



**Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas**

PROYECTO DE TITULACIÓN

**“DISEÑO DE UN PLAN PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DEL
PERSONAL FARMACÉUTICO EN FARMACIAS MIA”**

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Presentado por:

BRENDA ESTEFANÍA ARMIJOS ROMÁN

FRANKLIN OMAR MUÑOZ CARBO

Guayaquil – Ecuador

2023

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia, especialmente a mi mamita y mi querida suegra quienes me ayudaron todos los fines de semana cuidando a mis hijos, gracias por su amor incondicional.

A Farmacias MIA por apostar por mí y mi talento, y permitirme seguir creciendo personal y profesionalmente.

BRENDA ESTEFANÍA ARMIJOS ROMÁN

A mi madre Clementina que en paz descansa, a los tutores, a mi esposa e hijas, por su inquebrantable amor, apoyo y comprensión en este tiempo, impulsándome a alcanzar mis metas y perseguir la excelencia.

FRANKLIN OMAR MUÑOZ CARBO

DEDICATORIA

Con todo mi amor dedico este trabajo a ti mi adorada Victoria, eres la luz de mi vida. A mi hijo Rafael, que cada semana me preguntaba si ya terminaba de estudiar, espero te sientas orgulloso de mamá, a mi compañero de vida por creer y confiar en mí y recordarme todos los días lo capaz que soy.

BRENDA ESTEFANÍA ARMIJOS ROMÁN

A Dios principalmente por su provisión y darme la fortaleza para culminar de manera exitosa en tan bendecido camino.

Mi reconocimiento invaluable del apoyo de mi familia, especialmente a mi esposa e hijas. Sus palabras de aliento, paciencia y comprensión fueron mi ancla en los momentos más desafiantes.

FRANKLIN OMAR MUÑOZ CARBO

COMITÉ DE EVALUACIÓN

PhD. Holger Raúl Barriga Medina

Tutor del Proyecto

Prof. Christian Vera Alcívar

Evaluador 1

M.Sc. María Claudia Márquez Pinargote

Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente a los autores, y el patrimonio intelectual de la misma a la **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”

Brenda Estefanía Armijos Román

Franklin Omar Muñoz Carbo

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
COMITÉ DE EVALUACIÓN	iv
DECLARACIÓN EXPRESA	v
ÍNDICE GENERAL	vi
RESUMEN	viii
LISTA DE FIGURAS.....	ix
LISTA DE TABLAS	x
LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS	xi
CAPÍTULO I	12
1. INTRODUCCIÓN	12
1.1 Planteamiento del problema	12
1.2 Preguntas de investigación	13
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo General	13
1.3.2 Objetivos específicos:.....	13
1.4 Justificación.....	13
1.5 Delimitación del Problema.....	14
CAPÍTULO II.....	15
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA	15
2.1 Reclutamiento de personal	15
2.1.1 Proceso de reclutamiento.....	16
2.2 Rotación del personal	19
2.2.1 Índice de rotación del personal.....	20
2.3 Factores que influyen en la rotación del personal	21
2.3.1. Factores internos de la organización	22
2.3.2. Factores externos a la organización.....	24
2.4 Consecuencias de la rotación del personal	25
2.5 Teoría del equilibrio trabajo-vida.....	26
2.6 Teoría de las necesidades de Maslow	27

CAPÍTULO III.....	30
3. MARCO METODOLÓGICO.....	30
3.1 Diseño de la investigación.....	30
3.2 Población o muestra	30
3.3 Técnicas de recolección de datos	32
3.4 Análisis de datos.....	33
CAPÍTULO IV	35
4. RESULTADOS Y DISCUSION	35
4.1 ¿Alguna vez han tenido algún inconveniente/ molestia al desempeñar sus actividades? Especificar cuáles.	46
4.2 ¿Qué impacto han tenido estos inconvenientes/molestias en su desempeño laboral y su vida personal?.....	48
4.3 ¿Se encuentran satisfechos con el clima laboral que farmacias MIA posee? 49	
4.4 ¿Ha existido alguna razón por la que Uds. hayan pensado dejar de ser parte de farmacias MIA?.....	50
4.5 ¿Cuáles son las razones por las cuales Uds. dejaría de ser parte de Farmacias MIA?	51
4.6 ¿Según su criterio qué acciones/ estrategias podría implementar la empresa para evitar la rotación del personal?	52
CAPITULO V.....	54
5. PROPUESTA.....	54
CAPITULO VI	61
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
6.1 Conclusiones	61
6.2 Recomendaciones.....	62
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXOS	73

RESUMEN

Farmacias MIA, una destacada cadena de retail farmacéutico en el sur del país, se ve afectada por un desafío crucial: la alta rotación de empleados. A pesar de su amplia red de puntos de venta y su enfoque centrado en proporcionar una experiencia de servicio excepcional, la empresa se enfrenta a un problema de rotación de personal que pone en riesgo la continuidad del servicio y la excelencia en la atención al cliente. El objetivo de la presente investigación es: diseñar un plan para reducir la rotación del personal farmacéutico en Farmacias MIA. Se optó por un enfoque cualitativo con alcance descriptivo, utilizando una muestra de 466 mediante la realización de entrevistas semiestructuradas y encuestas aplicadas a colaboradores administrativos y farmacéuticos. El análisis reveló una compleja interacción de factores internos, como la cultura organizacional y el clima laboral, y externos, como las oportunidades de empleo y las circunstancias personales de los empleados, que influyen en la rotación del personal farmacéutico en Farmacias MIA. En conclusión, la implementación de estrategias organizacionales integrales, centradas en el desarrollo profesional, el bienestar laboral y el reconocimiento del personal, junto con la identificación proactiva de tendencias del mercado laboral, puede ayudar a Farmacias MIA a reducir la rotación del personal y mantener un equipo estable y comprometido a largo plazo.

Palabras clave: Farmacias MIA, rotación de personal, ambiente laboral, desarrollo profesional

LISTA DE FIGURAS

Figura 4.1 - ¿Sentía que tenía reconocimiento por su trabajo?.....	36
Figura 4.2 - ¿Cómo califica el horario de trabajo?	37
Figura 4.3 - ¿Tenía conocimiento de la modalidad de horarios antes de ingresar a la Compañía?	38
Figura 4.4 - ¿Cómo describe la relación laboral que tuvo con su jefe inmediato?	39
Figura 4.5 - ¿Qué tan satisfecho se encontraba con las funciones que realizaba?.....	40
Figura 4.6 - ¿Alguna vez participó en los eventos que organizó la Empresa? (Día de La Madre, Día del Padre, Cumpleaños, Capacitaciones, etc.).....	41
Figura 4.7 - ¿Se sentía orgullo de trabajar en Farmacias Mia?.....	42
Figura 4.8 - Causantes de salidas de colaboradores	43
Figura 4.9 - Tipo de Rotación.....	44

LISTA DE TABLAS

Tabla 3.1 - Datos demográficos de entrevistas de salida de colaboradores desvinculados año 2022.....	31
Tabla 3.2 - Datos demográficos de entrevistas de salida de colaboradores desvinculados año 2023.....	31
Tabla 3.3 - Datos demográficos de participantes de la encuesta	32
Tabla 3.4 - Zona y Cargo de los participantes	33
Tabla 4.1- Inconvenientes/ molestias al desempeñar sus actividades	47
Tabla 4.2- Impactos de los inconvenientes en el desempeño laboral y personal	48
Tabla 4.3 - Recomendaciones para mejorar el clima laboral.....	49
Tabla 4.4 - Razones por las cuales dejaría o permanecería en Farmacias Mia	50
Tabla 4.5 - Razones para dejar Farmacias MIA	51
Tabla 4.6 - Estrategias sugeridas para evitar la rotación	52
Tabla 5.1 - Factores internos (FI) detectados y estrategias propuestas	55
Tabla 5.2 - Factores externos detectados (FED) y estrategias propuestas.....	57
Tabla 5.3 – Presupuesto para implementación de Estrategias	58
Tabla 5.4 - Cronograma establecido para la implementación de estrategias.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

FI	Factores internos
FE	Factores externos
MM002	Sucursal número 2 en el cantón Machala
MM004	Sucursal número 4 en el cantón Machala
MM033	Sucursal número 33 en el cantón Machala
MPE02	Sucursal número 2 en el cantón Pelileo
MCU02	Sucursal número 33 en la ciudad de Cuenca
MNAR2	Sucursal número 2 en el cantón Naranjal
PDV	Punto de venta
E	Estrategias
Ac	Actividad

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Farmacia MIA ha construido una impresionante trayectoria en el negocio del retail farmacéutico. Desde sus inicios en 1990 en la ciudad de Huaquillas, ha evolucionado significativamente, pasando de ser un negocio familiar con un único punto de venta y dos empleados en la farmacia, a convertirse en uno de los líderes en el retail farmacéutico en el sur del país. Actualmente, Farmacias MIA cuenta con una extensa red de más de 150 puntos de venta distribuidos en las provincias de El Oro, Loja, Guayas, Azuay, Cañar, Zamora Chinchipe, Tungurahua y Chimborazo. La cadena tiene la capacidad de atender a aproximadamente 10 millones de clientes anualmente, ofreciendo un amplio catálogo de más de 14.000 productos diferentes, de marcas reconocidas que están enfocados en promover la salud y el bienestar de sus clientes.

Desde su fundación, la visión de Farmacias MIA ha sido brindar bienestar a las familias ecuatorianas a través de una experiencia de servicio excepcional. Para lograr esto, la empresa constantemente invierte en la capacitación y empoderamiento de su personal. Sin embargo, uno de los desafíos actuales es la alta rotación de empleados, alcanzando un 30.30% en 2022. Las sucursales de las provincias de Tungurahua y Chimborazo enfrentan la mayor rotación, llegando al acumulado del 74.63% en diciembre de 2022. Incluso las sucursales de la provincia de El Oro, con la menor tasa de rotación de 25.05%, aún superan el promedio de Latinoamérica. La gestión de la rotación se ha convertido en un aspecto clave para garantizar la continuidad del servicio y mantener la excelencia en la atención a los clientes en todas las ubicaciones de Farmacias MIA.

Para el año 2024, el objetivo de la compañía es reducir la rotación al 22%; y para el 2025, alcanzar una cifra inferior al 20%. Según el informe "Encuesta de Rotación de Personal en América Latina 2021" de la consultora Mercer, la tasa promedio de rotación en el sector retail en Latinoamérica fue del 15.3% en 2020. Para comprender las razones detrás de la desvinculación de los colaboradores, la empresa realiza entrevistas de salida. Estas entrevistas tienen como propósito comprender las circunstancias que influyen en la decisión de dejar la compañía. Según Echeverría (2011) las entrevistas de salida son una técnica de recolección de información que se lleva a cabo con empleados que han decidido abandonar la organización.

Ante este panorama, es crucial elaborar un plan que fomente la retención del talento y que promueva la búsqueda de alternativas o estrategias para incrementar el compromiso hacia la empresa. De esta forma, se podrá alcanzar los objetivos deseados en cuanto a la reducción de la rotación de personal en Farmacias MIA.

1.2 Preguntas de investigación

Para la realización del presente proyecto de investigación se ha propuesto la siguiente pregunta de investigación:

- ¿Qué estrategias organizacionales son necesarias implementar para disminuir la rotación del personal farmacéutico en Farmacias MIA?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Para el desarrollo del proyecto de investigación se plantea el siguiente objetivo general:

- Diseñar un plan para reducir la rotación del personal farmacéutico en Farmacias MIA por medio de la implementación de estrategias organizacionales.

1.3.2 Objetivos específicos:

Por otro lado, al objetivo general le acompañan los siguientes objetivos específicos:

- Detectar los factores internos y externos que influyen en la rotación del personal farmacéutico en Farmacias MIA.
- Diseñar estrategias organizacionales para la disminución de la rotación del personal farmacéutico en Farmacias MIA.
- Desarrollar un cronograma de actividades para la futura implementación del plan diseñado.

1.4 Justificación

Una de las principales preocupaciones que tiene el área de recursos humanos de Farmacias MIA es la alta rotación del personal, debido a los efectos negativos sobre el servicio al cliente y a las diferentes áreas de la empresa. Por esto, que es necesario generar e implementar estrategias que permitan al personal integrarse y comprometerse con la organización, pudiendo brindar a la empresa una ventaja competitiva duradera y aumentar así sus posibilidades de permanencia en el mercado.

Debido al alto índice de rotación de empleados al que se enfrenta Farmacias MIA, se ha propuesto como objetivo reducir la rotación al 22% en el año 2023 y para el año 2024

alcanzar una cifra inferior al 20%. En este sentido, se desea determinar y evaluar cuáles son los factores internos y externos de la organización que influyen en la rotación del personal. Asimismo, se quiere diseñar estrategias organizacionales que permitan resolver este problema, ayudando a cumplir los objetivos de la empresa.

Disminuir la rotación del personal trae grandes beneficios a la empresa debido a la disminución de costes en los procesos de selección, así como el ahorro en el tiempo que dedica el personal a la formación de nuevos empleados, aumentando la productividad, ya que, si las personas están en un ambiente agradable y se sienten cómodas su productividad será más alta (Vizueta, 2021). De igual manera, contribuye al mejoramiento de la visualización por los clientes ya que será una empresa más atractiva para nuevos candidatos.

1.5 Delimitación del Problema

Para delimitar el problema de estudio se ha considerado realizarlo tomando en cuenta los siguientes parámetros:

- Límite Contenido: Talento humano- rotación del personal
- Límite Espacial: Farmacias MIA
- Límite Temporal: Enero 2022-Septiembre 2023
- Límite Poblacional: Ex empleados, empleados actuales de puntos de venta de Farmacias MIA.

CAPÍTULO II

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La gestión efectiva del recurso humano es esencial para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización en el entorno empresarial actual (Vizueta, 2021). El presente estudio se basa en el análisis de la rotación del personal, explorando sus causas, consecuencias y posibles estrategias de mitigación. De igual forma se aborda este fenómeno desde diversas perspectivas teóricas a través de la revisión de la literatura existente, como se muestra a continuación:

2.1 Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal emerge como un proceso esencial en el entramado de las organizaciones modernas (Jiménez, 2023). Según Peranzola (2023) en un mundo empresarial dinámico y competitivo, la capacidad de una empresa para atraer, seleccionar y retener talento se ha convertido en un factor crítico para su éxito a largo plazo. Es decir que el reclutamiento de personal no es simplemente el proceso de llenar vacantes, sino que es una estrategia clave para asegurar que una organización cuente con los recursos humanos necesarios para alcanzar sus metas y objetivos.

Los principales objetivos del reclutamiento incluyen identificar y atraer candidatos calificados, construir un equipo diverso y talentoso, y garantizar que la empresa esté preparada para enfrentar los desafíos presentes y futuros (Asencio, 2023). Donde los métodos de reclutamiento han evolucionado significativamente con la llegada de la tecnología y las redes sociales en las cuales los anuncios de trabajo tradicionales y las ferias de empleo aún desempeñan un papel importante junto con las plataformas en línea, como LinkedIn y otros sitios especializados que han ampliado enormemente el alcance y la eficacia del reclutamiento (Hanze, 2020).

Por otro lado, a pesar de los avances en la tecnología y las prácticas de reclutamiento, las empresas enfrentan desafíos sustanciales como la competencia por el talento que puede ser feroz, especialmente en industrias especializadas como la farmacéutica (Iglesias y Sánchez, 2022). Según López (2021) la identificación de candidatos que se adapten a la cultura organizacional y que posean las habilidades necesarias también puede resultar compleja ya que el proceso de selección debe ser ágil y eficiente para evitar la pérdida de talento ante la competencia.

Un reclutamiento exitoso va más allá de la identificación de habilidades técnicas de acuerdo con Lantigua (2023) implica evaluar la compatibilidad cultural entre el candidato y la

empresa mediante una cultura organizacional sólida y positiva que no solo facilita la retención de empleados, ya que el fomentar la productividad y la innovación de ser considerado en el reclutamiento no solo tomando la aptitud técnica de referencia, sino también los valores, la ética laboral y la capacidad de adaptación del candidato.

Finalmente, el reclutamiento de personal es un componente esencial para el éxito organizacional en un entorno empresarial cada vez más competitivo, ya que a través de la capacidad de atraer y retener talento se tiene un impacto directo en la capacidad de una empresa para innovar, competir y adaptarse a los cambios (González, 2023). Por lo cual un enfoque equilibrado entre las habilidades técnicas y la compatibilidad cultural es necesario para garantizar un proceso de reclutamiento eficiente y efectivo que no solo construya equipos sólidos, sino que sienta las bases para un crecimiento y desarrollo sostenibles (Espinoza, 2022).

2.1.1 Proceso de reclutamiento

Según Díaz (2021) un proceso de reclutamiento bien gestionado no solo llena puestos vacantes, sino que construye cimientos sólidos para el crecimiento y la prosperidad organizacional a largo plazo. El proceso de reclutamiento es una travesía compleja que requiere planificación, adaptabilidad y un enfoque estratégico donde abordar los desafíos con creatividad, enfocarse en la experiencia del candidato y aprovechar la tecnología de manera inteligente son aspectos clave para el éxito continuo en el proceso de reclutamiento.

El proceso de reclutamiento se compone de diversas fases que abarcan desde la identificación de la necesidad de contratación hasta la incorporación exitosa del nuevo empleado. A continuación, se describen las fases del proceso de reclutamiento (Soto Ramírez, 2019):

a) Planificación:

Análisis de necesidades de personal: Aquí se determinan las vacantes y las habilidades requeridas para cumplir con los objetivos organizacionales (Soto Ramírez, 2019).

Elaboración de perfiles de puesto: Se trata de definir las responsabilidades, habilidades y cualificaciones necesarias para cada posición (González Timoté, 2023).

Planificación estratégica: se encarga de desarrollar estrategias para atraer talento, considerando canales de reclutamiento y métodos de selección (Veras Martínez, 2023).

La tarea de atraer y seleccionar a los candidatos más idóneos conlleva un proceso estratégico y multifacético que se inicia con una fase crítica: la planificación. Según Gómez (2023), en esta etapa inicial, se lleva a cabo un minucioso análisis para determinar las necesidades de personal que la organización requiere para alcanzar sus objetivos y metas, ya

que este análisis va más allá de simplemente cuantificar las vacantes, sino que implica comprender las competencias y habilidades específicas necesarias para cada posición (Asencio, 2023). La creación de perfiles de puesto claros y precisos debe proporcionar una base sólida para orientar el proceso de búsqueda y selección, garantizando que se busque y evalúe a los candidatos de manera coherente y alineada con los objetivos organizacionales (González Timoté, 2023). La elaboración detallada de perfiles de puesto es una parte esencial de esta fase de planificación pues estos actúan como guías exhaustivas que delimitan las responsabilidades, habilidades, competencias y cualidades personales que se esperan del futuro titular del cargo.

Simultáneamente, durante esta etapa, se establecen estrategias meticulosas para atraer al talento necesario donde las estrategias no solo abordan los canales de reclutamiento, sino que también se centran en la construcción de una marca empleadora sólida (Bravo, et al., 2022). Una marca empleadora positiva y atractiva no solo aumenta la visibilidad de la organización en el mercado laboral, sino que también atrae a candidatos que comparten valores y aspiraciones alineadas con la cultura de la empresa (Veras Martínez, 2023).

b) Búsqueda:

Publicación de ofertas de trabajo: Utilizar diversos canales como anuncios en periódicos, plataformas en línea, redes sociales y el sitio web de la empresa.

Búsqueda proactiva: Identificar talento pasivo a través de redes profesionales y contactos personales (Soto Ramírez, 2019).

En la fase de búsqueda, según Moreno (2023), se despliegan una variedad de herramientas estratégicas, abarcando desde los tradicionales anuncios de trabajo hasta plataformas en línea y redes sociales, con el propósito de identificar candidatos potenciales. Este proceso implica una exploración activa y selectiva en diversos canales para atraer a profesionales que se alineen de manera óptima con los requisitos y la cultura de la empresa.

La diversidad de herramientas utilizadas refleja la evolución dinámica del panorama del reclutamiento donde los anuncios de trabajo tradicionales coexisten con la omnipresencia de las plataformas en línea en las cuales proporcionan un alcance global y un acceso instantáneo a un vasto grupo de candidatos permite la conexión directa con profesionales activos y pasivos, amplificando la visibilidad de la empresa como empleador deseado (Fernández, 2022).

c) Selección:

Revisión de currículums: Evaluar las aplicaciones para preseleccionar candidatos que cumplan con los requisitos básicos.

Entrevistas: Realizar entrevistas para evaluar habilidades técnicas, competencias blandas y adecuación cultural (Pintos López, 2021).

Pruebas y evaluaciones: Aplicar pruebas de habilidades, psicométricas o evaluaciones específicas según el puesto (Gontero, 2021).

Referencias: Verificar referencias laborales para confirmar la veracidad de la información proporcionada por el candidato (Soto Ramírez, 2019).

Como menciona Pintos (2021) las entrevistas llevadas a cabo con precisión y estructura, permiten una evaluación profunda de las habilidades interpersonales, la capacidad de comunicación y la adaptabilidad del candidato, ya que estas no solo sirven como oportunidad para conocer la experiencia laboral, sino también para explorar la personalidad y la idoneidad del individuo con la cultura organizacional.

Las pruebas y evaluaciones de competencias, por otro lado, constituyen herramientas objetivas para medir habilidades técnicas, cognitivas y específicas del trabajo donde estas pruebas proporcionan una visión más precisa de la aptitud del candidato para desempeñar las tareas requeridas y contribuir al éxito del equipo y la empresa en su conjunto (Gontero, 2021).

d) Oferta y Negociación:

Presentación de la oferta: Detallar las condiciones laborales, salario, beneficios y cualquier otro aspecto relevante.

Negociación: Discutir y llegar a un acuerdo mutuo sobre los términos de empleo, incluyendo salarios, horarios y otros beneficios (Soto Ramírez, 2019).

La presentación de la oferta implica proporcionar una visión clara y completa de todos los aspectos del paquete laboral donde se incluye beneficios, horarios, oportunidades de crecimiento junto cualquier otro componente relevante del posible salario (Moreno Palacios, 2023). La transparencia durante la oferta es esencial para construir una relación basada en la confianza y la comprensión mutua. Además, la negociación, es un diálogo constructivo donde ambas partes tienen la oportunidad de expresar sus expectativas y necesidades en la cual el intercambio no solo se centra en la compensación económica, sino que también aborda aspectos como las responsabilidades del cargo y cualquier detalle que influya en la experiencia laboral del candidato (Córdoba, 2020).

e) Contratación:

Formalización del contrato: Elaborar y firmar el contrato de trabajo, especificando los términos acordados.

Proceso de incorporación: Facilitar la integración del nuevo empleado proporcionando información sobre la empresa, políticas internas y presentándolo al equipo (Soto Ramírez, 2019).

f) Evaluación y Retroalimentación:

Período de prueba: Evaluar el desempeño del nuevo empleado durante un período inicial para asegurar un buen ajuste.

Retroalimentación continua: Proporcionar retroalimentación y apoyo al empleado para facilitar su adaptación y desarrollo (Soto Ramírez, 2019).

2.2 Rotación del personal

Según Zaballa (2021) la rotación de personal se define como el movimiento o cambio de empleados entre una organización y su entorno. En contraste, Álvarez (2020) conceptualiza la rotación de personal como la separación laboral en la que un colaborador decide unilateralmente dejar la organización, generando un desequilibrio en la fuerza laboral al crear una vacante no planificada. La gestión de esta dinámica varía según los distintos roles laborales, y la compensación de las salidas de empleados puede convertirse en un desafío significativo para las organizaciones. No abordar adecuadamente esta situación en los plazos establecidos podría acarrear repercusiones negativas para las empresas (Vizueta, 2021).

Según Cascio (2018) la reducción de la rotación de personal puede generar beneficios significativos para la organización, incluyendo el desarrollo de habilidades, el aumento de la satisfacción laboral, la disminución del absentismo y el fortalecimiento de la retención de empleados. No obstante, es importante destacar que un aumento en la rotación del personal puede acarrear costos considerables en términos de tiempo y recursos, además de causar interrupciones en la productividad del empleado mientras se adapta a su nueva posición (Álvarez, 2020).

En este contexto, Robbins y Judge (2018) resaltan los efectos positivos que la rotación de personal puede tener en la empresa, especialmente en lo que respecta a la cultura organizacional. Señalan que este fenómeno contribuye a la creación de un ambiente laboral en el que los empleados perciben oportunidades para crecer y avanzar en la empresa. A través de la rotación, se fomenta una cultura que favorece el desarrollo profesional y la movilidad dentro de la organización, lo cual puede ser clave para mantener la motivación y el compromiso de los empleados (López, 2021).

Determinar si la salida de un colaborador específico resulta positiva o negativa para la organización dependerá de las circunstancias particulares en las que tenga lugar. Por ende,

resulta crucial categorizar estas salidas dentro de los distintos tipos de rotación. Tanto Zaballa (2021) como Visotsky et al, (2019) sostienen que existen dos modalidades de separación de personal en una empresa. La primera se conoce como "renuncia", indicando la decisión tomada por el colaborador, mientras que la segunda se denomina "despido", señalando la separación instigada por el empleador.

En una línea similar, Marín (2019) así como Rodríguez (2020) destacan una tipología de rotación que comprende dos categorías: (a) "voluntaria", la cual se inicia por la decisión del colaborador, y (b) "involuntaria", que se instiga por la empresa debido a un despido o a un rendimiento insatisfactorio por parte del colaborador. Para el propósito de este trabajo investigativo, nos referiremos específicamente a los tipos de rotación "voluntaria" e "involuntaria" para clasificar las salidas de personal de Farmacias MIA.

2.2.1 Índice de rotación del personal

El índice de rotación de personal constituye una herramienta esencial para que las empresas evalúen la dinámica de su fuerza laboral, midiendo el flujo de empleados que ingresan y salen durante un intervalo de tiempo específico (Prado, 2020). De manera complementaria, Carvajal (2023) sostiene que el cálculo de este índice implica considerar la proporción de empleados que se retiran, excluyendo las salidas inevitables, como jubilaciones o fallecimientos, con respecto al total de empleados promedio en la empresa durante ese periodo.

Este indicador no solo arroja luz sobre la cantidad de entradas y salidas, sino que también proporciona una visión más detallada al filtrar las situaciones que no están bajo el control directo de la empresa. En este sentido, permite focalizarse en las salidas voluntarias, aquellas que pueden revelar problemas de retención de talento y desafíos en la gestión del capital humano (Santamaria, 2020).

La utilidad del índice de rotación de personal radica en su capacidad para identificar posibles áreas de mejora en la retención de empleados y evaluar la estabilidad general de la fuerza laboral (Ortega Candelario, 2023). Un índice elevado puede señalar la necesidad de implementar estrategias para mejorar la satisfacción laboral, el desarrollo profesional o la cultura organizacional, contribuyendo así a fortalecer la retención de talentos y a mantener una fuerza laboral más estable y productiva (Carvajal Cruz, 2023).

Para efectos del presente trabajo investigativo, para el cálculo de la rotación en Farmacias MIA se tomará como referencia la fórmula planteada por Castillo (2018), donde se indica que el índice de rotación se determina dividiendo el número de ingresos y salidas durante

un período determinado por el total promedio de trabajadores de la empresa. La fórmula matemática para calcular el índice se expresa como sigue:

$$IRP = ((A+B) / 2 * 100) / ((F1+F2) / 2) \quad (1)$$

Donde A representa la cantidad de personas contratadas durante el periodo en cuestión, B refleja el número de individuos desvinculados en el mismo lapso, F1 indica la cifra de trabajadores al inicio del periodo considerado, y F2 señala la cantidad de trabajadores al cierre del periodo. La aplicación de esta fórmula proporcionará un índice de rotación que contribuirá a analizar la dinámica del personal en Farmacias MIA, permitiendo evaluar el flujo de ingresos y salidas en relación con la fuerza laboral total de la empresa. Este enfoque cuantitativo facilitará la identificación de patrones y tendencias que pueden ser fundamentales para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del recurso humano (Zaballa, 2021).

La teoría subyacente al índice de rotación de personal sugiere que una tasa elevada de rotación puede tener repercusiones negativas tanto en la productividad como en la eficiencia de una organización, principalmente debido a los costos asociados con la contratación y formación de nuevos empleados (Cascio, 2018). Más allá de los aspectos financieros, la rotación también puede influir negativamente en el clima laboral y en la satisfacción de los empleados que optan por permanecer en la organización (Bravo et al, 2022).

Por otro lado, un índice de rotación bajo puede ser interpretado como un indicador positivo. Este escenario podría sugerir que la empresa ha implementado políticas y prácticas de recursos humanos efectivas, las cuales contribuyen a retener a empleados talentosos y fomentan su desarrollo y crecimiento profesional (Milkovich, 2019). Este enfoque no solo puede redundar en una mayor estabilidad en la fuerza laboral, sino también en un ambiente laboral más positivo y comprometido, beneficiando tanto a la organización como a sus empleados. En consecuencia, la monitorización del índice de rotación se convierte en una herramienta estratégica para evaluar la salud general de la gestión de recursos humanos y para informar decisiones orientadas a la retención y el desarrollo del talento (Álvarez, 2020).

2.3 Factores que influyen en la rotación del personal

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Chiavenato (2019) destaca que la rotación de personal no actúa como una causa independiente, sino más bien como un efecto que se deriva de ciertos fenómenos tanto internos como externos que influyen en la actitud y el comportamiento de los empleados. En este sentido, la rotación se presenta como una variable dependiente, siendo su

incidencia mayor o menor en función de estos fenómenos. A continuación, se detallan los principales factores internos y externos que pueden incidir en la rotación de personal:

2.3.1. Factores internos de la organización

Ballesteros (2023) plantean la idea de que la rotación de personal está directamente vinculada a la percepción de soporte organizacional donde este concepto se refiere a la evaluación que los empleados tienen sobre si la empresa se preocupa genuinamente por su bienestar y les proporciona los recursos y oportunidades necesarios para su desarrollo. En este contexto, mejorar la percepción de soporte organizacional se convierte en una estrategia clave para las empresas que buscan reducir la rotación de personal para no solo ofrecer beneficios tangibles, como programas de desarrollo profesional y apoyo emocional, sino también comunicar de manera efectiva la preocupación genuina de la empresa por el bienestar de sus empleados, siendo este enfoque el que puede contribuir significativamente a crear un ambiente laboral positivo y a fortalecer la retención de talento (Redondo Trujillo, 2023).

Según Daft (2021), la rotación de personal se puede ver afectada por factores como el salario y los beneficios, las oportunidades de crecimiento y desarrollo, la cultura y clima organizacional, el equilibrio entre la vida laboral y personal y la percepción de justicia y equidad en el trato.

a) El salario y los beneficios constituyen elementos cruciales que pueden ejercer una influencia significativa en la rotación de personal. Como sostiene Suarez (2023), la motivación de los empleados para buscar oportunidades laborales a menudo está vinculada directamente a la búsqueda de salarios más altos y beneficios más atractivos. Por lo tanto, las organizaciones deben ser conscientes de la importancia de mantener prácticas salariales competitivas y paquetes de beneficios atractivos para retener a su talento

b) Las oportunidades de crecimiento y desarrollo desempeñan un papel crucial en la motivación y retención de empleados en una empresa. Como señalan Schermerhorn et al. (2018) la ausencia de oportunidades significativas para el desarrollo profesional puede ser un factor determinante que conduzca a la rotación de personal. La percepción de estancamiento o falta de proyección puede desincentivar a los empleados y llevarlos a buscar oportunidades en otros lugares donde se les ofrezca un camino claro de crecimiento.

En contraste, según Noe et al. (2018) La oferta de programas efectivos de capacitación y desarrollo puede actuar como un poderoso mecanismo de retención. Proporcionar a los empleados la posibilidad de adquirir nuevas habilidades, asumir responsabilidades adicionales y avanzar en sus carreras puede aumentar su compromiso con la organización y reducir la

probabilidad de rotación donde esto implica la identificación de oportunidades de capacitación, asignación de proyectos desafiantes y establecimiento de planes de desarrollo profesional personalizados y al hacerlo, no solo se fortalece la retención de empleados, sino que también se fomenta una cultura organizacional que valora el crecimiento y el avance individual (Zaballa Gomaríz, 2021).

c) La cultura y el clima organizacional desempeñan un papel crucial en la dinámica de la rotación de personal. Como destacan Robbins y Judge (2018) un ambiente laboral positivo puede tener un impacto directo en la satisfacción laboral de los empleados, lo que, a su vez, puede contribuir a reducir la rotación. El clima organizacional se refiere a la percepción colectiva de los empleados sobre las condiciones y relaciones laborales en la cual un clima positivo, caracterizado por la confianza y la comunicación abierta, puede generar un sentido de pertenencia y compromiso, disminuyendo la probabilidad de rotación (Armstrong, 2019).

d) El equilibrio entre la vida laboral y personal emerge como un factor crucial en la rotación de personal. Conforme sugieren Dwyer et al. (2017), los empleados pueden encontrar motivación en la posibilidad de disfrutar de flexibilidad laboral y la capacidad de equilibrar eficientemente sus responsabilidades tanto laborales como personales. En contraste, la falta de equilibrio puede llevar a la insatisfacción y, en última instancia, a la rotación de personal generando que los empleados perciban una presión excesiva o una falta de consideración hacia sus necesidades personales llegando a sentirse desmotivados y buscar oportunidades que ofrezcan un mayor equilibrio (Pilligua y Arteaga, 2019).

e) La percepción de justicia y equidad en el trato dentro de una organización también ejerce una influencia considerable en la rotación de personal. De acuerdo con Cropanzano (2017), los empleados pueden sentirse motivados para buscar oportunidades laborales en otras empresas si perciben un trato injusto o desigual en su lugar de trabajo actual.

Un ambiente laboral que valora la justicia y la equidad contribuye significativamente a la retención de empleados (Chavez, et al, 2023). La aplicación coherente de políticas, la imparcialidad en las decisiones de gestión, y la transparencia en los procesos son elementos importantes para fomentar esta percepción positiva pues cuando los empleados sienten que se les trata con equidad, independientemente de su posición o circunstancias, es más probable que se comprometan con la organización y menos probable que busquen oportunidades en otros lugares (Ballesteros, 2023).

2.3.2. Factores externos a la organización

Detallar y comprender estos factores es esencial para que las organizaciones desarrollen estrategias efectivas de retención de empleados donde las observaciones precisas reflejan la complejidad de los varios factores externos a la organización que influyen en la rotación de personal (Meneses, 2019), como se detalla a continuación:

Competencia en el mercado laboral: La dinámica de la competencia en el mercado laboral es un elemento crucial que incide de manera significativa en la rotación de personal, ya que este fenómeno se ve moldeado por la constante interacción entre la oferta y demanda de empleo en sectores específicos (Armstrong, 2019). Cuando se experimenta una elevada demanda de empleo en un sector particular, los empleados se encuentran en una posición favorable para explorar oportunidades que ofrezcan no solo salarios más atractivos, sino también condiciones laborales superiores dando un escenario, en el que los empleados pueden fácilmente encontrar opciones laborales más gratificantes, puede traducirse en una mayor frecuencia de cambios de trabajo (Meneses, 2019).

Esta movilidad facilitada por la alta demanda de empleo tiene un impacto directo en las tasas de rotación. Los empleados, empoderados por la abundancia de oportunidades, pueden optar por cambiar de empleo con mayor frecuencia en busca de roles que satisfagan sus expectativas profesionales y personales (Pérez Bazzouni, 2023). Por otro lado, la competencia en el mercado laboral también puede plantear un riesgo de mayor rotación si los empleadores no responden estratégicamente dado a que si no ofrecen incentivos y condiciones laborales lo suficientemente atractivas, corren el riesgo de perder empleados talentosos ante otras ofertas más tentadoras en el mercado (Asencio, 2023).

Percepción social de la empresa: la percepción social de la empresa también puede influir en la rotación de personal. Si una empresa tiene una buena reputación y es percibida como un buen lugar para trabajar, es más probable que los empleados quieran quedarse y trabajar allí durante un período prolongado (Ortega Candelario, 2023). Por otro lado, si una empresa tiene una mala reputación o es percibida como un lugar de trabajo tóxico o desfavorable, es más probable que los empleados quieran abandonar la empresa en busca de oportunidades en otros lugares (Armstrong, 2019).

La forma en que la sociedad en general percibe a una empresa se ha convertido en un factor determinante en el ámbito de la gestión del talento siendo la reputación y la imagen de la empresa las que no solo influyen en la atracción de nuevos talentos, sino que también desempeñan un papel crucial en la retención de empleados actuales por lo cual las

organizaciones deben ser conscientes de su imagen pública y trabajar activamente para construir y mantener una reputación que refleje sus valores y fomente un ambiente de trabajo positivo y comprometido (Díaz Serrato, 2023).

2.4 Consecuencias de la rotación del personal

La rotación del personal puede tener diversas consecuencias que impactan directamente en el funcionamiento y rendimiento general de una organización donde algunas de las principales consecuencias son:

a) Costos económicos: El proceso de reclutamiento y selección, necesario para llenar las vacantes resultantes de la rotación, conlleva costos considerables que abarcan desde la inversión en publicidad hasta los gastos asociados con entrevistas y evaluaciones (Effio Carranza, 2023). A su vez, la capacitación de nuevos empleados también representa una erogación económica significativa, ya que implica la dedicación de tiempo y recursos para garantizar que los nuevos colaboradores adquieran las habilidades necesarias de manera efectiva, estos desembolsos financieros no solo están relacionados con la contratación inicial, sino que también abarcan la curva de aprendizaje de los nuevos integrantes para que puedan contribuir plenamente al rendimiento y éxito operativo de la organización (Bravo, et al., 2022).

b) Disrupción en la productividad: Los empleados recién incorporados a menudo experimentan una fase inicial de adaptación y aprendizaje, caracterizada por un nivel de productividad que tiende a ser inferior al de los colaboradores más experimentados en este período inicial se puede comprender la familiarización con los procesos organizativos, la cultura empresarial y la comprensión de las responsabilidades asignadas (Hanze, 2020). La rotación de personal, al generar cambios constantes en la composición de los equipos, tiene el potencial de causar interrupciones significativas en la dinámica colaborativa la cual si puede ocasionar la introducción recurrente de nuevos miembros que afectan en la cohesión del equipo junto con dificultar la comunicación, la confianza mutua y la eficiencia operativa (Abril Martínez, 2019).

c) Pérdida de conocimiento y experiencia: La partida de empleados experimentados conlleva el riesgo de perder conocimientos cruciales para el funcionamiento eficiente además la acumulación de experiencia a lo largo del tiempo aporta una comprensión profunda de los procesos internos, las mejores prácticas y soluciones efectivas a desafíos específicos (Pilligua y Arteaga, 2019). Por otro lado, como menciona el Ministerio de Salud de la República Dominicana (2023) la pérdida de empleados experimentados genera una brecha en la transferencia de conocimientos lo que puede llevar a la duplicación de esfuerzos, debido

a una transición inefectiva en la cual la toma de decisiones afecta la capacidad de la organización para mantenerla competitiva.

d) Tiempo y recursos de gestión: La administración de la rotación, que abarca desde el proceso de salida hasta la transición de nuevos empleados, demanda un tiempo precioso de los responsables ya que este proceso integral implica la coordinación, la planificación de la incorporación de miembros del equipo junto con la gestión de cambios organizativos donde el departamento de recursos humanos, como actor clave en esta dinámica, puede encontrarse en la necesidad de asignar recursos adicionales para gestionar eficientemente los desafíos asociados con la rotación (Jiménez Sarmiento, 2023).

e) Clima laboral y moral: Según Córdova (2020), la rotación frecuente tiene el potencial de impactar negativamente en la moral de los empleados, dando lugar a sentimientos de incertidumbre y desmotivación pues cuando los compañeros de trabajo abandonan la organización con regularidad, los empleados que permanecen pueden experimentar una sensación de inestabilidad, lo que contribuye a un ambiente laboral menos seguro y predecible. Además, la constante partida de colegas puede crear un entorno en el que los empleados se sientan desmotivados para invertir tiempo y esfuerzo en sus roles, ya que pueden percibir que sus contribuciones pueden no ser reconocidas o que no hay una continuidad en el desarrollo de sus carreras dentro de la organización (Lantigua García, 2023).

2.5 Teoría del equilibrio trabajo-vida

La teoría del equilibrio trabajo-vida, concebida por Hochschild y Greenhaus en 1970, se erige como un marco teórico fundamental que se enfoca en la gestión equitativa de las demandas laborales y las responsabilidades personales y familiares de un individuo, a través del cual se aborda la interacción compleja entre el ámbito profesional y la esfera personal, resaltando la importancia crítica de alcanzar una armonía entre estas dos dimensiones de vida y trabajo (Ramírez Angel, 2022).

La teoría no solo considera la coexistencia de las demandas laborales y las responsabilidades personales, sino que también destaca su profundo impacto en la satisfacción y el bienestar de los empleados donde se reconoce que el equilibrio adecuado puede fortalecer la calidad de vida general y, por ende, la productividad y la implicación en el trabajo (Ramírez Angel, 2022). Dentro del entorno laboral moderno, donde la vida profesional y personal están intrínsecamente entrelazadas, la teoría del equilibrio trabajo-vida adquiere una relevancia creciente, ya que ofrece una perspectiva valiosa para diseñar políticas y prácticas empresariales que promuevan la flexibilidad y el apoyo a los empleados, reconociendo que una gestión eficaz

de estas dualidades contribuye tanto al bienestar individual como a la eficiencia organizativa (Rodríguez Sánchez, 2020).

Además, la implementación de estrategias que respalden este equilibrio puede incluir opciones de trabajo flexible, programas de apoyo familiar y una cultura corporativa que valore la vida fuera del trabajo, nutriendo así un entorno laboral sostenible y gratificante.

Investigaciones respaldan la estrecha relación existente entre el equilibrio trabajo-vida y la rotación laboral. Un ejemplo ilustrativo proviene del estudio de Trujillo (2023), quien identificó una relación inversa entre el apoyo percibido por parte de la organización para el equilibrio trabajo-vida y la intención de abandonar el empleo. Siendo este hallazgo el que respalda la evidencia de que el equilibrio entre las responsabilidades laborales y personales impacta de manera significativa en las decisiones relacionadas con la rotación laboral.

La investigación de Díaz (2023) sugiere que cuando los empleados perciben un respaldo sólido por parte de la organización para gestionar de manera efectiva su equilibrio trabajo-vida, están menos propensos a considerar la opción de abandonar su empleo. Este vínculo subraya la importancia estratégica de las políticas y prácticas organizacionales que facilitan un equilibrio adecuado, no solo para la satisfacción y el bienestar individual, sino también como un factor crucial para la retención de talento.

Las investigaciones proporcionan una base sólida para abogar por estrategias empresariales que fomenten activamente el equilibrio trabajo-vida, reconociendo su papel fundamental en la reducción de la rotación laboral y en la promoción de un entorno laboral más saludable y sostenible. Además, destaca la necesidad de que las organizaciones comprendan y respondan a las expectativas y necesidades cambiantes de los empleados en relación con este equilibrio, reconociendo su impacto directo en la retención y la satisfacción laboral a largo plazo (Peranzola, 2023).

2.6 Teoría de las necesidades de Maslow

La teoría de las necesidades de Maslow, desarrollada por Abraham Maslow en 1943, plantea una jerarquía de necesidades que impacta en la motivación y comportamiento de las personas. Esta jerarquía abarca desde las necesidades más fundamentales, como las fisiológicas y de seguridad, hasta las más elevadas, que incluyen las de pertenencia, estima y autorrealización (Tejada Ramos, 2021).

En términos sencillos, Maslow propone que las personas buscan satisfacer sus necesidades en un orden jerárquico. Inicialmente, las necesidades básicas, como alimentación y refugio, son prioritarias y una vez satisfechas estas, surgen las necesidades de seguridad y

estabilidad las cuales una al ser resueltas posteriormente desarrollan necesidades sociales, buscando conexión y pertenencia además de las necesidades de estima, relacionadas con el reconocimiento y la autovaloración que le siguen en la jerarquía dejando en la cima de esta jerarquía se encuentra la autorrealización, que implica alcanzar el máximo potencial y crecimiento personal (Bolaños, 2023)

En el ámbito laboral, la teoría de las necesidades de Maslow sugiere que las organizaciones pueden influir significativamente en la satisfacción y retención de los empleados al abordar sus necesidades a lo largo de esta jerarquía (Cordova Choquemaque, 2023). Cuando se implementa un plan para reducir la rotación laboral, es esencial considerar cómo las necesidades de los empleados se entrelazan con su compromiso hacia la organización y su decisión de permanecer o partir (Aragón Torres, 2021).

Las categorías de necesidades humanas de Maslow

Las categorías de necesidades humanas propuestas por Maslow son:

a) Necesidades fisiológicas: Estas necesidades engloban aspectos fundamentales como una remuneración justa, condiciones laborales seguras y acceso a recursos esenciales (Quiroz Borbor, 2023). Asegurar un entorno laboral que abarque estas necesidades básicas resulta crucial para promover el bienestar y la satisfacción de los empleados.

b) Necesidades de seguridad: Los empleados buscan estabilidad y seguridad en sus empleos por lo cual ofrecer un entorno laboral seguro, respaldado por beneficios y políticas que refuercen la seguridad en el trabajo, no solo contribuye a la retención de empleados, sino que también fortalece su compromiso y satisfacción laboral (Aragón Torres, 2021).

c) Necesidades de pertenencia y afecto: La cultivación de relaciones laborales positivas y la promoción de un sentido de comunidad en el lugar de trabajo abordan estas necesidades de manera efectiva (Cordova Choquemaque, 2023). Ya que las iniciativas como actividades de equipo, programas de mentoría y una cultura de apoyo no solo fomentan un sentido de pertenencia, sino que también facilitan conexiones significativas entre los miembros del equipo por lo que estas prácticas contribuyen a un ambiente laboral más cohesionado y enriquecedor.

d) Necesidades de estima: El reconocimiento, la apreciación y las oportunidades para el desarrollo profesional son elementos clave para satisfacer las necesidades de estima ya que ofrecen retroalimentación constructiva, reconocimiento y posibilidades de crecimiento profesional no solo es beneficioso, sino también crucial para el desarrollo y la motivación de los individuos en el ámbito laboral dejando que estas prácticas contribuyen a un ambiente

donde los empleados se sienten valorados y tienen la oportunidad de alcanzar su máximo potencial (Aragón Torres, 2021).

e) **Necesidades de autorrealización:** Facilitar a los empleados el alcance de su máximo potencial mediante desafíos significativos y desarrollo personal junto con oportunidades de liderazgo es fundamental para fomentar la autorrealización (Tejada Ramos, 2021). Debido a que en un entorno que fomente el crecimiento y el logro personal no solo impulsa el compromiso y la satisfacción, sino que también se erige como un poderoso factor de retención de talento.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1 Diseño de la investigación

El proyecto de investigación adopta un enfoque cualitativo, ya que se centra en explicar en profundidad la naturaleza de determinados fenómenos sociales, en lugar de simplemente acumular datos (Sánchez, 2019). Así mismo, este tipo de enfoque busca dar respuesta de fenómenos sociales mediante la interpretación de datos empíricos que surgen en el trabajo de campo (Cely, et al., 2023). Mediante el desarrollo del presente proyecto se busca obtener una comprensión profunda y detallada de los factores que influyen en la rotación de personal en Farmacias MIA.

El alcance es descriptivo, debido a que se describe la situación problema que es, en este caso, la alta rotación del personal y las causas más frecuentes, identificando los impactos que poseen, para establecer una propuesta que permita la minimización de este problema y que puede ser tomada como una sugerencia para su posterior implementación en la empresa, al igual que su cronograma de implantación. De la misma forma, es un estudio de corte transversal ya que los datos recolectados y analizados serán realizados en un periodo de tiempo determinado, además la muestra establecida es estudiada en un momento dado, que en este caso son los años 2022 y 2023.

El diseño de la investigación es no experimental, ya que no se realizó la manipulación de variables, por el contrario, se describió las mismas en su contexto actual con el propósito de analizar información para diagnosticar y desarrollar un plan que aborde los desafíos laborales actuales en la organización.

3.2 Población o muestra

Farmacias MIA es una cadena farmacéutica dedicada a proveer servicios de salud y bienestar a todos los ecuatorianos. La sede principal se encuentra en la ciudad de Machala, provincia de El Oro y posee sucursales distribuidas a lo largo del territorio ecuatoriano. En el 2023 el total de empleados a diciembre fue de 1015, de los cuales 810 son personal exclusivamente de farmacia.

Para identificar los factores que fueron causa de la rotación del personal, se tomaron en cuenta entrevistas semiestructuradas realizadas a los colaboradores que se desvincularon de la empresa durante los años 2022 y 2023. Los datos demográficos de las entrevistas de salida de colaboradores desvinculados por año se muestran a continuación:

Tabla 3.1 - Datos demográficos de entrevistas de salida de colaboradores desvinculados año 2022

	ITEMS	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL	TOTAL GENERAL
GENERACIÓN	Generación X	2	1	3	
	Millennials	45	22	67	132
	Centennials	43	19	62	
NIVEL DE INSTRUCCIÓN	Bachiller	61	33	94	
	Tecnológico	8	1	9	132
	Tercer nivel	21	8	29	
ESTADO CIVIL	Casado (a)	20	12	32	
	Divorciado	9	2	11	
	Soltero(a)	51	24	75	132
	Unión de hecho	10	4	14	
ANTIGÜEDAD	De 0 a 1 año	23	12	35	
	De 1 a 2 años	43	18	61	132
	De 3 a 5 años	17	11	28	
	De 6 años en adelante	7	1	8	

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 3.2 - Datos demográficos de entrevistas de salida de colaboradores desvinculados año 2023

	ITEMS	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL	TOTAL GENERAL
GENERACIÓN	Generación X	6	2	8	
	Millennials	92	53	145	334
	Centennials	117	64	181	
NIVEL DE INSTRUCCIÓN	Bachiller	150	88	238	
	Cuarto nivel	3	1	4	334
	Tecnológico	16	6	22	
ESTADO CIVIL	Tercer nivel	46	24	70	
	Casado (a)	51	18	69	
	Divorciado	13	5	18	
	Soltero(a)	129	81	210	334
ANTIGÜEDAD	Unión de hecho	22	15	37	
	De 0 a 1 año	88	38	126	
	De 1 a 2 años	64	48	112	334
	De 3 a 5 años	52	22	74	
	De 6 años en adelante	11	11	22	

Fuente: Elaborado por los autores

De igual manera, se realizó una encuesta a los administradores y farmacéuticos actuales de los puntos de venta (PDV) de las diferentes zonas donde se encuentra Farmacias

MIA, es decir, de la zona de El Oro, Loja, Zamora, Azuay, Guayas, Chimborazo y Tungurahua. La descripción de los mismos se muestra a continuación:

Tabla 3.3 - Datos demográficos de participantes de la encuesta

	ITEMS	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL	TOTAL GENERAL
GENERACIÓN	Generación X	1		1	
	Millennials	18	4	22	35
	Centennials	9	3	12	
NIVEL DE INSTRUCCIÓN	Bachiller	17	5	22	35
	Tercer nivel	11	2	13	
ESTADO CIVIL	Casado (a)	11	3	14	35
	Divorciado	2		2	
	Soltero(a)	13	3	16	
	Unión de hecho	2	1	3	
ANTIGÜEDAD	De 0 a 1 año		1	1	35
	De 1 a 2 años	6	2	8	
	De 2 a 3 años	12	3	15	
	De 6 años en adelante	10	1	11	
ZONA	Azuay	4	2	6	35
	El Oro	12	4	16	
	Guayas	6		6	
	Loja- Zamora	2		2	
	Tungurahua - Chimborazo	4	1	5	
CARGO	Administrador	18	6	24	35
	Farmacéutico	10	1	11	

Fuente: Elaborado por los autores

3.3 Técnicas de recolección de datos

De acuerdo con Anderson (2013), existe una variedad de métodos de recolección de datos, como entrevistas, grupos focales, observaciones, encuestas, pruebas psicométricas y fotografías. En este estudio, se utilizaron técnicas de recolección de datos, destacando la entrevista semiestructurada, la cual ofrece al investigador un margen de maniobra considerable para indagar a los participantes. Teniendo en consideración la estructura, el investigador puede seguir cualquier idea o aprovechar de manera creativa toda la entrevista. La principal característica de este tipo de entrevistas es la flexibilidad que posee, además de, recopilar datos cualitativos fiables.

Las entrevistas de salida fueron analizadas de todos los colaboradores del área de farmacia que se desvincularon de la empresa en los años 2022 y 2023, se analizaron un total de 466 entrevistas las cuales permitió obtener una comprensión exhaustiva de la problemática. Este procedimiento también se realizó con la encuesta aplicadas a colaboradores administrativos y farmacéuticos, con el propósito de indagar en sus percepciones, opiniones o representaciones de los sujetos, acerca de las razones de la desvinculación laboral.

3.4 Análisis de datos

Para el análisis de datos se utilizó Microsoft Excel, en donde se clasificaron y elaboraron tablas y gráficos que permitieron la correcta manipulación de los mismos. Para detectar los FI y FE de la desvinculación del personal se tabularon los datos obtenidos en las entrevistas de salida por cada año, con esta información se realizó tablas en donde se indicó la frecuencia de la causa de la desvinculación, además de agrupar los motivos dentro de los FI y FE. En el proceso del diseño de la estrategia se priorizaron los factores que influyeron en la rotación de personal más recurrentes, seguido de la definición de actividades considerando los recursos disponibles y el tiempo de implementación para cada una de ellas.

Para mantener el anonimato de los colaboradores desvinculados en la tabulación de resultados de las entrevistas de salida, se empleó una codificación alfanumérica. Cada entrevista de un colaborador desvinculado fue identificada con el prefijo "E" seguido de un número de secuencia y con los dos últimos dígitos del año en que se realizó la entrevista. Por ejemplo, las codificaciones utilizadas fueron E1-22, E2-22, E3-22, y así sucesivamente. En esta codificación, "E" denota "Entrevistado", seguido de un número de secuencia único para cada entrevista registrada, y los dos últimos dígitos del año en que se llevó a cabo la entrevista.

De igual manera para mostrar las opiniones de las personas que participaron en la encuesta a administradores y farmacéuticos se utilizó la codificación que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.4 - Zona y Cargo de los participantes

Participante	Zona	Cargo
P1	Azuay	Administrador de PDV
P2	Azuay	Farmacéutico
P3	Azuay	Administrador de PDV
P4	Azuay	Farmacéutico
P5	Azuay	Administrador de PDV
P6	Azuay	Farmacéutico
P7	El Oro	Administrador de PDV
P8	El Oro	Administrador de PDV

P9	El Oro	Administrador de PDV
P10	El Oro	Administrador de PDV
P11	El Oro	Farmacéutico
P12	El Oro	Farmacéutico
P13	El Oro	Administrador de PDV
P14	El Oro	Administrador de PDV
P15	El Oro	Administrador de PDV
P16	El Oro	Farmacéutico
P17	El Oro	Administrador de PDV
P18	El Oro	Administrador de PDV
P19	El Oro	Administrador de PDV
P20	El Oro	Administrador de PDV
P21	El Oro	Administrador de PDV
P22	El Oro	Administrador de PDV
P23	Guayas	Administrador de PDV
P24	Guayas	Administrador de PDV
P25	Guayas	Administrador de PDV
P26	Guayas	Administrador de PDV
P27	Guayas	Farmacéutico
P28	Guayas	Administrador de PDV
P29	Loja - Zamora	Farmacéutico
P30	Loja - Zamora	Farmacéutico
P31	Tungurahua - Chimborazo	Administrador de PDV
P32	Tungurahua - Chimborazo	Administrador de PDV
P33	Tungurahua - Chimborazo	Farmacéutico
P34	Tungurahua - Chimborazo	Farmacéutico
P35	Tungurahua - Chimborazo	Administrador de PDV

Fuente: Elaborado por los autores

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSION

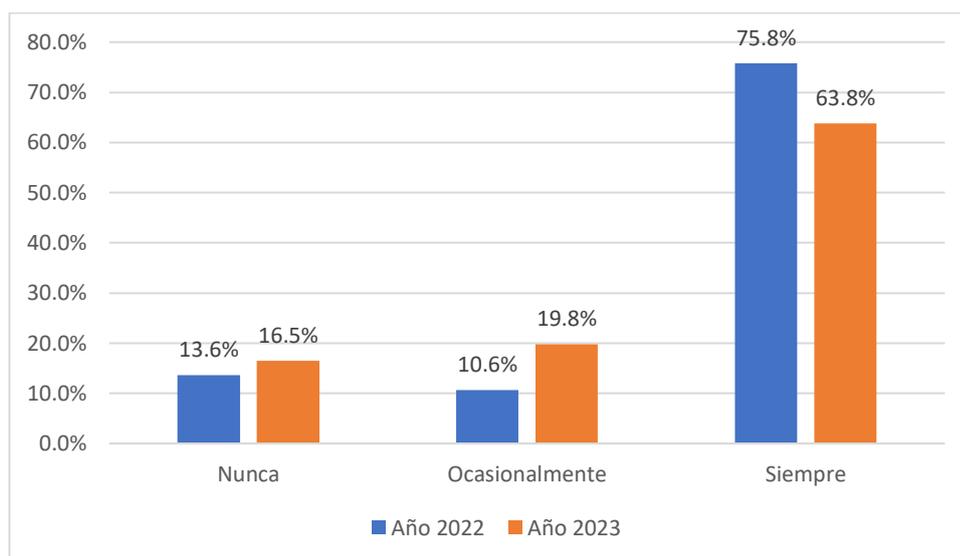
A continuación, se presentan los resultados derivados de las entrevistas de salida realizadas a los colaboradores desvinculados de Farmacias Mia durante los años 2022 y 2023. Estas entrevistas abordaron una variedad de aspectos cruciales que impactaron en la experiencia laboral de los empleados. Se exploraron en detalle temas como el reconocimiento otorgado por la empresa, la adecuación de los horarios de trabajo y el conocimiento de este tipo de horarios antes de ingresar a trabajar, la calidad de la relación con los superiores jerárquicos, la satisfacción en el desempeño de las funciones asignadas, participación en los eventos organizados por la empresa, el nivel de orgullo que sentían los colaboradores al formar parte de la organización y la identificación y clasificación de las causas que motivaron su decisión de abandonar la empresa. Díaz et al. (2016) también señala que es necesario identificar las relaciones entre la información que recopilamos explicitándolos con claridad. Con un total de 132 salidas en el año 2022 y 334 en el año 2023, este análisis exhaustivo permitió comprender los factores que influyeron en la rotación de personal en Farmacias Mia y proporcionó conocimientos valiosos para la formulación de estrategias efectivas de retención de talento.

- **Reconocimiento**

Según las respuestas mostradas en el Figura 4.1, el 13,6% y 16,5% respectivamente para los años 2022 y 2023 nunca sintieron reconocimiento por su trabajo realizado, de igual manera el 10,6% y 19,8% sintieron reconocimiento ocasionalmente. Por otro lado, el 75,8% y el 63,8% siempre sintieron reconocimiento. Estableciendo un porcentaje positivo sobre el reconocimiento por su trabajo en los dos años evaluados.

Erazo y Dávila (2022) mencionan que el reconocimiento laboral juega un papel crucial en el entorno de trabajo y puede tener un impacto significativo en la motivación, el compromiso y la satisfacción de los empleados. Este puede aumentar la motivación de los empleados, ya que sienten que su arduo trabajo es valorado y apreciado. Además, contribuye a la creación de un ambiente laboral positivo, donde los empleados se sienten apoyados y valorados, y de manera consecuente puede mejorar la colaboración entre colegas y fortalecer las relaciones en el lugar de trabajo.

Figura 4.1 - ¿Sentía que tenía reconocimiento por su trabajo?



- **Horario**

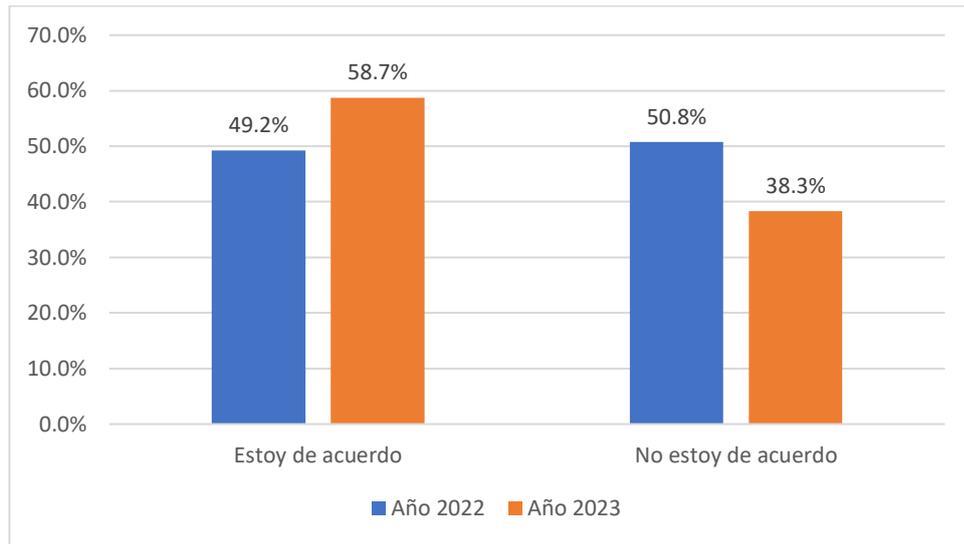
El horario laboral juega un papel fundamental en la vida de los empleados, ya que impacta directamente en su bienestar, satisfacción y rendimiento laboral. Un horario bien estructurado no solo brinda un marco temporal para la realización de tareas, sino que también influye en la calidad de vida de los trabajadores (Abril, 2022).

La Figura 4.2 evidencia que en el año 2022 el 49,2% estaban de acuerdo con el horario de trabajo que llevaban, pero el 50,8% que representa a la mayoría de los empleados entrevistados mencionaron que no estaban de acuerdo, por lo que se puede decir que no estaban conformes con el horario de trabajo establecido por la empresa. Por otro lado, en el año 2023 evidencian que el 58,7% estaban de acuerdo con el horario y el 38,3% no lo estaban.

Saber cuándo deben estar en el trabajo y cuándo pueden esperar tiempo libre contribuye a reducir el estrés y permite una mejor planificación tanto en el ámbito laboral como el personal. Por otro lado, la incertidumbre en los horarios puede generar ansiedad y afectar negativamente la salud mental de los empleados (Carvajal, 2023).

Asimismo, un horario que promueva el equilibrio entre la vida laboral y personal es crucial. La flexibilidad en los horarios puede mejorar la satisfacción de los empleados al brindarles la oportunidad de gestionar sus responsabilidades laborales y familiares de manera más efectiva. Esto no solo impacta positivamente en el bienestar emocional, sino que también puede aumentar la lealtad y la retención de empleados (Abril, 2022).

Figura 4.2 - ¿Cómo califica el horario de trabajo?

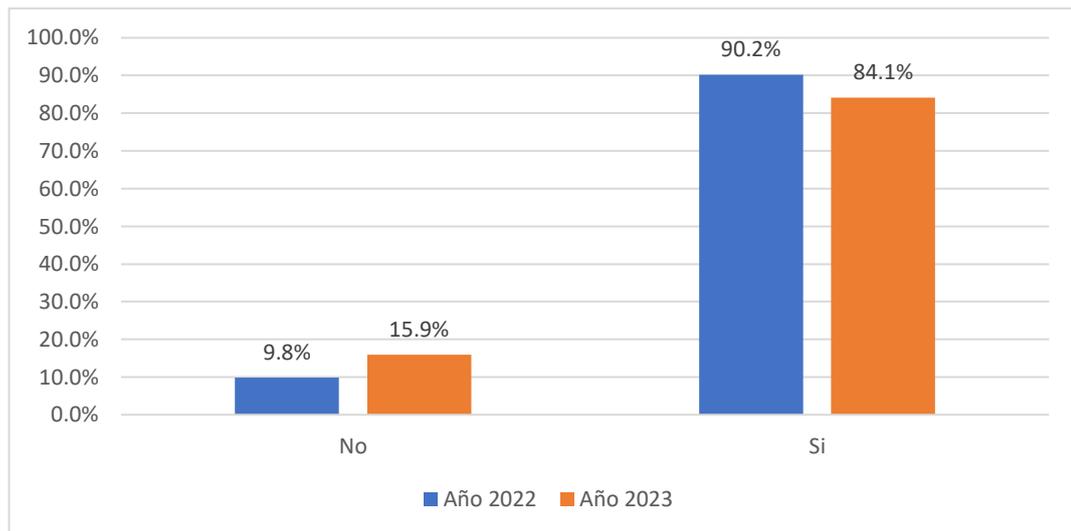


- **Horarios antes de ingresar**

Conocer los horarios de trabajo antes de vincularse a una empresa es un aspecto muy importante para los empleados ya que proporciona una visión clara del compromiso de tiempo que se espera, permitiéndole evaluar si esos horarios son compatibles con sus necesidades y responsabilidades personales. Esta información es esencial para la toma de decisiones informadas sobre la capacidad de coordinar la vida laboral y personal de manera efectiva (Pilligua y Arteaga, 2019).

Como se evidencia en la Figura 4.3, tanto de las entrevistas realizadas en el año 2022 como el año 2023 tenían conocimiento de la modalidad de horarios que se manejaban antes de ingresar a la compañía. Se observa que del año 2022 el 90.2% de entrevistados tenían este conocimiento, pero el 9.8% no lo tenían. Los datos son similares a lo expuesto en el año 2023, ya que el 84.1% conocían sobre los horarios antes de trabajar y el 15.9% no lo hacían.

Figura 4.3 - ¿Tenía conocimiento de la modalidad de horarios antes de ingresar a la Compañía?



- **Relación con el jefe inmediato**

La relación con el jefe inmediato desempeña un papel fundamental en la experiencia laboral de los empleados, impactando en su motivación, desempeño y satisfacción general en el trabajo. La calidad de esta relación puede influir significativamente en el clima laboral y en la retención de talento dentro de la empresa (Pilligua y Arteaga, 2019).

En el caso específico de Farmacias MIA, según las entrevistas realizadas en el año 2022 el 61.4% tuvieron una relación aceptable con su jefe inmediato, el 19.7% la describe como muy buena, pero el 18.9% describieron la relación como mala. Así mismo, se puede observar que en el año 2023 el 68.3% mencionan que han tenido una relación muy buena con su jefe inmediato, el 14.4% mala y el 17.4% aceptable, sin embargo, es importante mencionar que hay entrevistas en donde mencionan que la relación fue aceptable hasta mala.

Un vínculo positivo con el jefe inmediato crea un ambiente de trabajo más colaborativo y estimulante. La comunicación abierta y el apoyo mutuo facilitan la resolución de problemas y fomentan un intercambio constante de ideas. Cuando los empleados sienten que su opinión es valorada y que tienen un líder que los respalda, tienden a estar más comprometidos con sus responsabilidades y metas laborales (Quiroz, 2019).

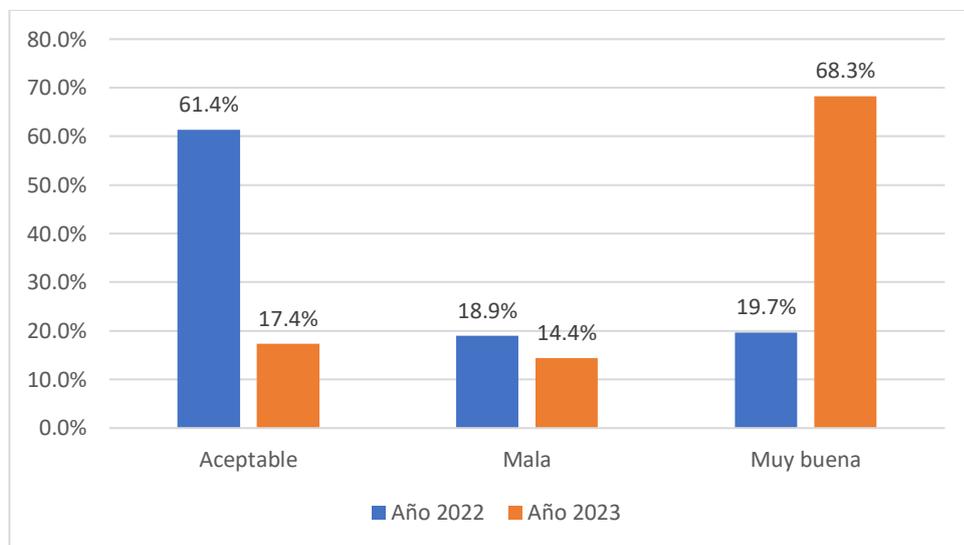
Por otro lado, la ausencia de una buena relación con el jefe inmediato puede manifestarse en una baja moral y desmotivación general entre los trabajadores. La falta de apoyo, reconocimiento y una comunicación efectiva puede contribuir a un ambiente laboral

tenso y desfavorable, afectando negativamente la actitud y el compromiso de los empleados hacia sus responsabilidades (Aragón, 2021).

La relación tensa con el jefe inmediato puede impactar directamente en el rendimiento y la eficiencia laboral, la falta de un liderazgo efectivo puede dejar a los empleados desorientados, sin dirección clara y sin el respaldo necesario para alcanzar su máximo potencial. Esto, a su vez, puede generar una disminución en la productividad y en la calidad del trabajo realizado (Pilligua y Arteaga, 2019).

De manera consecuente, si tomamos en cuenta la retención de talento, una relación difícil con el jefe inmediato puede aumentar la probabilidad de rotación de personal. Los empleados insatisfechos con su relación laboral pueden buscar oportunidades en otras empresas donde se sientan más valorados y respaldados, lo que lleva a la pérdida de talento y a la necesidad de reclutar y capacitar a nuevos empleados (Aragón, 2021).

Figura 4.4 - ¿Cómo describe la relación laboral que tuvo con su jefe inmediato?



- **Satisfacción con las funciones**

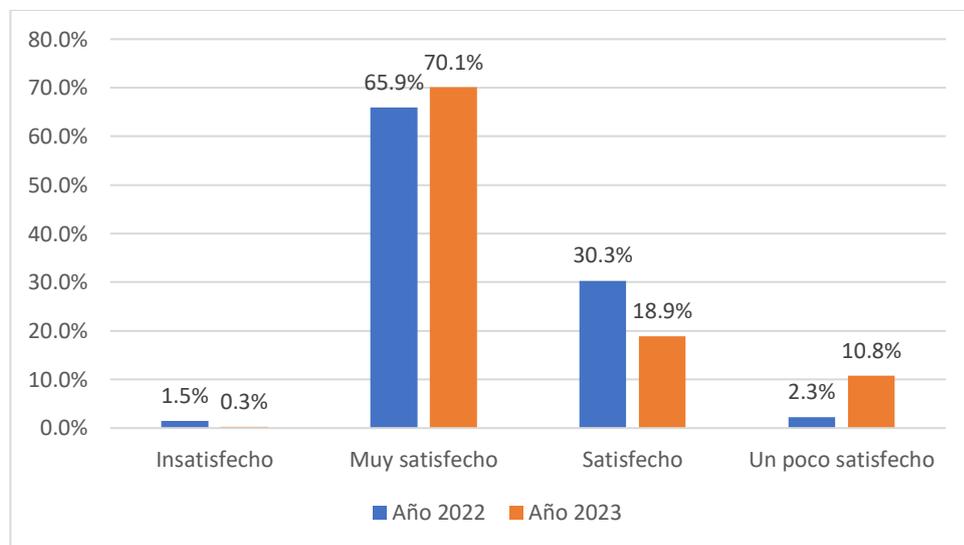
Como se puede visualizar en la figura 4.5 en el año 2022, la mayoría de las respuestas son afirmativas ya que el 65.9% de entrevistados mencionaron encontrarse muy satisfechos a las funciones que realizaban, así como el 30.3% mencionaban estar satisfechos. Por otro lado, un porcentaje pequeño, que representa el 2.3% mencionaban estar poco satisfechos y el 1.5% insatisfechos. Así mismo, en el año 2023 existieron respuestas positivas en esta pregunta ya que el 70.1% mencionan estar muy satisfechos con las funciones que realizaban, el 18.9%

satisfechos, por otro lado, el 10.8% se encuentran un poco satisfechos y el 0.3% que es un porcentaje mínimo está insatisfecho.

Según Vizcaíno (2020) cuando los trabajadores encuentran significado y valor en las tareas que realizan, es más probable que se sientan motivados y comprometidos con sus responsabilidades. La alineación entre las funciones laborales y las habilidades, intereses y valores individuales de los empleados es esencial para cultivar un entorno donde estos se sientan realizados y conectados con su trabajo.

La satisfacción con las funciones puede influir en la retención de empleados, debido a que los trabajadores que encuentran satisfacción en sus roles son más propensos a permanecer en la empresa a largo plazo. Esto no solo reduce los costos asociados con la rotación de personal, sino que también contribuye a la construcción de un equipo estable y experimentado, lo cual es fundamental para el éxito sostenido de la organización (Vizcaino, 2020).

Figura 4.5 - ¿Qué tan satisfecho se encontraba con las funciones que realizaba?

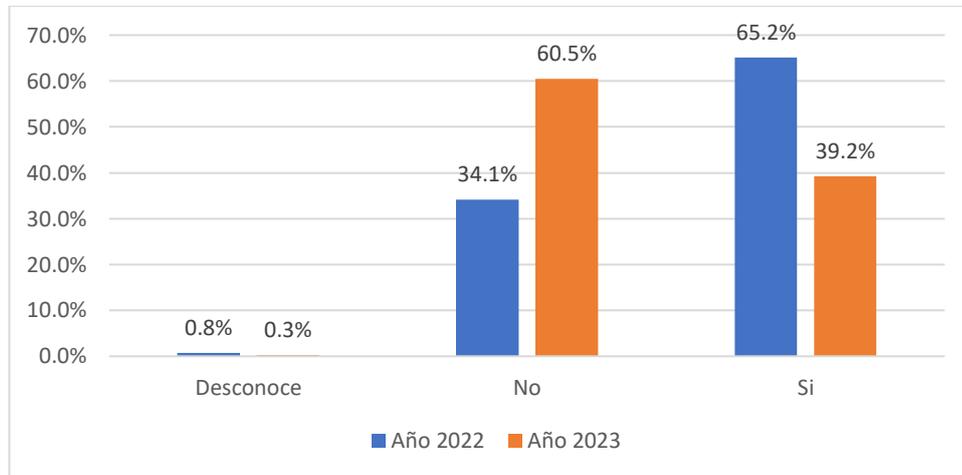


- **Participación a eventos de la empresa**

La participación en eventos de la empresa puede tener una incidencia significativa en los empleados, influyendo en diversos aspectos de su experiencia laboral. Estos eventos pueden abarcar desde conferencias y capacitaciones hasta celebraciones y actividades recreativas. Se brindan con el objetivo de fomentar el sentido de pertenencia y conexión entre los empleados y la organización. Además, las experiencias compartidas ayudan a construir una cultura empresarial sólida, fortaleciendo los lazos entre los compañeros de trabajo y creando un ambiente de trabajo más colaborativo y positivo (Santamaria, 2020).

La Figura 4.6 muestra que en el año 2022 el 65.2% de los entrevistados si participaron en los eventos realizados por la empresa, por el contrario, el 34.1% mencionaron no haberlo hecho. En cuanto al año 2023, el 39.2% mencionaron si haber asistido pero el 60.5% no lo hicieron variando notoriamente el porcentaje de asistencia entre los años estudiados.

Figura 4.6 - ¿Alguna vez participó en los eventos que organizó la Empresa? (Día de La Madre, Día del Padre, Cumpleaños, Capacitaciones, etc.)



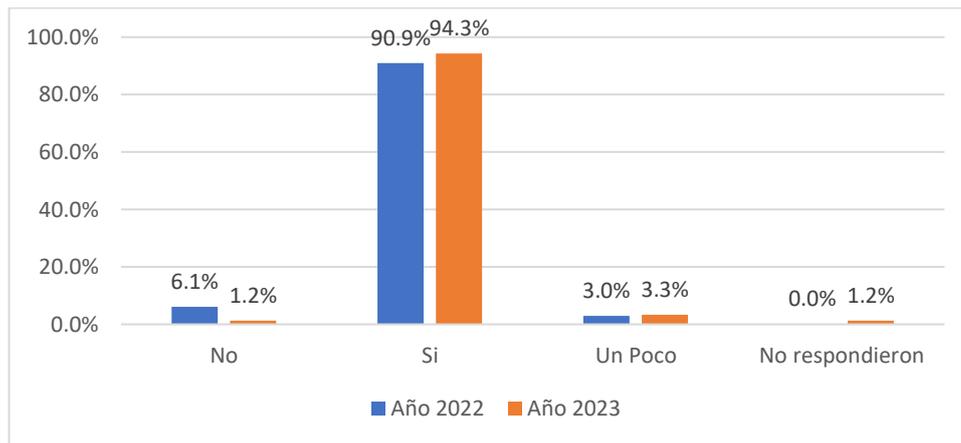
- **Orgullo de trabajar en la empresa**

El sentido de orgullo de trabajar en una empresa tiene una incidencia profunda en los empleados, afectando tanto su bienestar emocional como su desempeño laboral. Cuando los empleados sienten un genuino orgullo por ser parte de una organización, se producen varios impactos positivos (Aragón, 2021).

Como se muestra en la Figura 4.7 la mayoría de personas encuestadas estaban orgullosos de trabajar en Farmacias MIA con un 90.9% en el año 2022 y un 94.3% en el año 2023. Existen comentarios en donde expresaban no sentir orgullo de trabajar en la empresa (6.1% y 1,2%) y sentirse poco orgullosos (3% y 3.3%) del año 2022 y 2023 respectivamente.

Sentirse orgulloso de la empresa y de las contribuciones individuales crea un vínculo emocional con la organización, impulsando a los trabajadores a esforzarse por el éxito colectivo. Este sentido de propósito y pertenencia contribuye a un mayor compromiso y entusiasmo en la ejecución de las responsabilidades laborales. Además, los empleados que se sienten orgullosos de la organización son más propensos a permanecer a largo plazo (Castillo, 2018).

Figura 4.7 - ¿Se sentía orgullo de trabajar en Farmacias Mia?



- **Causas de salida**

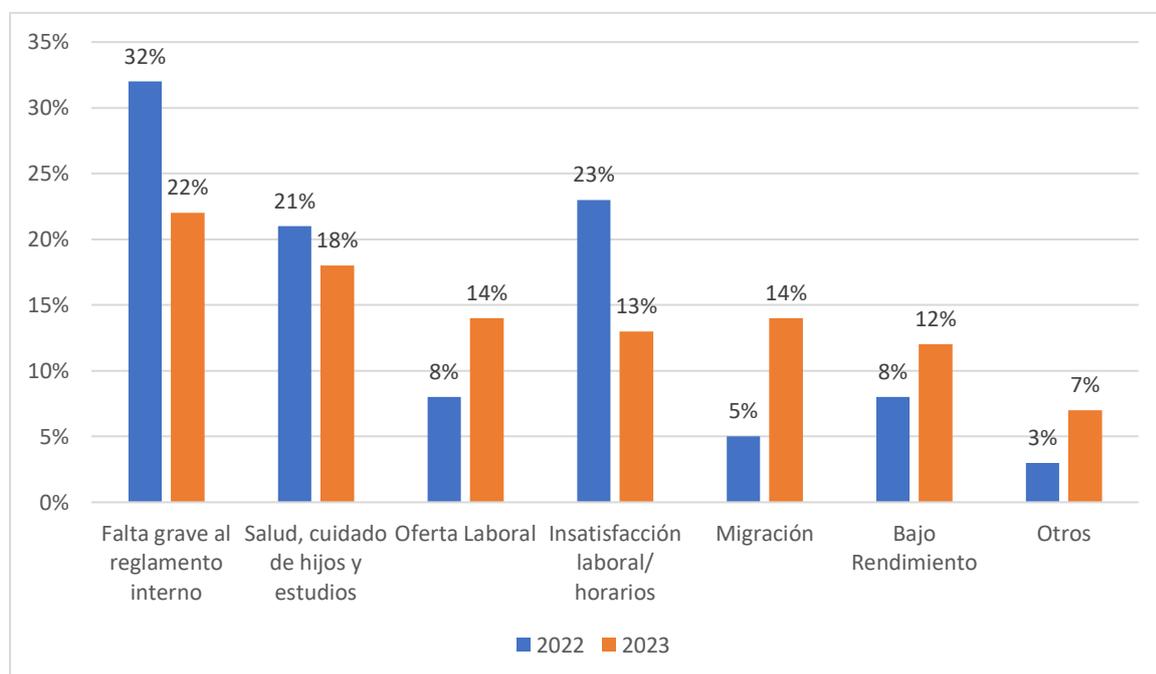
En el análisis de las causas de salida en los años 2022 y 2023, se observan patrones interesantes que ofrecen perspectivas clave sobre los factores que contribuyen a la rotación de personal en Farmacias MIA. En el año 2022, las principales causas de salida incluyeron las faltas graves al reglamento interno (32%), la insatisfacción laboral e insatisfacción con los horarios (23%), y las ofertas laborales externas (8%). Según Smith (2018), la comprensión de las razones de la rotación de personal es crucial para identificar áreas de mejora en la gestión de recursos humanos. Estos factores reflejan una combinación de problemas internos, como el incumplimiento de normativas internas y la insatisfacción con las condiciones laborales, y oportunidades externas, como la atracción de ofertas laborales alternativas. Por otro lado, en el año 2023, las causas de salida más prominentes fueron nuevamente las faltas graves al reglamento interno (22%) y las ofertas laborales externas (14%), seguidas de cerca por motivos relacionados con la salud, el cuidado de hijos y los estudios (18%). Estos resultados sugieren una continuación de los problemas internos de cumplimiento normativo, pero también revelan un aumento en las salidas motivadas por circunstancias personales y externas.

Al analizar estas causas de salida, es posible identificar tanto FI como FE que contribuyen a la rotación de personal. Según la teoría de la rotación laboral, los FI están asociados con elementos dentro de la organización que pueden influir en la decisión de un empleado de dejar su puesto de trabajo (Hom, Mitchell, Lee, & Griffeth, 2012). Las faltas graves al reglamento interno y la insatisfacción laboral, en este sentido, son consideradas FI, ya que están relacionados directamente con la gestión y el ambiente laboral dentro de la empresa. Por otro lado, los FE están influenciados por condiciones y oportunidades fuera del control directo de la organización. Ejemplos de estos FE incluyen las ofertas laborales externas,

la salud, el cuidado de hijos y los estudios, así como la migración (Hom et al., 2012). En conjunto, esta perspectiva teórica ayuda a comprender cómo distintos elementos, tanto internos como externos, contribuyen a la rotación de personal en Farmacias Mia.

Estos hallazgos subrayan la importancia de abordar tanto los FI como los FE en la gestión de la rotación de personal. Si bien es fundamental mejorar las prácticas internas y el ambiente laboral para reducir las faltas graves al reglamento interno y la insatisfacción laboral, también es crucial reconocer y adaptarse a las condiciones externas que pueden influir en las decisiones de los colaboradores, como las oportunidades laborales externas y las necesidades personales. Esta comprensión integral de las causas de salida fue fundamental para implementar las estrategias de retención de talento y mejorar la estabilidad laboral en Farmacias Mia que se muestran en el apartado de propuesta.

Figura 4.8 - Causantes de salidas de colaboradores

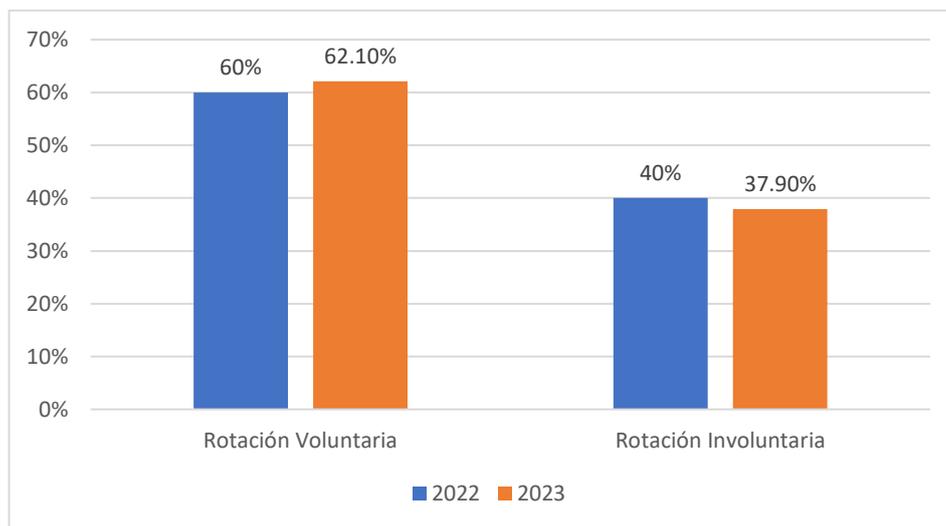


- **Tipos de Rotación**

En el contexto de la teoría expuesta por Zaballa (2021), Visotsky et al. (2019), Marín (2019) y Rodríguez (2020), se evidencia una conexión directa entre las causas de salida y los tipos de rotación en Farmacias MIA durante los años 2022 y 2023. La tipología de rotación voluntaria e involuntaria refleja las circunstancias subyacentes que influyen en las decisiones de los colaboradores y las acciones de la empresa. En el año 2022, el 60% de las salidas se produjo por rotación voluntaria, mientras que el 40% de las salidas fue por rotación

involuntaria. Por otro lado, en el año 2023, se observa un aumento en las salidas motivadas por necesidades personales, ya que el 62.10% de las salidas fueron rotación voluntaria y el 37.9% correspondió a la rotación involuntaria. A pesar de la similitud en la distribución de los tipos de rotación entre ambos años, es crucial destacar cómo las diferentes causas de salida reflejan distintos aspectos de la relación empleado-empresa y cómo estas se vinculan con la teoría de la rotación laboral y los modelos de separación de personal presentados en el marco teórico.

Figura 4.9 - Tipo de Rotación



- **Comentarios de colaboradores desvinculados en las entrevistas de salida**

Dentro de las entrevistas de salida, se pudo observar comentarios como:

E2-23 menciona “le notificó a los administradores y farmacéuticas de MM002, por no cumplir los parámetros de cumplimiento y porque no era productiva. No tuvo un buen trato, eran indiferentes y no le ayudaban, si les pedía que le ayuden cuando no encontraba un producto le contestaban con groserías como: búscalo ahí debe estar, ¿que no sabes? te haces la tonta, boba, eres lenta, todo esto delante de clientes. Desde que ingresó le manifestaron que porqué la contrataron, si ya están completos en farmacia. Sugiere que los administradores deben capacitarse para enseñar, E2-23 fue pasante, pero en pasantías sólo se aprende el 50%; había muchos procedimientos en los que la farmacéutica de MM002 se contradecía, le explicaba, pero después se rectificaba.”

E4-23 menciona de igual manera que “le notificó a la administradora de MPE02, por baja productividad, bajas ventas en productos de recomendación única y por utilizar un pantalón negro en gabardina como parte del uniforme; calificación con la que no está de acuerdo E4-23, porque lo toma como dedicatoria o título personal. E4-23 ingresó como

farmacéutico en jornada parcial, pero siempre se quedaba de 2 hasta 4 horas de excedente, y nunca le remuneraron las horas extras. La razón por la que se quedaba es porque la administradora de MPE02 le hacía quedar más tiempo para que ingrese facturas de proveedores locales, revisar caducados y haga el trabajo que le correspondía hacer a ella; aun así, no consideraron su esfuerzo y le notificaron, la razón por la que administradora de MPE02 pide que hagan su trabajo, es porque ella desconoce cómo se hace y se justifica en que es algo de la empresa. De la calificación del uniforme está en desacuerdo, porque la administradora usa un pantalón/calentador, pero a ella no hacen ninguna observación.

E13-23 menciona también que “cuando le cambiaron a la sucursal denominada MM033 les bajaron a 6 horas, ocasionando que no genere más ingresos; pero ella verificó que antes que esté en estas farmacias, las colaboradoras si hacían horas extras. Su nueva coordinadora de MM033 le incrementó las horas, pero le volvieron a bajar, asegurándole que era por una disposición.

E38-23 trabajaba en MCU02 menciona que “no tuvo seguimiento de ningún superior a la administradora ni coordinadora, tampoco de alguien de talento humano, para saber cómo se sentía y el trato que le daban. Tenía que revisar los correos del administrador, no estaba de acuerdo en que no le den permiso para ir a sufragar. Le hacían sentir humillada y que todo lo que hacía lo hacía mal. Hace quince días presentó su renuncia, pero no le aceptaron por falta de personal, E38-23 expuso sus molestias a la coordinadora en cuanto a lo laboral, también le comentó de sus problemas personales, pero esto no tenía nada que ver con su motivo de renuncia. Deben dar de carácter urgente un curso de relaciones humanas a la administradora, ella no acepta errores y culpa a los demás, grita e insulta, no directamente a sus compañeros, pero si cuando está en el ejercicio de sus funciones. De otras farmacias también son groseros al tratar, lo notó cuando siempre llamaba por las transferencias.”

A E9-22 “le manifestaron que le notificaron por la poca relación laboral para con los compañeros, se demoraba mucho con los clientes”; E56-22 menciona que “horarios muy extensos ya que era un PDV de 24 horas y no tenía el tiempo para compartir con la familia”; E112-22 “su renuncia se da por problemas con administradora de MNAR2 recibía mal trato, es explosiva en su carácter, le amenazó que si fuera por ella ya saldría de la empresa. Desde que administradora de MNAR2 tiene problemas en su columna sólo pasa sentada, no quiere ayudar a nadie, hace que le pasen las cosas hacia donde ella está. E112-22 ahora tuvo la opción de salir del país, no tiene aún planes, pero ya decidió viajar, planificó estar 3 años en el extranjero y luego retornará.”

Existieron también respuestas variadas como menciona E113-23 de MM004 “petición para cambio de horario no aprobado”, por otro lado, E-130-23 mencionaba que el motivo de su salida fue por “alteración de fecha de caducidad de productos”; E188-23 mencionó que “trabajaré con sus padres en su negocio propio en un tiempo aún no determinado, y demás asuntos de índole personal”.

E259-23 mencionó que “explicó que se empezaron a enfermar sus hijos, sobre todo su hija menor. Por eso optó por cuidarla ella mismo”.

Estos comentarios brindan información base para establecer estrategias pertinentes en torno a la rotación del personal. De estos se deduce que, dentro de la empresa los colaboradores no poseen buena comunicación ni relación con los jefes inmediatos, por lo tanto, se crea un ambiente tenso y difícil de llevar diariamente.

- **Resultados de la entrevista realizada a administradores de PDV y farmacéuticos:**

Dentro de las entrevistas semiestructuradas realizadas a 35 colaboradores activos, tanto farmacéuticos como administradores de PDV, se exploraron diversas opiniones sobre los desafíos y molestias que enfrentan en el desempeño de sus actividades laborales. Además, se investigó el impacto de estos desafíos tanto en su rendimiento laboral como en su vida personal. Se indagó también sobre la percepción del clima laboral en la empresa, la satisfacción laboral de los colaboradores y sus posibles planes de abandonar la organización en el futuro, junto con las razones que podrían motivar dicha decisión con respecto a Farmacias MIA. Por último, se recabaron recomendaciones sobre posibles estrategias a implementar en las sucursales. A continuación, se detallan los resultados obtenidos con mayor precisión:

4.1 ¿Alguna vez han tenido algún inconveniente/ molestia al desempeñar sus actividades? Especificar cuáles.

En el ámbito laboral, es común que los colaboradores enfrenten diversos inconvenientes o molestias al desempeñar sus actividades diarias. Según la investigación de Robbins y Judge (2009), los conflictos interpersonales y las condiciones laborales adversas pueden tener un impacto negativo en el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados. Estos factores pueden contribuir significativamente a la rotación del personal y afectar la productividad y el bienestar general en el lugar de trabajo.

En este caso de estudio, el 48% de colaboradores entrevistados indicaron que no han tenido inconvenientes o molestias al desempeñar sus funciones, el 52% restante manifestó y detalló algunas de sus principales preocupaciones al realizar sus funciones, las cuales que se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 4.1- Inconvenientes/ molestias al desempeñar sus actividades

Participante	Contenido
P2	“Siempre van a existir inconvenientes o situaciones en las que a veces el personal que uno lidera no va a estar de acuerdo, pero por eso es importante la comunicación y empatía. Sin comunicación no se puede llegar a nada por eso creo que es importante conversar con el equipo de trabajo y llegar a una solución.”
P4	“La competitividad negativa con otros puntos de venta.”
P10	“Por mi salud, no me creían que estaba enferma a pesar del certificado y exámenes médicos entre otros.”
P11	“No podíamos comunicar nuestros inconvenientes a Machala porque se tomaban represalias, y cuando se realizan las auditorías y existe un mal cobro no nos devuelven los valores, no se nos considera para cambio de PDV se solicitó y se hizo caso omiso de la solicitud”
P15	“Si varias veces, cuando un departamento da una dirección y otro direccional de manera distinta”
P20	“Cuando no hay apoyo con otros departamentos y dependemos de aquellos para desarrollar o solucionar problemas presentados en el día a día”
P23	“Desempeño de personal a laborar no cumple expectativas, al comparar experiencia, años de labor en el cargo y empresa y labores que desarrolla”
P28	“Cuando existe un cronograma de trabajo y las otras áreas no cumplen sus acuerdos o tiempos establecidos”
P31	“Incertidumbre con clima laboral. La cultura adherida de ignorar llamadas iniciando desde el área administrativa y culminado por la parte operativa.”
P32	Cuando el sistema está lento y no se carga tanto para la venta como para la gestión administrativa
P33	“Si, ya tengo casi un año pidiendo la pintura de la fachada del PDV y mejoramiento del letrero y no hay respuesta”
P35	Dejar exceso de actividades por parte del administrador al compañero de trabajo. Que digan que no se colabora.

Fuente: Elaborado por los autores

Al analizar las respuestas se puede palpar que algunos desafíos que enfrenta los colaboradores de Farmacias MIA, especialmente los relacionados al cardo de administrador de PDV están relacionados a la operatividad, así como la falta de empatía entre sus pares y jefes.

Además, estos inconvenientes pueden influir en la percepción de los empleados sobre la cultura organizacional, debido a que, si los problemas persisten y no se abordan de manera efectiva, los trabajadores pueden sentir que la empresa no valora su bienestar y desarrollo. Esto puede afectar la identificación con los valores de la organización, disminuyendo la lealtad y aumentando la probabilidad de que busquen oportunidades en otras empresas que ofrezcan un ambiente más positivo.

4.2 ¿Qué impacto han tenido estos inconvenientes/molestias en su desempeño laboral y su vida personal?

Al cuestionar el impacto de los inconvenientes presentados en el desempeño laboral y en su vida se reitera las experiencias desfavorables que experimentan cuando en el trabajo no existen las condiciones propias para el desarrollo profesional y personal adecuado. A continuación, se expone lo manifestado por el 57% de los colaboradores encuestados respecto al impacto de estos problemas tanto a nivel laboral como personal:

Tabla 4.2- Impactos de los inconvenientes en el desempeño laboral y personal

Participante	Contenido
P1	“Una de las molestias es que hay que revisar los productos de vencimiento y a la vez -seguir atendiendo por lo que eso provoca malestar tanto para el cliente como para uno mismo ya que es difícil concentrarse y terminar rápido. O al menos en unos de los días que se tiene que realizar esa tarea, se podría asignar dos compañeros para terminar con eficiencia dicha actividad.”
P2	“Negligencia y mala optimización de tiempo en actividades laborales.”
P3	“Molestias en cuanto a mis funciones ya que no avisan con tiempo y el departamento comercial debe solucionar finalmente así sea fines de semana y feriados. Causando un retraso en la ejecución de otras funciones”
P4	“En ambos porque no podemos dar respuestas o soluciones inmediatas y llevamos a lo personal el sentir de no cumplir con el personal a cargo”
P6	“Sobrecarga laboral, conflictos para idear estrategias aplicables para crecimiento de PDV”
P8	“Negligencia y mala optimización de tiempo en actividades laborales.”
P11	“Estancamiento, ansiedad” “concentración” “estrés”
P30	“Trato de solucionar con mi jefe inmediato, sin embargo, la impotencia me hizo pensar en renunciar.”

P31	“En la laboral se ocupa más tiempo en realizarlo, en la vida personal ha habido clientes incómodos q hasta dejan insultando porque el sistema está lento”
P32	“Si uno tiene un compromiso con la empresa, pero debido a esto uno ya no trabaja con el mismo entusiasmo y el rendimiento o la rentabilidad da igual”
P33	“Se ve fea la fachada y se tiene miedo de que se vaya a caer el letrero a algún peatón”

Fuente: Elaborado por los autores

4.3 ¿Se encuentran satisfechos con el clima laboral que farmacias MIA posee?

El clima laboral juega un papel crucial en la rotación del personal, ya que afecta directamente la satisfacción, el compromiso y la percepción de los empleados sobre su lugar de trabajo (Smith & Johnson, 2019). Un clima laboral positivo puede contribuir a la retención del talento, mientras que un ambiente negativo puede aumentar la probabilidad de que los empleados busquen oportunidades en otras empresas (Jones et al., 2020).

Al evaluar la satisfacción del clima laboral, el 83% de las personas mencionaron que, si están satisfechos con el clima laboral, algunas de ellas brindaron recomendaciones para su mejora. Ejemplos de estas recomendaciones se destacan en la siguiente tabla:

Tabla 4.3 - Recomendaciones para mejorar el clima laboral

Participante	Contenido
P9	“Ha sido bueno el clima laboral, pero si quisiera indicar que ahora se ha perdido un poco esa empatía o amabilidad se podría decir en ciertos compañeros (lo indico porque cuando uno ingresa a las oficinas muchos quedan mirando raro, uno saluda y no suelen contestar, se entiende que estén ocupados, pero creería que el saludar no nos va hacer atrasar el trabajo, pero bueno a la vez trato de entender que de pronto el estrés.”
P16	“Si. A veces se complica por los horarios.”
P20	“En lo personal trato de tener una buena relación con mis compañeros y ser empática con la mayoría así mejoramos las relaciones con mis compañeros”
P28	“Si, estoy satisfecho sin embargo creo que podríamos mejorar. Ya que existen compañeros que no poseen una cultura de servicio y eso hace que exista una mala experiencia como cliente interno.”

Fuente: Elaborado por los autores

Como se evidencia el clima laboral tiene oportunidades de mejorar, principalmente con lo que se refiere a la comunicación interna entre administradores y farmacéuticos. De igual manera se hace visible la falta de habilidades blandas por parte de administración, al igual que la empatía del lugar de trabajo, lo que resulta en un clima laboral deficiente o tóxico lo que genera insatisfacción y desmotivación, incentivando la búsqueda de alternativas laborales de los empleados.

4.4 ¿Ha existido alguna razón por la que Uds. hayan pensado dejar de ser parte de farmacias MIA?

A pesar de que la pregunta estaba dirigida a las razones por las cuales el colaborador pensó en dejar la empresa, algunos manifestaron las razones por las que optaron por permanecer en Farmacias MIA, resaltando los aspectos positivos. En la tabla siguiente se detalla lo expresado por algunos colaboradores:

Tabla 4.4 - Razones por las cuales dejaría o permanecería en Farmacias Mia

Participante	Razones en contra	Razones a favor
P1, P9, P17, P23, P32	“Mejor oferta laboral por salario.”	
P4		“En realidad, desde que inicié en Farmacias Mia me visualice siempre creciendo en lo laboral y personal en la empresa y me siento muy orgullosa del trabajo que he desempeñado durante todo este tiempo.”
P5	“Al momento me siento estable y motivada, pero me encantaría también desempeñar mi profesión.”	
P15	“Porque los procesos no se manejan de forma adecuada y las respuestas no son inmediatas o no tratan de pensar en la solución o en los farmacéuticos”	
P20	“Si a veces sobrecarga de trabajo.”	
P28		“Me han llamado por varias ocasiones de otras empresas por un mejor cargo y obviamente un mejor sueldo. Sin embargo, he preferido mantener en Farmacias MIA con el enfoque de crecer o ascender dentro de la compañía.”

Fuente: Elaborado por los autores

Estas respuestas evidencian, por un lado, el deseo que tienen los entrevistados de crecer y desarrollar su potencial dentro de la empresa, pero por otro lado, la posibilidad de que,

al encontrar una mejor oferta laboral, decidan desvincularse de la misma, afectando negativamente a Farmacias MIA. Esto demuestra que la oferta laboral es un factor predominante en la decisión del colaborador de dejar la empresa, especialmente si implica mayores ingresos.

4.5 ¿Cuáles son las razones por las cuales Uds. dejaría de ser parte de Farmacias MIA?

Existen diversas razones por las cuales una persona podría optar por dejar de trabajar en una empresa. En primer lugar, las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional son factores cruciales que influyen en la decisión de los empleados (Smith & Johnson, 2019). Los colaboradores tienden a buscar organizaciones que ofrezcan posibilidades claras de ascenso, capacitación y aprendizaje continuo. La falta de perspectivas de crecimiento dentro de una empresa puede generar insatisfacción entre los empleados, lo que eventualmente los lleva a buscar nuevos desafíos en otro lugar, como se observa en los hallazgos de las entrevistas.

Asimismo, las condiciones salariales y los beneficios son motivadores clave para la retención del personal (García, 2018). Los empleados buscan una remuneración justa y paquetes de beneficios competitivos que satisfagan sus necesidades individuales. La ausencia de una compensación adecuada o de beneficios que se ajusten a sus expectativas puede llevar a que los empleados consideren otras opciones laborales que ofrezcan una remuneración más equitativa.

Tabla 4.5 - Razones para dejar Farmacias MIA

Participante	Contenido	Porcentaje de menciones
P6, P3, P18, P25, P27, P29, P34	“Por la excesiva presión o carga del trabajo, nivel de estrés elevado en los cargos de mandos medios”	20%
P1, P2, P4, P9, P10, P11, P17, P19, P20, P23, P236, P28, P31, P32, P35	“Salario poco competitivo o congelado, es decir no existe una mejora salarial por los años de trabajo atado a la inexistencia de beneficios adicionales”	43%
P5, P7, P8, P12, P13, P14, P15, P16, P21, P22, P24, P30, P33	“Mal clima laboral, ya que no hay empatía por parte de los jefes, mala comunicación entre jefes y subordinados”	37%

Fuente: Elaborado por los autores

Estos resultados evidencian la importancia de abordar adecuadamente aspectos como el desarrollo profesional, la compensación y el ambiente laboral para retener al talento dentro de una organización.

4.6 ¿Según su criterio qué acciones/ estrategias podría implementar la empresa para evitar la rotación del personal?

Según las respuestas de los entrevistados, queda claro que la gestión efectiva de los horarios laborales y la comunicación abierta entre la dirección y el personal son aspectos cruciales para mitigar la rotación del personal. Los comentarios sobre la necesidad de horarios más flexibles y la consideración de las responsabilidades personales reflejan la importancia de equilibrar las demandas laborales con la vida fuera del trabajo. Esto resuena con la literatura que destaca la importancia de la satisfacción laboral y el bienestar del empleado en la retención del personal (García, 2018). Dentro de las acciones o estrategias que se podría implementar de acuerdo a los entrevistados se encuentran:

Tabla 4.6 - Estrategias sugeridas para evitar la rotación

Participante	Contenido
P11	Interacción directa con el personal, capacitaciones presenciales, retroalimentación de áreas y procesos.
P14	Implementar horarios que no sean extensos, permitiendo que los empleados puedan disfrutar de tiempo con sus familias.
P1, P2, P5, P10, P32, P35	Mejorar los horarios laborales, tratando de mantenerlos favorables para los colaboradores, considerando rotación y divisiones en feriados.
P6	Actualizar técnicas laborales para mantenerse relevantes y viables.
P15	Clarificar las expectativas desde el reclutamiento, capacitación en comunicación efectiva para administradores, y dar importancia a pequeños gestos de aprecio.
P8, P28	Reconocer y recompensar el desempeño, evaluar regularmente a los líderes para prevenir preferencias y anomalías.
P13	Mejorar la remuneración y el pago de horas extras.
P25	Considerar la ubicación del domicilio de los empleados para evitar gastos excesivos de transporte.
P29, P17	Ampliar las opciones de postulación y realizar una selección más exhaustiva.
P23	Ofrecer oportunidades a estudiantes para puestos relacionados, aunque carezcan de experiencia directa.
P30, P33	Adaptar los procesos laborales a las necesidades reales, contratar personal adicional para cubrir ausencias.
P24	Incentivar al personal con remuneraciones adicionales.
P3, P5	Mejorar el trabajo en equipo y la capacitación para ofrecer un mejor servicio al cliente.
P9	Fomentar un entorno laboral equitativo y de confianza, donde se valore la colaboración mutua.
P12	Mantener los horarios actuales que son del agrado del empleado.

Fuente: Elaborado por los autores

Asimismo, las recomendaciones relacionadas con la transparencia en el reclutamiento, la comunicación efectiva entre líderes y colaboradores, y el cuidado de los detalles que demuestran aprecio por parte de la empresa sugieren la importancia de construir una cultura organizacional sólida y de confianza (Brown & Smith, 2017).

En resumen, las acciones y estrategias sugeridas por los entrevistados destacan la necesidad de abordar múltiples aspectos, incluidos el equilibrio entre trabajo y vida personal, el desarrollo profesional, el reconocimiento y la comunicación efectiva, para reducir la rotación del personal en Farmacias MIA.

CAPITULO V

5. PROPUESTA DE PLAN PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL FARMACÉUTICO

Al realizar el análisis de los resultados obtenidos tanto en las entrevistas de salida como la realizada a administradores de PDV y farmacéuticos, además de analizar diversas fuentes bibliográficas, se concluye que la insuficiencia en el proceso de entrenamiento de nuevos colaboradores, la insatisfacción con horarios rotativos y la relación con jefes inmediatos son determinantes en la rotación de personal en Farmacia Mia. Allen et al. (2010) destacan la importancia de estrategias basadas en evidencia para retener talento, mientras que Cascio (2018) enfatiza la gestión adecuada de recursos humanos para mejorar la productividad y la calidad de vida laboral. En base a estas conclusiones, se propone desarrollar e implementar estrategias específicas, como programas de onboarding estructurados, optimización de la programación de horarios y fortalecimiento de habilidades de liderazgo y empatía en los administradores de farmacia. Griffeth et al. (2000) respaldan la importancia de abordar estos factores para reducir la rotación de personal, demostrando su impacto en la retención de empleados y el desempeño organizacional.

La propuesta de tesis busca contribuir al conocimiento en el campo de la gestión del talento humano, proporcionando recomendaciones prácticas para enfrentar uno de los desafíos más significativos que enfrentan las farmacias y otras organizaciones en la actualidad: la rotación de personal.

Identificando los principales factores que influyen en la deserción laboral del personal de Farmacias MIA se plantean las siguientes propuestas, que son expuestas en una matriz en donde se identifican las actividades que ayudarán a mejorar los procesos de la empresa y por lo tanto garantizar la estabilidad y permanencia de un colaborador.

En la tabla 5.1 se muestran los factores internos (FI) detectados en donde se incluyen la insuficiencia en el proceso de entrenamiento de nuevos colaboradores y la insatisfacción en los horarios rotativos, para cada una se proponen estrategias y actividades que con su posterior aplicación permitirán la satisfacción y permanencia de los colaboradores. Por otro lado, en la tabla 5.2 se muestran los factores externos (FE) detectados en donde se plantean estrategias para las oportunidades de captación laboral externas más atractivas y las circunstancias personales como la salud, el cuidado de los hijos y estudios.

Tabla 5.1 - Factores internos (FI) detectados y estrategias propuestas

FI Detectado	Estrategia (E)	Actividades (Ac)
<p>FI1: Insuficiencia en el proceso de entrenamiento de nuevos colaboradores</p>	<p>E1.FI1: Desarrollo de un programa de onboarding</p>	<p>Ac1: Diseño de un programa estructurado: Desarrollar un plan detallado de onboarding que incluya la presentación de la empresa, los procesos internos, la cultura organizacional y las expectativas del rol. Este plan debe ser adaptable a diferentes niveles y funciones dentro de la organización.</p> <p>Ac2: Asignación de mentores: Designar a empleados experimentados como mentores para los nuevos colaboradores, quienes los guiarán durante el proceso de onboarding, brindándoles apoyo, respondiendo preguntas y facilitando la integración en el equipo y la empresa.</p> <p>Ac3: Feedback y evaluación continua: Establecer mecanismos para recopilar feedback tanto de los nuevos colaboradores como de los responsables del proceso de onboarding, con el fin de identificar áreas de mejora y garantizar que el programa sea efectivo y esté alineado con las necesidades del personal y la organización.</p>
<p>FI2: Insatisfacción con Horarios Rotativos</p>	<p>E1.FI2: Optimización de la programación de horarios</p>	<p>Ac1: Análisis de demanda y flujo de clientes: Realizar un estudio detallado del flujo de clientes en diferentes horarios y días de la semana para identificar patrones de demanda. Esto permitirá ajustar la programación de horarios del personal en función de las necesidades reales de atención al cliente.</p> <p>Ac2: Implementación de un sistema de turnos equitativos: Establecer un sistema de asignación de turnos que garantice una distribución justa y equilibrada entre todos los empleados, teniendo en cuenta las preferencias individuales en la medida de lo posible y asegurando la cobertura adecuada en momentos de alta demanda.</p> <p>Ac3: Flexibilización de horarios con compensaciones: Ofrecer opciones de flexibilidad en los horarios de trabajo, como intercambio de turnos entre empleados o la posibilidad de acumular horas para disfrutar de días libres adicionales, con el objetivo de brindar mayor autonomía y satisfacer las necesidades individuales de conciliación entre trabajo y vida personal.</p>

FI3: Relación con jefes inmediatos	E1.FI3: Desarrollo de habilidades de liderazgo y empatía en administradores de farmacia	<p>Ac1: Programa de Desarrollo de Liderazgo y Habilidades Sociales: Implementar un programa estructurado de capacitación y desarrollo diseñado específicamente para los mandos medios, centrándose en el fortalecimiento de habilidades de liderazgo, comunicación efectiva, gestión de equipos y empatía.</p> <p>Ac2: Sesiones de retroalimentación y coaching: Programar sesiones regulares de retroalimentación y coaching entre los administradores y sus equipos, para identificar áreas de mejora, establecer metas claras y brindar apoyo personalizado para el crecimiento y desarrollo profesional.</p> <p>Ac3: Fomento de una cultura de colaboración y empatía: Implementar un programa de cambio de roles donde los administradores y coordinadores puedan ejercer el rol de farmacéutico y viceversa, con la finalidad que les permita vivir experiencias de ejecutar un cargo distinto y entender de mejor manera el rol de cada uno en la organización</p>
---	--	--

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 5.2 - Factores externos detectados (FED) y estrategias propuestas

FE Detectado	Estrategia (E)	Actividades
<p>FE1: Oportunidades de captación laboral externas más atractivas.</p>	<p>E1.FE1: Crear programa de incentivos, remuneraciones y compensaciones.</p>	<p>Ac1: Revisar que la compensación salarial de los colaboradores farmacéuticos esté alineada con el mercado y sea competitivo.</p> <p>Ac2: Establecer un sistema a corto plazo, como bonificaciones por desempeño mensual, basado en el desempeño individual y/o del equipo.</p> <p>Ac3: Crear incentivos a largo plazo, como compensar por performance anual individual (cumplimiento de objetivos del año), y adicional sugerir a los directivos, aperturar una póliza de vida, para los colaboradores que tengan de permanencia de un año en adelante.</p>
<p>FE2: Circunstancias personales exentas a la empresa, tales como: La salud, el cuidado de los hijos y estudios.</p>	<p>E1.FE2: Crear Programa de flexibilidad y apoyo personal</p>	<p>Ac1: Elaborar una política de programas de apoyo para el desarrollo académico, donde se incluyan becas a los colaboradores, tiempo libre remunerado para asistir a clases o estudiar cuando sea el caso.</p> <p>Ac2: Ofrecer beneficios de salud que incluyan cobertura médica familiar, y crear programas de bienestar que promuevan un estilo de vida saludable.</p> <p>Ac3: Aperturar el servicio de guardería infantil para el cuidado de los hijos de los colaboradores, amparado en el Art. 155 del Código del Trabajo.</p>

Fuente: Elaborado por los autores

Tabla 5.3 – Presupuesto para implementación de Estrategias

Establecidas las estrategias y actividades para cada factor analizado se plantea el siguiente presupuesto:

E	Ac	Presupuesto estimado	Justificación (de acuerdo con las actividades del cronograma)
E1.FI1		\$ 2,000.00	Contratación de consultores o expertos en recursos humanos para desarrollar el plan detallado de onboarding
	Ac1	\$ 300.00	Creación de materiales de capacitación y presentación
		-	Se recomienda utilizar la red social interna de comunicación como herramienta tecnológica para apoyar el proceso de onboarding
		-	Se recomienda utilizar el recurso humano del departamento de talento humano para la identificación y formación de mentores dentro de la organización
	Ac2	\$ 300.00	Desarrollo de material de apoyo para los mentores
		\$ 1,000.00	Destinados a premios y reconocimientos a los mejores mentores. Estos premios serán entregados en fin de año.
	Ac3	-	Se recomienda utilizar las apps de encuestas que tiene la compañía para realizar encuestas de retroalimentación (encuestas, reuniones periódicas)
E1.FI2	Ac1	\$ 12,000.00	Contratación de consultores especializados en análisis de datos y flujo de clientes; así como la implementación de tecnología para el monitoreo del flujo de clientes
	Ac2	\$ 15,000.00	Desarrollo de un sistema de asignación de turnos equitativo y capacitación del personal en el nuevo sistema
	Ac3	-	Se recomienda utilizar el recurso humano de los departamentos de talento humano y procesos para el desarrollo de políticas y procedimientos para la flexibilización de horarios
E1.FI3	Ac1	\$ 5,000.00	Contratación de consultores o entrenadores especializados en liderazgo y habilidades sociales
	Ac2	\$ 8,000.00	Costos de sesiones de coaching ejecutivo para cada coordinador (10 coordinadores)
		\$ 4,200.00	Sesiones de coaching grupales para cada zona (7 zonas)

	Ac3	-	Se recomienda utilizar el recurso humano de capacitación para el desarrollo de programas de intercambio de roles; así como la capacitación del personal en los nuevos roles
E1.FE1	Ac1	\$ 3,500.00	Contratar consultores para realizar un análisis comparativo del mercado y ajustar salarios.
	Ac2	\$ 4,500.00	Contratar consultores externos para diseñar el sistema de bonificaciones mensuales y anuales de la compañía
		-	Se utilizará los capacitadores de la empresa para capacitar al personal en el nuevo sistema de bonificaciones.
	Ac3	\$ 28,800.00	Negociar y establecer póliza de vida con compañía aseguradora. (por 800 farmacéuticos por 12 meses)
E1.FE2	Ac1	-	Se recomienda utilizar el recurso humano de los departamentos de talento humano y procesos para el desarrollo de políticas de apoyo educativo.
	Ac2	-	Se recomienda coordinar con el área de salud ocupacional para la implementación de programas de bienestar y promoción de salud.
	Ac3	-	Se sugiere asignar a las personas de trabajo social de la empresa realizar la evaluación de requisitos legales y normativas para la apertura de la guardería, así como la estimación de los costos para esta implementación, o analizar con guarderías existentes.

Fuente: Elaborado por los autores según estimaciones realizadas

Tabla 5.4 - Cronograma establecido para la implementación de estrategias

Establecidas las estrategias y actividades para cada factor analizado se plantea el cronograma de implementación con un periodo de tiempo de 6 meses como se muestra en la tabla 5.3:

E	Ac	Responsable	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
			Sem.1	Sem.2	Sem.3	Sem.4	Sem.5	Sem.6	Sem.7	Sem.8	Sem.9	Sem.10	Sem.11	Sem.12	Sem.13	Sem.14	Sem.15	Sem.16	Sem.17	Sem.18	Sem.19	Sem.20
E1.FI1	Ac1	Talento Humano	█	█	█																	
	Ac2				█	█																
	Ac3					█	█															
E1.FI2	Ac1						█	█	█													
	Ac2									█	█	█										
	Ac3										█	█	█									
E1.FI3	Ac1															█	█					
	Ac2																█	█				
	Ac3																		█	█		
E1.FE1	Ac1						█	█														
	Ac2							█	█													
	Ac3								█	█												
E1.FE2	Ac1										█											
	Ac2										█	█										
	Ac3						█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█

Fuente: Elaborado por los autores

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- El estudio realizado identificó tanto factores internos como externos que afectan la rotación del personal farmacéutico en Farmacias MIA. Los resultados indican que la alta tasa de desvinculación está ligada a complejas interacciones entre elementos organizacionales intrínsecos y extrínsecos. En 2022, la rotación se concentró principalmente en los Millennials, con un 51%, mientras que, en 2023 los Centennials representaron el 54.19% de las desvinculaciones. Las generaciones Millennials y Centennials tienen expectativas laborales distintas que influyen en su comportamiento en el trabajo. Según González y Martínez (2021), los Millennials valoran la flexibilidad, el equilibrio entre la vida personal y profesional, y buscan oportunidades de desarrollo constante. Por otro lado, los Centennials, que están ingresando al mercado laboral, prefieren la estabilidad y la seguridad en el empleo, además de tener una fuerte inclinación hacia la tecnología y la innovación. Estas diferencias plantean desafíos y oportunidades para las organizaciones, que deben ajustar sus estrategias de gestión del talento para atraer y retener a estos grupos. Asimismo, el estudio revela que el 71.21% y el 71.26% de los colaboradores con nivel de bachillerato fueron los más afectados por la rotación en 2022 y 2023, respectivamente. Además, los colaboradores solteros encabezaron las desvinculaciones, con un 56.82% en 2022 y un 62.87% en 2023. Estos datos destacan la necesidad de considerar las diferencias generacionales, el nivel educativo y el estado civil en la gestión de recursos humanos y la motivación laboral, aportando nuevas perspectivas para las teorías de retención de personal en las organizaciones.
- Las conclusiones del estudio proporcionan a los gerentes y líderes de recursos humanos de Farmacias MIA valiosa información para diseñar e implementar estrategias efectivas de retención de personal. Tanto los factores internos, como la cultura organizacional, los procesos de selección y reclutamiento, y el clima laboral, como los factores externos, tales como las oportunidades laborales atractivas y las circunstancias personales de los empleados, juegan un papel crucial en la retención del talento. Comprender y abordar estos aspectos es esencial para desarrollar políticas de gestión que reduzcan la alta

rotación del personal farmacéutico y promuevan la estabilidad y el crecimiento sostenible de la empresa.

- Utilizando los factores identificados, se han diseñado estrategias organizacionales para reducir la rotación del personal farmacéutico en Farmacias MIA. Estas estrategias adoptan un enfoque integral que aborda tanto los factores internos como los externos que inciden en esta problemática. La implementación de políticas de recursos humanos enfocadas en el desarrollo profesional, el bienestar laboral y el reconocimiento del personal es fundamental para mejorar la retención del talento. Además, es vital estar atentos a las tendencias del mercado laboral y la competencia dentro de la industria farmacéutica, y responder de manera proactiva para alinearse con los avances y evoluciones del sector. Al aplicar un enfoque estratégico y adaptativo según la propuesta establecida, Farmacias MIA puede mejorar su capacidad para retener al personal cualificado y mantener un equipo estable y comprometido a largo plazo.
- El estudio proporciona nuevos conocimientos y perspectivas a la comunidad académica en los campos de la gestión de recursos humanos y la psicología organizacional, al analizar detalladamente los factores que influyen en la rotación del personal dentro de un contexto específico. Estos hallazgos pueden ser fundamentales para futuras investigaciones, ampliando la comprensión sobre la retención de talento y la gestión del capital humano en organizaciones del sector farmacéutico. Esto no solo enriquece la teoría existente, sino que también ofrece aplicaciones prácticas para mejorar la retención de personal en la industria.

6.2 Recomendaciones

- A partir de los resultados del estudio sobre la alta rotación del personal farmacéutico en Farmacias MIA, se recomienda a la alta gerencia desarrollar e implementar estrategias de gestión del talento que respondan específicamente a las necesidades de las generaciones Millennials y Centennials. Estas estrategias deben enfocarse en reducir la rotación y crear un entorno laboral que sea atractivo y motivador. Es fundamental continuar recopilando y analizando datos sobre los factores internos y externos que impactan la rotación de empleados. Se sugiere implementar un sistema regular de encuestas y grupos de enfoque para recoger feedback continuo de los empleados, así como analizar datos internos y estudiar las tendencias del mercado laboral en la industria farmacéutica. Al aplicar estas recomendaciones, Farmacias MIA no solo podrá abordar las principales causas de la rotación de personal, sino que también fomentará un ambiente de trabajo que aumente la retención y la productividad del personal farmacéutico.
- Para enfrentar los desafíos de la alta rotación del personal farmacéutico en Farmacias MIA y promover la estabilidad y el desarrollo sostenible, se recomienda que los gerentes y líderes de recursos humanos adopten un enfoque integral que considere tanto los factores internos como externos identificados en el estudio. Es vital mantener una comunicación clara y continua sobre las estrategias diseñadas y los cambios que se implementarán. Esto no solo garantiza que todos los empleados estén al tanto de los esfuerzos para reducir la rotación, sino que también les ayuda a entender cómo pueden contribuir al éxito de estas iniciativas. Involucrar a todo el equipo en este proceso promueve un sentido de colaboración y compromiso, lo cual es crucial para la efectividad de las estrategias de retención.
- Es crucial asignar roles y responsabilidades claras a los miembros del equipo que estarán a cargo de implementar las actividades propuestas en el cronograma. Cada actividad debe tener un responsable específico que supervise su ejecución y asegure el cumplimiento de los plazos establecidos. Adicionalmente, se debe establecer un sistema de seguimiento y evaluación para monitorear el progreso de la implementación en relación con el cronograma. Esto puede incluir la programación de reuniones regulares de seguimiento para revisar los avances, identificar posibles desafíos y tomar medidas correctivas necesarias para mantener el curso adecuado.

- Para Farmacias MIA y otras organizaciones del sector farmacéutico interesadas en mejorar la retención de talento, se recomienda seguir estas acciones basadas en los hallazgos del estudio sobre la rotación del personal farmacéutico:

1. **Formar un grupo interdisciplinario:** Establecer un equipo dentro de la empresa que lidere y coordine iniciativas de investigación, colaboración académica y la implementación de nuevas estrategias de gestión del talento.
2. **Definir objetivos claros y métricas de éxito:** Establecer objetivos específicos y desarrollar métricas para evaluar la efectividad de las iniciativas de retención de talento, asegurando un seguimiento y evaluación rigurosos.
3. **Capacitar a líderes y empleados:** Proporcionar a los líderes de recursos humanos y a los empleados la formación necesaria para comprender y aplicar los conocimientos obtenidos del estudio en sus actividades diarias.

Adoptar estas recomendaciones permitirá a Farmacias MIA no solo mejorar su capacidad para retener al personal farmacéutico, sino también contribuir significativamente al avance del conocimiento en la gestión del talento en el sector farmacéutico, beneficiando a la empresa, a la comunidad académica y a los profesionales del sector.

BIBLIOGRAFÍA

- Abril Martínez, L. P. (2019). Modelo de gestión de seguridad y salud en el trabajo para teletrabajo autónomo en Colombia. *Universidad Santo Tomas*, 19-37. Obtenido de <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/16788>
- Abril, G. (2022). La calidad de vida en el trabajo y el importante papel de los recursos humanos. *Universidad de Valladolid*. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/53938/TFG-O-2068.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Álvarez Orozco, D. G. (2020). Rotación de personal, ¿qué es y cómo combatirla. *ResearchGate*, 14-35. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/353023868_ROTACION_DE_PERSONAL_Que_es_y_como_combatirla
- Aragón Torres, E. L. (2021). Procedimiento para determinar el comportamiento de la motivación laboral en la Unidad de Gestión y Dirección de la Construcción No. 8. *Repositorio Institucional Universidad de Matanzas*, 14-34. Obtenido de <http://rein.umcc.cu/handle/123456789/935>
- Armstrong, M. (2019). Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. *Kogan Page Publishers*. Obtenido de <http://www.mim.ac.mw/books/Armstrong%27s%20Strategic%20Human%20Resource%20Management.pdf>
- Asencio, A. Y. (2023). LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU IMPACTO EN LOS DIFERENTES PROCESOS DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. *Galileo DSpace*, 7, 18-23. Obtenido de <http://hdl.handle.net/123456789/1597>
- Ballesteros, R. C.-L. (2023). Factor Wellbeing: El bienestar como ventaja competitiva. *LID EDITORIAL MEXICANA SA DE CV*. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RGKvEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=plantean+la+idea+de+que+la+rotaci%C3%B3n+de+personal+est%C3%A1+directamente+vinculada+a+la+percepci%C3%B3n+de+soporte+organizacional.+Este+concepto+se+refiere+a+la+evaluaci%C3%B3n+qu>
- Bolaños, S. (2023). Motivación y desempeño laboral en el personal investigador del Instituto de Invetigaciones de la Amazonía Peruana. *Universidad Nacional Agraria de la Selva*.

- Obtenido de
https://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14292/2528/TS_SBBA_2023.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Bravo, S., Orellana, M., & Tapia, N. (2022). Análisis del índice de rotación de personal y sus posibles causas en Farmamia CIA. Ltda. *Ciencia Latina*. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2866
- Carvajal Cruz, N. C.-T.-P. (2023). Análisis de los factores que han causado incremento del índice de rotación de los trabajadores de Digital Ware Durante El Año 2020. *Guías repositorio institucional*, 11-36. Obtenido de <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/2056>
- Cascio, W. F. (2018). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits (10th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Castillo, J. (2018). Administración de personal (reimpresion 2ª ed.). *México: Eco Ediciones*.
- Cely, N., Wlamyr, P., & Caicedo, Á. (2023). *Conceptos y enfoques de Metodología de la invetsigación*. Bogotá: Creser s.a.s. Obtenido de <https://repositorio.ufps.edu.co/bitstream/handle/ufps/6728/CONCEPTOS%20Y%20ENFOQUES%20DE%20METODOLOG%20C3%8DA%20DE%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chavez, E., Anny, C., & Vilchez, A. (2023). Compensación laboral y retención del talento humano en los colaboradores de la empresa Constratista Minera Explo Drilling Perú Colquijirca- 2022. *Universidad Continental*. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12919/8/IV_PG_MRH_GO_TE_Chavez_Chuchon_Vilchez_2023.pdf
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10.a ed.)*. McGraw-Hill.
- Córdoba, N. S. (2020). La cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores médicos y enfermeros de UCIN de una maternidad pública de la ciudad de Rosario, Argentina año 2018. *Universidad Nacional de Rosario*, 17-38. Obtenido de <http://hdl.handle.net/2133/18892>
- Cordova Choquemaque, R. A. (2023). La satisfacción y motivación laboral de los trabajadores en una institución estatal del distrito del Rímac, 2023. *Repositorio de la Universidad César Vallejo*, 12-33. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/122353>

- Cropanzano, R. R. (2017). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 102(5), 693-712. doi:10.1037/apl0000183
- Daft, R. L. (2021). *Management (15th ed.)*. Cengage Learning.
- Díaz Quintero, M. A. (2021). Inserción laboral y capacidades humanas: una mirada desde los jóvenes de la zona norte del Municipio de La Dorada–Caldas. *Universidad de Manizales*, 16-29. Obtenido de <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/4332>
- Díaz Serrato, Y. Y. (2023). Plan de intervención de riesgos psicosociales en los trabajadores de la empresa Mediclinico Santa Ana IPS en el año 2022. *Repositorio Digital ECCI*, 14-37. Obtenido de <https://repositorio.ecci.edu.co/handle/001/3560>
- Dwyer, T. R. (2017). The effects of flexible work arrangements on stressors, burnout, and behavioral job outcomes in public accounting. . *Behavioral Research in Accounting*, 29(2), 23-40. doi:10.2308/bria-51609
- Effio Carranza, A. C. (2023). Modelo Prolab: Ayni Group, servicio de reclutamiento masivo de trabajadores a partir del fortalecimiento de sus capacidades en las actividades críticas en los procesos de las empresas agroindustriales. *Repositorio de Tesis PUCP*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/25940>
- Erazo, W., & Dávila, F. (2022). *La motivación y su influencia en el desempeño laboral del talento humano en las pequeñas y/o medianas empresas de la ciudad de Machala*. Machala. Obtenido de http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/21081/1/Trabajo_Titulacion_1397.pdf
- Espinoza, R. (2022). Análisis en los procesos de selección del personal en las pequeñas empresas del sector comercial de Guayquil, del año 2021. *Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23739/1/UPS-GT004029.pdf>
- Fernández, R. F. (2022). Selección de trabajadores y algoritmos: desafíos ante las nuevas formas de reclutamiento. *ARANZADI/CIVITAS*, 45-65. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=j_KmEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=proporcionan+un+alcance+global+y+un+acceso+instant%C3%A1neo+a+un+vasto+grupo+de+candidatos+permite+la+conexi%C3%B3n+directa+con+profesionales+activos+y+pasivos,+amplificando+la+visib

- Gómez Salazar, A. P. (2023). Planificación estratégica del talento humano para la empresa CMH Asesoría Contable en el municipio de Miraflores Boyacá. *Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD*, 18-44. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/55844>
- Gontero, S. &. (2021). El futuro del trabajo y los desajustes de habilidades en América Latina. *Repositorio Digital Beta*, 18-34. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11362/47651>
- González, J., & Martínez, L. (2021). Diferencias generacionales en el entorno laboral: Un estudio comparativo entre Millennials y Centennials. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(2), 123-137.
- González Timoté, D. M. (2023). Fortalecimiento del proceso de selección y bienestar de los colaboradores: Una Sistematización para el Éxito Organizacional de Proecologicos SAS. *Corporación Universitaria Minuto de Dios*, 20-34. Obtenido de <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/18027>
- Hanze, E. (2020). El reclutamiento a través de redes sociales como nueva tendencia en la selección del personal y su aplicación en la empresa Tata Consultancy Services Ecuador. *Universidad Andina Simón Bolívar*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7873/1/T3408-MDTH-Hanze%20-El%20reclutamiento.pdf>
- Iglesias, C., & Sánchez, L. (2022). Las TIC en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano: un estudio sobre su impacto, avances y perspectivas. *Colegio de estudios superiores de Administración*. Obtenido de https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/4505/ADM_1234091771_2022_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- INEC. (2020). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/situacion-trabajo-mujeres-ecuador-deterioro/>
- Jiménez Sarmiento, S. P. (2023). Análisis e incidencia de la rotación y retención del personal millennial en dos laboratorios farmacéuticos de la ciudad de Barranquilla. *Repositorio Uniatlántico*, 17-32. Obtenido de <http://repositorio.uniatlantico.edu.co/handle/20.500.12834/1412>
- Lantigua García, E. &. (2023). Análisis de impacto de la experiencia del candidato en la implementación de un proceso de atracción de talento para la empresa Das Medical

- International, año 2023. *Universidad Iberoamericana*, 18-37. Obtenido de <https://repositorio.unibe.edu.do/jspui/bitstream/123456789/1771/1/22-0552-22-0881-TF.pdf>
- López de Sagredo Gallego, V. B. (2021). Cómo implantar una cultura organizacional en una organización trabajando en remoto-Victoria López de Sagredo. *Repositorio de la Universidad Pontificia Comillas*, 14-31. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11531/46911>
- Marín Varela, J. R. (2019). La rotación voluntaria de personal en la empresa Adient: Análisis y propuestas de mejora. *Universitat Oberta de Catalunya*, 17-29. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10609/100186>
- Meneses, K. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación del personal. *Universidad Militar Nueva Granada*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/286064376.pdf>
- Milkovich, G. T. (2019). *Compensación (14.a ed.)*. . McGraw-Hill.
- Ministerio de Salud República Dominicana. (2023). Evaluación y Fortalecimiento de las Funciones Esenciales de Salud Pública en República Dominicana Periodo 2021- 2023. *Ministerio de Salud*. Obtenido de <https://repositorio.msp.gob.do/handle/123456789/2312>
- Moreno Palacios, H. A.-T.-C. (2023). Diseño e implementación Del Manual De Perfiles De Cargo Del Talento Humano Enfatizado En El Reclutamiento De Personal En La Empresa Ingeniería Eléctrica Raulineas SAS Durante El Periodo 2021-2022. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*, 12-37. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec:80/handle/22000/20166>
- Noe, R. A. (2018). *Administración de recursos humanos (10th ed.)*. . McGraw-Hill.
- Ortega Candelario, R. (2023). La rotación de personal y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de una organización de servicios logísticos, distrito de Chancay, 2020. *Universidad Ricardo Palma*, 12-35. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.14138/6769>
- Peranzola, P. &. (2023). Factores clave en la retención del talento IT. *revistas UNLPam* . Obtenido de <https://repo.unlpam.edu.ar/handle/unlpam/8556>
- Pérez Bazzouni, A. (2023). El abandono de los puestos de trabajo y la dificultad para atraer y retener el capital humano en las empresas. *Universitat Politècnica de València*. Obtenido de <https://riunet.upv.es/handle/10251/195099>

- Pilligua, C., & Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/>
- Pintos López, I. M. (2021). Habilidades personales en el ámbito de las organizaciones. Soft skills. *Universidad Pontificia Comillas*, 5-30. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/50609/TFG%20-%20201706123.pdf?sequence=3>
- Prado, F. E. (2020). El índice integral de fluctuación laboral en las áreas contables del sistema trabajo de Guantánamo. *Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social*, 2-25. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oidles/28/sistema-trabajo-guantanamo.pdf>
- Quiroz Borbor, D. E. (2023). Inclusión laboral de las personas con discapacidad en el centro comercial “Comecsa” cantón La Libertad, año 2022. *Universidad Estatal Península de Santa Elena*, 14-35. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/10064>
- Quiroz, S. (2019). El liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional en colegios municipales de Concepción. *Universidad del Alcalá*. Obtenido de <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/50832/Tesis%20Sandra%20Ximena%20Quiroz%20Avila.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ramírez Angel, L. M. (2022). Equilibrio trabajo-vida y su relación con la salud mental en trabajadores de diferentes profesiones: una revisión sistemática. *Revista EAN*, 92. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/download/3335/2326>
- Redondo Trujillo, V. J. (2023). Factores asociados al bienestar psicológico de los docentes e implicaciones futuras: una revisión sistemática. *Revista de psicología y educación*, 107-117. Obtenido de <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/253878>
- Robbins, S. P. (2018). *Comportamiento organizacional (17.a ed.)*. . Pearson Educación.
- Rodríguez Grisales, P. V. (2020). El impacto que causa la alta rotación de personal en las organizaciones. *Universidad de Celaya*, 5-27. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/344702458.pdf>
- Rodríguez Sánchez, J. L. (2020). Acciones necesarias para mejorar la relación causa-efecto entre la inversión en prácticas de gestión de recursos humanos y la motivación en la empresa. *Información tecnológica*, 207-220. Obtenido de 70

https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000200207&script=sci_arttext&tlng=pt

- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162019000100008
- Santamaria, J. (2020). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Datapro S.A. *Universidad Andina Simón Bolívar*. Obtenido de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7204/1/T3104-MDTH-Santamaria-Incidencia.pdf>
- Schermerhorn, J. R. (2018). *Administración (13th ed.)*. . Wiley.
- Soto Ramírez, J. D. (2019). Elaboración del plan estratégico del macro proceso de la gestión del talento humano en una empresa comercializadora ubicada en un municipio del norte del Valle del Cauca. *Universidad del Valle*, 17-33. Obtenido de <https://hdl.handle.net/10893/18788>
- Suárez Suaza, A. C. (2023). Influencia de los beneficios extralegales en la productividad de los trabajadores. *Universidad EAFIT*, 17-33. Obtenido de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/33024>
- Tejada Ramos, A. L. (2021). Factores motivadores y de satisfacción en la elección de la segunda especialidad para egresados estudiantes en la Facultad de Enfermería de la Universidad Católica de Santa María, 2019. *Universidad Catolica de Santa Maria* , 12-34. Obtenido de <https://repositorio.ucsm.edu.pe/handle/20.500.12920/11224>
- Veras Martínez, O. &. (2023). Elaborar plan para establecer un posicionamiento estratégico que fortalezca la marca empleadora para la empresa Consorcio Energético Punta Cana-Macao, dedicada a la generación, transmisión, distribución y comercialización de energía, durante el año 2023. *Universidad Iberoamericana*. Obtenido de <https://repositorio.unibe.edu.do/jspui/handle/123456789/1764>
- Visotsky, J. e. (2019). Educación y política. *Revista nuestra América*. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ZbG2DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=La+primera+se+conoce+como+%22renuncia%22,+indicando+la+decisi%C3%B3n+tomada+por+el+colaborador,+mientras+que+la+segunda+se+denomina+%22despedido%22,+se%3B+lalando+la+separaci%C3%B3n+i>

- Vizcaino, I. (2020). Análisis de la satisfacción laboral y compromiso organizacional en una empresa pública de servicio hospitalario. *Pontificia Universidad Católica del Ecuador*.
Obtenido de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2947/1/77127.pdf>
- Vizueta, G. (2021). La rotación del personal y su incidencia en la productividad de las empresas de comida rápida en la ciudad de Guayaquil. *Universidad Politécnica Salesiana*.
Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20088/1/UPS-GT003166.pdf>
- Zaballa Gomaríz, P. E. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *Academo (Asunción)*, 8(1), 29-41. Obtenido de http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2414-89382021000100029

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta a empleados de Farmacias MIA

El objetivo de la siguiente encuesta es conocer su percepción sobre los factores que influyen en la rotación del personal farmacéutico dentro de la empresa. A continuación, se presentan algunas preguntas que deberá responder de la manera más sincera posible. Su participación es voluntaria y los datos obtenidos serán manejados con total confidencialidad y utilizados únicamente para los fines del estudio. Responder a la encuesta le tomará menos de 10 minutos. De antemano, agradecemos su participación.

- 1. ¿Alguna vez han tenido algún inconveniente/ molestia al desempeñar sus actividades? Especificar cuáles.**

- 2. ¿Qué impacto han tenido estos inconvenientes/molestias en su desempeño laboral y su vida personal?**

- 3. ¿Se encuentran satisfechos con el clima laboral que farmacias MIA posee?**

- 4. ¿Ha existido alguna razón por la que Uds. hayan pensado dejar de ser parte de farmacias MIA?**

- 5. ¿Cuáles son las razones por las cuales Uds. dejaría de ser parte de Farmacias MIA?**

- a. Salario poco competitivo o congelado
- b. Excesiva presión o carga del trabajo
- c. Nivel de estrés elevado
- d. Mal clima laboral
- e. Inexistencia de beneficios sociales
- f. Causas personales
- g. Mejor oferta laboral
- h. Otro (Por favor especifique)

- 6. ¿Según su criterio qué acciones/ estrategias podría implementar la empresa para evitar la rotación del personal?**

Anexo 2

Entrevista de Salida

En un entorno laboral competitivo, las entrevistas de salida son una oportunidad invaluable para comprender las razones detrás de la rotación del personal en Farmacias MIA. Valoramos su participación en este proceso, ya que sus experiencias y opiniones nos guiarán en el desarrollo de estrategias efectivas para mejorar la retención de talento y garantizar un ambiente laboral satisfactorio para todos nuestros colaboradores.

1. Escriba sus nombre y apellidos:

.....

2. Elija su Género:

- Masculino ()
- Femenino ()
- No binario / Otro / Prefiero no decirlo ()

3. Indique la sucursal donde laboró (por favor escriba la sucursal donde laboró al momento de su salida):

.....

4. Antes de ingresar a Farmacias Mia, ¿cómo se enteró de la oferta de empleo?:

- Redes Sociales
- Pasantías
- Amigos en común que trabajan aquí
- Referidos

5. Indique el nombre de la persona de talento humano con quien inició su proceso de selección:

.....

6. ¿Sentía que tenía reconocimiento por su trabajo?

- Siempre
- Ocasionalmente
- Nunca

7. ¿Cómo califica el horario de trabajo?

- Estoy de acuerdo
- No estoy de acuerdo

8. ¿Tenía conocimiento de la modalidad de horarios antes de ingresar a la Compañía?

- Si
- No

9. ¿Cómo describe la relación laboral que tuvo con su jefe inmediato?

- Muy Buena
- Aceptable
- Mala

10. ¿Qué tan satisfecho se encontraba con las funciones que realizaba?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Un poco satisfecho
- Insatisfecho

11. ¿Alguna vez participó en los eventos que organizó la Empresa? (Día de La Madre, Día del Padre, Cumpleaños, Capacitaciones, etc.)

- Si
- No
- Desconoce

12. ¿Se sentía orgullo de trabajar en Farmacias Mia?

- Si
- No
- Un poco

13. ¿Cuál es la causante de su Salida de la Compañía?

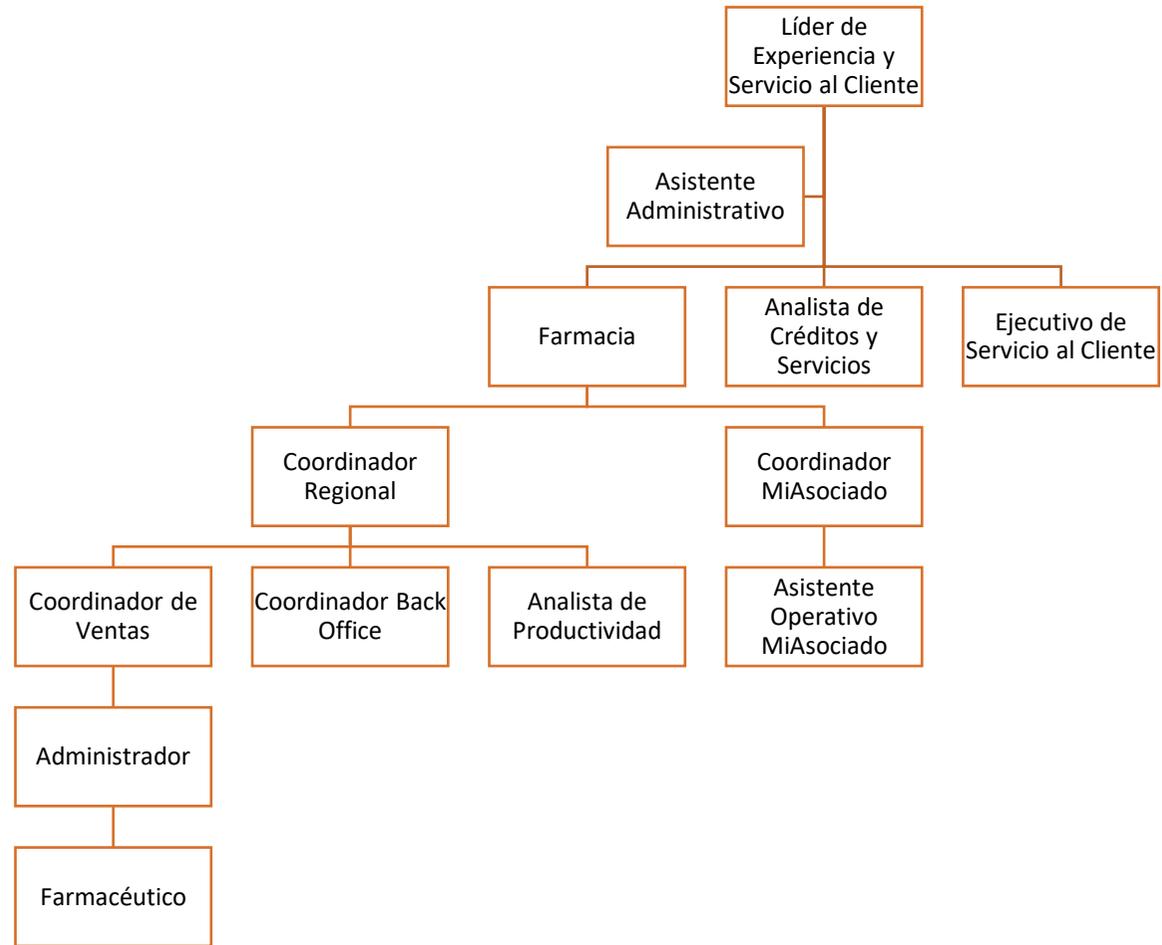
.....

14. Por favor, déjenos sus comentarios/sugerencias para mejorar la experiencia de los colaboradores de Farmacias Mia:

.....

Anexo 3

Organigrama del departamento de experiencia y servicio al cliente:



Fuente: Farmacias Mia