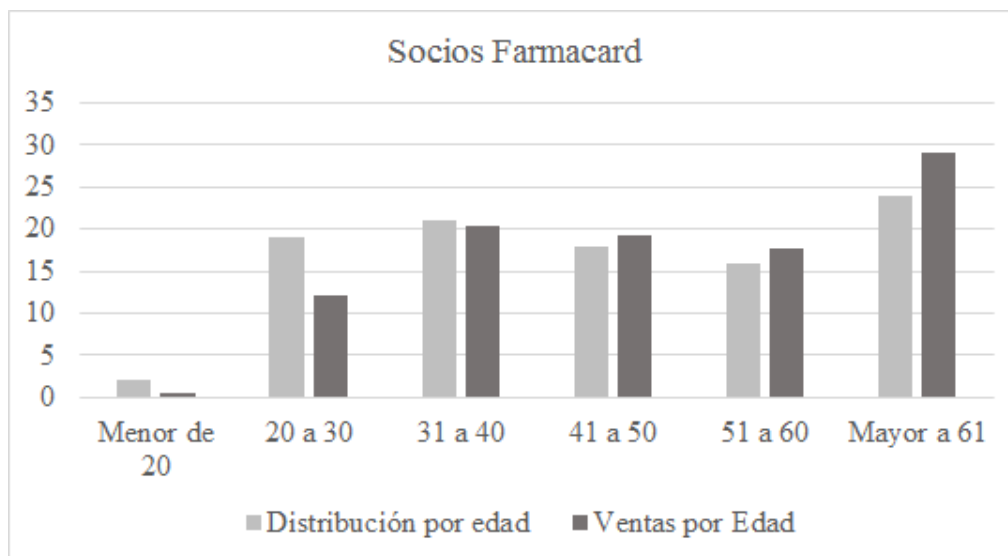


Figura 19: Distribución y ventas por edad de Socios Farmacard.

2.3.2.2 Característica de las ventas a clientes plan “Farmacard”

En un promedio del 85%, las ventas son realizadas a clientes fidelizados. Este promedio ha ido evolucionando de manera satisfactoria desde el 2013, registrándose un 53% en dicho año y un 72 % en el 2014. Las sucursales ubicadas en el Este del país registran la mayor incidencia de clientes fidelizados, en el total de ventas que realizan.

La compañía se encuentra continuamente realizando acciones para satisfacer las necesidades de todo el público. Para esto, tal como se reflejó en la Tabla 9, se realizan diferentes promociones, así como programas de fidelización con el objetivo de atraer y retener a los mismos.

La empresa coloca su foco de atención en el público en general, por lo que la heterogeneidad de los clientes que actualmente tiene Farmashop, es la muestra del cumplimiento del alcance al público objetivo elegido como parte de su desarrollo de negocio.

2.3.4 Productos y volumen de ventas

Para comenzar, es importante señalar que la venta de medicamentos conlleva una responsabilidad importante para quienes realizan las ventas, ya que la misma está asociada al cumplimiento de procesos específicos. Para garantizar la correcta dispensación y almacenamiento, los mismos deben ser gestionados y vendidos por personas Idóneas en Farmacia y en función de la reglamentación legal vigente. Como forma de prevención, también se cuenta con un equipo de químicos farmacéuticos que, junto a la dirección técnica farmacéutica, dan seguimiento y apoyo en la comercialización de los medicamentos.

Así mismo, parte de la estrategia competitiva de la organización radica en la variedad de la gama de productos ofrecidos. Si bien es una farmacia, y por tanto los

medicamentos son el principal producto comercializado, en el último tiempo se ha innovado también con la inclusión de nuevas categorías. Además de los productos farmacéuticos, la cadena de farmacias cuenta con las siguientes familias de productos: Cuidado Personal, Perfumería y Cosmética, Cremas, Artículos para niños, Cuidado Oral, Protección, Solares, Limpieza, Alimentos y Bebidas, Accesorios, Indumentaria, Libros, Artículos para el hogar.

Mensualmente se comercializa cerca de 2700K de unidades, y trabaja con un volumen de aproximadamente 500 proveedores de mercadería.

En cuanto al mix de productos que se manejan en los locales, las sucursales consideradas con “mega farmacias” (superficies mayores a los 200m²) ponen a disposición de los clientes una mayor variedad de productos que el resto, tales como, libros, alimentos, útiles, entre otros. Actualmente esta limitación, está siendo mitigada a través de la posibilidad de comprar vía web, o por la app, toda la gama de productos que ofrece Farmashop.

En referencia al nivel de ventas por categorías, los productos farmacéuticos y los pertenecientes a perfumería y cosmética se destacan por su mayor incidencia en las ventas.

Dentro de la categoría “farmacéuticos” se pueden identificar diversas agrupaciones de productos. Los analgésicos, medicamentos gastroenterológicos, así como también los correspondientes al sector ginecología y neumología, se destacan en las ventas.

Los productos líderes categorizados como “perfumería y cosmética” engloban ventas de cremas, productos de cuidado capilar y pequeños grupos de productos aislados. Cabe señalar que, el rubro de perfumería y cosmética, tiene un factor estacional importante, y, por tanto, en los meses enero y febrero el porcentaje de venta vinculado a este rubro aumenta significativamente debido a la incidencia de los solares y artículos asociados al verano.

2.3.5 Cifras de Negocio

El historial de comportamientos de compras indica que, con frecuencia, los días domingos, se produce un incremento en el valor del ticket promedio (calculado como \$ ventas / cantidad de tickets procesados).

Las entregas de ventas que son realizadas mediante la modalidad de Delivery representan en promedio 10% de las ventas totales valoradas monetariamente.

La venta, valorizada en unidades, del ramo no farmacia, se presenta uniforme en los distintos meses del año. En cambio, las del ramo farmacia evidencian un ascenso en el mes de mayo, mes de aumento de medicamentos relacionados con enfermedades invernales.

En referencia a los medios de pagos utilizados por los clientes, se evidencia una clara tendencia al aumento de pago a través de tarjetas de crédito y débito.

En los últimos dos años las ventas en términos monetarios se han incrementado, lo cual se ha incentivado desde las acciones de marketing, de las aperturas de nuevas sucursales y de la ampliación de la gama de productos ofrecidos a los clientes.

Se proyecta para el año 2017 continuar con la tendencia al alza respecto al volumen de venta.

2.3.6 Competidores

Mediante un estudio de mercado llevado a cabo por Nielsen (2016), se puede afirmar que la compañía a nivel de mercado, relacionado a otras cadenas de farmacias, habría crecido durante 2016 en un porcentaje superior al del total de farmacias.

Los principales competidores de la compañía son otras cadenas de farmacias. Sin embargo, Farmashop es la más grande, y su principal competidor es San Roque. En cuanto a las principales diferencias, San Roque tiene una fuerte presencia en Shopping, mientras que Farmashop solamente se encuentra en uno. Por otra parte, los clientes perciben a éste competidor como líder en productos de perfumería y cosmética, y a Farmashop principalmente asociado a la venta de medicamentos.

Al momento, dada la inclusión de nuevos productos y servicios, la compañía, no solo compite con otras farmacias, sino que también se encuentra compitiendo con los supermercados y, sobre todo, con la nueva tendencia de autoservicios, donde los clientes buscan acceder a productos de primera necesidad rápidamente.

2.3.7 Estructura

Farmashop posee una dotación de más de 1400 colaboradores, distribuidos en 92 sucursales de farmacia, 8 centros estéticos y 6 Puntoshop. Dispersos geográficamente en Montevideo, Canelones, Maldonado, Cerro Largo, Soriano y Río Negro. Tal y como se observa en la Figura 20 cuenta con un Director General de quien dependen las gerencias de Operaciones y Venta; RRHH; Gerencia IT; Marketing; Comercial; Logística & Distribución y Procesos & Auditoría.

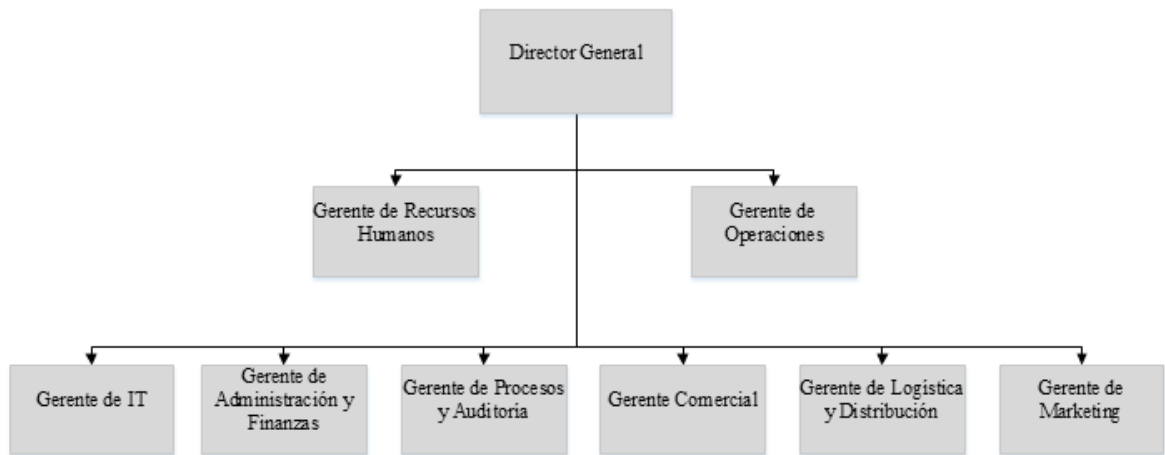


Figura 20: Organigrama Dirección

Por otra parte, el área de operaciones es considerada el corazón del negocio. En la Figura 21 se representa cómo está organizada dicha estructura.

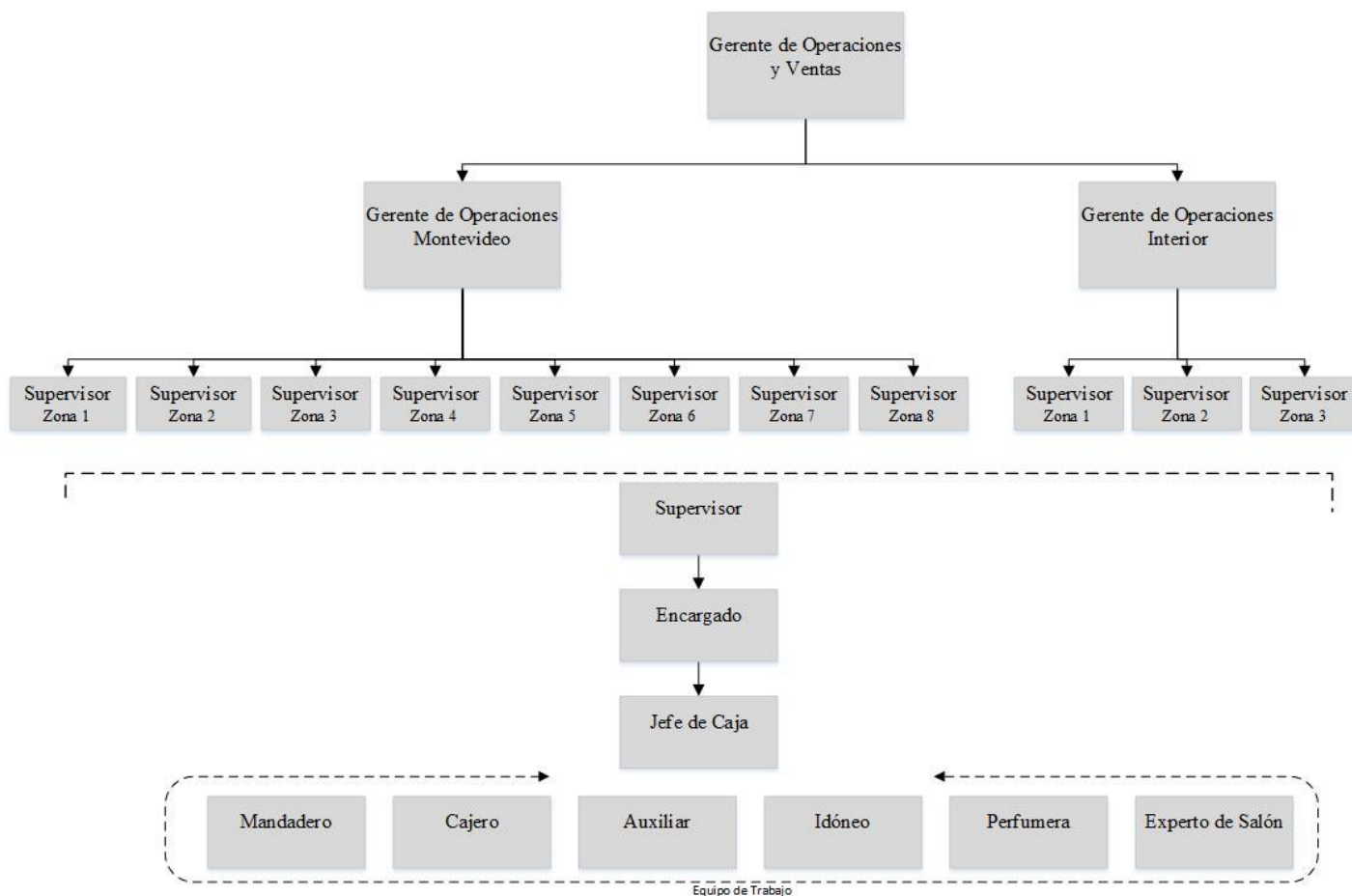


Figura 21: Organigrama Operaciones - Sucursales

2.3.8 Características de los colaboradores

Tal como se ha mencionado, la dotación actual de Farmashop se conforma por mil cuatrocientos colaboradores. En el sector de operaciones se concentra el 81% de la dotación, el resto se distribuye en la casa central (donde se ubica el sector administrativo), en el centro de derivación telefónica (central de desborde para los llamados recibidos en cada sucursal) y en el centro de distribución.

A continuación, se presentan los datos demográficos generales de la compañía en la Figura 22.

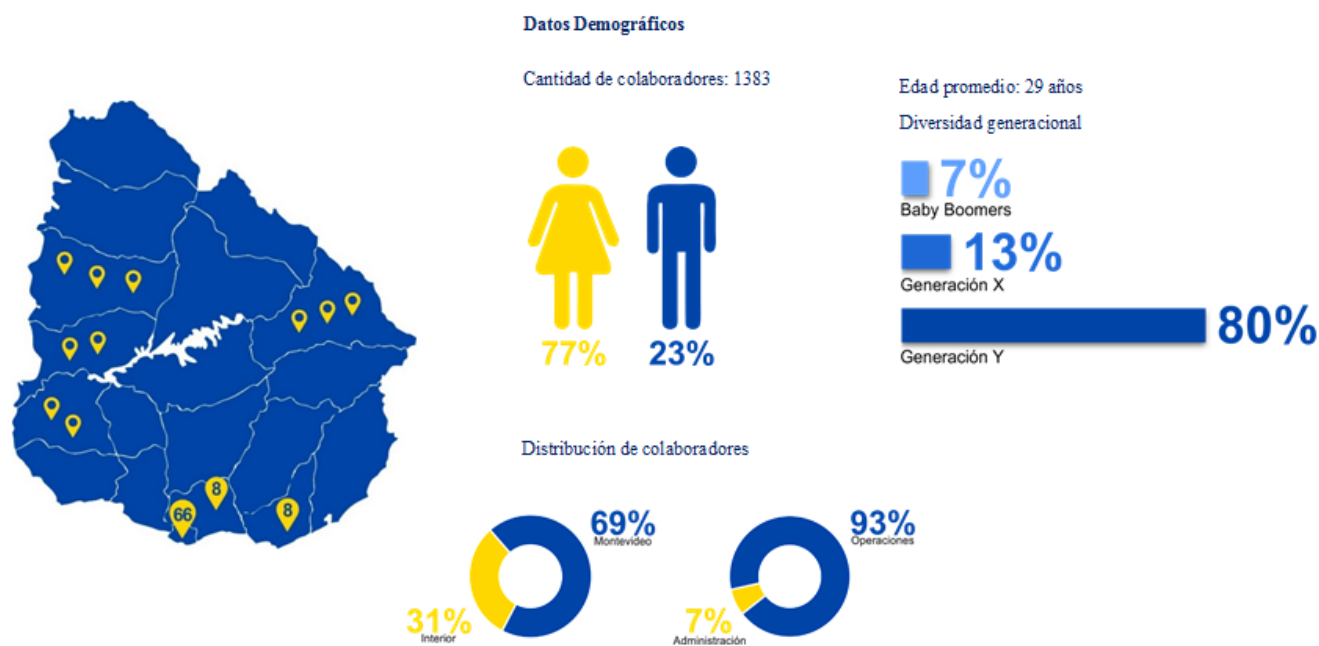


Figura 22: Datos demográficos generales.

En Oficina, las características de los colaboradores son las que se presentan en la Tabla 11.

Tabla 11

Características de los colaboradores de oficina.

Puestos de trabajo	Dotacion	Edad promedio	Antigüedad promedio (años)	Distribución de género		Generaciones		
				Femenino	Masculino	Y	X	Baby Boomers
Auxiliar	38%	24	3	66%	34%	95%	2%	2%
Analista	35%	26	2	51%	49%	95%	2%	2%
Jefe	13%	28	3	47%	53%	73%	27%	0%
Gerente	14%	39	5	50%	50%	19%	81%	0%

De los datos expuestos se desprende que el 27% ocupan cargos de mandos medios y gerencias. Se evidencia el predominio de la generación Y en los puestos de trabajo, con

la excepción del puesto de gerencia, cuya mayoría de los colaboradores pertenecen a la generación X. En referencia a género, predomina el equilibrio en la conformación de los puestos.

Por otra parte, en la Tabla 12 dado que el 81% de los colaboradores pertenece al sector de operaciones se realiza un análisis exhaustivo de las características según los diferentes puestos de trabajo.

Tabla 12

Datos demográficos por puesto de trabajo en sector operaciones.

Puestos de trabajo	Dotacion	Edad promedio	Antigüedad promedio (años)	Distribución de género		Generaciones		
				Femenino	Masculino	Y	X	Baby Boomers
Encargado	7,9%	38	8	81,0%	19,0%	60,4%	28,1%	11,5%
Jefe de caja	1,1%	31	3	77,0%	23,0%	84,6%	15,4%	0,0%
Idoneo en Farmacia	29,9%	35	4,50	84,0%	16,0%	64,8%	22,7%	12,5%
Auxiliar de farmacia	14,2%	27	2,50	85,0%	15,0%	93,3%	3,7%	3,1%
Cajero	39,9%	25	1	88,0%	12,0%	87,0%	10,9%	2,1%
Mandadero	7,0%	22	1	0,0%	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%

Como se observa en la Tabla 12, el puesto de cajero posee un peso relevante dentro de la dotación de sucursales representando un 39.9% sobre la dotación total del sector. La edad promedio de este cargo ronda en los 25 años. El 61.1% de la dotación posee menos de 2.5 años de antigüedad y ocupan los cargos de auxiliares de farmacia, cajero y mandadero.

De los datos expuestos se puede concluir que, tanto la edad promedio como la antigüedad tienden a disminuir en los cargos operativos de menor responsabilidad. Tal y como se detalló anteriormente, la edad promedio y la antigüedad dentro de la compañía, se incrementan en los cargos con mayores responsabilidades, esto último se debe a la cobertura de vacantes en dichas posiciones a través de las promociones internas.

En lo referente a género, con excepción del cargo mandadero, el sexo femenino compone el mayor porcentaje de dotación en cada cargo, a diferencia del sector oficina

en el cual se presenta una equidad de género en los distintos cargos. El predominio del sexo femenino, se ha dado naturalmente en la compañía, lo cual difiere de la tendencia de la rama de comercio del país, en donde el sexo femenino tiene una empleabilidad del 43,7% sobre la dotación total empleada en el sector (Ministerio de Trabajo, 2013). Sin embargo, está en la línea de las tendencias del sector retail a nivel mundial.

Existe una clara predominancia de la generación Y en todos los cargos, con más del 80% en los cargos de Jefe de Caja, Auxiliar de Farmacia, Cajero y Mandadero y entre un 60% y 65% en Encargados e idóneos en Farmacia. Esta situación demuestra que estamos en presencia de una organización joven. En términos de políticas y prácticas de RRHH, la compañía se encuentra frente a la necesidad de realizar una adecuada estrategia del sector que permita gestionar a la generación Y, pero que también pueda atender al resto, que conforma la diversidad generacional que convive en la compañía.

Podemos concluir entonces que, la compañía se encuentra conformada en su mayoría por cargos operativos de baja responsabilidad, con predominancia del sexo femenino y pertenencia a la generación Y.

2.3.9 Cultura y Clima

En este apartado se procurará realizar una breve descripción de la cultura y los valores de Farmashop con la finalidad de vincular su impacto en la consecución de los objetivos estratégicos, así como también del clima de la organización. Por último, se analizará el liderazgo predominante y su impacto en la gestión.

La cultura organizacional, sería la sumatoria de aquellos supuestos básicos compartidos por un grupo para resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna, los cuales son considerados válidos para la organización (Schein, 1983).

Sería la manera en que, los miembros de la organización, tienen de pensar, actuar y hacer las cosas, y que los nuevos miembros deben aprender e incorporar para ser aceptados por parte de la organización. Es una característica única, que la diferencia de las demás y es difícil de imitar, hace así mismo a la lealtad que los miembros sienten por la organización (Chiavenato, 2009).

Actualmente, la cultura sería una de las prioridades organizacional a nivel mundial ya que alcanzar una cultura que se encuentre alineada a la estrategia de la compañía siendo un factor de éxito (Deloitte, 2016).

Pueden surgir sucesos en las compañías, que favorecen los cambios culturales como ser una crisis económica dramática, un nuevo liderazgo que proporcione nuevos valores, u organizaciones que son nuevas en las cuales es más fácil impartir una nueva cultura (Chiavenato, 2009).

Farmashop fue adquirida por el nuevo grupo inversionista, por lo que la cultura de la organización ha transitado por cambios importantes. Según lo relevado, la gestión anterior llevaba adelante una administración familiar, patriarcal, en donde las decisiones estaban centralizadas en el gerente general de la compañía.

La estructura organizacional en ese momento se conformaba por un gerente general y las áreas de: administración y contabilidad, operaciones, compras, ventas corporativas y tecnología.

La comunicación no era del todo fluida y se impartía un estilo de liderazgo autoritario hacia toda la organización. No tener procesos establecidos generaba la falta de homogeneidad en cuanto a los servicios ofrecidos por las diferentes farmacias de la cadena.

A nivel de gestión humana, las sucursales y la oficina no siempre contaban con los recursos necesarios, ni se garantizaba el cumplimiento de algunos requerimientos básicos. Los líderes solían ser estrictos, y poco tolerantes frente al error. Las jerarquías

estaban bien delimitadas, y la comunicación era principalmente descendente, no considerándose al colaborador como un socio estratégico para los objetivos, sino más bien como un gasto para el negocio.

En contrapartida, el equipo directivo que asume en el 2013, y que actualmente lidera la organización, está integrado por personas de nacionalidad Argentina, que ya habían tenido la experiencia de gestionar juntos una cadena de cines en su país. Por tanto, ya trabajaron en el rubro retail, con una modalidad de gestión muy diferente a la que se llevaba adelante en ese momento en Farmashop.

Dada su experiencia, los directivos comenzaron con un proceso de profesionalización de la gestión. Habiendo, no sólo una evolución en la estructura de la compañía, que anteriormente se detalló, sino además un cambio en la concepción de los trabajadores y del rol que los mismos ocupan en el negocio.

Según relatan quienes transitaron por el proceso de transformación, inicialmente hubo temor por la llegada de los nuevos directores. No sólo eran desconocidos, sino que eran extranjeros, sin embargo, en la medida que fueron visualizando los cambios favorables, se hizo fácil adoptarlos.

Inicialmente los gerentes que comenzaban, se dedicaron a recorrer las sucursales y a conocer los equipos con los que contaban. La estructura de la compañía comenzó a evolucionar y rápidamente se fueron generando áreas como: RRHH, marketing, planeamiento, comercial, procesos y auditoría, logística y distribución. El primer departamento creado fue RRHH, ya que el gerente general entendía que sin un área de RRHH que lo ayude a gestionar, la transformación no iba a ser viable.

Estratégicamente, se detectaron personas claves y con potencial, se los empoderó, reconociendo roles que no estaban definidos, se asignaron nuevas responsabilidades y se realizaron ajustes salariales, de esta forma se logró fidelizarlos a la nueva gestión. Por otra parte, en un corto tiempo comenzaron las renovaciones de las sucursales y de las oficinas, así como con la regularización de toda la normativa incumplida. Velozmente el

nuevo equipo fue ganándose la confianza de la organización y actualmente los colaboradores, según la encuesta de clima 2016, perciben a la organización como íntegra y confían en su equipo directivo.

Como aspecto importante la compañía durante el 2015, cambió su reglamento interno, y dispuso que desde ese momento en adelante, el uniforme cambiaba. La túnica iba a ser el único requisito, debajo de la misma (dentro de ciertos parámetros) pueden vestirse como deseen. Por otra parte, se eliminaron del reglamento todos los artículos prohibitivos del uso de piercings y tatuajes a la vista. Actualmente, la organización permite a sus colaboradores tener piercings y tatuajes a la vista (siempre que estos no sean ofensivos) y pueden llevar en el pelo el color que deseen. Esto les ha costado, principalmente a los líderes, pero los jóvenes lo adoptaron con gran entusiasmo y en la actualidad, es una organización muy diversa que fomenta la tolerancia en este aspecto.

En cuanto al uso de los canales de comunicación, si bien se reciben muchas sugerencias y quejas por buzón, en algunos casos existe cierta resistencia a utilizarlos por temor sobre la percepción de los líderes que quedan evidenciados, ya que la misma no es anónima. Especialmente, en las sucursales que están alejadas de Montevideo, y que en cierta forma son las que aún tienen más contenido de la cultura organizacional anterior. Si bien se trabaja y se incentiva, y la participación cada vez es mayor, aún podrían quedar algunos vestigios de la gestión anterior en donde no se sentían cómodos con la posibilidad de que los colaboradores salteen a sus referentes para hacer sugerencias o quejas.

Una cultura orientada hacia objetivos/resultados ha sido otro aspecto de importancia para la organización. Previo a la actual gestión, las sucursales no tenían objetivos de ventas. Por tanto, con la llegada de una dirección orientada a resultados, ha sido un cambio que en algunos casos ha costado asumir. La organización constantemente monitorea el logro de los objetivos, a través de reuniones, y ajustes de las estrategias en caso de ser necesario, para alcanzar las metas.

El encargado de la sucursal pasa a tener un rol primordial, porque comienza a administrar sus sucursales, hasta el momento nunca antes lo habían hecho. Los referentes

de sucursal no hacían seguimiento de sus resultados mensuales, y en algunos casos les cuesta orientar a su equipo al logro de objetivos y dar seguimiento a los mismos. Si bien es algo que se ha trabajado mucho, aún no todos se sienten cómodos con esta modalidad.

Por otra parte, la compañía estimula para que la atención al cliente sea de calidad y excelencia, apoyándose en uno de sus valores fundamentales: vocación de servicio. No sólo se ha invertido en capacitación, sino que se ha establecido un estándar de atención al cliente que cada sucursal debe cumplir. Desde el año 2014, la compañía implementó la técnica de Mystery Shopper. La misma busca conocer cuál es la experiencia de compra del cliente y lo que se espera del servicio. Tiene por objetivo incentivar a los colaboradores a trabajar alineados a los estándares de calidad y atención al público establecido. Cada mes un comprador misterioso visita las distintas sucursales evaluando diversos aspectos y finalmente provee un reporte detallado sobre su experiencia en el local. Inicialmente, la implementación de esta evaluación mensual generó mucho rechazo desde las sucursales, sentían que la organización pretendía robotizar la atención, pero con el paso del tiempo, se ha trabajado en mitigar dicha creencia y los equipos en general se encuentran comprometidos con cumplimiento del estándar de atención, ya que por ejemplo en el 2015 el nivel de cumplimientos del estándar de atención al cliente evaluado, se ubicó en un 61.85%, mientras que en la actualidad el mismo es de un 82.69%, siendo el objetivo de la compañía obtener una puntuación de al menos un 80% en cada visita.

Esto último, está en línea con una tendencia al establecimiento de procesos que la compañía ha instaurado en los últimos dos años, desde la formación del área de procesos y auditoría. La organización inicialmente estaba desordenada, cada sucursal tenía su propia forma de realizar las diferentes tareas. Esto implicaba para los clientes, experiencias de compras diferentes, dependiendo de la sucursal a la que fueran. Por tanto en el año 2015, se armó el área de procesos y auditoría para comenzar a homogeneizar la manera en la que la compañía hacía las cosas. Esto generó muchas resistencias, porque había sucursales que hacía muchos años que trabajaban de una manera y pronto se comenzó a exigirles que cumplieran con requisitos y pasos diferentes frente a las diversas tareas. Especialmente fue difícil para los colaboradores con más edad y más años en una misma farmacia. Hoy día, el cumplimiento de procesos es algo que en general, cuesta

dentro de la organización, sobre todo porque es muy dinámica y los mismos quedan obsoletos con rapidez, sin dar tiempo a que todos se conozcan en profundidad, antes de que sean cambiados.

Lo anteriormente mencionado, estaría asociado a otra característica de la organización: el constante cambio. Como parte de su estrategia, la organización busca innovar y gestionar de la forma más eficiente posible. Esto ha implicado, la generación de cambios constantes que buscan ofrecer soluciones a nuevas demandas de los clientes, y a las nuevas necesidades de la organización en su proceso de profesionalización de la gestión. La implementación de los cambios en algunas oportunidades puede ser algo desordenada, y pueden cometerse errores en el transcurso. Sin embargo, los errores dentro de la organización en general son vistos como parte del proceso y hay cierta tolerancia frente a los mismos.

También se observa una cultura de trabajo muy dedicada y comprometida con la organización, el rubro retail trabaja los 365 días al año, las 24hs, y por tanto, la compañía está generando información constantemente. Esto implica que los diversos sectores, dado el proceso de crecimiento que atraviesa la organización, suelen ser muy dedicados en sus trabajos, especialmente, en el sector de operaciones.

Rodriguez (2011) define al clima laboral como el conjunto de percepciones que son compartidas por los miembros de una organización, en referencia al trabajo, el ambiente físico, las relaciones interpersonales, y las regulaciones formales que afectan al trabajo. Menciona que el clima laboral posee las siguientes características:

- Es permanente: guarda cierta estabilidad con cambios graduales.
- Los comportamientos de los colaboradores son modificados por el clima de una organización.
- El clima ejerce influencia en el compromiso e identificación de los colaboradores.
- Los colaboradores modifican el clima laboral y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diversas variables estructurales de la organización afecta su clima. A su vez, estas

variables se ven influenciadas por el clima.

- Problemas como rotación y ausentismo puede ser un indicio de un mal clima laboral.

Estudiar el clima laboral de una organización constituye una herramienta que permite evaluar y medir la percepción de los colaboradores en relación a las condiciones que la organización presenta. Ayuda a la definición de acciones de mejora, al detectar en su evaluación, posibles problemas y focos de conflicto.

Existen datos de las encuestas de clima de 2014, 2015 y 2016 que reflejan la evolución de algunos de estos aspectos promovidos por la organización, los cuales se muestran en la Tabla 13.

Tabla 13

Evolución de ítems de la encuesta de clima vinculados al cambio cultural.

	% Muy de Acuerdo / De acuerdo			% Muy en Desacuerdo / En Desacuerdo		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
El cambio cultural ha impactado positivamente en el ambiente de trabajo	55	62	57	5	4	4
En mi grupo de trabajo sentimos el espíritu de equipo	65	66	68	20	18	17
Coboe se esfuerza en conocer las sugerencias y opiniones de los miembros de sus equipos	68	74	71	16	10	14
Mi jefe me asesora y me apoya a mejorar mi desempeño en el trabajo	77	79	76	12	9	11

Durante el 2016, participó de la encuesta de clima fue de un 70% de los colaboradores. En términos generales un 73% responde de forma favorable a los diversos ítems, un 18% lo hace de forma neutra y un 6% responde de modo desfavorable.

Los resultados muestran que los colaboradores, poseen un muy buen entendimiento acerca de lo que se espera de cada uno en su trabajo y que existen elevados niveles de confianza como organización íntegra. Además, los encuestados consideran

estar satisfechos 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.

También se refleja, que los trabajadores se sienten a gusto con la tarea que desempeñan, la autonomía que disponen para trabajar y la capacitación que reciben en la organización. Además, se observa satisfacción cuando alcanzan los objetivos de trabajo y comprenden cómo están contribuyendo al logro de la estrategia organizacional.

Como aspectos a trabajar, se indica una visión negativa en lo que respecta al salario y su competitividad frente a otras empresas. Se observa cierta disconformidad con respecto a la fijación de objetivos para el desarrollo profesional, y la distribución de las tareas. Los colaboradores, demandan la realización de instancias con sus jefes para hablar respecto a las posibilidades de crecimiento. Habiendo cierta necesidad de ser escuchados por los jefes y reconocidos por el valor que agregan.

A medida que el proceso fue avanzando, los líderes y referentes de la organización debieron irse adaptando a los nuevos lineamientos y formas de liderazgo que la compañía comenzó a promover. A partir de la nueva dirección, se encontraron con gerentes que los visitaban, se mostraron accesibles, eran tolerantes, pero al mismo tiempo muy exigente.

Muchos de ellos, lograron adaptarse, mientras que otros tuvieron más dificultades. Con aquellos casos en los que se ha detectado que tuvieron, o tienen, inconvenientes, se ha trabajado para alinearlos, a través de capacitación y coaching. Mientras que frente a situaciones que se repiten, inadmisibles e insostenibles, la organización ha elegido terminar el vínculo laboral.

La cultura de la compañía continúa transformándose. Aquellos supuestos básicos compartidos como: el cargo de jerarquía habilitaba a hacer y decir cosas que no corresponden, el castigo y el miedo son las vías para ejercer el poder y lograr respeto, crecer dentro de la compañía dependía de amiguismos, está teniendo a desaparecer.

Se cuenta con políticas preventivas del acoso y un protocolo de actuación frente a la detección de estos casos. Se han implementado diversos canales para el diálogo y los colaboradores cada vez lo utilizan más, así como una política de puertas abiertas, donde saben que se puede recurrir a quien quieran, en cualquier momento. Dicha política parte de la valorización del colaborador como tal, promueve la comunicación e invita a todos los integrantes de la organización a respetarse mutuamente.

Actualmente, se promueve una cultura en la cual las personas pueden comunicarse abiertamente con cualquier persona de la organización, se incentiva el respeto hacia el otro, el logro de objetivos, la vocación de servicio (uno de los valores de la organización), el trabajo arduo y la innovación.

Se busca la objetividad en la toma de decisiones a través del establecimiento de procesos conocidos para todos y se estimula a los líderes a adoptar un liderazgo transformacional, en donde el acompañamiento y el reconocimiento al colaborador es clave para su satisfacción, retención, y por ende mejores resultados.

Al momento de mencionar aquellos aspectos importantes a diagnosticar dentro de un área de RRHH, Ulrich (2006) propone como dato de relevancia determinar las características de liderazgo asociadas a la organización. De esta forma, quienes sean los responsables de gestionar a las personas de una organización, pueden tener un acercamiento al modo en el cual la compañía conforma, comunica y se compromete en cierta dirección.

Dicho esto, se considera primordial dado el cambio a nivel de dirección y gestión, poder indagar sobre las características que predominan en los líderes de la organización, para determinar qué liderazgo predomina. Esto permitirá identificar qué cambios y acciones se deberían gestionar para favorecer el bienestar de los colaboradores, así como la consecución de los objetivos estratégicos, considerando a los líderes como socios en la gestión de personas.

En este segmento procuraremos realizar una aproximación al estilo de liderazgo

de los encargados de sucursales, quienes tienen el desafío de gestionar a la mayor cantidad de los colaboradores.

Durante las evaluaciones de desempeño 2016 un 23,8% de los encargados fueron evaluados en la competencia liderazgo como una habilidad no desarrollada, o desarrollada de forma baja. De hecho, fue la competencia con la mayor cantidad de respuestas desfavorables. Estos resultados, más el relevamiento de datos obtenidos por conocimiento de la organización y los referentes, han invitado a reflexionar sobre las características de liderazgo que hoy existen dentro de la organización, y su posible relación con indicadores de interés.

2.3.2.3 Liderazgo

A continuación, se muestran los resultados obtenidos a raíz de la aplicación del MLQ en la organización. A cada supervisor le reportan diferentes encargados, por tanto se los invitó a completar el cuestionario, pensando en algunos de los encargados que gestionan. La muestra obtenida no es representativa, y por tanto no permite hacer generalizaciones, sin embargo, brinda un pequeño acercamiento al impacto que podrían tener los diferentes estilos de liderazgo, en la gestión de equipos dentro de la compañía.

Muestra

Participaron 10 supervisores, a través de los cuales se evaluaron a 14 encargados, representando el 15% de los encargados totales. La muestra fue obtenida de manera accidental (León & Montero, 2006) a través de supervisores voluntarios. El requisito de evaluación fue que el encargado estuviera liderando a la sucursal por al menos 6 meses.

El 88,8% de los encargados evaluados pertenece al departamento de Montevideo. El 22,2% tiene menos de un año como encargado, el 33,3% está liderando como mínimo hace un año, y como máximo hace tres años, y finalmente el 44,4% está como referente de sucursal hace más de tres años.

Variables

Las variables a estudiar fueron las siguientes:

- a) Liderazgo transformacional
- b) Liderazgo Transaccional
- c) Liderazgo Correctivo / Evitativo
- d) Indicadores de gestión: rotación, ventas, satisfacción con el grado de reconocimiento y estímulo otorgado por el jefe, Mystery Shopper, evaluación de desempeño de encargados y buzón de denuncias.

Instrumento de Medida

Los datos relacionados con los indicadores de gestión fueron obtenidos a través de los diferentes sistemas de información de la organización tales como: sistema de liquidación de sueldos, reportes del negocio (Mystery Shopper y ventas), intranet y encuesta de clima.

Para la medición del estilo de liderazgo se utilizó el MLQ adaptado por Vega & Zavala (2004) en una población chilena. El cuestionario posee 45 ítems, que se subdivide en las tres grandes dimensiones originales. La puntuación se realiza a través de una escala tipo Likert que va del 0 al 4. El inventario se encuentra en el Anexo.

Procedimiento

El cuestionario fue trasladado a un formulario Google y fue enviado a todos los supervisores para que realicen, al menos dos evaluaciones, de encargados que tienen a su cargo. Un 70% de los supervisores, completaron únicamente un formulario.

Todos los sujetos participaron de forma voluntaria. Para realizar el análisis estadístico de los datos se utilizó el programa IBM SPSS Statistics en su versión número 20.0 para Windows.

Resultados

Evaluación del cuestionario y la muestra.

La evaluación de su confiabilidad fue analizada a través del índice de consistencia interna alfa de Cronbach (α) y la misma arrojó que era $\alpha = ,749$, el cual se considera aceptable a los efectos del análisis.

Por otra parte, se realiza la evaluación de la normalidad de la muestra a través de la prueba de Shapiro–Wilk, la cual se utiliza para muestras pequeñas ($n < 50$). La misma determina un comportamiento normal de la muestra tal y como se observa en la Tabla 14.

Tabla 14

Datos relativos al Liderazgo

Prueba de Normalidad: Shapiro-Wilk			
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo Transformacional	,892	8	,245
Liderazgo Transaccional	,964	16	,740
Liderazgo Correctivo / Evitativo	,946	12	,578

La media hallada para la escala en general es de $X = 2,1$ ($X=2,1$; $DE= 0,74$), para el liderazgo transformacional es de $X= 2,4$ ($X= 2,4$; $DE= 0,32$), para el liderazgo transaccional es de $X= 2,2$ ($X=2,2$; $DE= 0,22$), y para el liderazgo correctivo / evitativo es de $X= 1,9$ ($X= 1,9$; $DE= 0,41$).

Dados dichos resultados, la escala que obtuvo una mayor puntuación es la del liderazgo transformacional, sin embargo, entendiendo que la escala corre de 0 a 4, la puntuación se mantiene en niveles medios. Y de la misma forma se puede interpretar con

las dos dimensiones restantes. Lo cual podría explicarse por una tendencia, por parte de los evaluadores, a ser algo conservadores a la hora de puntuar.

Del total de líderes, un 38,5% presenta una mayor presencia de la dimensión asociada al liderazgo Correctivo/Evitativo, un 30,8% presenta niveles más altos en la dimensión de liderazgo transformacional y un 30,8% obtiene su puntuación más alta en la dimensión de liderazgo transaccional.

Dado que la muestra tiene un número pequeño de participantes, entendemos que profundizar sobre análisis estadísticos provenientes de la misma, para derivar en conclusiones sobre el perfil de liderazgo de la organización, no sería ejemplificante y por tanto, se procederá a realizar un análisis de tipo cualitativo.

En este sentido, se han tomado los líderes que tuvieron una mayor presencia de la dimensión correctivo/evitativo y se ha analizado cuál es su comportamiento en indicadores de gestión de interés. Los resultados se pueden observar en la Tabla 14.

Tabla 15

Indicadores de gestión de líderes con mayor presencia de características Correctivas/Evitativas

Indicadores de Gestión	Líderes con mayor carga de Liderazgo Correctivo / Evitativo					Nivel de Cumplimiento por Indicador.
	Lider 1	Lider 2	Lider 3	Lider 4	Lider 5	
Rotación igual, o menor, al promedio total compañía.		✓	✓		✓	60%
Porcentaje de cumplimiento de ventas igual, o mayor, al promedio total compañía.		✓	✓			40%
Nivel de satisfacción con el reconocimiento y estímulo brindado por el Jefe, igual o mayor al total compañía.	✓			✓		40%
Alcanza con el estándar de atención al cliente propuesto por la compañía	✓	✓	✓		✓	80%
Evaluación de desempeño acorde o destacada.						0%
No ha recibido reclamos por buzón.			✓		✓	40%
Nivel de cumplimiento con indicadores de Gestión	33%	50%	67%	17%	50%	Promedio de Cumplimiento de Indicadores: 43,4%

Tal y como se observa en la Tabla 15, se observa el nivel de cumplimiento de los indicadores en aquellos líderes con mayor presencia de elementos correctivos/evitativos, en promedio es de un 43,4%, lo que dejaría a más de la mitad de los indicadores por debajo del promedio compañía.

Por otra parte, si realizamos el mismo análisis con aquellos líderes que tiene la dimensión de liderazgo transformacional más presente, nos encontramos con que el porcentaje de cumplimiento es de los indicadores es de un 81,5 %, tal y como se observa en la Tabla 15.

Tabla 16

Indicadores de gestión de líderes con mayor presencia de características Transformacionales

Indicadores de Gestión	Líderes con mayor carga de Liderazgo Transformacional				Nivel de Cumplimiento por Indicador.
	Líder 1	Líder 2	Líder 3	Líder 4	
Rotación igual, o menor, al promedio total compañía.	✓		✓	✓	75%
Porcentaje de cumplimiento de ventas igual, o mayor, al promedio total compañía.	✓			✓	50%
Nivel de satisfacción con el reconocimiento y estímulo brindado por el Jefe, igual o mayor al total compañía.	✓	✓	✓	✓	100%
Alcanza con el estándar de atención al cliente propuesto por la compañía		✓	✓	✓	75%
Evaluación de desempeño acorde o destacada.	✓	S/D	✓	✓	100%
No ha recibido reclamos por buzón.	✓	✓	✓	✓	100%
Nivel de cumplimiento con indicadores de Gestión	83%	60%	83%	100%	Promedio de Cumplimiento de Indicadores: 81,5%

Visto esto, se detecta que el 83% (5 de 6 indicadores) de los indicadores presentaron mejores resultados en aquellos perfiles con una presencia mayor de características vinculadas al liderazgo transformacional.

La única variable evaluada que tuvo mejores resultados en el liderazgo correctivo / evitativo fue la del estándar de atención al cliente. En este aspecto, se podría pensar que existen diversos factores que podrían influir en los resultados asociados al Mystery Shopper. Sin embargo, una posible explicación sería que en este tipo de liderazgos, los errores son poco tolerados y existen diversos castigos frente a los mismos. Por tanto, en aquellos líderes que presenten características correctivas, sería esperable que su equipo tendiera a cumplir de forma más estricta el estándar de atención, con el fin de evitar las

consecuencias del error.

En términos generales, como aspecto favorable, se encuentra presencia de los diversos estilos de liderazgo. Lo cual daría visibilidad al trabajo que se estaría haciendo desde la nueva gestión para la adopción de nuevas formas de liderar equipos. Ya que no todos los líderes evaluados, son evitativos / correctivos.

Como aspecto a destacar, y a trabajar, el porcentaje de concentración más alto de perfiles estuvo en el liderazgo correctivo / evitativo. Si bien la diferencia no sería significativa, ni estadísticamente representativa, confirmaría que aún persisten dentro de la organización líderes que gestionan desde el castigo del error, o la intolerancia.

Anteriormente se observó que los líderes con mayor presencia de características transformacionales, tienen mejores resultados en su gestión. Esto coincide con hallazgos obtenidos por otras investigaciones anteriormente mencionadas.

Dicho esto, se convierte crucial continuar trabajando con los líderes, brindando herramientas que contribuyan al cambio hacia nuevos estilos de liderazgos más flexibles y cercanos. Se torna fundamental entrenar y capacitar a los líderes para que logren una gestión transformacional, en donde prime el desarrollo y acompañamiento de los colaboradores, logrando así mejores resultados.

El área de RRHH ha tenido un rol fundamental en la gestión de este cambio cultural, así como en la transformación de la organización y su estilo de liderazgo. A continuación, se describirán los diversos subsistemas del área, y las diferentes prácticas que se llevan adelante, las cuales impactan en el clima y la cultura de la organización.

2.4 Departamento de Recursos Humanos

En este apartado, se exploran los objetivos del área, su estructura y los diferentes procesos de RRHH, con el fin de encontrar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del área, para luego poder enmarcar una propuesta de planificación estratégica acorde a las necesidades de la organización y a las posibilidades del departamento de RRHH.

2.3.2 Descripción y estructura, objetivos actuales

El departamento actualmente se encuentra liderado por el Gerente de RRHH y está compuesto por 16 personas en total. El mismo se subdivide en dos sectores, el sector de Administración de Personal el cual está compuesto por 6 personas que llevan adelante todas las tareas administrativas, actividades vinculadas a la remuneración y régimen disciplinario. Y, por otra parte, el área de gestión que se encuentra compuesta por un equipo de 9 personas quienes se encargan de los diferentes subsistemas: atracción, selección y retención; organización de personas; capacitación y desarrollo; compensación y beneficios; comunicación interna y RSE; seguridad, higiene laboral y salud ocupacional; relaciones laborales.

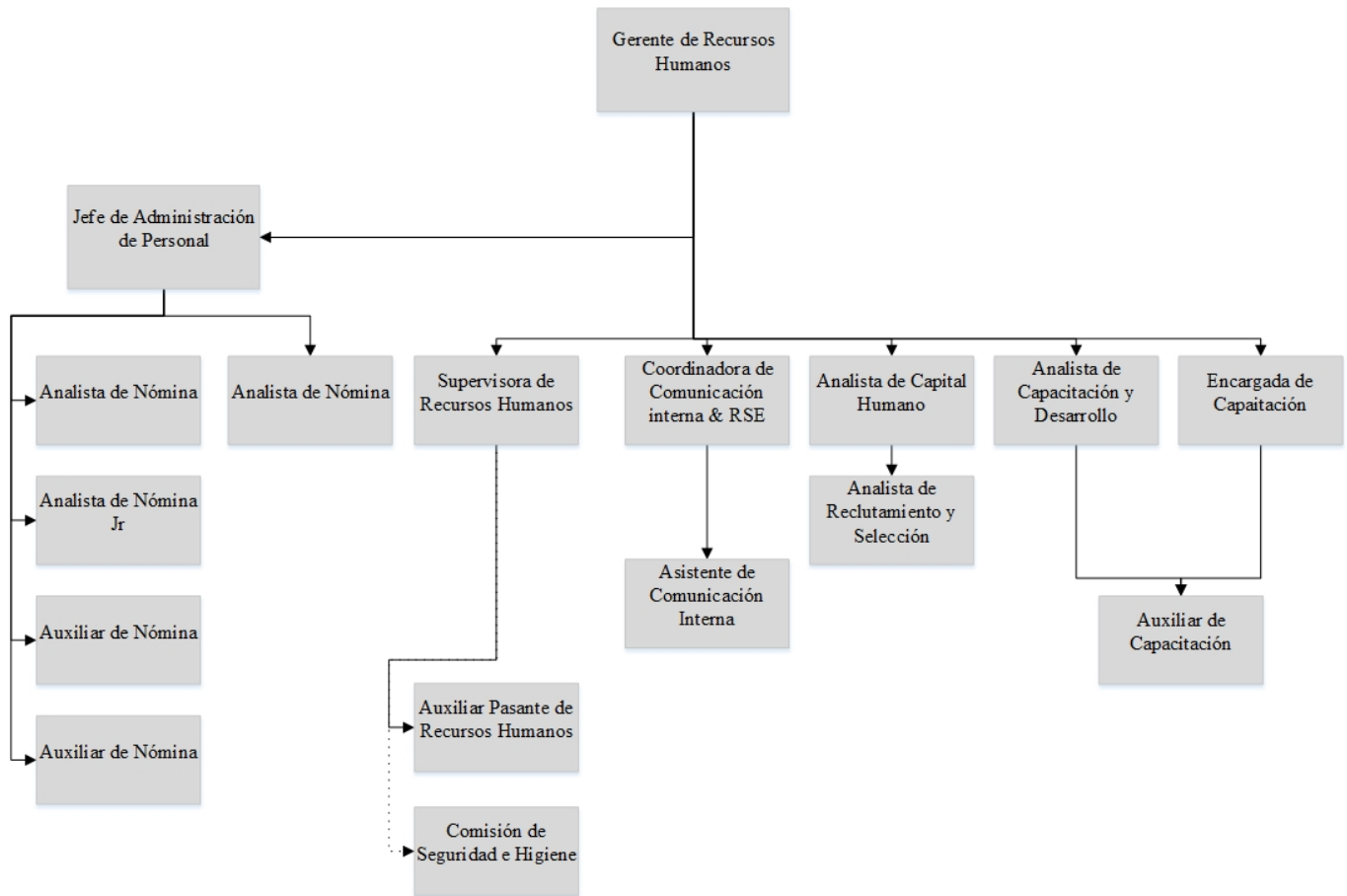


Figura 23: Organigrama RRHH.

Tal y como se observa en la Figura 23, el organigrama del área tiene cierta verticalidad, y existen posiciones de responsabilidad como: supervisora de RRHH y encargada de capacitación. Sin embargo, en los hechos el área trabaja de forma generalmente horizontal, donde el gerente tiene trato directo con todos los integrantes del equipo y direcciona su accionar.

2.3.3 Procesos de RRHH

2.3.3.1 Atracción, Selección y Retención

En este apartado, se desarrollará las características del proceso de atracción, selección y retención que la compañía lleva adelante, detallando los siguientes aspectos:

- Proceso de selección en Operaciones: programas de reclutamiento, etapas, cronogramas, requisitos de perfiles y canales de reclutamiento.
- Proceso de selección en Oficina: etapas, cronograma, canales de reclutamiento.
- Resultados del proceso de selección.
- Observaciones.
- Recomendaciones.

Se puede definir atracción y selección como un proceso de atraer a un conjunto de candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar un puesto en particular dentro de la compañía. El mercado donde la organización busca el talento puede ser interno, externo o mixto (Chiavenato, 2009). El proceso externo y mixto, ubica a la compañía en una zona límite entre la realidad interna de la empresa y la realidad externa, el mercado o contexto social; por esta razón requiere de comprensión y conocimiento de ambas realidades y una conducta flexible por parte del selector, que debe conjugar ambos sistemas (Richino S.V, 2000). El objetivo fundamental es detectar el postulante que posee las características más adecuadas al cargo, con la finalidad de dotarla de las competencias que necesita para aumentar la eficacia y el desempeño de la organización (Chiavenato, 2009).

El proceso de contratación trae aparejado ciertas exigencias:

- Establecer cualidades relevantes que inciden en el rendimiento del puesto de trabajo.
- Medir las cualidades relevantes.

- Evaluar la motivación de los aspirantes.
- Decidir quién debe seleccionar al candidato.

La elección de la persona adecuada para un puesto puede incidir en la mejora de la productividad de la empresa, así como también en la satisfacción del cliente. Resulta relevante gestionar cuidadosamente cada una de las fases del proceso de contratación (Gómez-Mejía, Balkin, Cardy, 1998).

Lo anteriormente expuesto determina la necesidad de una planificación apropiada, entendiendo la misma como la identificación de los pasos apropiados en cada caso, precisando los tiempos estimados y el estudio de costos (Ansorena Cao, 1996).

A grandes rasgos, se identifican las siguientes etapas (Figura 24):

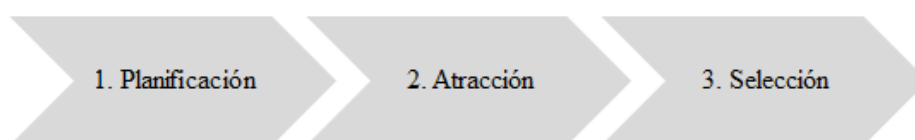


Figura 24: Etapas de proceso de selección.

En la primera etapa de planificación se determinan los lineamientos a seguir durante todo el proceso, considerando los actores a intervenir, compensaciones y costos a asumir. La misma asegura consistencia en las distintas etapas, ya que cada una retroalimenta a la siguiente.

El proceso de atracción y selección se inicia con el relevamiento del perfil-descriptivo del cargo, siendo una instancia determinante para el éxito del mismo. Permite identificar la misión del cargo, propósito, lugar que ocupa en la organización, tareas y resultados esperados, así como las competencias técnicas y personales necesarias, entre otra información relevante (relaciones con áreas y sectores, condiciones ambientales de trabajo, riesgos, disponibilidad para viajar, etc.). El descriptivo de cargo constituye la

base que orienta los distintos procesos de la gestión de RRHH, siendo determinante en las mismas, aspecto que se desarrollará más adelante.

A partir del relevamiento del perfil, se estará en condiciones de realizar la publicación del mismo a través de los diferentes canales de reclutamiento, procurando la atracción del perfil deseado.

Es importante tener en cuenta que la publicación no es solo la comunicación y divulgación de la necesidad de la compañía de incorporar personal, sino que el objetivo deberá ser la atracción de los perfiles deseados para esa posición. Hoy en día, no solo las organizaciones buscan los mejores perfiles para la posición. Las personas también eligen las organizaciones en las cuales desean trabajar para aplicar sus esfuerzos y competencias (Chiavenato, 2009), con aún mayores requisitos, siendo el trabajo un medio para lograr sus objetivos, y no un fin en sí mismo. Por tanto, la empresa al momento de comunicar sus vacantes, no solo debe reflejar las características formales de la posición sino que debe ser capaz de transmitir aspectos de la organización que resulten atractivos para los candidatos tales como: beneficios, oportunidades, características de la organización, entre otros, y de esta forma lograr vender su propuesta laboral y así alcanzar a los perfiles que se ajusten a los requerimientos de la posición.

Finalmente, luego de las entrevistas realizadas y la administración de pruebas psicolaboral y/o técnicas (depende de cada compañía y posición) el proceso culmina escogiendo a la persona que mejor cumpla con los requerimientos de la posición, decisión que se realiza en base a datos confiables que permitan incorporar talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización.

Farmashop busca brindar servicios de calidad, basados en la orientación al cliente y vocación de servicio, siendo el pilar fundamental de cada proceso de selección, encontrar personas que además de los conocimientos técnicos pertinentes, puedan brindar un servicio de excelencia a los clientes. En esta línea, el área hace dos años que trabaja desde el modelo de gestión por competencias, y por tanto las entrevistas llevadas adelante, buscan detectar si la persona tiene, o no, las competencias requeridas para la posición que

se necesita cubrir, así como perfiles que logren adaptarse a los valores que la compañía predica.

El proceso de atracción y selección de la compañía, se lleva adelante por el departamento de RRHH, quien planifica la estrategia para atraer y seleccionar a la persona adecuada para el perfil buscado.

El área de RRHH tiene dos grandes sectores a los cuales proveer, el sector de operaciones y oficina. Si bien los perfiles son diferentes, y se cuenta con algunas diferencias en el proceso, lo cual detallaremos más adelante, las etapas genéricas son similares.

Proceso de Selección en Operaciones

En primera instancia el área, en función a la rotación de las posiciones, debe poder planificar cuáles serán los perfiles más demandados y, en función de ello, diseñar un proceso de selección que pueda atender las altas necesidades de contratación en tiempo y forma.

El índice de rotación de la organización fue del 40,38% en el 2016. En el área de oficina la rotación en 2016 fue de un 1,68%, y en operaciones de 38,7%. Si bien la rotación total estaría tendiendo a reducirse, 61% en 2014 y 46,48% en 2015, las posiciones con mayor rotación en 2016 fueron: Cajero con 20,65% de la rotación y Auxiliar de Centro de Distribución 4,6% de la rotación. En la Figura 25, se presenta la evolución de la rotación en los últimos tres años, y las posiciones con mayor rotación dentro de operaciones en el año 2016.

Año	Rotación % Total
2014	61,00
2015	46,48
2016	40,38

Posición	Rotación % año 2016
Cajero	20,65
Auxiliar de Centro de Distribución	4,68
Bicimandadero	3,22

Figura 25: Evolución de la rotación total, y mayor rotación en operaciones durante el 2016.

En el período de octubre 2015 a setiembre 2016, hubo 439 ingresos, siendo el 73% Cajeros, el 16% de Auxiliar de Centro de Distribución y el 10% de Bicimandaderos.

Según los datos obtenidos en las encuestas de egreso del 2016, el 40% de los chicos que abandonan la organización lo hacen por estudio, debido a la falta de tiempo para las actividades académicas. El 51% estuvo trabajando dentro de la organización menos de un año (detectándose mayor frecuencia de egreso, al primer y cuarto mes), y el 65% egresa sin tener otro trabajo. Por otra parte, un 79% menciona que tenía gusto por las tareas que realizaba, el 84% estaba conforme con su encargado y el 87% sentía agrado por su equipo de trabajo. El 88% volvería a trabajar en la organización, y el 88% también, recomendaría a la compañía como un buen lugar para trabajar.

La alta rotación de algunas posiciones, le insume al área de RRHH cubrir periódicamente, las vacantes generadas. El equipo de selección, cuenta con 15 días para poder cubrir las necesidades, ya que se establece un calendario de ingresos, en el cual se define que el primer martes, y el cuarto martes de cada mes, es el día estipulado para que los nuevos colaboradores ingresen a la compañía y comienzan su entrenamiento.

Para el caso de los cajeros, se cuenta con dos programas específicos de reclutamiento: Primer Empleo y Mamás, Tías y Abuelas. El programa de primer empleo, está pensado para jóvenes que estén buscando sus primeras experiencias laborales y tienen dificultades para insertarse laboralmente. Mientras que el programa de Mamás, Tías y Abuelas, que se realiza dos veces al año, está orientado a mujeres que, por diversas razones, quedaron fuera del mercado laboral, cuentan con experiencia, pero encuentran dificultades para volver al mercado. Esta práctica favorece a la organización por el hecho de que es una población que tiene baja rotación, por lo tanto conlleva menores costos. Por otro lado, es una práctica que se realiza para brindar oportunidades a esta franja etaria en el marco de RSE.

Para estas posiciones, ya se cuenta con la descripción del perfil, por lo que no hay un proceso de relevamiento del mismo, ni creación de un aviso, ya que al no variar el requisito ya se cuenta con esta información, tanto del descriptivo como del aviso.

Los requisitos para los tres perfiles son especificados en la Tabla 17.

Tabla 17

Perfiles definidos para cajero, auxiliar de centro de distribución y bicimandadero.

	Cajero / Primer Empleo	Cajero / Mamás, Tías y Abuelas.	Auxiliar de Centro de Ditrribución	Bicimandadero
Edad	18 a 21 años	30 y 55 años	18 a 23 años	18 a 23 años
Nivel de formación	Cursando 5to, 6to Bachillerato. Preferentemente medicina.	Mínimo Ciclo Básico Completo	Mínimo Ciclo Básico Completo	Mínimo Ciclo Básico Completo
Experiencia	Buscando primeras experiencias.	Indistinto. Se valora en atención al público.	Se valora experiencia en tareas de armado de pedidos.	Buscando primeras experiencias.
Competencias	Orientación al Cliente. Capacidad de trabajo bajo presión. Comunicación.	Orientación al Cliente. Capacidad de trabajo bajo presión. Comunicación.	Capacidad de trabajo bajo presión. Dinamismo. Trabajo en equipo.	Orientación al Cliente. Capacidad de trabajo bajo presión. Comunicación.

La segunda etapa del proceso para el área de Operaciones, comienza con la preselección de currículos en función de los tres perfiles, según corresponda. Los canales de reclutamiento que se utilizan son la web de Farmashop y buscojobs. Así como también distintas organizaciones que brindan cursos de inserción laboral (Forge e Inefop). Puntualmente, a partir de 2017 la web de la compañía está linkeada a una plataforma de gestión de vacantes y candidatos (Hiringroom), donde se publican las oportunidades laborales y se administran los postulantes. La plataforma permite nuclear a todos los candidatos en una base, filtrarlos según las diversas necesidades y gestionar el estado de los mismos con respecto a las diferentes vacantes.

Los postulantes pre-seleccionados deberán cumplir con los requisitos anteriormente mencionados y así mismo, son verificados en la base de datos, de modo que no hayan participado previamente de alguna instancia para la misma posición. En caso de haber participado, y no haber quedado seleccionado, o no haberse presentado a entrevista, el postulante queda descartado.

A continuación, se realiza el primer contacto telefónico en donde se especifican todas las características de la propuesta: tareas, posibles zonas de trabajo, horario, régimen, salario y valor de la propuesta. Una vez que se le informa sobre todas las características del trabajo, si están interesados, se coordina entrevista grupal.

En la etapa 3 se lleva adelante el proceso de selección, propiamente dicho. Las entrevistas son de aproximadamente unas 30 personas, se divide en tres grandes partes, y tiene una duración aproximada de 2 horas y media. En esta instancia el entrevistador evalúa la orientación al cliente, nivel de comunicación del candidato y la forma de desenvolverse en la situación de entrevista. A partir de esta instancia, se obtiene una primera impresión del candidato.

Luego se realizan pruebas técnicas asociadas a: habilidades numéricas básicas, trabajo bajo presión, orientación al cliente y una técnica proyectiva, para evaluar aspectos de la personalidad.

Aquellos que en primera instancia no se ajustan al perfil, son descartados. Mientras que se procede a la corrección de las técnicas de quienes, en primera instancia, son posibles candidatos a continuar el proceso. Según los resultados de las pruebas técnicas, los candidatos avanzan, o son descartados.

A partir de la selección por parte de RRHH, se integra al referente del candidato en el proceso, enviando a los candidatos finalistas, para que el líder de equipo tome la decisión de contratación. El objetivo principal de esta instancia es que, por una parte, el referente directo pueda conocer a la persona que va a trabajar en su equipo, y determine si entiende que técnicamente es el perfil adecuado, así como evaluar la posible integración del mismo al equipo de trabajo. Esta entrevista se realiza en la sucursal donde trabajará la persona, además, de estar en contacto con su posible futuro referente, el candidato tendrá la oportunidad de experimentar y evaluar el transporte, las distancias, tiempo y recorrido que le implicaría diariamente, siendo esta una característica que puede determinar la motivación de ingreso o, de lo contrario, desistir de la propuesta.

Como última instancia, en caso de que el referente directo, esté de acuerdo, se confirma a la persona y se coordina el día de ingreso, previendo el proceso de inducción que se realiza las dos primeras semanas de comenzar en la organización.

En la Tabla 18 se muestra un resumen del proceso y sus etapas.

Tabla 18

Proceso de selección para operaciones.

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4
- Planificación	- Pre-selección de curriculums. - Coordinación de entrevistas.	- Entrevistas Grupales - Aplicación de psicolaboral y pruebas técnicas - Pre-selección de candidatos.	- Entrevista con referente directo. - Confirmación al candidato y coordinación de inducción.

Proceso de selección en Oficina

En cuanto a los procesos vinculados a Oficina, en el último período octubre 2015 - Setiembre 2016 hubo 29 ingresos, siendo los dos departamentos con más vacantes Administración (27% de los ingresos) y Soporte IT (20% de los ingresos), ambos departamentos están transcurriendo por un proceso de re-estructura. En cuanto al motivo de generación de las vacantes en oficina, en su amplia mayoría, se debe a generación de nuevos puestos de trabajo.

El proceso de selección para las posiciones asociadas a la oficina consta principalmente de 5 etapas, tal y como se observa en la Tabla 19. El plazo que cuenta el departamento de RRHH para culminar estas etapas es de 30 días.

Tabla 19

Etapas proceso selección oficina.

Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
- Relevamiento del perfil. -Publicación del aviso por canal elegido.	- Pre-selección de curriculums. - Coordinación de entrevistas.	- Entrevistas Individuales de primera aproximación	- Entrevista con referente directo y/o gerente de área.	- Psicolaboral

En la primera etapa, se realiza el relevamiento del perfil, a través de una reunión con el referente directo y/o gerente de área, en donde se definen las características y requisitos de la posición: formación, grado de avance de la carrera, experiencia, horario de trabajo, salario, competencias necesarias, y otros detalles que puedan ser relevantes según el contexto. En esta misma instancia dependiendo del perfil, se define si el canal de reclutamiento será interno, externo o mixto. En el caso de que sea un llamado interno o mixto, se envía correo a toda la compañía con el llamado y se publica en intranet, así como en los diferentes canales de reclutamiento externo. En el caso de que sea llamado únicamente externo, los canales de reclutamiento, generalmente son tres: referidos,

Buscojobs y LinkedIn.

El canal más efectivo es la Web para posiciones operativas, mientras que para los perfiles profesionales son buscojobs y LinkedIn. Si bien se cuenta con el programa de referido no es el medio por el cual se reclutan a los diferentes perfiles, ya que existe una falta de conocimiento por parte de los colaboradores sobre el programa.

En la segunda etapa se realiza la pre-selección de los currículums según el perfil definido, y luego se coordinan las entrevistas.

En la tercera etapa, se realiza la primera entrevista con RRHH, en la cual se tiene una primera aproximación al perfil. En esta misma instancia, se le cuenta al candidato sobre la propuesta y se explicitan detalles, así como se realizan entrevista por competencias mediante la cual se evalúa si el candidato cuenta con las competencias y requisitos determinados para cumplir exitosamente la función. Al finalizar la instancia, el entrevistador realiza un informe breve, y en caso de que se ajuste al perfil, se envía al referente y/o gerente de área para su consideración.

Una vez que el referente y/o gerente de área, definen si desean entrevistar al candidato, se coordina una instancia de entrevista con ellos, configurándose la cuarta etapa.

Como quinta y última instancia, en caso que el referente y/o gerente del área consideran que el candidato puede ajustarse al perfil buscado, se realizan las pruebas psicotécnicas. Para esto se definen cuáles serán las pruebas técnicas (si corresponde) y psicolaborales que se aplicarán de acuerdo al perfil, y se coordina instancia con el candidato. Finalmente, el área de RRHH realiza un informe en base a las pruebas aplicadas a los referentes del área, y éstos en base al mismo y la entrevista realizada, toman la decisión de la contratación.

En cuanto a los resultados de los procesos de selección, la compañía tiene como indicador la eficacia en selección. El mismo es entendido como el porcentaje de personas

que superan el periodo de prueba. En la Tabla 20, se expone el indicador de eficacia de selección referidos a los procesos más frecuentes.

Tabla 20

Eficacia de selección

Área	Posición	Seleccionados en el 2016	Eficacia en Selección %
Operaciones	Cajero	321	69,5
	Auxiliar de centro de distribución	72	46
	Bicimandadero	46	65
Oficina	Profesionales	29	100

Observaciones

En lo que refiere a los indicadores de selección, el área no mide el proceso en su totalidad, sino que se observa una escasez de indicadores que permitan medir, controlar y accionar en base a los mismos.

En cuanto a los desafíos que enfrenta el equipo de selección se puede observar que los líderes no cuentan con herramientas y habilidades para realizar una entrevista efectiva. Realizan la instancia por demanda de la compañía sin entender la importancia de la misma. Esto conlleva a que el proceso quede en responsabilidad del área de RRHH.

Se observa que a grandes rasgos, los cajeros que se retiran de la organización lo hacen principalmente por la falta de tiempo para continuar con sus estudios, pero manifiestan altos grados de conformidad con la experiencia de trabajo en la compañía. A sí mismo, se detecta que hay una frecuencia de egresos mayor durante el primer y cuarto mes, por lo que se podría considerar que los primeros meses de adaptación, estarían siendo claves. En este sentido, una opción viable para poder dar acompañamiento en estos meses sería tener reuniones de seguimiento al primer y cuarto mes, donde los candidatos

puedan transmitir las dificultades que están teniendo y en función de ello poder actuar de forma preventiva.

Por otra parte, en operaciones, para la posición de cajero, del total de personas contactadas, en promedio la organización contrata solamente el 17%. Mientras que, en promedio, sólo un 46,6% de las personas entrevistadas, son efectivamente seleccionadas. El equipo de selección, cuenta con el desafío de atraer candidatos por no contar con flexibilidad horaria. Los perfiles que se contratan son jóvenes estudiantes que buscan medio horario para complementar con los estudios. Esto le demanda al área muchos esfuerzos a la hora de poder seleccionar los candidatos para las vacantes que existan.

Actualmente, no se cuenta con un programa específico de gestión de marca empleadora, por lo que las personas no conocen la cultura de la compañía, los beneficios ni las diferentes prácticas que se llevan a cabo. Contar con acciones que permitan desarrollar una marca empleadora, seguramente logre atraer perfiles acordes a los que la compañía apunta, facilitando el proceso de selección. Se entiende que los perfiles que se postulan muchas veces no son los que la compañía pretende contratar, dificultando de esta manera el proceso de selección. Mientras que aquellos perfiles que son contratados, y son buenos, en reiteradas ocasiones egresan rápidamente por la falta de tiempo para estudiar.

En la medida que la marca empleadora, y las propuestas laborales, sean mejores, la cantidad de personas seleccionadas en función de las contactadas y entrevistadas, debería aumentar, y por ende la rotación debería disminuir, junto a sus costos asociados.

Tal y como se ha visto anteriormente, el sector retail cuenta con diferentes desafíos a la hora de atraer y seleccionar perfiles que se ajusten tanto a los requerimientos de la posición como a los valores de la compañía. Las condiciones del sector retail requieren una amplia disponibilidad horaria del candidato, para trabajar fines de semanas, días festivos y horarios vespertinos y/o nocturnos, en ocasiones también con extensión. Farmashop no es ajeno a este contexto, siendo un aspecto crítico a la hora de retener a los colaboradores y lograr el compromiso por parte de ellos.

Recomendaciones:

- Desarrollar planes de marca empleadora.
- Capacitar a los líderes en entrevistas.
- Desarrollar plan de referidos.
- Generar planes de retención.
- Ampliar indicadores selección.

2.3.3.2 Organización de Personas

En este proceso se abordará dos prácticas de suma relevancia para la gestión de recursos humanos:

- Los descriptivos de puesto.
- Las evaluaciones de desempeño.
- Observaciones.
- Recomendaciones.

La descripción de puestos es un documento que identifica, describe y define un puesto en término de obligaciones, responsabilidades, condiciones de trabajo, tareas, así como las habilidades y competencias requeridas para cumplir con la posición exitosamente.

El descriptivo y análisis del puesto constituye la base que orienta los diferentes procesos de gestión humana siendo determinantes para las mismas. Para los procesos de reclutamiento y selección, determinan las características, habilidades y competencias requeridas, siendo guía principalmente en la etapa de reclutamiento. Así mismo, orienta a los programas de capacitación, determinando las habilidades requeridas para las posiciones, y siendo guía de cuáles son las competencias que se deben desarrollar en las personas. Son la base, también, para realizar un proceso de valoración de cargo y

determinar los salarios adecuados para cada posición. Por otro lado, son una guía de tareas y responsabilidades para los ocupantes del puesto sobre lo que se espera de la persona en esa posición (Chiavenato, 2009).

Existen cuatro elementos claves en la descripción del puesto de trabajo (Gómez-Mejía, Balkin, Cardy, 1998):

-Información de identificación: identificar denominación y ubicación del puesto de trabajo, fuente de la información del análisis del puesto, fecha de elaboración y verificación.

-Resumen del puesto de trabajo: breve síntesis de cometidos y responsabilidades del puesto y ubicación dentro de la estructura organizativa.

-Cometidos y responsabilidades del puesto de trabajo: qué es lo que hace el puesto de trabajo, cómo y por qué lo debe hacer.

-Especificaciones y cualificaciones mínimas del puesto de trabajo: características del colaborador necesarias para el desarrollo adecuado de las tareas.

Contar con descripciones de puestos de trabajo, ordena a las evaluaciones de desempeño, siendo el parámetro que determina cuáles son los criterios y normas de desempeño para evaluar, así como las metas y resultados a alcanzar.

La evaluación de desempeño permite 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 evidencia. A su vez, permite obtener una aproximación al aporte que el colaborador hace a la organización. Resulta de gran utilidad para la fijación de programas de mejora continua del desempeño y por ende de los resultados alcanzados por la organización (Chiavenato, 2009).

La organización durante el año 2015 y 2016 realizó los descriptivos de puesto de la mayor parte de las posiciones dentro de la compañía. Las mismas fueron realizadas en conjunto con RRHH y los diferentes líderes de área.

Para la realización de los descriptivos se llevaron adelante tanto, reuniones con los líderes, como reuniones con todo el equipo para poder contar con toda la información necesaria.

Las reuniones con los líderes de equipo tuvieron como objetivo establecer para cada puesto, las características generales, misión del puesto, objetivos fundamentales a alcanzar, principales responsabilidades, requisitos para el ocupante de la posición y beneficios.

Por otra parte, las instancias con el equipo en general, fueron realizadas para establecer en conjunto cuáles iban a ser las competencias necesarias para formar parte del área y cuál tendría que ser su nivel de desarrollo.

Cabe destacar que, hasta el momento la compañía no contaba con un modelo de gestión por competencias. Por tanto, se realizó un taller con cada una de las áreas en los cuales se hizo una introducción al modelo de gestión por competencias, y se los invitó a participar de la elección de las competencias por las cuales iban a ser evaluados en un futuro. En cada taller, cada área definió las competencias necesarias y luego con el líder se determinó el nivel de desarrollo de cada una de las mismas, dependiendo del puesto.

A modo de resumen, en la Figura 26 se señalan los componentes actuales de un descriptivo de puesto de la compañía.

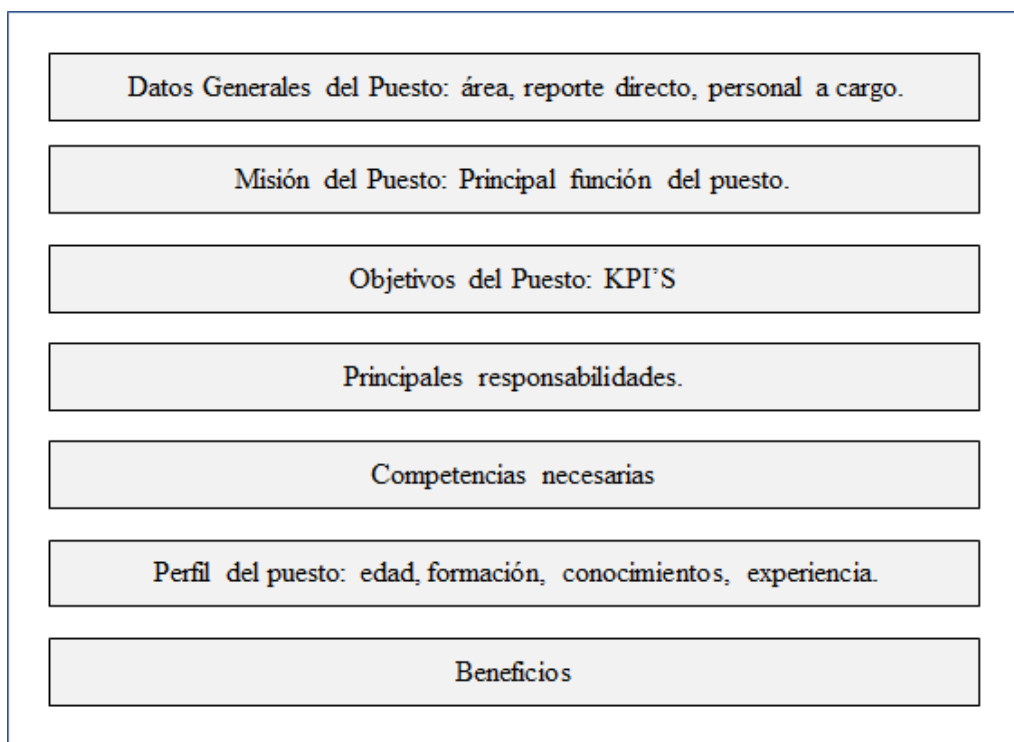


Figura 26: componentes del descriptivo de puesto.

Por otra parte, en la Tabla 21 se indica la cantidad de puestos que tiene cada área y la cantidad de descriptivos con los que se cuenta al momento. Señalando específicamente, cuáles son los pendientes.

Tabla 21

Relevamiento de descriptivos.

	Puestos	Descripciones Realizadas	Pendientes
Dirección	9	7	- Gerente General. - Gerente de Administración y Finanzas.
Ventas y Operaciones	23	22	- Coordinador de Delivery.
Logística y Distribución	7	7	No hay pendientes
Recursos Humanos	14	14	No hay pendientes
Marketing	9	8	- Analista de Marketing
Comercial	9	7	- Encargado de Compras. - Analista Comercial.
Tecnologías	9	5	- Jefe de Infraestructura. - Líder de Infraestructura. - Administrador de base de datos.
Contable	10	3	- Asistente de Gasto - Auxiliar de Gasto - Asistente de tarjetas - Auxiliar de Cajas - Analista CAPEX - Asistente de Mercancías - Analista de costo de Ventas.
Secretaría	3	3	No hay pendientes.
Procesos y Auditoría	6	6	No hay pendientes
Total	99	82	17
Porcentaje	100	83	17

En cuanto a la utilidad que tienen dentro de la organización, fueron generados principalmente para dejar pautadas cuáles son las responsabilidades de cada uno, y que haya claridad tanto para la organización, como para el colaborador, de los roles y responsabilidades de cada persona.

En la actualidad la empresa los utiliza como suministro de información a la hora de iniciar un proceso de selección, principalmente en oficina. Si el descriptivo de puesto

de la posición existe, y está vigente, se chequea con el líder de equipo y se utiliza para el proceso de reclutamiento y selección.

Por otra parte, el descriptivo también se utiliza durante la inducción, principalmente para las posiciones operativas. Cada integrante de la compañía recibe al ingresar, su descriptivo de puesto, por lo que se le muestra que desde intranet, puede acceder a verlo las veces que desee.

A su vez, en la cartelera de cada una de las sucursales, se encuentra un resumen del descriptivo de cada posición para que todos puedan verlo con frecuencia. Durante la encuesta de clima 2016, se evidenciaron molestias importantes respecto a la distribución de tareas dentro de los equipos de trabajo y frente a dicha necesidad se envió a cada sucursal el recordatorio de los descriptivos. El objetivo de dicha acción, fue recordarle a cada colaborador su rol dentro del equipo, siendo además la base a partir de la cual se delegan las tareas. Cuando un colaborador no realiza su tarea en tiempo y forma, en reiteradas instancias, es pasible de sanción, y el descriptivo es también la razón objetiva que permite realizar la sanción en caso de incumplimiento.

Por otra parte, como dato relativo de las tareas que posee a cargo cada colaborador, de la encuesta de clima 2016 se destaca el agrado por la tarea realizada y la autonomía que disponen para trabajar, así como el entendimiento de su tarea con respecto al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

En el caso de los puestos vinculados a Oficina, donde los perfiles son generalmente profesionales, los descriptivos se dan en la inducción, solo se utiliza para encuadrar el rol del nuevo integrante.

Por otra parte, actualmente los descriptivos no están siendo utilizados como apoyo para los procesos de evaluación de desempeño. Si bien la compañía a fines del 2016, modificó las evaluaciones y comienza a integrar el concepto de competencias en las mismas, aún mantiene competencias genéricas y no específicas para cada posición. Los formularios tienen preguntas guías que hacen referencia a la competencia genérica que se

está evaluando, y el evaluador debe marcar el nivel de desarrollo indicando si es: No desarrollado, Bajo, Acorde o Destacado para la posición evaluada y justificar por qué, teniendo un sector de comentarios obligatorios.

Las evaluaciones se realizan una vez por año en operaciones, y dos veces al año en oficina. Para el sector de Operaciones, existen dos formularios, uno para las posiciones de línea, a través del cual se evalúan: mandaderos; cajeros; auxiliares; idóneos; expertos en salón, belleza y perfumería. Mientras que, hay otro formulario que evalúa a los supervisores, encargados, jefes de caja y salón. Dichos formularios se diferencian, principalmente por la presencia de competencias vinculadas a posiciones de liderazgo: desarrollo de personas, toma de decisiones, liderazgo, entre otras.

En el 2016 en el sector de Operaciones no se realizaron las evaluaciones, por tanto el sector hace ya dos años que no tiene evaluaciones de desempeño. Durante el 2017 las mismas se realizaron durante el período marzo-mayo.

En Oficina, existen dos evaluaciones diferentes, las cuales están divididas por grupos de cargos. Una que es para asistentes y auxiliares, y otra para analistas y mandos medios, los gerentes en la actualidad no tienen evaluaciones de desempeño. Ambos formularios difieren en las competencias asignadas para el grupo de cargo, pero dentro de estos grupos, no varían según el área, por ejemplo, un analista de marketing se evalúa con el mismo formulario que un analista de finanzas. Si bien se hicieron los talleres y se definieron las competencias para cada área, aún no hay evaluaciones diferenciadas, y por tanto las competencias que se evalúan son genéricas.

Las evaluaciones tanto de oficina como de operaciones, son realizadas a través de Intranet y siempre cuentan con una instancia de capacitación a modo de actualización. La misma es opcional para quienes ya han evaluado, y obligatoria para quienes por primera vez son evaluadores.

Una vez que están todas, RRHH chequea que no haya inconsistencias. En caso de que se encuentre algún aspecto a trabajar con el líder, se genera una instancia de

intercambio y en función de lo hablado, se mantiene la evaluación o se le pide al líder que corrija.

En última instancia, se realiza la devolución al colaborador. La compañía considera que es de suma importancia, ya que una buena evaluación, sin una adecuada devolución pierde el sentido.

En la Figura 27 se resume el proceso de evaluación de desempeño.

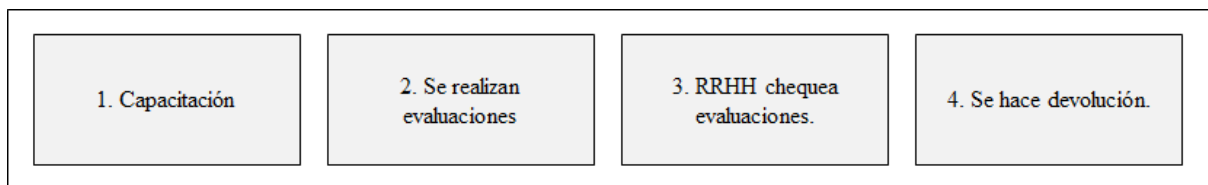


Figura 27: Proceso de evaluación de desempeño.

Las evaluaciones de desempeño, tienen como objetivo en la compañía favorecer el desarrollo de los colaboradores, siendo una instancia en donde el líder brinda feedback del desempeño de la persona, y marca objetivos de desarrollo. Debido a esto, se detecta que dado la dispersión geográfica y cantidad de colaboradores, desde el área de RRHH se dificulta realizar el seguimiento detallado del proceso.

Finalmente, como aspecto relevante vinculado a la gestión del desempeño, también se observa que existe una rotación de líderes interna, con relativa frecuencia debido a diferentes necesidades de la organización, y de los propios líderes.

Observaciones

Inicialmente, se detecta que si bien un 83% de los puestos tienen sus descriptivos, aún resta un 17% a ser descrito. Por otra parte, se observa que Contabilidad y Tecnología fueron las dos áreas con más faltantes. En esta línea, es importante aclarar que, tal y como se menciona en otra oportunidad, ambos departamentos se encuentran en pleno proceso de reestructura y muchos puestos han surgido nuevos, y otros han sido modificados. La ausencia de estos descriptivos, se debe principalmente a la falta de seguimiento y

actualización que tienen los mismos actualmente. Desde que fueron originalmente creados, en su mayoría no han sido actualizados, dada la característica de la compañía de cambio continuo. Si bien la compañía planea revisar los descriptivos durante el 2017, se debería hacer énfasis en la actualización constante de los mismos, para evitar desajustes importantes.

En cuanto a la distribución de las tareas se ha señalado que en algunos lugares de trabajo, esto continuaría siendo un aspecto que genera insatisfacción, aun cuando los roles están bien definidos a través de los descriptivos. Lo cual lleva a considerar la importancia de poder trabajar con los líderes en la manera que se delegan las tareas y la manera en gestionar el equipo.

Por otra parte, las evaluaciones de desempeño no están asociadas a los descriptivos de puesto, y son genéricas. A futuro sería deseable que los descriptivos y las evaluaciones tengan cierta relación, de modo que la valoración del desempeño sea lo más ajustada posible. Tanto en operaciones como en oficina central.

Vinculado también a la instancia de evaluación, la falta de la misma durante el 2016, podría haber sido un factor de influencia en la insatisfacción evidenciada en la encuesta de clima 2016. Los colaboradores evidenciaron la falta de feedback, y establecimiento de planes de desarrollo, por tanto es un punto a trabajar con todos aquellos que gestionan personas.

En este aspecto, es importante destacar el poder lograr constancia en la realización de las evaluaciones, así como entrenar a los líderes en cómo hacer las instancias de devolución y la planificación del desarrollo de los colaboradores en función a las mismas.

Respecto al cambio de líderes, los desafíos del retail ya lo habían adelantado, es propio del rubro, y la compañía convive con dicha problemática. Este es un aspecto a mejorar, ya que tiene un impacto grande en la satisfacción de los colaboradores que constantemente deben adaptarse a nuevos líderes. Es importante, poder establecer a futuro un proceso a seguir durante los cambios de líderes que contemple también el intercambio

de información sobre los colaboradores y su desenvolvimiento.

Recomendaciones:

- Actualizar descriptivos de cargo.
- Vincular los descriptivos con las evaluaciones de desempeño.
- Asentar instancia de evaluación de desempeño en operaciones.
- Generar más instancias de feedback.
- Capacitar a los líderes en devolución de evaluaciones de desempeño y fijación de metas.
- Generar proceso de traspaso de gestión del desempeño.

2.3.3.3 Capacitación y Desarrollo.

A continuación, se desarrollarán:

- Las actividades de capacitación que se realizan en la Farmashop.
- Los planes de desarrollo que hoy en día cuenta la compañía.
- Observaciones.
- Recomendaciones.

La capacitación es el proceso de desarrollar cualidades en los colaboradores, de enseñar a los nuevos integrantes del equipo las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo, así como modificar sistemáticamente el comportamiento de los colaboradores con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización. Es un proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que mejora la capacidad para desempeñar una labor. Implica cambios permanentes, como ser de habilidades, conocimientos, actitudes o de comportamientos (Chiavenato, 2009).

Gómez-Mejía, et al. (1998), hacen una distinción entre formación y perfeccionamiento. 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.

La capacitación resulta útil para aumentar la productividad en el trabajo, crear sentido de pertenencias, motivación y compromiso, así como brindar la oportunidad de desarrollo a cada uno de los colaboradores en la organización.

Para desarrollar un eficiente programa de capacitación resulta necesario transitar por cuatro etapas: diagnóstico, diseño, implantación y evaluación. El proceso da comienzo con el relevamiento de necesidades de capacitación, tener en cuenta las capacidades de la persona que se va a entrenar, es sumamente importante, para que la capacitación se comprenda, asimile y aplique luego en el trabajo. Es por esto, que se debe de ajustar las capacitaciones a la población que será dirigida y detectar las necesidades y habilidades específicas de cada colaborador. Luego se diseña el programa teniendo en cuenta tanto los recursos disponibles como las técnicas a utilizar. Una vez diseñado se pone en práctica la implementación y por último se procede a evaluar el programa a través indicadores los cuales se pueden aplicar a nivel organizacional, de RRHH, y a nivel de los puestos (Chiavenato, 2009).

Se detalla en la Figura 28 las etapas anteriormente mencionadas, así como también las acciones necesarias para su implementación.

Etapa 1 Diagnóstico de la situación	Etapa 2 Diseño de la capacitación	Etapa 3 Implantación o acción	Etapa 4 Evaluación y control
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos de la organización • Competencias necesarias • Problemas de producción • Problemas de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • A quién capacitar • Cómo capacitar • En qué capacitar • Dónde capacitar 	<ul style="list-style-type: none"> • Conducción y aplicación a través de : <ul style="list-style-type: none"> -Gerente de línea -Asesoría de Recursos Humanos -Por ambos -Por terceros 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo del proceso • Evaluación y medición de resultados • Comparación de la situación actual con la • Análisis de costos/beneficios

Figura 28: Proceso de capacitación (Chiavenato ,2009).

Para obtener un buen resultado en los programas de capacitación, el apoyo de la alta dirección, así como su participación, se torna crucial para el éxito del programa.

Los programas de capacitación deberán estar alineados con los objetivos estratégicos para desarrollar y potenciar las habilidades necesarias que deben de adquirir los colaboradores para que cumplan con éxito los objetivos de su posición. Además, se deberá de promover una cultura que valore los nuevos conocimientos, que brinde espacios para poner en práctica lo aprendido, donde se privilegie la creatividad e innovación.

La mejora del rendimiento y la actualización de habilidades mediante la capacitación, es una necesidad que todas las compañías evidencian ante el desarrollo de actividades en un entorno que se torna cada vez más competitivo. Es necesario que la organización se encuentre atenta a las exigencias que los puestos de trabajo requieran.

El área de capacitación y desarrollo en Farmashop, se encuentra liderado por el área de RRHH. Las personas del área que dirigen estos procesos son tres. Una de ellas lidera las capacitaciones de operaciones, mientras que la otra persona lidera las nuevas capacitaciones y las orientadas a oficina. La tercera persona es un Auxiliar de capacitación quien brinda soporte en las diferentes instancias, principalmente, relacionadas a las capacitaciones de operaciones.

En el marco de las acciones de gestión que el departamento de RRHH lleva adelante se encuentran las actividades de formación, desarrollo y perfeccionamiento que el área de capacitación coordina, planifica e implementa.

El área de capacitación enfrenta dos grandes desafíos:

1. Formar y ofrecer posibilidades de desarrollo a más de 1400 colaboradores dispersos geográficamente.
2. Planificar acciones de formación y perfeccionamiento alineadas a los nuevos paradigmas de aprendizaje y tecnologías.

Para la compañía, la experiencia de los clientes es un factor de impacto en las ventas, y por tanto, la atención brindada por los colaboradores se vuelve crucial. En esta línea, la capacitación orientada a desarrollar estas habilidades, se convierte en un pilar estratégico para la organización. El talento de quienes atienden se convierte en un recurso fundamental.

El plan de capacitación corporativo que se implementa tiene por objetivo innovar mediante la metodología blended learning (formación semi-presencial), involucrando técnicas de aprendizaje colaborativo y herramientas tecnológicas aplicadas a la formación. Se realiza una importante inversión en tecnología (notebooks, tablets, desarrollo de contenidos e-learning y material audiovisual de capacitación). Por lo que, el plan de capacitación combina actividades de formación presencial con el uso plataformas e-learning y contenidos audiovisuales disponibles on-line, más horas de práctica en puesto de trabajo.

Las necesidades de capacitación son relevadas a través de diversas fuentes: informes de compradores misteriosos (mystery shopper), reclamos, referentes, nuevas implementaciones, buzón de sugerencias, encuesta de clima, entre otros.

A continuación, se desarrollarán las diversas instancias anuales de capacitación y acciones que facilitan el acceso a las herramientas necesarias para desarrollarse profesionalmente dentro de la compañía (Tabla 22).

Tabla 22

Resumen de programas de capacitación

Programas de Capacitación	Descripción del programa
Plan de Inducción	Inducción a la compañía tanto en operaciones como en oficina
Plan de Facilitador	Plan de acompañamiento a los cargos de cajeros para facilitar su adaptación
E- Learning (ECA)	Plataforma online con contenido de capacitación audiovisuales
Actividades de formación y perfeccionamiento	Cursos de actualización y entrenamiento en competencias genéricas
Reunión con colaboradores del interior	Reuniones con colaboradores del interior con el fin de actualizar sobre el negocio
Curso de Idoneo en Farmacia	Cursos para formar idoneos en farmacia dado que el mercado es acotado
Alianza con UDE	Convenio con UDE que brinda diferentes capacitaciones externas
Plan de entrenamiento de encargados	Plan de entrenamiento para formar a futuros encargados
Farmashop crece contigo	Se brindan becas a los colaboradores en alianzas con UDE
Capacitación en procesos	Capacitaciones internas en procesos

Plan de Inducción

Todos los colaboradores que ingresan a la compañía, transitan por un programa de inducción. El mismo varía en función de si la persona trabajará en oficina, o en la operación del negocio.

En el caso de los colaboradores que comienzan a trabajar en las oficinas centrales, cuentan con dos semanas de inducción. Durante dicho período, además de brindarle información sobre la compañía a través de e-learning (inducción a la cultura, reglamento interno y política de prevención de acoso laboral y sexual), visita cada área de la compañía, para tener una aproximación a las principales tareas de cada departamento, con el objetivo de comprender globalmente a la organización, además de ir conociendo a los diferentes equipos. En esta instancia el referente de cada área, se encarga de recibir a la persona y realizar la inducción.

Para quienes comienzan a trabajar en el área operativa, existe una semana de entrenamiento previo al ingreso a sucursal. En donde se obtiene una primera aproximación a la compañía y a las diversas tareas que luego la persona realizará en su puesto de trabajo. Dicha instancia de entrenamiento se realiza apoyada en las plataformas

digitales, así como en las instancias prácticas y presenciales.

Algunos de los contenidos de la inducción son los siguientes:

- Inducción a la cultura de la compañía (e-learning + presencial)
- Reglamento interno (e-learning + presencial).
- Política de prevención de acoso laboral y sexual (e-learning)
- Atención al cliente (e-learning + presencial).
- Atención de cajas (e-learning + presencial).
- Nociones básicas de exhibición y armado (e-learning + presencial).
- Capacitación con químicas farmacéuticas en dispensación de medicamentos de venta libre (e-learning + presencial).
- Promociones y convenios (e-learning + presencial).
- Prácticas en sucursal.

Plan de Facilitador

Este proyecto comienza en abril 2016 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 (posición con mayor índice de rotación). El Plan combina el uso tecnología con experiencias práctica y acompañamiento del facilitador como principales recursos. Se diseña bajo la premisa de que el aprendizaje es especialmente efectivo cuando se realiza compartiéndolo con otros. Adicionalmente, la compañía entiende que es especialmente significativo cuando el referente es un par con quien se construyen relaciones de confianza, y el colaborador se identifica. Esto se entiende como que es el valor que genera la experiencia de trabajo en conjunto con el facilitador durante el período de prueba.

El rol del facilitador es el de acompañar y guiar a los nuevos colaboradores en el proceso inicial de inducción y durante todo el período de prueba (90 días). El facilitador, colabora con la adaptación del nuevo integrante al puesto de trabajo, así como su integración al equipo.

Tal y como se observa en la Figura 29 desde la semana 1 a la semana 4 el facilitador utiliza la Planilla de Control y Observación de Puesto (en adelante PCOP) básica, que evalúa las tareas inherentes al cargo para dar seguimiento a la evolución del nuevo colaborador. Desde la semana 5 a la semana 12, utiliza PCOP avanzado, que incluye la evaluación de dimensiones como iniciativa, relacionamiento con pares y superiores, y realización de otras tareas que agregan valor a la posición. Parte del valor agregado de este plan consiste en generar instancias de aprendizaje directamente en el puesto de trabajo.

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>

Figura 29: Plan de Facilitador.

E-Learning

Tal y como se ha mencionado anteriormente, la compañía invierte en tecnología con el objetivo de zanzar la dispersión geográfica y poder alcanzar a todos los colaboradores orientados al sector de operaciones.

El entorno de capacitación y aprendizaje (en adelante, ECA) es una plataforma Moodle en donde se publican los contenidos on-line y se generan instancias de evaluación de cada curso. Esta plataforma permite tener conocimiento a la compañía de quienes ingresaron, qué materiales utilizaron y automáticamente corrige las evaluaciones. Además, al colaborador le permite adaptar la capacitación a su propio ritmo de aprendizaje, pudiéndose repetir un mismo curso el número de veces que le sea necesario.

En esta línea, se generaron contenidos de capacitación en modalidad de video tales como: Un día en Farmashop, Mystery Shopper, proceso de auto-rendición y vídeos comerciales (en coordinación con proveedores interesados), entre otros.

A su vez, han desarrollado manuales de capacitación disponibles on-line tales como: Manual del Colaborador, Manual de Entrenamiento de Encargados y Manual para colaboradores OM, en donde se encuentran los contenidos y procesos básicos vinculados a cada área de interés.

Actividades de formación y perfeccionamiento

Se llevan adelante actividades de capacitación comercial vinculadas a productos de farmacia, cosmética, perfumería, cuidado e higiene personal. Las mismas son dictadas generalmente en alianza con los diferentes proveedores. Como se verá más adelante, muchas de ellas son presenciales mientras que en la actualidad se estaría optando por utilizar cada vez más los recursos e-learning a disposición.

El equipo de Atención Farmacéutica, por su parte, (integrado por expertos

profesionales Químicos Farmacéuticos) planifica actividades de formación técnica y de perfeccionamiento con el objetivo de garantizar el uso seguro, responsable, efectivo y eficiente de los medicamentos y dispositivos terapéuticos. Se busca ofrecer al colaborador los conocimientos y herramientas que permitan brindar al cliente información oportuna a fin de maximizar los resultados de la farmacoterapia para el usuario.

Reunión colaboradores del interior

Con el fin de acercar a todos los colaboradores que trabajan fuera de Montevideo, se realiza reuniones mensuales, en donde además de generar intercambio con ellos, se informan novedades y se brindan conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo de forma satisfactoria y poder alcanzar el estándar de atención al cliente deseado por la compañía.

Cada jornada está dividida en dos turnos, para que los colaboradores puedan asistir sin perjudicar el correcto funcionamiento de las sucursales. Cada área de la compañía que tenga novedades a comentar y compartir, tiene un espacio en la reunión en el cual transmite los cambios y/o asuntos nuevos a tratar. Eventualmente, también pueden asistir proveedores que deseen promocionar y contar nuevos lanzamientos de productos.

Curso Idóneo en Farmacia

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. Durante el 2016, 110 colaboradores con desempeño destacado, realizaron el curso y actualmente tienen el título de Idóneos en Farmacia, estando en condiciones de poder acceder al rol de idóneo en farmacia en la medida que vayan surgiendo vacantes en esta posición dentro de las diferentes sucursales.

Alianza estratégica con Universidad de la Empresa

Actualmente la compañía cuenta con un acuerdo con la Universidad de la Empresa (en adelante, UDE) a través del cual, los colaboradores pueden acceder a diferentes instancias de capacitación. La alianza surge en el 2016 como complemento técnico a las capacitaciones que se dictaban internamente en la compañía. Desde el departamento de RRHH se evalúan las necesidades de capacitación de los diferentes sectores de operaciones, cómo profesionalizar el plan de entrenamiento de encargados, capacitaciones a los facilitadores o cursos para perfeccionar la atención al cliente y se solicita a la Universidad que se adapten las capacitaciones que brindan, al público específico de la compañía.

Se dictaron en el 2016, 14 actividades de capacitación, lo que se traduce en 194 horas de entrenamiento a las que pudieron acceder 340 colaboradores.

Plan de entrenamiento.

Tal y como hemos visto anteriormente en el apartado de cultura, los líderes de la organización juegan un rol fundamental en la aplicación de la estrategia organizacional. La compañía hace 3 años 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. Como ya hemos revisado, existen diversos estilos de liderazgo que conviven en la organización, y la capacitación se vuelve fundamental en la medida que se busque alinear dichos estilos.

Cada sucursal hoy en día cuenta con encargados, que por política de la compañía, todos deben ser idóneos en farmacia.

Dado que la organización frecuentemente tiene nuevas demandas de esta posición, poder contar con colaboradores con potencial que el día de mañana asuman el rol de encargado de sucursal, se vuelve crucial contar con un plan de sucesión. Entendiendo esto, la compañía ha ideado un plan de entrenamiento de encargados que tuvo su primera edición el pasado 2016.

Durante el 2015, se emitió un llamado abierto a colaboradores que desearan participar del proceso de selección de encargados. Para poder postularse al mismo se necesitó: ser idóneo en farmacia, tener una buena evaluación de desempeño, no tener antecedentes disciplinarios en el último año y estar avalados por el supervisor. En función de estos tres elementos el equipo de capacitación, junto a los gerentes de operaciones y RRHH, se definió quienes serán las personas que participaron.

El entrenamiento constó de tres grandes etapas: capacitación inhouse, capacitación con UDE y una instancia práctica. La primera etapa de capacitación fue preparada por el área de capacitación y apuntó principalmente a brindar los conocimientos operativos y de procesos que un encargado debe saber. En esta etapa los referentes de las diversas áreas (Recursos Humano, Operaciones, Comercial, Logística y Distribución, Administración y Contabilidad, Marketing, Planeamiento, Procesos & Auditoría, Ventas, Delivery & E-commerce) prepararon los contenidos que un encargado debe saber, y generaron una instancia de capacitación. Además el colaborador, tuvo acceso al manual de entrenamiento de encargados dónde está compilada toda la información.

En una segunda instancia, recibieron el entrenamiento de la UDE en modalidad de seminario. Aquí el objetivo fue abordar competencias y habilidades que son claves para el éxito en la posición tales como: Excel, atención al cliente, técnicas de venta, trabajo en equipo, manejo de conflictos, administración eficaz del tiempo, toma de decisiones y presentaciones efectivas.

Al culminar esta segunda etapa, se realizó una instancia de evaluación de los dos módulos del entrenamiento (inhouse + UDE) que estuvo compuesta por una prueba escrita más una presentación oral. Además, se realizó una evaluación psicolaboral, en donde se efectuó una entrevista por competencias y se aplicó una técnica proyectiva para relevar aspectos de la personalidad. La persona de RRHH encargada de esta evaluación, emitió un informe y brindó desde su perspectiva el grado de adaptación del candidato al perfil deseado.

Una vez que se contó con el resultado de la evaluación final, más el informe psicolaboral, el equipo de gerentes de operaciones, junto al equipo de capacitación y RRHH definieron quienes pasaron a instancia práctica, devolución mediante.

Finalmente, los colaboradores en entrenamiento que avanzaron a esta última etapa, fueron acompañados por encargados coaches para comenzar a poner en práctica todo lo aprendido hasta el momento.

Una vez que finalizó la etapa práctica, se definió quienes fueron las personas que podrían asumir como encargados a corto plazo, y se los promueve al momento de contar con la vacante. En situaciones especiales en las que la persona no fueron promovidas por no estar maduras para la posición, existió la posibilidad de extender el período práctico para darle más tiempo.

Es importante destacar que a dicho entrenamiento, asistieron únicamente los futuros encargados.

Como dato importante, en la encuesta de clima 2016, uno de los aspectos que surgieron como prioridad para trabajar fue la gestión de los jefes y supervisores.

¡Farmashop crece contigo!

Este programa se creó a partir del 2016 con el fin de posibilitar a algunos colaboradores la realización de licenciaturas, tecnicaturas y cursos de forma gratuita.

Se sortearon dos becas totales a través de las cuales dos colaboradores actualmente se encuentran estudiando Licenciatura en RRHH y la carrera de Contador Público. A su vez, dos colaboradores accedieron a becas totales para realizar cursos de habilidades de liderazgo y coaching. Mientras que un colaborador pudo acceder a un programa de formación comercial.

Por otra parte, se les brindó a todos los Gerentes y Jefes del área de Ventas y Operaciones, Logística y Distribución y Capacitación, cursar de forma gratuita la tecnicatura en Gerencia de UDE.

Finalmente, a finales del 2016 se premió a quienes obtuvieron mayor puntaje por asistencia a actividades de capacitación, asegurándose un cupo en una actividad de formación UDE de su preferencia para el 2017.

A sí mismo, orientado a los profesionales del área de administración se facilita el acceso a maestrías o posgrados, principalmente para quienes tienen posiciones claves dentro de la compañía.

Las capacitaciones para el sector de oficina son definidas al inicio de cada año, cuando se determina el presupuesto. Cada gerente especifica las necesidades de capacitación de su sector ya sea, individuales o grupales, y esto se evalúa de acuerdo al presupuesto e impacto de la necesidad de la capacitación en el objetivo del negocio.

Capacitación en Procesos

El área tiene el desafío de poder capacitar a todos los colaboradores en los diferentes procesos existentes y aquellos que se generan. En este sentido el área ha tenido dificultades pues inicialmente, dado el ritmo intenso de cambios y novedades de la organización, no se lograba poder capacitar a los colaboradores a tiempo.

Por esta razón, el área junto al equipo de proyectos establece que, previo al lanzamiento de nuevas implementaciones, se debe administrar a capacitación la información correspondiente para que la misma pueda generar el entrenamiento adecuado y garantizar un real conocimiento por parte de las personas involucradas en el mismo antes del lanzamiento.

Por otra parte, el área de procesos recientemente realizó un taller con todas las áreas de oficina, con el objetivo de relevar los procesos que están pendientes, así como

una puesta a punto de los ya generados. También se trabajó sobre la importancia de informar, desde cada área, cuando haya modificaciones en las maneras de llevar adelante las tareas, para que se pueda registrar y realizar la actualización correspondiente del proceso en cuestión.

Sin embargo, tal y como mencionamos anteriormente, la gestión anterior no tenía procesos pautados, culturalmente la organización está tratando de adoptar a los procesos como parte del funcionamiento.

Planes de Desarrollo de Carrera

El desarrollo de las personas se encuentra estrechamente vinculado con el desarrollo de sus carreras. La carrera supone el desarrollo de las personas hacia puestos con mayor responsabilidad y más complejos, adquiriendo esto de manera gradual. Es un proceso formal en donde se planifica la carrera futura de los colaboradores con potencial. Este proceso se encuentra vinculado con otros procesos de gestión de RRHH como evaluación de desempeño y capacitación (Chiavenato 2009).

La compañía cuenta para el área de operaciones de un plan de desarrollo de carrera. El mismo contempla el camino posible que una persona podría recorrer dentro de la organización, y cuáles son los requisitos para avanzar en el mismo.

A continuación, en la figura 30 se muestra el plan para cada posición.

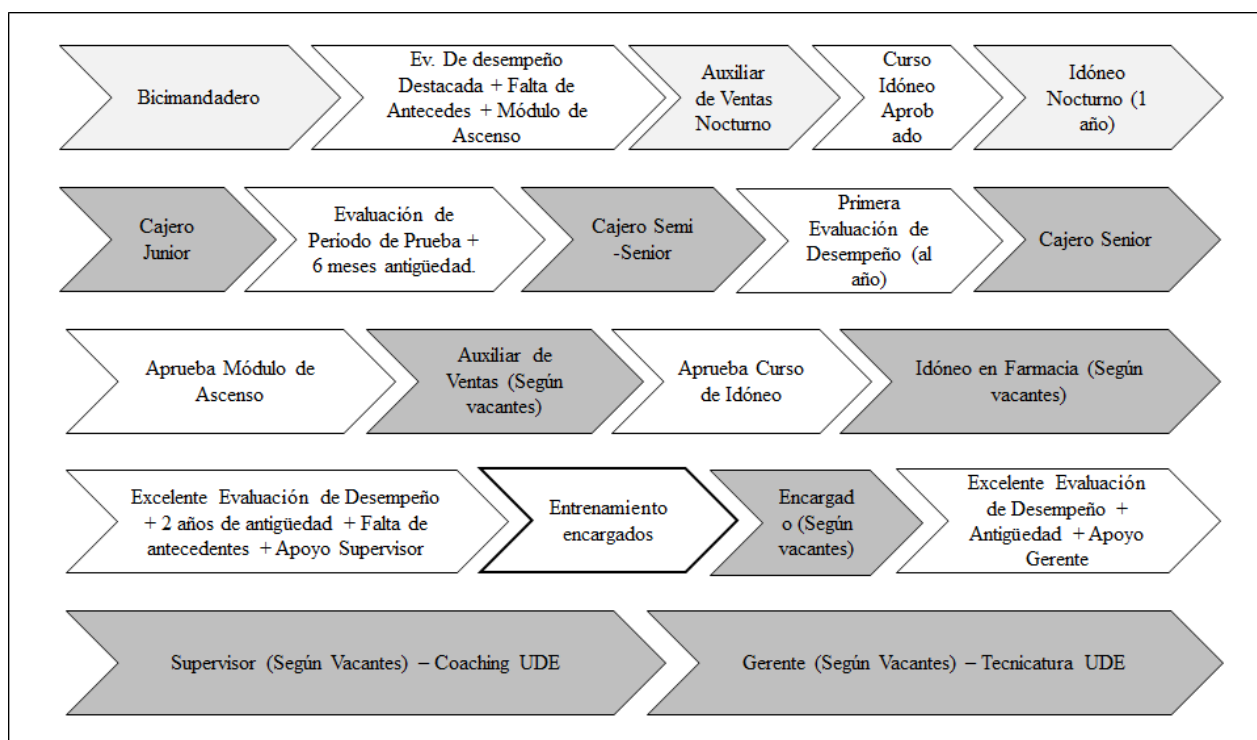


Figura 30: Plan de desarrollo de carrera Operaciones.

Tal y como se observa en la figura anterior, actualmente la compañía cuenta con propuestas de plan de carrera para algunas de las posiciones dentro del área de operaciones. Sin embargo, en dicho plan no están todas las opciones de desarrollo contempladas.

En el caso de los bicimandaderos, si el colaborador realiza el módulo de ascenso, brindado por la compañía, tiene la opción de pasar a ser Auxiliar de Ventas nocturno, y luego si completa el curso de idóneo pasa a ser Idóneo nocturno, en donde tiene el compromiso de quedarse durante un año en este rol. Por otra parte, el colaborador también tiene la posibilidad de ascenderá a la posición de cajero y continuar con el plan de desarrollo para dicha posición. Sin embargo, en general sucede que los colaboradores no desean pasar a trabajar de forma fija dentro de la farmacia porque, con comisiones y propinas, suelen percibir una mejor remuneración que el cajero. Por ello, se diseñó una opción que fuera atractiva económicamente, ofreciéndoles ascender directamente a Auxiliar para luego ser Idóneo, siempre y cuando trabajen en la noche durante un año, la

cual sería una posición difícil de cubrir para la compañía.

En el caso del Cajero, a los 6 meses, y luego al año, son cambiados de categoría, llegando rápidamente a ser Cajeros Senior con 1 año de antigüedad. Esto los habilitaría a realizar el módulo de ascenso, para luego ser auxiliares. Una vez que ya son auxiliares y hacen el curso de idóneo, tiene la posibilidad cuando surja la vacante de convertirse en idóneos de farmacia. Para luego a futuro, poder ser encargados, supervisores y gerentes.

Observaciones

Vinculado al plan de facilitadores, se observa que el mismo está enfocado únicamente a la posición de cajero. A futuro sería deseable que puedan existir facilitadores relacionados a las diferentes posiciones que puedan acompañar a los colaboradores durante sus cambios de rol dentro de la farmacia.

Por otra parte, cabe señalar que, si bien en oficina las inducciones contemplan el uso de la plataforma ECA como parte del proceso, aún no se encuentran contenidos específicos para el área. Por lo que para éste sector, el nivel de conocimiento y/o uso de la plataforma es prácticamente nulo. Se entiende que, idealmente sería beneficioso también para los colaboradores de oficina, poder contar con materiales de interés a disposición.

Respecto a la capacitación que se les brinda a los encargados de tienda, quienes ya se encuentran en la posición no han tenido el entrenamiento previamente desarrollado. Esto colocaría a los líderes con antigüedad en cierta situación de desventaja, frente a quienes recibieron una formación completa. En esta línea, se entiende que sería de gran valor, poder brindar a los encargados con más tiempo en la posición la posibilidad de perfeccionarse y acceder a la misma formación. De forma de poder contar con las mismas herramientas que los nuevos encargados.

Lo anteriormente mencionado, le permitiría además a la compañía alinear los estilos de gestión, acompañando a aquellos líderes con características

correctivas/evitativas para que puedan adoptar prácticas propias del liderazgo transformacional, y mejorar su gestión obteniendo mejores resultados.

Relacionado a la capacitación en procesos, se observa que la implementación de procesos ha generado cierta resistencia, y aún persiste la falta de conocimientos respecto a procesos vigentes. Esto le demanda al área continuar trabajando en la capacitación en procesos para que todos los conozcan y se adapten a los estándares de la organización.

A su vez, quienes trabajan en oficina podrían acceder a las capacitaciones en procesos, y sin embargo, no lo hacen porque desde capacitación no se detecta que las mismas podrían serle útiles, y por tanto no se comunican. Se entiende que sería importante poder comenzar a trabajar en la comunicación de las capacitaciones disponibles hacia toda la organización.

En cuanto a los planes de desarrollo, se observa como aspecto a destacar que, quienes ingresan a la compañía encuentran a disposición un plan de desarrollo a corto plazo, el cual es claro y alcanzable.

Sin embargo, también se identificó que aún no está definido qué pasos debe seguir una persona para llegar a determinadas posiciones operativas tales como: experta en salón, dermoconsejera, experta en perfumería y jefe de caja. En este sentido, se convierte de suma importancia poder completar los planes y determinar el camino para alcanzar cada una de las posiciones dentro de la organización.

A su vez, la compañía no cuenta con planes de desarrollo para todas las áreas. Quienes trabajan dentro del centro de distribución, centro de derivación telefónica, OM, Puntoshop y oficina, no tiene planes de desarrollo formalmente pautados y visibles para todos. Esto podría explicar también por qué existe cierta inconformidad, detectada en la encuesta de clima 2016, respecto a la fijación de planes de desarrollo.

Por otra parte, durante la recolección de información quedó evidenciada la falta de indicadores de capacitación, que ayuden a medir la gestión del área. Si bien en la

actualidad se habría comenzado a trabajar sobre este punto, aún queda un gran camino por recorrer.

Finalmente, es importante mencionar que los desafíos encontrados dentro de la organización en relación a la capacitación, así como asociados a los planes de desarrollo, están en línea con los desafíos a los cuales el rubro retail se encuentra generalmente.

Hasta aquí se ha desarrollado el área de capacitación y desarrollo, con sus principales planes y características. Según lo recolectado, si bien se creó hace poco tiempo, el área es sólida, y tiene diversos planes de capacitación como de desarrollo consolidados. Sin embargo, se detectan aspectos a ser trabajar y mejorar.

Recomendaciones:

- Definir planes de carrera para oficina.
- Concluir planes de carrera para el sector de operaciones.
- Crear un plan de comunicación de las actividades de capacitación que la compañía ofrece.
- Incluir mandos medios con antigüedad al entrenamiento de encargados lo que favorece unificar criterios de gestión.
- Generar indicadores para el sector.
- Capacitar a los líderes en planificación de desarrollo de los colaboradores.
- Desarrollar habilidades de liderazgo

2.3.3.4 Compensación y beneficios

En relación a las políticas y prácticas que Farmashop adopta para el subsistema de compensación y beneficios, se abordarán a lo largo del apartado los siguientes aspectos:

- Escalas salariales.
- Régimen de partidas variables: descripción, funcionamiento.
- Esquema de beneficios para los colaboradores: esquema de beneficios, análisis de preferencia de los colaboradores.
- Observaciones.
- Recomendaciones.

La remuneración es un proceso de intercambio, en donde la compañía espera obtener un trabajo y por otro lado, la persona espera obtener una compensación por desempeñar las tareas de la organización. Las compensaciones tendrán tres componentes: salario base, los incentivos salariales y la remuneración indirecta o prestaciones.

Los objetivos de los sistemas de remuneración pueden ser varios:

- Atraer talentos y retenerlos
- Motivar y conseguir la participación y el compromiso de los colaboradores
- Aumentar la productividad y calidad del trabajo
- Controlar los costos laborales
- Brindar un trabajo justo y equitativo a las personas
- Cumplir con leyes laborales
- Colaborar con la consecución de los objetivos organizacionales
- Favorecer un ambiente colaborativo que contribuya el trabajo

La administración salarial es un aspecto específico de las políticas de RRHH, la cual deberá determinar diferentes aspectos para crear una política salarial que determine los procesos relacionados a esta práctica dentro de la compañía, para esto se debe de tener en cuenta los siguientes aspectos (Chiavenato, 2009):

- Equilibrio interno y externo: para establecer y mantener una estructura salarial equitativa y justa, se debe evaluar el equilibrio interno y externo. La consistencia interna entre los salarios en relación con los puestos de la organización, se determina a partir de la evaluación y clasificación de los puestos, mientras que el equilibrio externo es la consistencia de los salarios de la organización en comparación con compañías que actúan en el mismo mercado de trabajo.
- Remuneración fija o variable: las remuneraciones variables pueden estar asociadas a los objetivos de la organización.
- Remuneración del puesto o de la persona: las remuneraciones se pueden enfocar en la medida que el puesto contribuya a los objetivos de la organización o que los conocimientos y competencias de la persona contribuyan al trabajo o a la organización.
- Igualitarismo o elitismo: la remuneración puede incluir al mayor número posible de colaboradores dentro de un mismo sistema de remuneraciones o establecer diferentes planes de acuerdo a los niveles jerárquicos o grupos de trabajadores
- Remuneración por debajo o por encima del mercado: Esta elección afecta los costos de la organización y la satisfacción de los colaboradores.
- Premios monetarios o extra-monetarios: se puede motivar a los colaboradores a través del salario o con trabajos más interesantes o seguridad en la compañía.
- Remuneraciones abiertas o confidenciales: las remuneraciones abiertas propician una cultura igualitaria de confianza y compromiso. Las remuneraciones confidenciales generan creencias de que se recompensa por debajo de lo debido y se debe realizar un trabajo por parte de líderes para mantener esta confidencialidad.
- Centralización o descentralización de las decisiones: las decisiones de remuneración pueden estar bajo un órgano central (RRHH) o ser delegada a los gerentes de área.

Existen dos categorías en las que pueden agruparse las herramientas de retribución (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: se recompensa según 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 RRHH, por lo que las decisiones con respecto a esta práctica son centralizadas en el departamento. El sistema de retribución se basa en la utilización de herramientas combinadas, basado en aspectos tanto del puesto de trabajo como en las habilidades.

El área de RRHH anualmente realiza el análisis de remuneraciones externa mediante una consultora, determinando la competitividad con el mercado, y luego realiza los ajustes que se crean necesarios, igualando a las diferentes posiciones a la mediana del mercado. Sin embargo, no se cuenta con un análisis de equidad interna, mediante valoración de cargos, sino que se intenta mantener iguales remuneraciones, para responsabilidades y experiencia similares, entre los diferentes colaboradores.

La compañía no cuenta con una política de aumentos específica, sino que los mismos se realizan en base a la solicitud de los jefes inmediatos de acuerdo al desempeño de cada colaborador. A partir de esta demanda, RRHH, evalúa el presupuesto asignado al sector, así como la evaluación de la equidad dentro del equipo.

En lo que respecta a los componentes de la remuneración, la organización cuenta con remuneraciones fijas y variables asociadas a los objetivos de la posición y de la organización. Los planes de remuneración son elitistas, ya que se establecen diferentes planes de acuerdo a las posiciones jerárquicas, y en función de los diversos grupos de los trabajadores de la compañía, como veremos más adelante.

Existen tres regímenes de escalas salariales mediante los cuales se encuadran las diversas partidas que componen el salario mensual de los colaboradores. Así mismo, se cuenta con partidas variables que dependen de la posición.

A continuación, en la Tabla 23 se detallarán los componentes de cada escala, así como también los cargos o sectores para los cuales aplica.

Tabla 23

Escalas salariales vigentes.

Escala salarial	Componentes	Definición	Cargos/Sector que la utiliza
A	Sueldo	Sueldo base nominal	Casa Central (oficina) Centro de derivacion telefonica Centro de estética OM Idóneos con horario nocturno
	Presentismo	Partida variable mensual que depende de la cantidad de faltas , llegadas tardes o salidas antes que se registren en el mes	
B	Sueldo	Sueldo base nominal	Centro de Derivación telefónica
	Presentismo	Partida variable mensual (% sobre sueldo nominal) que depende de la cantidad de faltas , llegadas tardes o salidas antes que se registren en el mes.	
	Asistencia Perfecta	Partida variable mensual (% sobre sueldo nominal) que depende de la cantidad de faltas que se registren en el mes.	
	Productividad	Partida variable mensual (% sobre sueldo nominal) cuyo importe varia en funcion de la posición y del resultado de la evaluación anual de desempeño	
C	Sueldo	Sueldo base nominal	Cajero Mandadero
	Presentismo	Partida variable mensual (% sobre sueldo nominal) que depende de la cantidad de faltas , llegadas tardes o salidas antes que se registren en el mes	
	Comision s/venta sucursal	Importe fijo mensual cuyo cobro depende del cumplimiento del nivel de ventas de la sucursal	

Si bien en la actualidad está definida la escala por la cual ingresan las diferentes posiciones, dada la antigüedad de ciertos colaboradores, la compañía cuenta con posiciones, en el sector de operaciones, en las cuales conviven diversos esquemas de remuneraciones para una misma posición.

En la Tabla 24 se refleja el porcentaje de personas que tienen diferentes categorías para una misma posición.

Tabla 24

Distribución de cargos por escala.

Puestos de trabajo	Escala salarial		
	A	B	C
Encargado	100%	0%	0%
Jefe de caja	100%	0%	0%
Idoneo en Farmacia	79%	21%	0%
Auxiliar de farmacia	33%	49%	18%
Cajero	4%	20%	76%
Mandadero	0%	32%	68%

La escala A, es la primera escala de remuneraciones determinada por la compañía. Luego con la necesidad de disminuir niveles de ausentismo y productividad en el sector de operaciones, se optó por crear la escala B, que regule este este indicador. Por último, se adiciona la escala C, en donde se incorpora la comisión sobre ventas.

Por fuera de las escalas salariales, existen diferentes partidas variables, que dependen de la posición, tal y como ya se mencionó:

- Incentivo mensual por ventas
- Bono anual
- Comisión mensual

El incentivo por venta es una partida variable mensual que se abona a los mandos medios que inciden en la generación de las ventas. Si no se alcanza el objetivo de ventas, no se genera el derecho al cobro de la partida.

Por otra parte, el bono anual está definido para el resto de los mandos medios, y gerencias. Se establecen objetivos a los cuales debe alcanzar la compañía, así como objetivos para cada cargo. En base al grado de cumplimiento de los KPI, y del resultado global de la compañía, los mandos medios y gerencias perciben el bono variable anual.

Beneficios

En cuanto a los beneficios, la compañía anteriormente tenía la plataforma GOIntegro, a través de la cual los colaboradores accedían a diversos beneficios. Desde el 2016, se deja de utilizar, debido a que los colaboradores no accedían a los mismos. En la actualidad el equipo de Responsabilidad Social Empresarial gestiona los beneficios internamente.

La forma de relevar los intereses en cuanto a beneficios, se realiza a través del buzón de sugerencias, los colaboradores recomiendan aquellos beneficios que les gustaría recibir, por lo que muchos de los beneficios que la compañía posee en la actualidad han sido sugerencias de los colaboradores. Una de las funciones del área es adoptar un enfoque en el cliente interno, respondiendo a todas las solicitudes de los mismos, por lo que ante un pedido sobre un beneficio, el área debe brindar siempre una respuesta ante la posibilidad o imposibilidad de llevarla a cabo. Por otra parte, el equipo de RRHH también busca generar beneficios atractivos que surjan del área.

Actualmente todos los colaboradores tienen los beneficios que se observan en la Figura 31.

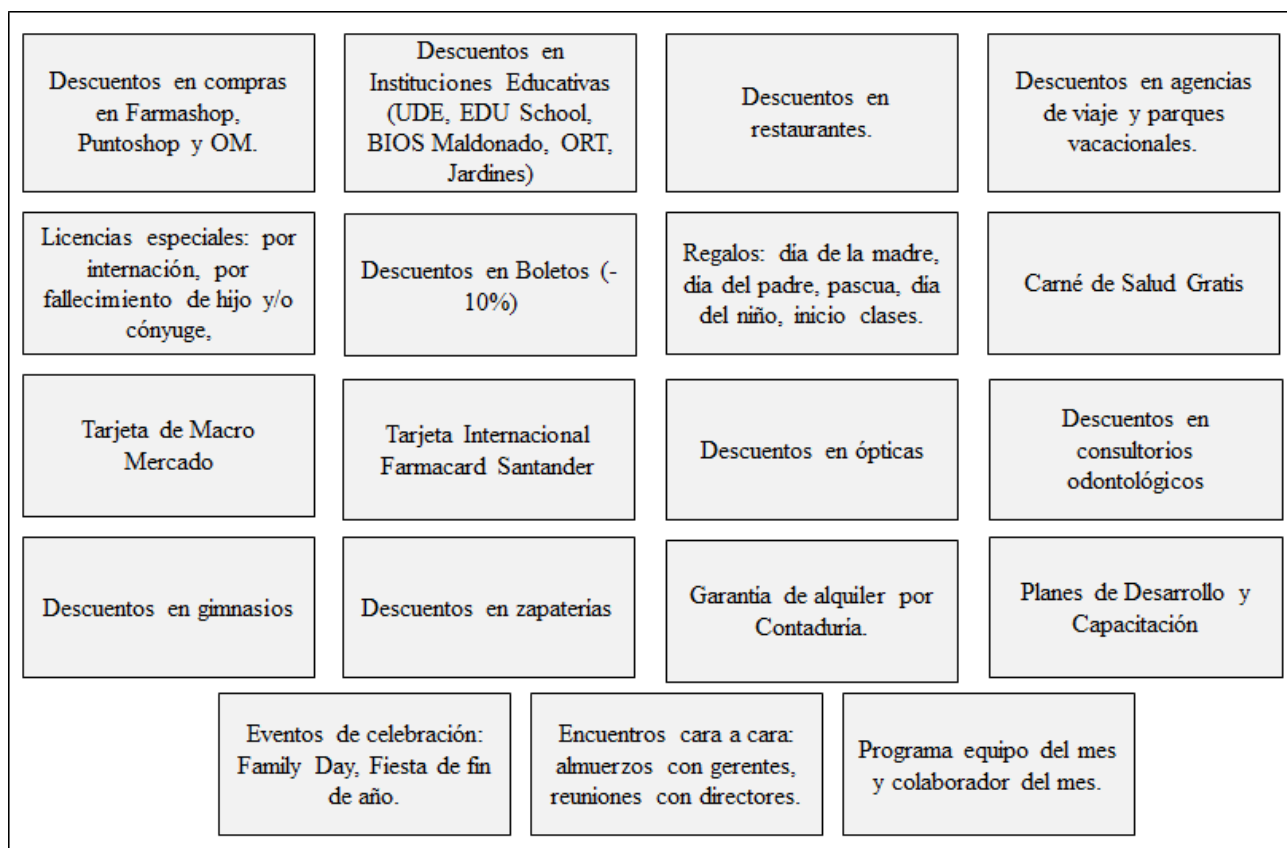


Figura 31: *Esquema de Beneficios.*

Como dato importante, los beneficios más votados por los colaboradores en la encuesta de clima, fueron: las posibilidades de capacitarse y desarrollarse dentro de la compañía, y los regalos en fechas especiales: día de la madre, del padre, del niño, pascua, fiesta de fin de año, entre otros.

En la Figura 32 se amplía información sobre las preferencias vinculadas a los beneficios en función de las diferentes generaciones que conviven hoy en día dentro de la organización.

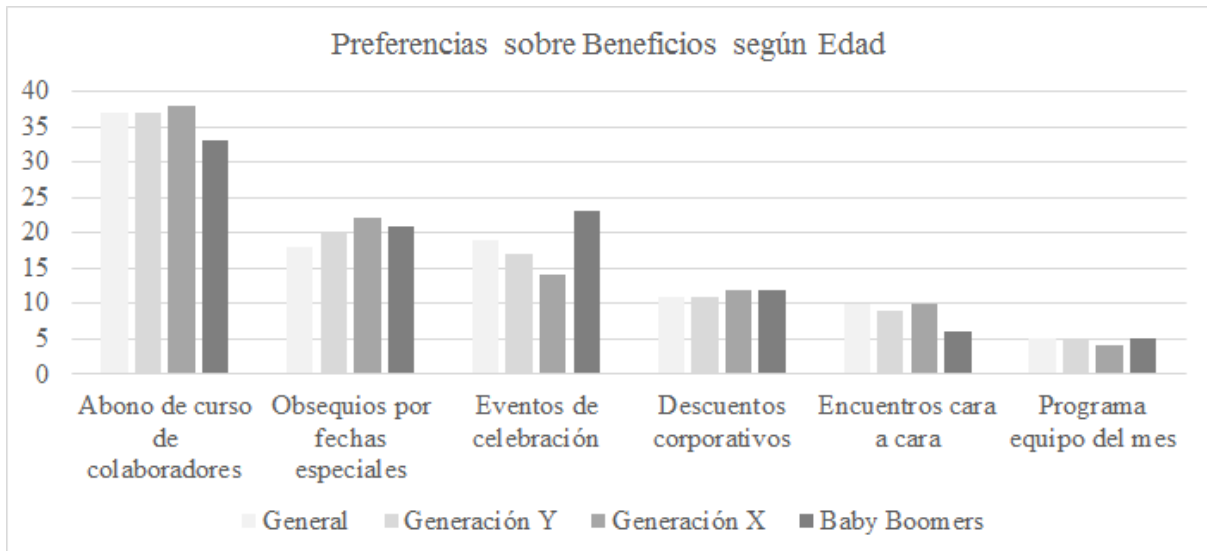


Figura 32: *Preferencias de Beneficios según Edad.*

Tal y como se observa en la Figura 31, existe cierta homogeneidad con respecto a la valoración de los diversos beneficios. Por otra parte, los obsequios por fechas especiales, lo valoran más los colaboradores de generación X, mientras que quienes los valoran menos son la generación Y. Se considera que esta diferencia se genera ya que los regalos por fechas especiales impactan mayoritariamente a quienes son padres o madres.

También se observan diferencias con respecto a los eventos de celebración como festejo del día del niño, de la madre o del padre, siendo más valorado por los Baby Boomers que por el resto de los colaboradores. En relación a los encuentros cara a cara, los colaboradores más jóvenes valoran mucho más estas instancias, mientras que quienes lo valoran menos, son los mayores. Finalmente, el programa del equipo del mes, es el menos valorado.

Observaciones

En lo que respecta a remuneraciones, si bien la información salarial es manejada de manera confidencial, siendo pocas las personas que tienen acceso a la planilla, no se imparte hacia la compañía como un tema confidencial, habiendo comparaciones entre las personas de un mismo puesto, principalmente en el sector de operaciones y esto se genera por la variedad de escalas salariales. No obstante, la remuneración total que percibe una misma posición en las distintas escalas son similares, pero las mismas se conforman por partidas variables diferentes. Dichas partidas dependen directamente del colaborador y otras son por factores externos, haciendo que al final del día, dependiendo en cuál escala esté la persona, alcance o no a la totalidad de la remuneración mensual. Esta disconformidad se visualiza además de lo que manifiesta el colaborador día a día, en el resultado de la encuesta de clima 2016, en donde se observa disconformidad con respecto a la equidad interna.

El desafío que enfrenta la compañía es poder homogeneizar las remuneraciones en los diferentes sectores, junto con una valoración de cargos para evaluar equidad interna.

Actualmente una característica importante del esquema de bonos de los líderes de la organización, radica en que los mismos no tienen KPIS vinculados a la gestión de personas, sino que principalmente está orientado al logro de resultado organizacionales (ganancias netas, ventas, auditoría, nivel de atención, entre otros). Se considera importante, poder incluir este KPI, lo cual favorecerá tanto al clima de la organización, como a la gestión del cambio cultural que la compañía se encuentra atravesando. Así mismo, se lograría que las personas que en la actualidad lideran con un liderazgo evitativo/correctivo, se focalicen en la gestión de sus equipos logrando que adopten un liderazgo transformacional.

Por último, la compañía no cuenta con políticas de aumentos, sino que se realizan de acuerdo a la solicitud de los jefes sin un procedimiento establecido. Sería importante poder establecer esta política para que todos los equipos sean gestionados de forma

equitativa, permitiendo a su vez, al área de RRHH tener una gestión preventiva que colabore con la retención de los colaboradores.

Recomendaciones:

- Realizar valoración de cargos.
- Unificación de escalas salariales orientadas al sector de operaciones
- Establecer políticas de incremento salarial
- Inclusión de indicadores de gestión de personas para el cobro de bonos de los líderes de operaciones.

2.3.3.5 Comunicación Interna y Responsabilidad Social Empresarial

En la descripción del subsistema de comunicación interna y responsabilidad social empresarial de la organización, se abordarán los siguientes puntos:

- Rol de la comunicación dentro de la organización.
- Medios de comunicación desarrollados.
- Prácticas de RSE implementadas.
- Observaciones.
- Recomendaciones.

La comunicación en las organizaciones puede ser tanto externas como internas. La comunicación interna tiene un relevante rol en el desempeño de las actividades de las organizaciones. Las redes de comunicaciones que la organización establezca determinarán la manera en la cual la información circule y se encuentre o no en el lugar disponible en el momento necesario. Resulta de vital relevancia, crear un sistema de información que establezca con claridad los canales de comunicación y la forma en la cual la información se encontrará a disposición. Cada mensaje que realiza la compañía transmite valores, cultura, por lo que se debe ser precavido al momento de comunicar. La comunicación efectiva, dependerá de la manera en que se comunique, el momento en que

se haga, así como en la claridad de la información que se transmite. Esta comunicación permitirá promover una cultura de confianza, orgullo de pertenencia y adhesión a los valores y cultura de la organización.

La comunicación eficaz puede facilitarse ante la creación y mantenimiento de tres tipos de programas (Gómez-Mejía, Balkin, Cardy, 1998):

- Difusión de la información: consiste en lograr que la información esté disponible para todas las personas.
- Programas de retroalimentación para los empleados : dar la oportunidad de opinión a los colaboradores en el proceso de toma de decisiones y formulación de políticas , así como también, el brindarles seguridad de que se procesaran las quejas formuladas con respecto a las decisiones que se tomen en la compañía.
- Asistencia al empleado: programas diseñados con el fin de ayudar a los colaboradores con problemáticas emocionales o psicológicas que afectan su rendimiento laboral.

El departamento de RRHH en Farmashop tiene a cargo la función de comunicar, la cual es gestionada por dos colaboradores, quienes llevan a cabo las diversas prácticas que se tratarán a continuación.

Inicialmente, cuando la compañía fue adquirida por el grupo inversionista Linzor, se encontró con una organización marcada por la dispersión geográfica de sus colaboradores. Fue por ello, que una de las primeras medidas que toma el Gerente de RRHH en ese momento, es integrar a su equipo una persona responsable de conectar a los colaboradores dispersos en las diferentes sucursales, y lograr una comunicación bidireccional, que hasta ese entonces no existía.

La comunicación interna actualmente dentro de la compañía tiene un rol muy importante, ya que funciona como nexo entre los diferentes equipos y la dirección. La organización se caracteriza por tener un ritmo intenso de trabajo, y está constantemente atravesada por diversos cambios. Por tanto, lograr que todos los colaboradores tengan la

información necesaria en tiempo y forma, es un gran desafío para la compañía.

Las vías más usuales a través de las cuales se envían las comunicaciones son: correo electrónico, intranet y reuniones presenciales. El correo ha sido desde siempre la forma más utilizada para comunicar información de relevancia. Sin embargo, a excepción de las oficinas, la mayor parte de los colaboradores no están durante toda su jornada laboral con una computadora y no cuentan con una casilla de correo institucional. Por tanto, hasta el año pasado, quedaba en manos del encargado de sucursal el transmitir a todo el equipo la información de relevancia y en muchas ocasiones esto no sucedía, o la información transmitida no era del todo correcta, lo cual provocaba inconvenientes en el funcionamiento de la operación, y por ende para el cliente.

Esta dificultad con respecto al flujo de la información, no solo se da entre oficinas centrales y las sucursales (o diversos lugares de trabajo), también existiría internamente en las diferentes áreas. Según lo relevando, especialmente en la implementación de nuevos proyectos, las modificaciones o fechas de lanzamiento no son comunicadas a todos los involucrados formalmente.

A continuación, se desarrollarán las siguientes prácticas de comunicación que se realizan en la compañía:

- Reunión de encargados.
- Plan de comunicadores.
- Encuentro a cara a cara.
- Intranet.

Reunión de Encargados

Inicialmente, como forma compensatoria frente a la dificultad que la información no transitaba de la manera correcta, la compañía instauró como práctica, reuniones mensuales con los encargados, de forma de compartir información de relevancia e interés.

Luego el encargado debía comunicar a su equipo toda la información pertinente. Tras haberse realizado de esta forma durante tres años, a partir de octubre de 2016 las reuniones comenzaron a ser bimensuales con el fin de dar un mejor aprovechamiento a la instancia. La misma habría alcanzado cierta rutina, y ya no estaba cumpliendo con la finalidad. Por tanto, el equipo directivo prefirió re-diseñar el formato dejando de ser instancias meramente expositivas, para convertirlas en un espacio donde se invita a los líderes a compartir, unos con otros, experiencias, dudas, sugerencias, entre otros.

Plan de Comunicadores

A su vez, se instauró el plan de comunicadores, definiendo a un comunicador (o dos) por sucursal. Dicha figura es la responsable de leer todas las comunicaciones importantes, y transmitirlos al resto del equipo. Los comunicadores fueron seleccionados por sus supervisores, y tuvieron un taller de comunicación en donde el objetivo fue darle herramientas básicas para desempeñar su rol. Por otra parte, el año pasado la compañía desarrolló la primera convención de comunicadores en donde se los reunió a todos, y se hizo una instancia de intercambio con ellos y los gerentes de las diferentes áreas, con el fin de comunicar cambios importantes y reforzar el rol de cada uno. En mayo del 2017 se realizó la segunda. Esta práctica se realiza con frecuencia trimestral.

Encuentros cara a cara

La organización incursionó desde el 2015 en reuniones mensuales con el director de la compañía y los colaboradores para reforzar la comunicación ascendente, en esta oportunidad directamente con todos los colaboradores. Todos los meses, se genera una reunión por zona. En ella puede participar cualquier colaborador de la zona seleccionada que así lo desee. La instancia es llevada adelante por el director quien establece una dinámica de preguntas y respuestas, y se comparte un lunch. Los colaboradores van planteando diversas temáticas y se va dando respuesta a las mismas, aquellas consultas que no pueden ser respondidas en el momento, se agendan para dar respuesta luego con los referentes responsables.

Por otra parte, a quienes se convierten en colaboradores del mes, tanto de sucursal, como de oficina y centro de distribución, se los invita a un almuerzo con el director general y el gerente de RRHH. La misma se realiza cada dos meses, nucleando a los ganadores correspondientes de los dos períodos.

Los encuentros cara a cara, son de las acciones/beneficios que año a año, a través de la encuesta de clima, se valora más, principalmente por los colaboradores de generación Y.

Es importante destacar, que los encuentros cara a cara también son instancias que se utilizan para las comunicaciones frente a cambios de gran magnitud. Frente a este tipo de situaciones, en general, los principales responsables del área afectada, así como el equipo directivo, suelen explicar el motivo que impulsó el cambio y cómo se verá afectado el equipo y/o la persona.

Intranet

Por otra parte, si bien se ha visto que la compañía cuenta con instancias de comunicación presencial, refuerza los canales de comunicación a través de una intranet.

Desde esta plataforma, no sólo se comparte información de interés, sino también se establece un ámbito de interacción directo con cada uno de los colaboradores constantemente, sin necesidad de esperar a las reuniones puntuales.

Allí está disponible el Buzón de Sugerencias a través del cual cada colaborador pueden realizar quejas, sugerencias y plantear iniciativas. Una vez que se recibe un buzón, se comunica al/los responsables de las temáticas en cuestión y se analiza la situación, tomándose las medidas necesarias según el caso. En el año 2016 se recibieron 298 buzones, y se brindó respuesta al 100% de los temas recibidos.

Además, se puede acceder al Buzón de Denuncias por acoso moral, laboral, sexual o discriminación. Esta herramienta está estrechamente vinculada con la política de la

compañía frente al acoso moral, laboral, sexual y la discriminación en cualquiera de sus formas. Una vez, que la compañía recibe una denuncia de esta naturaleza, activa su protocolo de actuación y da respuesta inmediata.

En la Figura 33 se observa el proceso llevado adelante en estos casos.

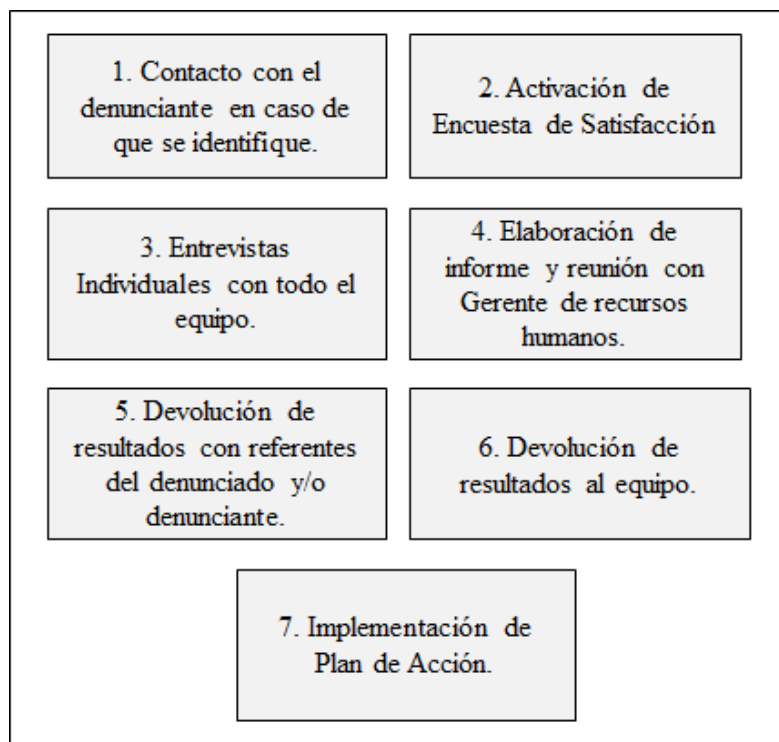


Figura 33: *Protocolo frente a denuncia de acoso y/o discriminación.*

En una primera etapa se contacta al denunciante, en caso de que se haya identificado (puede ser anónimo), en esta instancia se profundiza sobre la denuncia y se establece el proceso a seguir. En caso de que no se identifique, se pasa directamente a la siguiente etapa.

En una segunda instancia, se realiza la encuesta de satisfacción laboral a todo el equipo de trabajo del denunciante a través de intranet, de forma anónima. En dicha encuesta se pregunta sobre: aspectos positivos y negativos de trabajar en Farmashop, concepto del encargado, concepto del supervisor, concepto del equipo de trabajo y se indaga sobre la existencia, o no, de situaciones de acoso y/o discriminación. Y se procesan

los resultados preliminares.

En tercer lugar, se procede a una instancia de entrevista individual entre RRHH y cada uno de los integrantes del equipo. En esta instancia se comparten resultados generales y se profundiza sobre aspectos que el colaborador quiera destacar.

Luego, en cuarto lugar, se realiza un informe con los resultados y conclusiones generales del caso y se comparte con el gerente de RRHH. En conjunto con el evaluador, se establece el plan de acción. Una vez, que está definido qué se hará con la situación se comparte con el encargado y con el supervisor. En conjunto planifican la puesta en marcha de las acciones definidas.

Finalmente, se realiza una instancia de devolución con el denunciante, de forma individual para compartir conclusiones y plan de acción. Luego también con el equipo en una instancia grupal. Cabe señalar, que una vez que se culmina con el proceso, no se da seguimiento a la situación de dicha sucursal.

Observaciones

Tal y como se ha detallado en este apartado, la compañía ha desarrollado diferentes canales de comunicación. Se observa una mejora en este proceso, habiendo un 73% que en la encuesta de clima menciona estar muy de acuerdo, o de acuerdo, con que los equipos se esfuerzan por mantenerse comunicados.

Se han visto progresos en la comunicación a partir del plan de comunicadores. En el 2016 el ítem anteriormente mencionado, fue el que tuvo mayor crecimiento de respuestas favorables con respecto a la última encuesta de clima.

Sin embargo, a partir de la experiencia con diferentes procesos del área de RRHH, se percibe que aún existen dificultades a nivel de comunicación, que necesitan continuar trabajándose. Las sucursales, reciben en promedio 180 comunicaciones al mes, y dada la cantidad de comunicaciones más el intenso ritmo de trabajo, no siempre todas serían

compartidas con todos los integrantes del equipo, generando una saturación del canal.

A su vez, se observa que, en algunas circunstancias, la información se disipa informalmente y por tanto, algunos de los involucrados reciben la información de forma tardía, generando molestias e inconvenientes en la gestión de las responsabilidades asociadas a dicha área. En esta línea se vuelve crucial poder implementar una estrategia que asegure una óptima circulación de la información entre las áreas.

Por otro lado, en lo que respecta al proceso del protocolo de activación en relación a denuncia sobre acoso, si bien la compañía, cuenta un proceso establecido, no existe instancias de seguimiento de las acciones determinadas a partir del mismo. Por tanto, se entiende que es un aspecto primordial a implementar la instancia de seguimiento post intervención, para asegurar que los cambios se implementen. Este proceso, se debería llevar a cabo por parte de RRHH, quién debería contactar tanto a la persona que denunció el caso, como a todo el equipo asegurando que se haya accionado.

Así mismo, se podría crear una encuesta que actúe de forma preventiva, aleatoriamente, evitando recibir la denuncia, permitiendo al área de RRHH actuar con mayor tiempo o prever determinadas situaciones. En estos casos las sucursales se podrían sortear, o podría realizarse la actividad por sugerencia de los referentes.

Responsabilidad Social Empresarial

Según DERES la Responsabilidad Social Empresarial, es “una visión de negocios que integra en la gestión empresarial y en forma armónica el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente”.

El Instituto ETHOS de Empresas y Responsabilidad social, define a la Responsabilidad Social y empresarial como una forma de gestionar que se encuentra establecida por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona , y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el

desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales.

De acuerdo a dichas definiciones la Responsabilidad Social Empresarial, no representa acciones sociales aisladas, sino que es un modelo de gestión de negocio, donde dichas prácticas se integran en la estrategia, con el fin de responder éticamente a las expectativas de los interlocutores, teniendo en cuenta a las personas, la comunidad y el medio ambiente.

A continuación, detallaremos las diversas prácticas que lleva adelante la compañía en el marco de RSE:

-Uso de Bicicletas eléctricas: la compañía cuenta con entregas de pedidos a domicilio. En el inicio de esta tarea se utilizaban motos para repartir. Desde el año 2014 se cambiaron las motos por bicicletas eléctricas, lo que les ha permitido a los cadetes tener elección sobre la forma en la cual desempeñan su función, es decir, tienen la opción de transportarse en la bicicleta a través del esfuerzo físico o eléctricamente. Y al mismo tiempo, el cambio ha permitido, la disminución la contaminación medioambiental.

-Implementación de papeleras específicas (Repapel): Repapel es una Organización Civil que se dedica a educar a la población en referencia a los hábitos y patrones de consumo y descarte como generadores de impacto ambiental y social. La compañía trabaja junto con Repapel reciclando papel y cartón en los lugares de trabajo, el cual es trasladado mensualmente a las fábricas recicladoras. A partir de este papel desecho, se elaboran materiales y útiles de papel reciclado que es enviado a las escuelas, financiando de esta manera, el programa educativo.

-Apoyo anual de entidades carenciadas: anualmente a través de la plataforma de intranet, la compañía da la apertura de votación a los colaboradores para que puedan indicar a qué organización, no gubernamental y sin fines de lucro, desean apoyar en el año. Las organizaciones que participan de dicha votación son aquellas que se han contactado con la compañía, en alguna instancia.

-Desem jóvenes emprendedores: Desem es una fundación sin fines de lucro que busca ser un nexo entre la comunidad empresarial y la educación, con el objetivo de dar apoyo al desarrollo de niños y jóvenes uruguayos en relación al espíritu emprendedor. A través del programa “Desem jóvenes emprendedores”, la compañía recibe todos los años a jóvenes que viven un día de trabajo en el área que vinculada a la carrera que está cursando o desea cursar más adelante. La compañía implementó este programa con el objetivo de ayudar a los jóvenes en el proceso de orientación vocacional.

-Jornadas de donación de sangre: en setiembre 2015 la compañía firmó el compromiso solidario con el Servicio Nacional de Sangre. A consecuencia de éste compromiso dos veces el año, en Montevideo y en Maldonado, se lleva adelante la jornada de donación de sangre, la cual es realizada en las instalaciones de Farmashop. Todo aquel colaborador que cumple con los requisitos necesarios podrá convertirse en integrante de la donación solidaria, mediante el cual se compromete a donar sangre periódicamente con un mínimo de una o más donaciones anuales. El colaborador inscrito designa seis beneficiarios, quienes deberán estar registrados ante el Servicio Nacional de Sangre, para recibir el apoyo en el caso necesario.

-Alianza de trabajo con ONGS: la compañía mantiene vínculo con diversas ONGS a través de las cuáles se generaron alianzas estratégicas para los procesos de reclutamiento y selección. Ante las vacantes, los perfiles se comparten con las organizaciones y en caso de tener candidatos que se ajusten, participan de los procesos de selección.

-Colaboración con Fundapass: Fundapass (Fundación de Apoyo y Promoción del Perro de Asistencia) es una organización que busca construir la primera escuela Integral de Perros de Asistencia y Terapia en Uruguay. Los colaboradores que participan de esta

fundación como entrenadores de perros guías deben estar acompañados por la mascota las 24 horas al día. Dado que en las sucursales no es posible la compañía busca, en la medida de lo posible, reubicar a los colaboradores para que puedan llevar a cabo esta actividad.

-Trabajo inclusivo (Fundación Bensadou Lauren). La Fundación Bensadou Laurent es una organización sin fines de lucro que trabaja en la inclusión social y laboral de las personas en situación de discapacidad. La compañía trabaja junto con la fundación para definir que perfiles pueden ser cubiertos por dichas personas, así como también para desarrollar el proceso de inducción y entrenamiento en la tarea. En estos casos también se incorpora una Terapeuta Ocupacional para apoyar en el proceso.

-Charlas de sensibilización: La compañía organiza, junto con expertos del tema, charlas de diversas temáticas de interés (cáncer de mamá, alimentación saludable, enfermedades respiratorias, entre otras) invitando a los colaboradores de la compañía a participar de las mismas.

Observaciones

Si bien la compañía cuenta con diversas prácticas de RSE, existe una baja difusión en el entorno sobre el desarrollo de las mismas hacia la comunidad. La transparencia y la apertura de la compañía hacia el entorno, tendría influencia en la reputación y confiabilidad de los stakeholders. Asimismo, sería recomendable que la organización pueda difundir sus prácticas con el fin de contagiar las buenas acciones, ya que esto sería también parte de la responsabilidad social empresarial, como ser otras empresas y realizar las prácticas en conjunto mejorando el bienestar de la sociedad, disminuyendo el impacto negativo, y logrando un mejor lugar para vivir.

Por otra parte, las prácticas abocadas a la protección y cuidado del Medio Ambiente son escasas, ampliar las mismas ayudaría a reforzar el compromiso de minimizar el impacto ambiental que es impulsado y valorizado en la actualidad por toda la comunidad.

Asimismo, poder continuar con prácticas vinculadas a la salud, sería un aspecto a trabajar dado el rubro en el cual está inmersa la organización y el impacto que podría tener sobre la visión del cliente hacia el negocio y su manejo dentro de la comunidad.

Finalmente, se observa que no se realizan prácticas directamente relacionadas con los valores de la compañía, por tanto, poder implementar acciones vinculadas, o relacionar las ya existentes a los valores de la organización, podría ser una buena oportunidad para fortalecer los mismos y lograr un mayor compromiso por parte de la organización en general.

Recomendaciones:

- Optimizar los canales de comunicación.
- Desarrollar comunicación fluida entre los diferentes equipos.
- Dar seguimiento a las acciones definidas a partir de la encuesta de satisfacción.
- Implementar de forma preventiva encuestas de satisfacción.
- Publicar las acciones de RSE desarrolladas en la página web y revistas de interés.
- Ampliar prácticas abocadas a la protección y cuidado del medio ambiente, así como las asociadas a salud.
- Vincular prácticas a los valores de la compañía.

2.3.3.6 Seguridad, Higiene laboral y Salud Ocupacional.

Se desarrollará a continuación los siguientes puntos, en relación al subsistema de seguridad, higiene laboral y salud ocupacional, dentro de la compañía:

- Comisión de seguridad e higiene: integración, cometidos, funcionamiento.
- Observaciones.
- Recomendaciones.

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.

-La prevención de las consecuencias negativas que las condiciones laborales pueden ocasionar a los colaboradores.

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

-La colocación y el mantenimiento de los colaboradores en un entorno laboral adaptado a sus necesidades físicas o mentales.

-La adaptación de la actividad laboral a los seres humanos.

Chiavenato (2009), plantea principales puntos a tener en cuenta en el desarrollo de programas referentes a Seguridad, Higiene y Salud Ocupacional, los mismo son detallados a continuación.

Seguridad:

- Instituir un sistema de indicadores y estadísticas de accidentes.
- Implantar sistemas de informes de medidas tomadas.
- Formular reglas y procedimientos de seguridad.
- Establecer recompensas a los gerentes y supervisores por la administración eficaz de la función de seguridad.

Higiene laboral:

- Acondicionar el entorno físico del colaborador: iluminación, ventilación, temperatura, ruidos, comodidad
- Acondicionar entorno psicológico del colaborador: relaciones humanas, tipo de actividad que lleva a cabo, estilo democrático y participativo de administración, existencia de fuentes de estrés.
- Aplicar principios ergonómicos: máquinas y equipos adecuados para las características humanas, mesas e instalaciones ajustadas al tamaño de las personas, herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.

Salud Ocupacional:

- Instaurar un sistema de indicadores que incluya estadísticas de separaciones y seguimiento de enfermedades.
- Implementar un sistema de informes médicos.
- Formular reglas y procedimientos para la prevención médica.
- Recompensar a los gerentes y supervisores por la administración eficaz de la función de salud ocupacional.

Con el cometido de gestionar las áreas descritas anteriormente, la compañía creó la Comisión de Seguridad e Higiene. Es una comisión tripartita, integrada por dos representantes de los colaboradores, dos representantes de la compañía y un representante técnico prevencionista. Cada una de las partes cuenta con sus respectivos suplentes.

El primer cometido de la Comisión fue mejorar los espacios de descanso en las sucursales, ocupándose de brindar confort y seguridad a los colaboradores, promocionando la mejora de la higiene laboral. Desde el año 2013, en el cual el grupo inversor Linzor adquirió la compañía, decidió invertir en ampliaciones y mejoras en los diversos locales comerciales y administrativos. La renovación fue uno de los primeros cometidos que definió el nuevo grupo directivo.

En la actualidad, los representantes del Comité llevan a cabo mensualmente recorridos planificados por ciertos puntos de trabajo y toman nota de hechos irregulares que se detecten. Posteriormente a las visitas, se procede a la elaboración de un acta con los puntos que se relevaron y se programan acciones que solucionen las irregularidades detectadas. Para vigilar el cumplimiento de las acciones propuestas, el Comité se reúne posteriormente y reporta a la Gerencia de RRHH el avance de cada una de las iniciativas propuestas.

La comisión se plantea, adicionalmente, el cometido de capacitar a los colaboradores en cuanto a seguridad y prevención. Para lograrlo realiza capacitaciones de seguridad vial y manejo defensivo, dirigida a todos los colaboradores que utilicen vehículos de la compañía, a efectos de que puedan desempeñar sus tareas con mayor seguridad, analizando y aplicando medidas preventivas frente a riesgos potenciales y reales del tránsito.

Por otra parte, se organizan capacitaciones sobre primeros auxilios dirigidas a los colaboradores de las sucursales, instruyéndolos a fin que puedan desenvolverse ante eventuales situaciones de emergencia.

También está disponible un módulo de higiene y salud laboral disponible en ECA a través del cual la compañía les cuenta a los colaboradores la existencia de la comisión, así como un curso de gimnasia laboral.

Observaciones

Por lo anteriormente expuesto, se puede señalar como fortaleza la existencia del Comité y la iniciación en el tema con las prácticas detalladas, igualmente se considera que se podrían adicionar prácticas relacionadas a esta temática.

Así mismo, se observa que, si bien hay un relevamiento de las irregularidades, y se buscan soluciones para los diversos temas, aún restaría ser más constantes en el seguimiento de las acciones iniciadas, mediante la elaboración de un cronograma, con fechas límites de culminación y responsables de cada acción. Resulta importante designar a un responsable de seguimiento global de las acciones iniciadas.

Por otra parte, se detecta que no existen indicadores y estadísticas que brinden información significativa para la toma de decisiones. Sería deseable que la organización pudiera llevar un registro de los mismos y utilizarlos para prevenir.

Poder profundizar sobre las prácticas de Seguridad, Higiene Laboral y Salud Ocupacional colaborará con el compromiso que la compañía se propone en relación a la generación de un ambiente de trabajo seguro y saludable, y en la consideración de la seguridad e higiene como valores claves a ser incorporados en todos los aspectos del negocio, a través de capacitaciones en temas referentes que colaboren a concientizar sobre precauciones pertinentes a los colaboradores.

Recomendaciones:

- Creación de un informe de seguimiento de acciones correctivas.
- Definición de indicadores y estadísticas de seguimiento.
- Elaboración de un plan anual de capacitaciones sobre temáticas relevantes.
- Desarrollar acciones vinculadas con la promoción de la salud laboral.

2.3.3.7 Administración del Personal

En el desarrollo del subsistema administración de personal, se abordarán los siguientes puntos:

- Composición del área.
- Responsabilidades.
- Funcionamiento.
- Observaciones.
- Recomendaciones.

El área de Administración de Personal es el encargado de la gestión administrativa del departamento. Ulrich (2006) señala que para poder convertir a RRHH en socio estratégico de la compañía, resulta esencial alcanzar la excelencia organizativa en la gestión y ser expertos administrativos. Para alcanzar esta excelencia resulta necesario:

- Realiza un adecuado uso de la tecnología a disposición.
- Rediseñar procesos para aumentar la calidad de los mismos.
- Medir resultados en término de costos y calidad.

En la compañía el sector de Administración de Personal, se encuentra integrado por el Jefe de Administración de Personal, tres Analistas y dos Auxiliares.

Las responsabilidades que el sector posee a cargo implican llevar a cabo los siguientes procesos:

- Liquidación los sueldos
- Control de marcas (días de trabajo, horarios, horas extras, etc.)
- Confección de contratos de trabajo.
- Altas, bajas y modificaciones de nómina ante BPS y MTSS.
- Confección y seguimiento del presupuesto anual del área en relación a dotación y estructura salarial.

- Confección y seguimiento del presupuesto anual del área en relación a costos de capacitación, eventos, beneficios, contratación, y otros que se encuentren bajo la responsabilidad del sector.
- Registración y seguimiento contable de los registros del área.
- Gestión de licencia (planificación y seguimiento).
- Gestión de reintegros de gastos del personal.
- Gestión de plan de comisiones (contrato con colaboradores y proveedores, metodología de cálculo, seguimiento mensual).
- Gestión de quebrantos de caja.
- Gestión de telegramas laborales (reintegro de trabajo, desvinculación).
- Generación de constancias laborales solicitadas por colaboradores.
- Gestión de garantía de alquiler (convenio con Contaduría General de la Nación).
- Gestión de licencias médicas (control de veracidad de certificación, intercambio de información solicitada por BPS).
- Confección de reportes para el departamento de Planificación y Control.
- Control de Empresas Tercerizadas.

De las tareas administrativas detalladas anteriormente, resulta relevante destacar que el área ha vivido un cambio importante desde que la compañía fue adquirida por el grupo inversor Linzor. Hasta ese momento, tres auxiliares se encargaban meramente de controlar las marcas de los colaboradores y el Jefe centralizaba el resto de las tareas. En los últimos tres años, el sector ha vivido una transformación hacia la redefinición de las responsabilidades por cargo, distribuyendo las tareas que realizaba el Jefe con el resto de los integrantes.

En lo que respecta a la tecnología, el sector se respalda con un sistema de liquidación de sueldos, un sistema de gestión de marcas, e intranet. Adicionalmente, el área cuenta con archivos de respaldo y control para sus actividades.

Observaciones

Si bien en términos generales las funciones del área se realizan adecuadamente, utilizando la tecnología a disposición, se encuentran ciertos aspectos a mejorar en relación al proceso de control de marcas. Cada 20 de mes, el encargado del local debe confirmar tanto horas extras como ausencias de los colaboradores que posee a cargo, así como esclarecer el motivo por el cual se desarrollaron horas extras y faltas. No obstante, esto no se realiza en tiempo y forma, lo cual genera errores en la liquidación y por ende disconformidad por parte de los colaboradores. Las dificultades se encuentran principalmente en:

- No contar con el manejo adecuado del programa de marcas por parte de los encargados del local.
- No confirmar las horas en tiempo y forma. Esto ocasiona un atraso en la gestión administrativa de liquidación de sueldos
- Errores en imputaciones que los encargados realizan en el sistema, tanto de ausencias como de horas extras.

Se entiende esencial poder mejorar este proceso con la finalidad de alcanzar la excelencia administrativa.

Recomendaciones:

- Consolidar capacitaciones hacia encargados, en referencia al sistema de control de marcas, con posterior evaluación práctica.
- Revisión del proceso de gestión de marcas, identificado errores.

2.3.3.8 Relaciones Laborales

Se abordará en este apartado los siguientes puntos:

- Funcionamiento del área.
- Gestión de las 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.

Las relaciones laborales son reguladas por el derecho del trabajo. El derecho del trabajo comprende un conjunto de normas relativas a las relaciones, las cuales directa o indirectamente derivan de la prestación libre, subordinada y remunerada, de servicios personales. Poseen como objetivo generar el equilibrio de los factores en juego a través del logro de la justicia social (De Buen Lozano, 2000).

La compañía cuenta con una supervisora de RRHH, encargada de la gestión de las Relaciones Laborales, quien reporta directamente al Gerente de RRHH, siendo responsable de las siguientes actividades:

- Seguimiento de la aplicación del poder disciplinario (sanciones que los mandos medios efectúan).
- 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 (en conjunto con el representante legal de la compañía)
- Tratamiento de planteos de afiliados sindicales

En relación al sindicato, el correspondiente al rubro comercio es la Federación Uruguaya de Empleados de Comercio y Servicios, abreviada por sus siglas como FUECYS. En la actualidad el porcentaje de afiliados es de 1.07% sobre la dotación total.

El sindicato se conformó en el 2017, y si bien tuvo un crecimiento en número de afiliados, algunos ya se han retirado, y al momento se presenta estable, sin incorporaciones en los últimos meses.

La compañía mantiene una muy buena relación con el sindicato, reuniéndose periódicamente para relevar temáticas de interés a trabajar. Hasta el momento los dos principales reclamos pautados se vinculan principalmente a: el seguimiento del cumplimiento de horarios y disconformidad el proceso de la entrega de uniformes, con los cuales hubo un atraso en la entrega de solicitudes.

Observaciones

Actualmente este subsistema no presenta grandes inconveniente en el desarrollo de sus actividades, no siendo necesario definir acciones de mejora para la misma, sino mantener la buena relación de la empresa con el sindicato como hasta ahora.

Resumen de los Procesos de RRHH

A continuación, en la Figura 34 se realizará un breve resumen de las fortalezas y acciones de los diferentes procesos del área de RRHH.

Procesos de Recursos Humanos	Fortalezas	Oportunidades de Mejora
Atracción y Selección	<ul style="list-style-type: none"> -Proceso estandarizado y panificación de selección -Perfiles definidos 	<ul style="list-style-type: none"> -Redefinir plan de referidos y comunicarlo -Implementar acciones de posicionamiento de marca empleadora -Capacitación a los mandos medios en realización de entrevistas laborales -Creación de propuestas de trabajo que resulte atractiva para jóvenes estudiantes -Generación de conjunto de indicadores para el área -Generar plan de seguimiento de ingresos
Organización de Personas	<ul style="list-style-type: none"> -Existencia de gestión del desempeño -Actualización de evaluación de desempeño al modelo de gestión por competencia 	<ul style="list-style-type: none"> -Actualización de los descriptivos de puestos -Vinculación de los descriptivos de puestos con evaluaciones de desempeño -Asentar la instancia de evaluación de desempeño en operaciones -Generación de más instancias de feedback -Capacitar a los líderes en devolución de evaluación de desempeño y fijación de metas -Generar procesos de traspaso de gestión de desempeño
Capacitación y Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> -Pilar estratégico de la gestión -Planes de inducción valorados -Existencia de manuales de entrenamiento -Planes de capacitación valorados en el sector operativo -Aprovechamiento de recursos tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> -Definir planes de carrera para oficina -Concluir planes de carrera para el sector de operaciones -Crear un plan de comunicación de las actividades de capacitación que la compañía ofrece -Incluir mandos medios con antigüedad al entrenamiento de encargados lo que favorece unificar criterios de gestión -Generar indicadores de gestión -Capacitar a los líderes en planificación de desarrollo de los colaboradores -Desarrollar habilidades de liderazgo
Compensación y Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> -Análisis de equidad externa -Satisfacción con los beneficios -Existencia de política de remuneraciones -Beneficios pensados para la diversidad generacional 	<ul style="list-style-type: none"> -Analizar la equidad interna -Unificar las escalas salariales en el sector de operaciones -Establecer políticas de incrementos salariales -Asociar pago bonos con aspectos relativos a gestión de personas
Comunicación Interna y Responsabilidad Social Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> -Diversidad de canales comunicación -Política de puertas abiertas -Política preventiva de acoso y discriminación -Existencia de prácticas de RSE seleccionadas por colaboradores 	<ul style="list-style-type: none"> -Optimizar el uso de los canales de comunicación -Desarrollar comunicación fluida entre los diferentes equipos -Dar seguimiento de las acciones definidas a partir de la encuesta de satisfacción -Implementar de forma preventiva encuestas de satisfacción -Difundir las prácticas de RSE
Seguridad, Higiene laboral y Salud Ocupacional	<ul style="list-style-type: none"> -Existencia de Comité de Seguridad e Higiene 	<ul style="list-style-type: none"> -Incrementar las prácticas abocadas a protección y cuidado del medio ambiente -Generar practicas de RSE asociadas a los valores de la compañía -Generar seguimiento de acciones correctivas -Generar indicadores y estándares de cumplimiento -Elaborar plan anual de capacitación sobre Seguridad, Higiene Laboral y Salud Ocupacional - Desarrollar acciones relacionadas con la salud
Administración de Personal	<ul style="list-style-type: none"> -Uso de la tecnología para el desarrollo de sus tareas -Archivos de calculo de respaldo 	<ul style="list-style-type: none"> -Capacitar a los encargados en el uso del sistema de gestión de marcas -Revisión del proceso de gestión de marcas identificando errores y darle seguimiento
Relaciones Laborales	<ul style="list-style-type: none"> - Subsistema que se desempeña de forma óptima 	

Figura 34: Resumen de procesos de RRHH.

2.3.4 FODA RRHH

A continuación, se realizará el FODA del área de RRHH de la compañía, en función del detalle de los procesos anteriormente mencionados. Este análisis permitirá, tal como vimos anteriormente, identificar factores estratégicos que determinarán el futuro de la compañía, las fortalezas, las debilidades, oportunidades y amenazas a la que se enfrenta la organización (Wheelen y Hunger, 2007).

Las fortalezas claves se convierten en competencias esenciales que la compañía puede utilizar para lograr una ventaja competitiva. Identificar los factores estratégicos internos permite determinar si una empresa tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas que se conocen a través del análisis del ambiente externo.

El diagnóstico de la organización, junto al análisis FODA, constituirá el punto de partida para formular la estrategia y lograr alcanzar el objetivo deseado.

A continuación, se presentará en la Figura 35 en análisis FODA de RRHH.

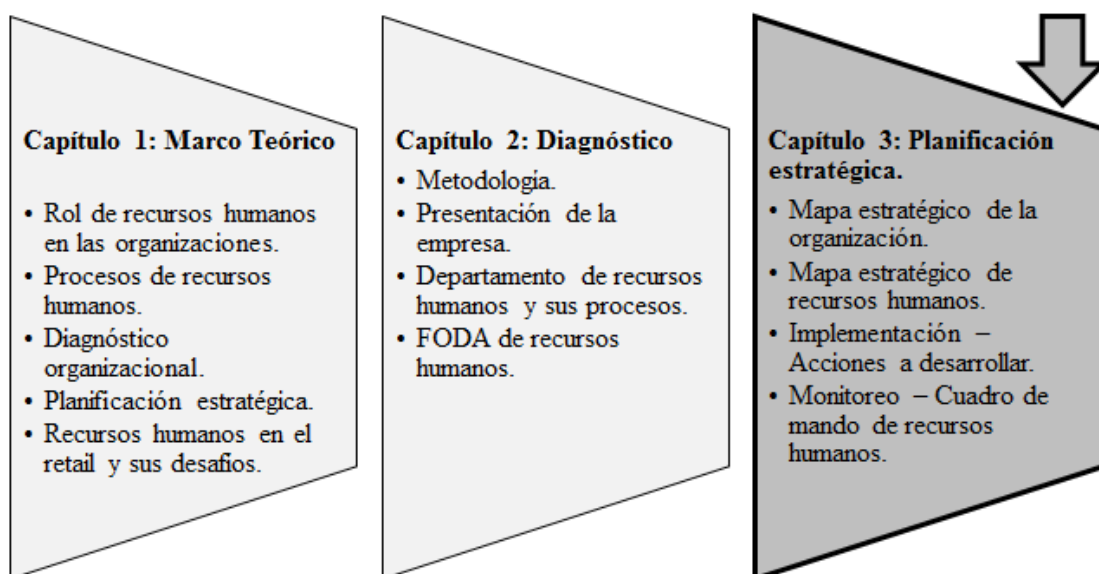
Fortalezas	Debilidades
Socio Estratégico/Apoyo de la dirección	Falta de desarrollo de marca empleadora
Estructura con roles bien definidos	Desalineación de la gestión de líderes
Recursos tecnológicos a disposición	Falta de gestión de desempeño
Innovación en procesos	Ausencia de indicadores de gestión
Prácticas definidas e implementadas	Percepción negativa de equidad interna
Buen clima laboral	Alta rotación
Presupuesto	
Oportunidades	Amenazas
Generar planes de retención	Acciones de marca empleadora de empresas competidoras
Perfeccionar la gestión de desempeño	Propuestas laborales atrayentes por parte de competidores para estudiantes
Maximización del uso de plataformas de capacitaciones on-line	Características laborales del sector retail
Perfeccionar planes de desarrollo	Rubros con propuestas similares y mayor remuneración
Generación de indicadores de gestión	Dispersión geográfica de los colaboradores
Optimizar canales de comunicación	
Difusión de prácticas de RSE	
Perfeccionar la gestión de comité de Seguridad, Higiene laboral y Salud Ocupaciones	
Desarrollo de marca empleadora	

Figura 35: FODA de RRHH

3. Planificación estratégica

En el siguiente capítulo se propondrá una posible planificación estratégica, partiendo del análisis FODA de RRHH. Inicialmente se realiza un acercamiento al mapa estratégico de la compañía a partir de la información relevada. Luego se sugiere el mapa estratégico para RRHH, el cual se encuentra alineado al mapa de la organización.

A partir del mismo, se establecen los principales objetivos del área, así como las actividades a desarrollarse y los indicadores de monitoreo mediante la creación del CMRH y el cronograma de actividades.



3.1 Mapa estratégico de la organización

La estrategia es la pauta para establecer los principales objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos. El establecimiento formal de dichos aspectos, le permitirá a la organización tener claro cuál es el negocio en el que está inmersa y qué tipo de empresa busca ser (Andrews, 1977).

El mapa estratégico es una herramienta que permite visualizar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. En su confección se establecen objetivos para las siguientes perspectivas:

- Perspectiva financiera: resultados tangibles de la estrategia en términos financieros.
- Perspectiva del cliente: 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: identificar los activos intangibles que resultan esenciales para lograr 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.

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).

No se tiene conocimiento de que la organización cuente con un mapa estratégico, por lo que a continuación, se propone cuál sería el mapa estratégico de la compañía, en base al conocimiento de las diferentes actividades u objetivos que la compañía comunica.

Se desarrolla en la Figura 36 un mapa estratégico tentativo de Farmashop.

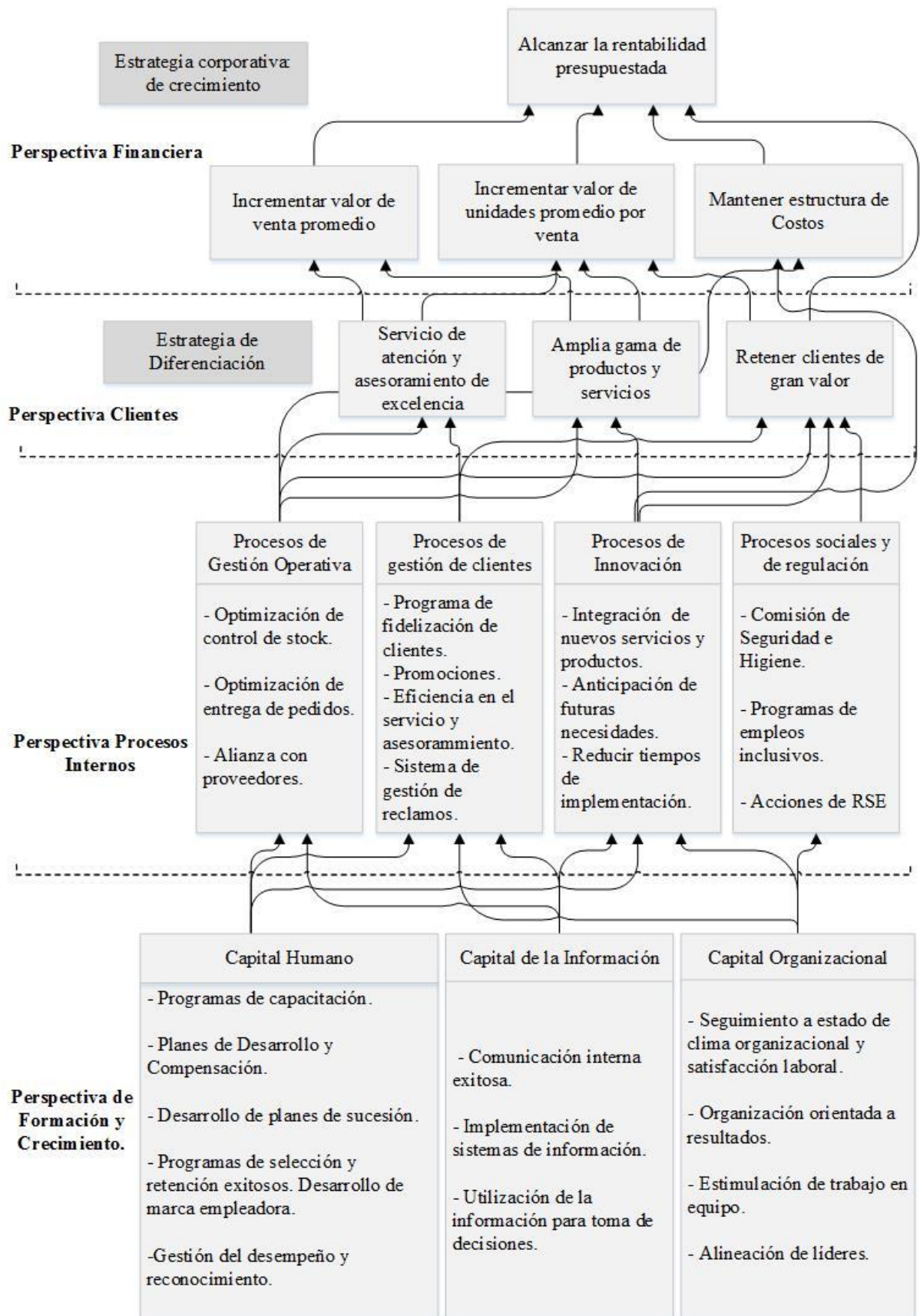


Figura 36: Mapa estratégico de la organización.

Tal y como se observa en la perspectiva financiera, se propone que el objetivo es alcanzar el presupuesto pautado para el año. Se considera que las dos principales formas de hacerlo serían: incentivando el aumento del valor promedio de la venta, y por otra parte, logrando que la cantidad promedio de artículos por venta, también aumente.

Para poder potenciar dichos aumentos, se podría considerar tres grandes objetivos: brindar un servicio de atención y asesoramiento de excelencia, ampliar la gama de productos y servicios, así como retener clientes de gran valor. De esta forma, la organización busca diferenciarse del resto de sus competidores por tener un nivel de atención destacado, por contar con una amplia gama de productos y servicios, y por el ofrecimiento de beneficios para aquellos clientes asiduos.

Para poder contar con estos tres diferenciales, la organización ha fijado objetivos los cuales se asocian a las cuatro grandes variables:

- **Procesos Operativos:** Se pautan objetivos vinculados a la gestión de stock, a la optimización de la entrega de pedidos, y se trabaja la alianza con proveedores.
- **Procesos de gestión de clientes:** contar con programas de fidelización, ofrecer promociones atractivas, brindar un correcto asesoramiento de los productos y servicios, así como gestionar los reclamos de forma eficiente.
- **Procesos de innovación:** Se busca innovar en cuanto a servicios y productos ofrecidos en una farmacia, se trabaja en la anticipación de necesidades futuras y se promueve la reducción de los tiempos de implementación para conservar, frente a los clientes, la naturaleza innovadora de los proyectos lanzados.
- **Procesos sociales y de regulación:** Se creó una comisión de seguridad e higiene que busca trabajar de forma preventiva frente a las condiciones

laborales, se diseñaron programas de empleos inclusivos que generen valor a la comunidad, y se implementan diversas acciones de RSE.

No obstante, para poder garantizar el correcto funcionamiento de los procesos críticos, la organización debe contar con medios humanos, sistemas de información y de organización que se lo permitan. Es así que surge el establecimiento de objetivos asociados a las necesidades vinculadas a las diversas variables:

- **Capital Humano:** Se requiere contar con las personas adecuadas, además se necesita poder desarrollar en ellos los conocimientos necesarios, poder ofrecer remuneraciones atractivas y planes de desarrollo.
- **Capital de Información:** Se necesita mantener a toda la organización informada, ampliando y gestionando los canales de comunicación, y se debe utilizar la información de forma asertiva para tomar decisiones.
- **Capital Organizacional:** La cultura de la organización, los valores así como el nivel de satisfacción de los colaboradores se debe estimular, de forma de propiciar el trabajo en equipo y el logro de resultados. En este sentido, los líderes se convierten en sponsors de la cultura y clima, y por tanto deben estar alineados a los modos en los que la organización elige alcanzar sus objetivos.

El mapa estratégico es una forma de poder alinear las distintas acciones que se llevan adelante dentro de la organización para alcanzar el objetivo máximo. Si bien, cada perspectiva tiene objetivos específicos, cada uno de ellos, contribuye al logro del objetivo genérico, en este caso, alcanzar el presupuesto anual.

Inicialmente debemos observar que para dar sustento a todas las acciones, existen algunas variables primordiales, que se convierten en base para el éxito de los objetivos intermedios.

En este sentido, poder contar con las personas adecuadas, hacer un correcto uso de la información y la tecnología, así como contar con una cultura de trabajo acorde, se convierte fundamental. La presencia y/o ausencia de dichas variables, permitirá, o no, que los procesos que han sido determinados como claves, se lleven adelante correctamente.

La organización ha definido estratégicamente hacer énfasis en la optimización de procesos operativos para poder asegurar un mejor servicio, así como una amplia gama de productos, logrando retener al cliente, y asegurar que regrese.

Por otra parte, se plantea trabajar en la gestión de clientes, para que los mismos tengan asesoramiento y atención de calidad, buscando provocar la fidelización de los mismos.

Además, se propone crear procesos innovadores que brinden nuevas soluciones a los clientes y, por ende, elijan a la organización de forma asidua.

Finalmente, como parte de sus objetivos, busca diseñar planes de acción vinculados a RSE y Seguridad Laboral, de forma de crear una imagen de marca positiva que impacte en la visión del cliente. De esta forma, atraería a los clientes a la organización, no sólo por sus productos y/o servicios, sino también por su impacto en la comunidad.

En definitiva, poder trabajar sobre estos procesos, es la forma en la que la organización brinda un mejor servicio de atención y asesoramiento, ofrece una mayor cantidad de productos y/o servicios, y genera la fidelización de los clientes. Lo cual, a su vez, generaría aumentar el valor de venta promedio, como la cantidad promedio de unidades vendidas.

Por otra parte, optimizar los procesos e innovar en soluciones, ayudaría a mantener la estructura de costos, y por ende generar más ganancias y alcanzar el presupuesto.

Ya se ha mencionado la importancia de alinear los objetivos estratégicos del área de RRHH a los de la organización. Es por esto que a continuación, se plantea el mapa estratégico de RRHH, el cual determinará la estrategia que el área debe realizar para contribuir en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

3.2 Mapa estratégico de Recursos Humanos

Tal y como se ha realizado con el mapa estratégico general, en esta instancia, se establecerán los objetivos financieros asociados al área, que se considera serán los más apropiados para contribuir a los objetivos financieros globales de la organización, para luego poder fijar los vinculados a la gestión de clientes, en este caso internos, así como los relacionados a los procesos de RRHH, y finalmente aquellas metas asociadas a la perspectiva de formación y desarrollo.

A continuación, en la Figura 37, se plantea el mapa estratégico de recursos humanos

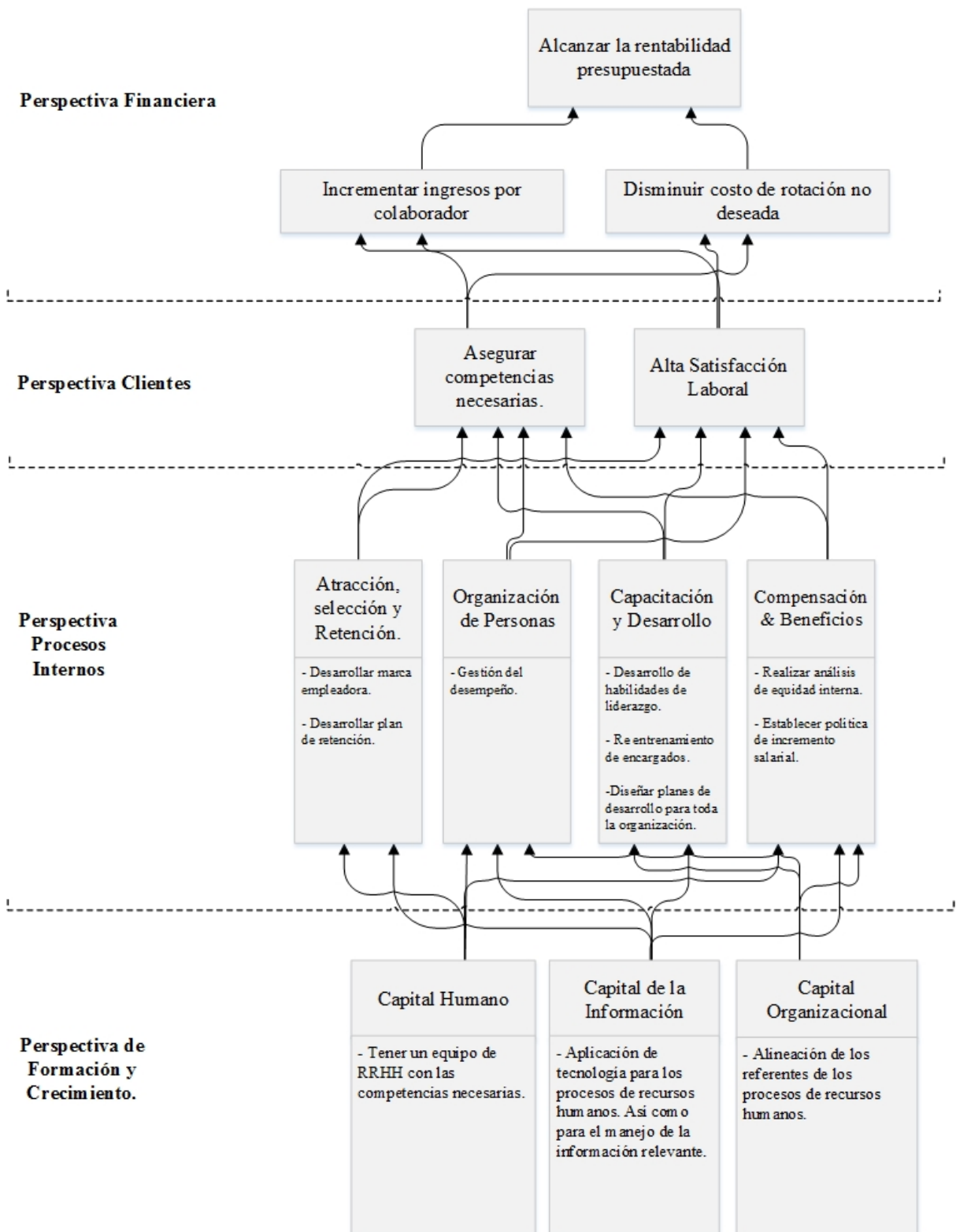


Figura 37: Mapa estratégico de Recursos Humanos.

Dado que el objetivo de la organización es aumentar la venta promedio y el promedio de cantidad de unidades por venta, el área podría adoptar como objetivos financieros: incrementar las ventas por colaborador y disminuir el costo por rotación no deseada.

De este modo, desde la perspectiva de clientes internos, el área les debe ofrecer a los colaboradores el desarrollo de las competencias necesarias para llevar adelante sus tareas y debe promover altos niveles de satisfacción laboral.

Se entiende que, en la medida que los colaboradores tengan oportunidades de desarrollarse dentro de la organización a corto plazo, exista un clima de trabajo ameno y puedan equilibrar sus responsabilidades académicas con las laborales, tenderán a ser más productivos y a permanecer por más tiempo. Lo cual le brindaría al cliente una experiencia de compra más satisfactoria.

En cuanto a los procesos de recursos humanos que permitirán dar cumplimiento a los objetivos anteriormente planteados, entendemos que principalmente se debe trabajar en los siguientes procesos:

- Atracción, selección y retención.
- Capacitación y desarrollo.
- Organización de personas.
- Compensación & beneficios.

Finalmente, para poder desarrollar los procesos de forma adecuada, RRHH, deberá poder trabajar en el desarrollo de sus competencias básicas, tener un equipo de trabajo alineado y poder aprovechar la tecnología a disposición para el desarrollo de sus procesos.

En el siguiente apartado, se desarrollará una posible implementación de la estrategia a través de acciones y sus respectivas actividades.

3.3 Implementación

La implementación de la estrategia es un proceso en el cual las estrategias, políticas y objetivos se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos (Wheelen & Hunger, 2007). Es un medio a través del cual la estrategia es orientada a la acción.

Para la implementación es importante detectar quién será el responsable de llevar adelante las acciones, determinar el tiempo en el cual se va a realizar las mismas, el presupuesto que se necesitará, así como el factor clave de éxito.

A continuación, se detallarán las actividades vinculadas con las acciones a desarrollar en el departamento de RRHH en la compañía, vinculadas a los objetivos globales. Se determinará quién será el responsable de las mismas, cuáles son los factores esenciales que contribuirán al éxito en su implementación, y cuáles serán los indicadores que permitirán monitorearlas.

3.3.1 Acciones

Se proponen diferentes actividades para el cumplimiento de los objetivos establecidos, los cuales detallaremos a continuación en la Tabla 25.

Tabla 25

Resumen de acciones y actividades.

Acciones RRHH para obtener objetivos estratégicos	Actividades para llevar a cabo las acciones
Desarrollo de Marca empleadora	Promoción interna de beneficios Sorteos en Intranet Publicación de testimonios en redes sociales Participación en ferias laborales Pasantías Exposición de prácticas en ámbitos académicos/profesionales
Desarrollar plan de retención	Generar propuestas laborales part time Realizar seguimiento de ingresos Brindar días adicionales por estudio Días de descanso flexible (1 sábado cada dos meses) Anticipar licencia por estudio Actividades sociales, extra laborales
Desarrollo de habilidades de liderazgo	Talleres de liderazgo transformacional coaching externo tutorías
Re- entrenamiento de encargados	Módulo de entrenamiento de encargados
Gestión de desempeño	Instancias de feedback trimestrales Traspaso de gestión de líderes Vinculación de descriptivos con evaluación de desempeño Capacitación de líderes en instancias de feedback y diseño de plan de carrera
Planes de Desarrollo	Diseñar planes de desarrollo de carrera de OM, puntoshop y centro de derivación telefónica y oficina
Compensación y Beneficios	Análisis de Equidad Interna Definición de políticas de aumento

Las fichas de las acciones indicadas, así como también un detalle de las actividades a realizar son las siguientes:

Desarrollo de Marca Empleadora

Objetivo Estratégico	Responsable	Presupuesto	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
- Alto nivel de Satisfacción laboral. - Asegurar competencias necesarias.	Analista de capital humano.	Incluir \$ de actividades en Budget.	Octubre 2017	Setiembre 2018
Acción 1				
Desarrollo de Marca Empleadora				
Objetivo de la Acción				
Posicionar a la empresa como un buen lugar para trabajar.				
Actividades		Indicadores de monitoreo		
<ul style="list-style-type: none"> - Promoción interna de beneficios. <li style="padding-left: 20px;">- Sorteos en Intranet. - Publicación de testimonios en redes sociales. <li style="padding-left: 20px;">- Participación en ferias laborales. <li style="padding-left: 40px;">- Pasantías - Exposición de prácticas en ámbitos académicos/profesionales. 		<ul style="list-style-type: none"> -Cantidad de personas entrevistadas para ocupar una posición. -Cantidad de personas contratadas que se postularon de forma espontánea . <li style="padding-left: 20px;">- Cantidad de referidos. - Cantidad de seguidores en LinkedIn. 		
Factores de éxito				
<ul style="list-style-type: none"> - Elección acorde de canales de difusión. - Apoyo de Marketing y Comunicación Interna. 				

Figura 38: Ficha de desarrollo de marca empleadora.

El desarrollo de marca empleadora, actualmente, y dados los desafíos de atracción, selección y retención, que la organización y el rubro en el que está inmersa atraviesan, se vuelve fundamental. Ya se ha señalado anteriormente, que el sector retail, es un lugar en el que muchos disfrutan comprando, pero sería un lugar en el que no todos desearían trabajar. El rubro debe trabajar sobre una mala reputación asociada al mismo.

Se entiende que la organización, ha logrado diseñar propuestas atractivas con planes de desarrollo asociados, beneficios, y ha capitalizado oportunidades del mercado laboral con las propuestas de primer empleo y mamás, tías y abuelas. Sin embargo, aún debería continuar trabajando en la comunicación tanto interna, como externa de los

beneficios asociados a trabajar dentro de la compañía. De esta forma se reducirán costos de selección y se incorporarán personas con el perfil más ajustado. Además de generar sentido de pertenencia, mayor satisfacción y favorecer la retención.

Por esta razón, se proponen seis actividades con diferentes objetivos:

- Promoción interna de beneficios: Poder contar a la interna los beneficios específicos que hay por trabajar en Farmashop. Muchos colaboradores transitan por sus primeras experiencias, y no tiene una forma de comparar, con otros empleos. Por tanto, se entiende que sería de gran valor, poder identificar aquellos beneficios que la organización brinda, a diferencia de otros lugares para trabajar. Se cuentan con diversos canales de difusión: intranet, ECA, plan de comunicadores.
- Sorteos en intranet: La propuesta radica en invitar a los colaboradores a subir un video en intranet, contando a sus compañeros por qué está bueno trabajar en Farmashop, y hacer un sorteo entre los participantes para estimular la actividad, obsequiando presentes que se ajusten al presupuesto disponible, compartiendo con toda la organización el que tenga más “me gusta”.
- Publicación de testimonios en redes sociales: Publicar información en redes sociales de las ventajas que se obtienen al trabajar en Farmashop, así como también, invitar a colaboradores a dar sus testimonios por video, para luego compartirlo con las redes.
- Participación en ferias laborales: Comenzar a participar de ferias virtuales o presenciales es una forma de dar a conocer a la organización como un buen lugar para trabajar, y ganar visibilidad.
- Pasantías: La posibilidad de ofrecer pasantías, tiene beneficios para la organización y para los estudiantes. De esta forma, principalmente

orientado a perfiles profesionales, la empresa puede darse a conocer en el mercado laboral, y brindar una buena imagen de marca.

- Exposición de prácticas en ámbitos educativos y/o profesionales: Comenzar a divulgar las prácticas de gestión, también es una forma de realizar la reputación de la compañía como un buen lugar para trabajar, tanto para las posiciones profesionales como para las operativas. Se sugiere comenzar a participar de exposiciones, seminarios, convenciones, premios, en donde el área pueda contar lo que está haciendo.

Desarrollo de plan de retención

Objetivo Estratégico	Responsable	Presupuesto	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
- Alto nivel de Satisfacción laboral. - Asegurar competencias necesarias	Analista de capital humano	Incluir \$ en Budget considerando el aumento de costo para cubrir turnos de 8hs y actividades extra	Octubre 2017	Setiembre 2018
Acción 2				
Desarrollar plan de retención.				
Objetivo de la Acción				
Disminuir el nivel de rotación.				
Actividades		Indicadores de monitoreo		
<ul style="list-style-type: none"> - Generar propuestas laborales part-time - Realizar seguimiento de ingresos. - Brindar días adicionales por estudio. - Días de descanso flexible (1 sábado cada 2 meses). <ul style="list-style-type: none"> - Anticipar licencia por estudio. - Actividades sociales extra laborales. 		<ul style="list-style-type: none"> - Rotación. - Cantidad cajeros con 1 año, o más, en la compañía. <ul style="list-style-type: none"> - Motivos de egreso: Estudio. -Eficacia en seguimiento de ingresos. -Satisfacción con el equilibrio vida-trabajo. 		
Factores de éxito				
- Apoyo de la dirección.				

Figura 39: Ficha de desarrollo de plan de retención.

Como se mencionó anteriormente, la permanencia de los colaboradores en el sector retail, es un desafío a gestionar por parte de los profesionales de recursos humanos. El rubro se caracteriza por altos niveles de rotación, principalmente en las posiciones de primera línea, tal y como le sucede a Farmashop, en donde el 50% de la rotación total, corresponde a cajeros.

En esta línea las actividades que se proponen, apuntan a disminuir el nivel de rotación, generando principalmente beneficios para los estudiantes, así como políticas flexibles que permitan el equilibrio trabajo-estudio, quienes son el público objetivo de la propuesta laboral, y en quienes se debe promover su satisfacción para que permanezcan dentro de la organización, y por ende estén motivados para ofrecer un servicio de calidad.

Las actividades propuestas son:

- Generar propuestas laborales part-time: Se propone poder brindar oportunidades laborales de cuatro y seis horas que posibiliten a los estudiantes, trabajar sin tener que retrasarse en el estudio, o abandonarlo.
- Seguimiento de Ingresos: Se propone tomar contacto telefónico con el nuevo colaborador, al mes y medio, para monitorear cómo está siendo su proceso de adaptación y lograr identificar dificultades a tiempo, de forma de poder acompañarlas y guiar al colaborador en su proceso de ajuste.
- Brindar días adicionales por estudio: Legalmente los estudiantes, en función de la cantidad de horas mensuales trabajadas, tienen derecho a gozar licencia por estudio. Ofrecer un día más al reglamentario, o poder brindar la flexibilidad de tomar más de tres días corridos, podrían ser buenos incentivos para los estudiantes.
- Adelantar licencia por estudio: Legalmente el colaborador adquiere el derecho de tener licencia por estudio, luego de sus 6 meses de antigüedad, sería recomendable poder flexibilizar dicha política, y permitir al colaborador tomarse la licencia por estudio una vez que supera el período de prueba.
- Días de descanso flexibles: Trabajar los fines de semana, es condición necesaria en el rubro, uno de los aspectos menos agradables de trabajar en la compañía. Por tanto, poder ofrecer un sábado libre cada dos o tres meses, sería una buena forma

de incentivar la permanencia. Inclusive sería una buena estrategia para aumentar la satisfacción de aquellos colaboradores que son de otros departamentos del país, que deseen visitar a su familia eventualmente.

- Actividades sociales extra laborales: De la encuesta de clima, surge que la fiesta de fin de año, así como los encuentros cara a cara, son las instancias que más valoran los colaboradores de la generación Y. Los colaboradores de dicha generación tienen especial interés en socializar, por tanto, ofrecer instancias de encuentro fuera del trabajo como: torneos de fútbol, almuerzos, after-office, festejos de primavera, Halloween, entre otros, pueden ser actividades valoradas y por tanto, razones por las cuales permanecer en la organización motivados.

Desarrollo de habilidades de liderazgo.

Objetivo Estratégico	Responsable	Presupuesto	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
- Alto nivel de satisfacción laboral. - Asegurar competencias necesarias.	Gerente de Recursos Humanos	Incluir \$ en Budget (hs de capacitación, coaching y tutorías).	Octubre 2017	Setiembre 2018
Acción 3				
Desarrollo de habilidades de liderazgo.				
Objetivo de la Acción				
Brindar herramientas de liderazgo transformacional los líderes de la organización.				
Actividades			Indicadores de monitoreo	
- Talleres de liderazgo transformacional. - Coaching externo - Tutorías.			- Satisfacción del colaborador con su líder. - Cantidad de líderes con puntuación de 3 y 4 en habilidades de liderazgo.	
Factores de éxito				
- Apoyo del directorio.				

Figura 40: Ficha de desarrollo de habilidades de liderazgo.

El desarrollo de habilidades de liderazgo, fue pensado principalmente para brindarle a los referentes de la organización, especialmente del área operaciones,

herramientas básicas que los ayuden a gestionar mejor. Tal y como se ha señalado con anterioridad, la organización presenta estilos de liderazgo diversos, y algunos de ellos aún se encuentran frente al desafío de poder alinearse al estilo de liderazgo transformacional que la dirección promueve.

Por esta razón se plantean tres grandes actividades, talleres mensuales de liderazgo, tutorías, así como instancias de coaching quincenales.

A continuación, se detalla brevemente cada una de ellas:

- Talleres de liderazgo: Se entiende que los talleres, son de gran aporte, en la medida que las personas encuentran espacio y tiempo para probar las nuevas estrategias. La actividad debe ser vivencial y práctica.
- Sesiones de coaching: Serían un complemento, y una actividad personalizada que se ajustará a las necesidades específicas de cada líder. Junto al coach el encargado podrá revisar sus fortalezas y aspectos a mejorar y trabajar en herramientas que busquen complementar. La idea de que sea externo ayuda a quitar la presión de estar siendo observado por la organización, y facilitar la apertura.
- Tutorías: Implica estar acompañado mensualmente de un encargado con experiencia y poder generar aprendizajes a través de la imitación de estrategias que a un par le resultan exitosas.

En la medida que los referentes puedan tener estilos de liderazgo tendientes al transformacional, los colaboradores se deberían sentir más inspirados y acompañados, y se reforzaría el espíritu de trabajo en equipo. Generando del trabajo, un mejor lugar al cual pertenecer.

Re-entrenamiento de encargados.

Objetivo Estratégico	Responsable	Presupuesto	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
- Alto nivel de Satisfacción laboral. - Asegurar+competencias necesarias	Gerente de Recursos Humanos	Incluir \$ en Budget (hs capacitación proveedor)	Enero 2018	Abril 2018
Acción 4				
Re-entrenamiento de Encargados				
Objetivo de la Acción				
Estandarizar el nivel de conocimientos y competencias determinantes para realizar las tareas de forma exitosa.				
Actividades		Indicadores de monitoreo		
- Módulo de entrenamiento de encargados.		- Promedio de cumplimiento de tareas mensuales.		
Factores de éxito				
- Apoyo del Gerente de Operaciones.				

Figura 41: Ficha de re-entrenamiento de encargados.

Esta actividad fue elegida con el objetivo de poder brindar a aquellos encargados, que tiene más de tres años en el rol, un programa de actualización. Antiguamente, no existía dentro de la organización entrenamiento específico para quienes ascendían a encargados. Si bien en la actualidad, eso ha cambiado, la organización ha atravesado por diversos cambios y poder hacer un re-entrenamiento, ofrecería a quienes no tuvieron capacitación, una instancia en donde adquirir herramientas y repasar las tareas y procesos asociados al rol.

De esta forma se buscaría tener a todos los líderes de la organización alineados y con el mismo set de competencias y conocimientos, lo cual debería ayudarlos a tener una mejor gestión de sus locales.

Gestión del Desempeño

Objetivo Estratégico	Responsable	Presupuesto	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
- Alto nivel de Satisfacción Laboral. -Asegurar competencias necesarias.	Analista de capital humano.	No insume gasto adicional.	Octubre 2017	Setiembre 2018
Acción 5				
Gestión del Desempeño				
Objetivo de la Acción				
Asegurar una adecuada gestión del desempeño.				
Actividades		Indicadores de monitoreo		
<ul style="list-style-type: none"> - Instancias de Feedback trimestrales. - Traspaso de gestión de líderes. - Vinculación de descriptivos con evaluaciones de desempeño. - Capacitación de líderes en devoluciones y fijación de metas personales de desarrollo. 		<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción con instancias de valor y reconocimiento del líder. - Satisfacción del colaborador con su líder en encuesta de egreso. - Satisfacción con diseño de plan de desarrollo individual. 		
Factores de éxito				
- Compromiso de los actores involucrados.				

Figura 42: Ficha de gestión del desempeño.

Dadas las dificultades asociadas al rubro en la gestión del desempeño de sus colaboradores se proponen las siguientes actividades:

- Instancias de feedback trimestrales: Cada tres meses se recordará a los líderes que es mes de feedback. En este sentido se buscará promover más instancias de intercambio con el colaborador, sin que las mismas queden registradas formalmente.
- Traspaso de gestión de líderes: Se trata de establecer un proceso frente al intercambio de líderes. El mismo determinará que frente a cada instancia los líderes deberán poder reunirse para intercambiar la información pertinente de la gestión del local, así como una descripción de cada uno de los colaboradores y el procesos que se está haciendo de manera individual

- Vinculación de evaluaciones de desempeño con descriptivos: Se incluirá en cada evaluación competencias y objetivos específicos para cada posición, en línea con el descriptivo de cargo.
- Capacitación de líderes en devolución de evaluaciones y fijación de metas de desarrollo: Se realizarán capacitaciones prácticas en donde se harán actividades de roll-playing para dar devoluciones efectivas. Así como también la concientización de generar con cada empleado un plan de metas a corto y mediano plazo que busquen trabajar sobre aspectos a mejorar.

Diseño de planes de desarrollo

Objetivo Estratégico	Responsable	Presupuesto	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
- Alto nivel de Satisfacción laboral. - Asegurar competencias necesarias	Analista de capacitación y desarrollo de talento.	No incluye gastos adicionales.	Octubre 2017	Noviembre 2017
Acción 6				
Completar planes de desarrollo.				
Objetivo de la Acción				
Contar con un plan de carrera asociado a cada una de las posiciones de la organización.				
Actividades		Indicadores de monitoreo		
- Diseño de plan de carrera para: OM, Puntoshop, Centro de distribución y Centro de derivación Telefónica. - Diseño de planes de carrera para oficina.		- Porcentaje de posiciones con plan de carrera asociado. - Satisfacción con diseño de plan de desarrollo individual.		
Factores de éxito				
- Apoyo de Dirección.				

Figura 43: Ficha de diseño de planes de desarrollo.

Dado que el uno de los aspectos que genera disconformidad en los colaboradores es la falta de planes de desarrollo en la organización, se propone diseñar los mismos para las posiciones que no cuenten con un plan.

Para diseñar estos planes se deben determinar cuáles serán los requisitos que el colaborador debe cumplir para poder acceder a la siguiente categoría. Estos requisitos deberán ser visibles para todos los colaboradores, siendo transparentes los requerimientos

y exigencias de una posición. Estas características a su vez, deben ser coherentes con las descritas en los descriptivos de cargo y lo evaluado en las evaluaciones de desempeño.

Por otro lado, tal como se desarrolla en los planes de carreras ya existentes, se debe de contar con ciertos niveles de desempeño en la posición actual, antigüedad en la posición, buenos antecedentes disciplinarios, así como instancias de formación propias de la posición a la cual se ascenderá.

Revisión de planes de remuneración.

Objetivo Estratégico	Responsable	Presupuesto	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización
- Asegurar competencias necesarias. - Alto nivel de Satisfacción Laboral.	Jefe de Administración de Personal	Contemplar \$ en presupuesto.	Octubre 2017	Marzo 2018
Acción 7				
Revisión de planes de remuneración.				
Objetivo				
Aumentar el nivel de satisfacción de remuneración.				
Actividades		Indicadores de monitoreo		
- Análisis de equidad interna. - Definición de políticas de aumento.		- Satisfacción con equidad interna.		
Factores de éxito				
Apoyo de la alta dirección				

Figura 44: Ficha de revisión de planes de remuneración.

La dimensión vinculada a la remuneración y la equidad interna, es uno de los aspectos que generan mayor disconformidad según lo reflejado a través de la encuesta de clima, además de ser uno de los grandes desafíos en el rubro retail.

Si bien es un aspecto que al indagarse en las encuestas de clima generalmente puntúa bajo, debido a que las personas siempre demandan mayor remuneración, se entiende que hay acciones que se pueden implementar, a efectos de aumentar la satisfacción vinculada a la remuneración.

En esta línea, se proponen las siguientes acciones:

- Análisis de equidad interna: Se trata de identificar si la remuneración asociada a las diversas responsabilidades (puestos) mantienen cierta coherencia.
- Definir políticas de aumento: Implica generar una política que establezca cuáles serán los aspectos a ser tenidos en cuenta, que el colaborador debe cumplir, al momento que el líder solicite un aumento.

Tal como se plantea anteriormente, sólo la puesta en marcha de la estrategia no es suficiente, resulta imprescindible ir monitoreándola, para realizar los ajustes correspondientes a tiempo, y favorecer una ejecución exitosa de la estrategia. Es por esto, que a continuación, se desarrollará el CMRH, el cual permitirá medir y dar seguimiento a los objetivos estratégicos planteados para el área de RRHH.

3.4 Monitoreo

Monitorear las acciones del área de RRHH, permitirá 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.

El CMRH es una de las acciones más efectivas que el área de RRHH puede realizar para asegurar una contribución estratégica, mostrando el efecto que las acciones de RRHH tiene en la organización (Becker, Huselid & Ulrich, 2000).

Se debe definir cuáles serán las metas específicas para cada acción y de qué forma se medirá el funcionamiento y el impacto que dichas acciones, así como establecer el estándar de rendimiento esperado.

En este sentido, el CMRH sería un recurso a través del cual los profesionales de RRHH se verían obligados a considerar la forma de cuantificar el impacto de sus acciones en los objetivos organizacionales. Poder dar seguimiento las acciones que se determinan en el mapa estratégico, nos permitirá medir el impacto que las acciones de RRHH 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 RRHH en los resultados financieros.

A continuación, en la Figura 45, 46 y 47 se presenta el CMRH para Farmashop.

Perspectiva	Indicadores	Formula de calculo	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente de información	Valor Mayo 2017	Valor óptimo	Valor Real
Financiera	Ingresos promedio por colaborador	Ingresos totales / Cantidad de colaboradores	\$	Mensual y Anual	Estados contables y datos de nómina		Triple de costo salarial total por persona	
	Costo de rotación no deseado de personal	Costo de selección + Costo de Capacitación + Costo Uniforme + Costo desvinculación	\$	Mensual y Anual	Nómina y estado contable		S/D	
Objetivos Globales		a) Incrementar ingresos por empleado			b) Disminuir costo de rotación no deseada			

Perspectiva Cliente (Objetivos)	Perspectiva Procesos Internos (Subsistemas)	Objetivo específico del subsistema	Indicador Genérico	Actividades	Indicadores	Formula de calculo	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente de información	Valor Mayo 2017	Valor óptimo	Valor Real
a) Alta satisfacción de los colaboradores. b) Asegurar las competencias necesarias.	Atracción, selección y retención	Desarrollar plan de marca empleadora	Cantidad de personas entrevistadas para ocupar una posición	Promoción interna de beneficios	Cantidad de personas entrevistadas para ocupar una posición	$(\text{Personas entrevistadas con perfil adecuado} / \text{Cantidad de personas seleccionadas}) * 100$	%	Mensual y Anual	Plataforma de gestión de selección	46,6%	70%	Valor que se calculará según la frecuencia del cálculo
				Sorteos en Intranet	Cantidad de personas contratadas que se postularon de forma espontánea	$(\text{Cantidad de contratados postulados espontáneamente} / \text{cantidad de contratados}) * 100$	%	Mensual	Portal laboral interno y canales externos de reclutamiento.	S/D	70%	
				Publicación de testimonios en redes sociales	Cantidad de referidos	$(\text{Cantidad de contratados referidos} / \text{cantidad de contratados}) * 100$	%	Mensual	Portal laboral interno.	S/D	20%	
				Participación en ferias laborales Pasantías	Cantidad de seguidores en LinkedIn	Seguidores en LinkedIn	Unidad	Mensual	LinkedIn	4.488	incremento del 4%	
		Desarrollar plan de retención	Rotación de personal	Generar propuesta de planes part-time	Rotación	$((\text{Total de ingresos} + \text{Total de egresos}) / 2 / \text{Dotación total}) * 100$	%	Mensual	Nómina	3,5%	2,5%	
				Realizar seguimiento de ingresos	Cantidad de cajeros con 1 año o más de antigüedad	$(\text{Total de cajero con un año o más de antigüedad} / \text{Total de cajeros}) * 100$	%	Mensual	Nómina	74,7%	90%	
				Brindar días adicionales por estudio	Eficacia de selección	$(\text{Ingresos que pasan el período de prueba/sobre ingresos en ese período}) * 100$	%	Mensual	Nómina	71,43%	100%	
				Anticipar licencia por estudio	Satisfacción entre equilibrio vida personal - trabajo	Cantidad de respuestas favorables al ítem de equilibrio vida-trabajo	%	Anual	Encuesta de Clima	64%	80%	
				Brindar días de descanso flexible	Motivos de egreso: estudio.	Cantidad de encuestas por egreso que declaran egresar por falta de tiempo para estudiar	%	Mensual	Encuesta de egreso	40%	10%	
				Actividades sociales extra-laborales								

Figura 45: Cuadro de Mando de Recursos Humanos parte I

Perspectiva	Indicadores	Formula de calculo	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente de información	Valor Mayo 2017	Valor óptimo	Valor Real
Financiera	Ingresos promedio por colaborador	Ingresos totales / Cantidad de colaboradores	\$	Mensual y Anual	Estados contables y datos de nómina			Triple de costo salarial total por persona
	Costo de rotación no deseada de personal	Costo de selección + Costo de Capacitación + Costo Uniforme + Costo desvinculación	\$	Mensual y Anual	Nómina y estado contable			S/D
Objetivos Globales		a) Incrementar ingresos por empleado			b) Disminuir costo de rotación no deseada			

Perspectiva Cliente (Objetivos)	Perspectiva Procesos Internos (Subsistemas)	Objetivo específico del subsistema	Indicador Genérico	Actividades	Indicadores	Formula de calculo	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente de información	Valor Mayo 2017	Valor óptimo	Valor Real
---------------------------------	---	------------------------------------	--------------------	-------------	-------------	--------------------	------------------	------------	-----------------------	-----------------	--------------	------------

a) Alta satisfacción de los colaboradores. b) Asegurar las competencias necesarias.	Capacitación y desarrollo	Desarrollar habilidades de liderazgo	Cantidad de personas satisfecha con su líder	Talleres de liderazgo transformacional	Cantidad de personas satisfechas con su líder	(Cantidad de personas satisfecha con su líder/Cantidad de personas que respondieron la encuesta de clima)*100	%	Anual	Encuesta de Clima	70%	90%	Valor que se calculará según la frecuencia del cálculo
				Coaching externo	Cantidad de líderes que cuentan con una puntuación de 2 y 3 en habilidades de liderazgo	(Cantidad de líderes que cuentan con una puntuación de 2 y 3 en habilidades de liderazgo/Cantidad de líderes evaluados)*100	%	Anual	Evaluación de Desempeño	64%	100%	
				Tutorías								
		Diseñar planes de desarrollo	Cantidad de posiciones con plan de carrera asociado	Diseño de plan de carrera para OM, puntoshop y centro de derivación telefónica	Porcentaje de posiciones con plan de carrera asociado	(Cantidad de posiciones con planes de carrera desarrollado/total de posiciones existentes en la compañía)*100	%	Anual	Sistema de información	5%	100%	
Diseño de planes de carrera para oficina	Satisfacción con diseño de plan de desarrollo individual			(Cantidad de respuestas favorables en ítem de conformidad con plan de desarrollo/Cantidad de personas que respondieron la encuesta de clima)*100	%	Anual	Encuesta de Clima	55%	95%			
		Re-entrenamiento de líderes	Promedio de cumplimiento de procesos de tareas mensuales	Módulo de entrenamiento de encargados	Promedio de cumplimiento de tareas mensuales	Promedio del porcentaje cumplimiento de tareas por persona/ cantidad de líderes evaluados	%	Mensual	Check list	90%	100%	

Figura 46: Cuadro de Mando de Recursos Humanos parte II

Perspectiva	Indicadores	Formula de calculo	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente de información	Valor Mayo 2017	Valor óptimo	Valor Real
Financiera	Ingresos promedio por colaborador	Ingresos totales / Cantidad de colaboradores	\$	Mensual y Anual	Estados contables y datos de nómina			Triple de costo salarial total por persona
	Costo de rotación no deseado de personal	Costo de selección + Costo de Capacitación + Costo Uniforme + Costo desvinculación	\$	Mensual y Anual	Nómina y estado contable			S/D
Objetivos Globales		a) Incrementar ingresos por empleado			b) Disminuir costo de rotación no deseada			

Perspectiva Cliente (Objetivos)	Perspectiva Procesos Internos (Subsistemas)	Objetivo específico del subsistema	Indicador Genérico	Actividades	Indicadores	Formula de calculo	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente de información	Valor Mayo 2017	Valor óptimo	Valor Real
a) Alta satisfacción de los colaboradores. b) Asegurar las competencias necesarias.	Organización de Personas	Gestión del desempeño	Satisfacción con diseño de plan de desarrollo individual	Instancia de feedback trimestrales	Satisfacción con el valor y reconocimiento brindado por el líder	(Cantidad de respuestas favorables en ítem de conformidad con el valor y reconocimiento brindado por el líder/Cantidad de personas que respondieron la encuesta de clima)*100	%	Anual	Encuesta de Clima	S/D	90%	Valor que se calculará según la frecuencia del cálculo
				Traspaso de gestión de líderes								
	Vinculación de descriptivos con evaluación de desempeño	Satisfacción con instancias de feedback	(Cantidad de personas satisfechas con instancias de feedback/Cantidad de personas que respondieron la encuesta de clima)*100	%	Anual	Encuesta de Clima	75%	90%				
Compensación y Beneficio	Aumentar la satisfacción vinculada a la remuneración	Satisfacción con políticas de remuneración	Análisis de equidad interna	Satisfacción con equidad interna	(Cantidad de personas satisfechas con ítem de equidad interna/Cantidad de personas que respondieron la encuesta de clima)*100	%	Anual	Encuesta de Clima	44%	60%		
			Definición de políticas de políticas de aumento									

Figura 47: Cuadro de Mando de Recursos Humanos parte III

Finalmente, 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.

En la Figura 48 se desarrolla el cronograma diseñado para la implementación de las diferentes actividades. Estando vinculadas las mismas, a los respectivos objetivos y perspectivas.

Perspectiva Financiera (Objetivos)	Perspectiva Cliente (Objetivos)	Perspectiva Procesos Internos (Subsistemas)	Objetivo específico del subsistema	Actividades	Meses																				
					oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18									
a) Incrementar ingresos por empleado b) Disminuir costo de rotación no deseada	a) Alta satisfacción de los colaboradores. b) Asegurar las competencias necesarias.	Atracción, selección y retención	Desarrollar plan de marca empleadora	Promoción interna de beneficiarios																					
				Sorteos en Intranet																					
				Publicación de testimonios en redes sociales																					
				Participación en ferias laborales																					
				Pasantías																					
				Exposición de prácticas en ámbitos académicos / profesionales																					
			Desarrollar plan de retención	Generar propuesta de planes part-time																					
				Realizar seguimiento de ingresos																					
				Brindar días adicionales por estudio																					
				Anticipar licencia por estudio																					
				Brindar días de descanso flexible																					
				Actividades sociales extra-laborales																					
		Capacitación y desarrollo	Desarrollar habilidades de liderazgo	Talleres de liderazgo transformacional																					
				Coaching externo																					
				Tutorías																					
			Diseñar planes de desarrollo	Diseño de plan de carrera para OM, puntoshop y centro de derivación telefónica																					
				Diseño de planes de carrera para oficina																					
			Re-entrenamiento de líderes	Módulo de entrenamiento de encargados																					
		Organización de personas	Gestión del desempeño	Instancia de feedback trimestrales																					
				Traspaso de gestión de líderes																					
				Vinculación de descriptivos con evaluación de desempeño																					
				Capacitación de líderes en devoluciones y fijación de metas																					
		Compensación y Beneficios	Aumentar la satisfacción vinculada a la remuneración	Análisis de equidad interna																					
				Definición de políticas de políticas de aumento																					

Figura 48: Cronograma

Bibliografía

Advice. (2016). *Información oportuna: Mercado de trabajo Uruguayo*. Montevideo, Uruguay, accedido el 10 de febrero, 2017, desde http://www.advice.com.uy/mailling/03052016/INFORMACION_OPORTUNA_abril2016.pdf

Albert, M & Fernández, D. (2007). Cuadro de Mando Integral Para la Gestión de los Recursos Humanos. *Ingeniería Industrial*, 29(1) ,25-27.

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

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.

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

Banco Central del Uruguay. (2016). *Informe de Cuentas Nacionales*. Montevideo, Uruguay. Accedido el 25 de febrero, 2017, desde <http://www.bcu.gub.uy/Estadisticas-e-Indicadores/Cuentas%20Nacionales/eecn11d1216.pdf>

Bass & Avolio (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. London: SAGE Publications.

Bass B. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. USA: The Free.

PressBass, B. M., & Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire* (pp. 43-44). Palo Alto, CA: Mind Garden.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). Technical report, leader form, rater form, and scoring key for the MLQ Form 5x-short. *Binghamton, NY: Center for Leadership Studies, Binghamton University*.

Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *El cuadro de mando de recursos humanos: vinculando las personas, la estrategia, y el rendimiento de la empresa*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Beer, M., & Spector, B. (1993). Organizational diagnosis: Its role in organizational learning. *Journal of Counseling and Development: JCD*, 71(6), 642.

Bellora, C. (2016). *Material de clase, Gestión estratégica del capital humano*. Montevideo, Uruguay: Universidad ORT.

Ben-Ner, A., K'ung, F. M., Bosley, S., & Burns, W. A. (2000). Workplace Organization and Human Resource Practices: The Retail Food Industry. *Retail Food Industry Center* (1710-2016-140029).

Brown W., Birnstihl E. & Wheeler D. (1996). Leading without authority: an examination of the impact of transformational leadership cooperative extension work groups and teams. *Journal of Extension*, 34 (5).

Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay. (2016). *Informe de Coyuntura*. Montevideo, Uruguay. Accedido el 2 de marzo, 2017, desde <http://www.cncs.com.uy/content/uploads/Informe-de-Coyuntura-octubre-2016.pdf>

Carrion, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid, España: Esic.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. D.F, México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. Los Ángeles, EEUU: Mc Graw Hill.

De Ansorena, C. A. O. (1996). *15 Pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona, España: Paidós.

De Buen Lozano, N. (2000). *Derecho laboral Mexicano*. México: Porrúa.

Deloitte. (2016). *Tendencias globales en capital humano 2016*. Accedido el 20 de marzo, 2017, desde https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016_PA_CapitalHumanoTrends_Esp.pdf.

Dion, G. (1986). *Dictionnaire canadien des relations du travail*. Canada: Presses Université Laval.

Drucker, P. (1983). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Esbjerg, L., Buck, N., & Grunert, K. G. (2010). Making working in retailing interesting: A study of human resource management practices in Danish grocery retail chains. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(2), 97-108.

Falletta, S. (2005). *Organizational Diagnostic Models: A Review & Synthesis*. California, Estados Unidos: LeaderSphere.

Fernandez, Silva. (2010). *Aplicación del MLQ a Formadores de RRHH: Un estudio descriptivo, doctoranda del Programa "Psicología de los Recursos Humanos"*. Universidad de Barcelona, España.

García-Celay, I. M., & León, O. G. (2006). *Métodos de investigación en psicología y educación*. Madrid, España: McGraw-Hill/Hinteramericana.

Granjo, J. (2008). *Cómo hacer un plan estratégico de recursos humanos*. España: Netbiblo.

Guizar, R. (1998). *Desarrollo Organizacional. Principio y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.

Hamid, R., Siadat, S. A., Reza, H., Arash, S., Ali, N. H., & Azizollah, A. (2011). The analysis of organizational diagnosis on based six box model in universities. *Higher Education Studies*, 1(1), 84.

Harrison, M. (2005). *Diagnosing Organizations. Methods, Models and Processes*. California, Estado Unidos: Sage.

Huselind, A., Becker, B., & Beatty, R. (2005). *El Cuadro de Mando del capital humano: Gestión del capital humano para ejecutar la estrategia*. Barcelona, España: Deusto.

International Labour Organization. (2015). *Employment relationships in retail commerce and their impact on decent work and competitiveness*. Geneva, Switzerland.

Janićijević, N. (2010). Business processes in organizational diagnosis. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 15(2), 85-106.

Kamarulzaman, N., Zulkeflee, N. Z., Hamid, H. A., Sahari, N., & Halim, F. N. A. (2015). Exploring the Factors of High Turnover in Retail Industry in Negeri Sembilan. *Procedia Economics and Finance*, 31, 896-902.

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

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

KPMG. (2016). Enfoque: *Mercado del trabajo*. Montevideo, Uruguay, accedido el 10 de febrero, 2017, desde <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/uy/pdf/Enfoque-Mercado-de-Trabajo-cierre-2016.pdf>.

Levy, M., & Weitz, B. A. (2004). *Retailing management*. Mexico: McGraw-Hill/Irwin.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York, Estado Unidos: Harper.

Mendoza, T, Martha, R, Ortiz, R. (2006). El liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 15(1), 118-134.

Miller, D. (2006). Strategic human resource management in department stores: An historical perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13 (2), 99-109.

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2013). *Situación de las mujeres en el mercado de trabajo Uruguay*. Montevideo, Uruguay. Accedido el 25 de febrero, 2017, desde <https://www.mtss.gub.uy/documents/11515/8b4153a2-5ff5-4b77-accd-e34eb70b090e>.

Molero, F; Recio, P; Cuadrado; S (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22 (3), 495-501.

Nielsen. (2016). *5 insights que necesitas saber sobre Latinoamérica*. Montevideo, Uruguay. Accedido el 15 de febrero, 2017, desde

http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/2016/EstudioRegional_5InsightsSobreLatAm_ES.pdf.

Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid, España: ESIC.

PwC (2016). *Online shoppers around the world are fundamentally disrupting retail-again*. Accedido el 20 de marzo, 2017, desde <http://www.pwc.com/gx/en/industries/retail-consumer/global-total-retail.html>.

Raineri, A., & Fuchs, C. (1995). Habilidades de dirección de personal como determinantes de la calidad en el servicio interno. *Estudios de Administración*, 2(1), 1-25.

Raineri, A., & Martínez, A. (1997). Diagnóstico organizacional: un enfoque estratégico y práctico. *Revista Academia, Universidad de Chile*, (19), 1-32.

Richino, S.V. (2000). *Selección de Personal*. Argentina: Paidós.

Robbins, S. & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Pearson.

Robins, S. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

Rodríguez, M (1998). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.

Rodríguez, M. D. (2001). *Gestión Organizacional, elementos para su estudio*. Santiago de Chile, Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.

Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28.

Seminario Internacional de Retail (2016). Montevideo, Uruguay.

Singh, B. D., & Mishra, S. (2008). Indian retail sector-HR challenges & measures for improvement. *Indian journal of industrial relations*, 44(1), 99-111.

The analysis of organizational diagnosis on based six box model in universities. *Higher Education Studies*, 1(1), 84.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. D.F, México: Mc Graw Hill.

Ulrich, D. (2000). *Evaluación de resultados. Un nuevo desafío para los responsables de recursos humanos*. Barcelona, España: Granica.

Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Uruguay XXI. (2014). *Informe Comercio Exterior*. Montevideo, Uruguay. Accedido el 2 de febrero, 2017, desde <http://www.uruguayxxi.gub.uy/informacion/wp-content/uploads/sites/9/2015/05/Informe-de-Comercio-Exterior-de-Uruguay-A%C3%B1o-2014.pdf>.

Uruguay XXI. (2016). *Informe Anual Comercio Exterior*. Montevideo, Uruguay. Accedido el 2 de febrero, 2017, desde <http://www.uruguayxxi.gub.uy/informacion/wp-content/uploads/sites/9/2017/01/Informe-Anual-de-Comercio-Exterior-2016.pdf>.

Vega Villa, C., & Zavala Villalón, G. (2004). *Adaptación del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ forma 5x corta) de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno*. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales.

Wheelen, T., Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educación.

Yukl G. (1998). *Leadership in organizations*. USA: Prentice Hall

Anexo

CUESTIONARIO DE LIDERAZGO

Este cuestionario sirve para describir el estilo de dirección o liderazgo del encargado de la sucursal_____.

A continuación, figuran cuarenta y cinco frases. Indique el grado en que cada frase se ajusta a la manera de liderar del encargado que esté evaluando.

Nunca	De vez en cuando	A veces	Bastante	Casi siempre
0	1	2	3	4
1. Ayuda a su equipo a cargo a cambio de sus esfuerzos0 1 2 3 4				
2. Evalúa críticamente las creencias y supuestos de su equipo para ver si son adecuados.....0 1 2 3 4				
3. Evita intervenir hasta que los problemas se agravan 0 1 2 3 4				
4. Presta atención a las irregularidades, errores y desviaciones de los estándares de la compañía 0 1 2 3 4				
5. Evita involucrarse cuando surge algún problema importante 0 1 2 3 4				
6. Habla con su equipo de los valores y creencias más importantes para él/ella 0 1 2 3 4				
7. Suele estar ausente cuando más se lo necesita 0 1 2 3 4				
8. Busca diferentes perspectivas a la hora de solucionar los problemas 0 1 2 3 4				
9. Habla del futuro con optimismo 0 1 2 3 4				
10. Hace que su equipo se sienta orgullosa de trabajar con él/ella 0 1 2 3 4				
11. Señala de forma concreta quién es el responsable de lograr los objetivos determinados 0 1 2 3 4				
12. Espera que las cosas vayan mal antes de actuar 0 1 2 3 4				
13. Habla con entusiasmo acerca de los logros que deben alcanzarse 0 1 2 3 4				
14. Hace ver la importancia de llevar a cabo lo que se propone 0 1 2 3 4				
15. Dedicar tiempo a la enseñanza y a la formación de su equipo 0 1 2 3 4				
16. Deja claro lo que el equipo puede recibir si se consiguen los objetivos 0 1 2 3 4				
17. Demuestra que cree que, si algo no ha dejado de funcionar, no es necesario arreglarlo..... 0 1 2 3 4				

18. Va más allá de su propio interés en beneficio del grupo	0	1	2	3	4
19. Trata a la gente más como individuos y no solo como parte de un grupo	0	1	2	3	4
20. Deja que los problemas se vuelvan difíciles antes de actuar	0	1	2	3	4
21. Actúa de forma que se gana el respeto de la gente que trabaja él/ella.....	0	1	2	3	4
22. Concentra toda su atención en resolver los errores, reclamos y fallos.....	0	1	2	3	4
23. Considera las consecuencias éticas y morales de sus decisiones	0	1	2	3	4
24. Realiza seguimiento de los errores.....	0	1	2	3	4
25. Se muestra confiable y seguro	0	1	2	3	4
26. Presenta una visión motivante del futuro	0	1	2	3	4
27. Hace que su equipo dirija la atención hacia los fallos para alcanzar los estándares a alcanzar	0	1	2	3	4
28. Evita tomar decisiones	0	1	2	3	4
29. Considera que cada uno de los miembros de su equipo tiene diferentes necesidades, capacidades y aspiraciones	0	1	2	3	4
30. Ayuda a la gente a mirar los problemas desde diferentes puntos de vista.....	0	1	2	3	4
31. Ayuda a que la gente de su equipo desarrolle sus capacidades	0	1	2	3	4
32. Sugiere nuevas maneras de realizar el trabajo asignado	0	1	2	3	4
33. Retrasa la respuesta a las cuestiones urgentes	0	1	2	3	4
34. Enfatiza la importancia de tener misión compartida	0	1	2	3	4
35. Expresa satisfacción cuando se cumplen las expectativas	0	1	2	3	4
36. Muestra confianza en que se conseguirán los objetivos	0	1	2	3	4
37. Es efectivo a la hora de satisfacer las necesidades laborales de las personas de su equipo	0	1	2	3	4
38. Usa métodos de liderazgo satisfactorios	0	1	2	3	4
39. Consigue que la gente rinda más de lo que ellos mismos esperaban.....	0	1	2	3	4
40. Es eficaz a la hora de representar a su equipo frente los superiores	0	1	2	3	4
41. Trabaja de forma satisfactoria con la gente a su cargo	0	1	2	3	4
42. Potencia el deseo de éxito en su equipo.....	0	1	2	3	4

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 43. Es eficaz a la hora de cumplir las demandas de la organización | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 44. Motiva a los demás a trabajar más duro | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 45. Dirige un grupo que es eficaz | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |