UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL
FACTOR HUMANO**

Incremento de la Satisfacción Laboral en la Fuerza de Ventas de Retail Farmacéutico

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Dirección Estratégica del Factor Humano

AUTORES

Chavez Alfaro, Carlos Francisco (0000-0001-5137-7965)

Neyra Galindo, Carla Teresa (0000-0001-8341-8055)

Godoy Villalobos, Diana Vanessa (0000-0003-0333-3145)

Flores Montoya, Jorge Eduardo (0000-0003-1831-8001)

ASESOR

Medina La Plata, Edison (0000-0001-5305-6516)

Lima, 15 de Enero de 2019

DEDICATORIA

A nuestras familias

RESUMEN

En la actualidad cada vez más empresas buscan mantener a sus colaboradores contentos y cómodos en sus trabajos, ya que intuyen que al hacerlo así, éstos ofrecerán mejores resultados ya sea en posiciones en los que la meta sea más tangible, como es el caso en ventas o en roles más administrativos. Algunas organizaciones, precisamente por desplegar propuestas de manera intuitiva, sin conocer qué expectativas pueden tener los colaboradores y/o cómo medir la relación con la satisfacción, derrochan esfuerzos y presupuesto en acciones que al final de cuentas pueden no generar ningún impacto en la satisfacción del colaborador y por ende en sus resultados.

El presente trabajo se enfoca en la satisfacción laboral de la fuerza de ventas de un retail farmacéutico y toma como base los resultados de una encuesta de satisfacción existente en la empresa, con factores ya conocidos por los trabajadores, para estructurar un plan de mejora con propuestas dirigidas por cada factor, centradas en los vendedores.

Para el desarrollo de este trabajo se elaboró una encuesta adicional para medir la aceptación de las acciones dentro del plan de mejora propuesto, para que con un análisis posterior, determinar qué propuestas tuvieron mejor aceptación y de acuerdo a ello plantear la ejecución.

Palabras clave: Satisfacción; Ventas; Resultados; Plan de Mejora

Increase of job satisfaction in the Pharmaceutical Retail Sales Force

ABSTRACT

Currently, more and more companies are looking to keep their employees happy and comfortable in their Jobs as a part of their business strategy, because they consider that by doing so, they will get better results either in positions where the goal is more tangible, like in the sales departments, or in others with more administrative responsibilities.

Some organizations present proposals without a solid analysis, working in an intuitive way, without knowing what expectations their employees may have, or even how to measure the relationship with satisfaction. As a consequence, they waste efforts and budget on actions that in the end, may not generate any impact on the satisfaction of the collaborators and therefore in their results.

The present study focuses on the job satisfaction of the sales force in a pharmaceutical retail company, and it is based on the results of a satisfaction survey applied between 2015 and 2017, with factors already known by workers, in order to structure an improvement plan with proposals designed for each factor.

For the development of this document, an additional survey was designed to measure the acceptance of the actions within the proposed improvement plan, so that with a subsequent analysis, will allow us to determine which proposals had better acceptance and accordingly to those results, propose the execution.

Keywords: Satisfaction; Sales; Results; Improvement plan

TABLA DE CONTENIDOS

1	PLANTEAMIENTO DE LA TESIS.....	1
1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	OBJETIVOS.....	2
1.2.1	Objetivo General	2
1.2.2	Objetivos Específicos	2
1.3	JUSTIFICACIÓN DEL PLAN DE MEJORA.....	2
1.4	DELIMITACIÓN.....	8
2	MARCO TEORICO.....	10
2.1	CLIMA LABORAL	10
2.1.1	Liderazgo y Clima Laboral.....	11
2.2	SATISFACCIÓN LABORAL.....	13
2.2.1	Teoría de los 2 Factores de Herzberg	14
2.2.2	Teoría de la discrepancia y planteamiento dinámico.....	16
2.2.3	Teoría de las características del puesto según Hackman y Oldham	17
2.2.4	Teoría de las Expectativas	18
2.2.5	Teoría del Reforzamiento	20
2.2.6	Otros aportes sobre Satisfacción Laboral en las Organizaciones	20
3	ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	23
3.1	MISIÓN	24
3.2	VISIÓN	24
3.3	VALORES	24
3.4	ANÁLISIS SOCIAL DE LOS TRABAJADORES	25
3.4.1	Características de la fuerza de Ventas:	26
3.5	CULTURA EN LA ORGANIZACIÓN.....	26
3.6	ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN	27
4	PLAN PROPUESTO PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL	28
4.1	DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN	28
4.2	FACTOR COMUNICACIÓN	29

4.2.1	Propuesta 1: Plan de Comunicación integral para la Fuerza de Ventas	29
4.3	FACTOR CONDICIONES LABORALES	31
4.3.1	Propuesta 1: Mejoras en Ergonomía.....	31
4.3.2	Propuesta 2: Programa Vive Saludable	32
4.4	FACTOR COOPERACIÓN CON OTRAS ÁREAS.....	33
4.4.1	Propuesta 1: Plan Una Sola Fuerza.....	33
4.5	FACTOR DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL.....	34
4.5.1	Propuesta 1: Plan de evaluación de desempeño: “Porque yo creo en ti”	34
4.5.2	Propuesta 2: Plan de Capacitación “Creciendo Juntos”	36
4.5.3	Propuesta 3: Plan de Reconocimiento	37
4.6	FACTOR ENFOQUE EN EL CLIENTE	38
4.6.1	Propuesta 1: Programa “Conociendo a los clientes”	38
4.7	FACTOR IMAGEN DE LA EMPRESA.....	39
4.7.1	Propuesta 1: Responsabilidad social interna y externa.....	39
4.8	FACTOR INNOVACIÓN	40
4.8.1	Propuesta 1: Desarrollo de Proyectos Mifarma y buzón de sugerencias.....	40
4.9	FACTOR RESPONSABILIDADES ASIGNADAS.....	42
4.10	FACTOR RETRIBUCIÓN	42
4.10.1	Propuesta 1: Plan de Ascensos:	42
4.10.2	Propuesta 2: Taller de manejo de presupuesto familiar.....	44
4.11	FACTOR SUPERVISIÓN RECIBIDA	44
4.11.1	Propuesta 1: Escuela de Formación de líderes Mifarma	44
4.12	FACTOR ACCIONES TOMADAS EL ÚLTIMO AÑO	46
5	METODOLOGIA.....	46
5.1	MUESTRA	47
5.2	ENCUESTA	47
6	RESULTADOS OBTENIDOS	50
6.1	ITEMS FACTOR COMUNICACIÓN	50
6.2	ITEMS FACTOR CONDICIONES LABORALES.....	51
6.3	ITEMS FACTOR COOPERACIÓN:	52
6.4	ITEMS FACTOR DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL.....	53
6.5	ITEMS FACTOR ENFOQUE EN EL CLIENTE.....	54

6.6	ITEMS FACTOR IMAGEN DE LA EMPRESA.....	56
6.7	ITEMS FACTOR INNOVACIÓN.....	56
6.8	ITEMS FACTOR RETRIBUCIÓN.....	57
6.9	ITEMS FACTOR SUPERVISIÓN RECIBIDA.....	58
6.10	PRINCIPALES OBSERVACIONES SOBRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	59
6.11	PLAN DE ACCIÓN.....	60
7	CONCLUSIONES.....	61
8	RECOMENDACIONES	62
9	REFERENCIAS	63
10	ANEXOS	65

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Índice de rotación anual 2015-2017	4
Tabla 2 Índice de Satisfacción Laboral 2015-2017	5
Tabla 3 Resultados de encuestas de Satisfacción Laboral por Factores 2015-2017	5
Tabla 4. Priorización de acciones dentro el plan de mejora	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Índice de Satisfacción General 2017.....	29
Figura 2. Comunicación de la encuesta dirigida a los Jefes de local.....	48
Figura 3. Comunicación de la encuesta virtual, dirigida a los Técnicos Vendedores	49
Figura 4. Resultados ítem 1-Factor Comunicación	50
Figura 5. Resultados Item 2 factor Comunicación	50
Figura 6. Resultados Item 3 – Factor Comunicación	51
Figura 7. Resultados Item 4 – Factor Condiciones Laborales.....	51
Figura 8. Resultados Item 5 Factor Condiciones Laborales.....	52
Figura 9. Resultados Item 6 – Factor Cooperación	52
Figura 10. Resultados Item 7- Factor Cooperación.....	53
Figura 12. Resultados Item 9 – Factor Desarrollo profesional y personal	53
Figura 13. Resultados Item 10 – Factor Desarrollo profesional y personal.....	54
Figura 14. Resultados Item 11 – Factor Enfoque en el cliente.....	54
Figura 15. Resultados Item 12 – Factor Enfoque en el cliente.....	55
Figura 16. Resultados Item 13- Factor Enfoque en el cliente	55
Figura 17. Resultados Item 14 – Factor Imagen de la empresa.....	56
Figura 18. Resultados Item 15-Factor Innovación	56
Figura 19. Resultados Item 16 – Factor Innovación.....	57
Figura 11. Resultados Item 8 – Factor Retribución.....	57
Figura 20. Resultados Item 17 – Factor Retribución.....	58
Figura 21. Resultados Item 18 – Factor Supervisión Recibida.	58

1 PLANTEAMIENTO DE LA TESIS

1.1 Antecedentes

Desde hace más de 20 años que aparecieron en el Perú las grandes cadenas de Boticas que rompieron con el modelo clásico de las boticas o farmacias de barrio, las cuales, si bien posiblemente mostraban cercanía con los pobladores de los barrios cercanos y con una atención basada más en la confianza que en la calidad del producto, dejaban de lado las promociones, precios, descuentos, programas de fidelización, buen servicio, protocolos de atención, etc. Asimismo, es preciso recordar que en los años 90's las boticas o farmacias de barrios tenían el monopolio y control de los precios, por lo cual el gobierno de Alberto Fujimori trató de crear mejor competencia en el mercado, dando el acceso a empresas de retail farmacéutico.

A pesar de que existen grandes cadenas de boticas que se preocupan no solo por entregar productos de calidad sino de fidelizar a los clientes con programas de descuentos, precios bajos, promociones y dando experiencia de compra con formatos de tiendas comerciales utilizados en Estados Unidos, aún existe un problema que a la fecha no satisface las expectativas de los consumidores y clientes de las boticas, y es el bajo servicio y atención que se brindan en estos establecimientos de salud.

Está claro que las grandes empresas del sector retail farmacéutico cuentan con planes de fidelización de sus clientes, sin embargo, según encuestas realizadas a clientes de las grandes cadenas de farmacias en Perú, la atención de las boticas no siempre es la mejor, lo que nos hace pensar que el problema no necesariamente está en las políticas de la empresa, ni en los protocolos de atención, sino en las motivaciones y satisfacción laboral que sienten los vendedores de las boticas de su empresa y en su compromiso. Es en efecto lógico pensar que un vendedor que atiende a más de 90 clientes por día, pueda atender a los últimos con las mismas energías que atendió a los primeros, sin embargo, esto se contradice en las encuestas realizadas a los clientes, debido a que se tienen clientes que han sido atendidos con un excelente servicio con vendedores en los turnos de noche o cierres, lo cual contradice la idea absoluta de que hay un desgaste normal de energías con el pasar de la horas. En ese sentido, decidimos ir al fondo y medir el nivel de satisfacción de los técnicos en farmacia y determinar qué factores resultan más sensibles para ellos para así

proponer un plan con acciones específicas que impacten en su satisfacción y de acuerdo a las teorías planteadas más adelante, en los resultados de la empresa.

Pregunta General

¿Qué acciones puedo realizar para implementar la satisfacción laboral de los técnicos de farmacia de Mifarma en Lima?

Pregunta Específica

¿Qué propuestas se pueden proponer dentro de cada factor, que impacten más en la satisfacción laboral de los técnicos de farmacia en Lima?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Proponer un plan de trabajo orientado a incrementar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores que desempeñan el puesto de Técnicos de Farmacias en Lima, Perú, en al menos, 12%, y que éste plan además, se alinee a los pilares estratégicos y refuerce los valores corporativos

1.2.2 Objetivos Específicos

Reconocer qué factores de la satisfacción laboral requieren mayor atención, o son más sensibles para los Técnicos de Farmacias de Lima, Perú

Determinar qué acciones tienen mayor aceptación dentro del plan propuesto, para una futura implementación.

1.3 Justificación del Plan de mejora

Tras revisar los indicadores de gestión del área de RRHH en Mifarma, se observó que si bien existe una fluctuación en los niveles de satisfacción Laboral entre los años 2016 y 2017 de 8.2% de crecimiento, se verificó que esto se logró sin haber realizado acciones estratégicas o bien planificadas. Por ello consideramos que trabajar un Plan Integral de Mejora de Satisfacción Laboral bien estructurado y segmentado en función a los

principales intereses de los colaboradores y a las necesidades estratégicas de la compañía, servirá para mejorar no solo la satisfacción de los colaboradores sino su productividad respecto a la venta de la empresa, con ello se tiene un impacto directo con la satisfacción de los clientes, más aún dentro de un sector sensible como el rubro farmacéutico.

La importancia de la industria farmacéutica radica en que es una de las industrias más complejas con un impacto directo en la salud de la población (a través de la reducción de la morbilidad y mortalidad) y en el Estado (a través de la reducción del nivel de hospitalizaciones) repercutiendo en presupuestos más eficientes. En ese escenario, en una realidad en donde el estado no puede darse abasto para satisfacer la demanda de salud de nuestra población, los centros farmacéuticos, con una amplia red de Boticas y Farmacias a nivel nacional, permiten que los ciudadanos dispongan de una de éstas en un lugar próximo a donde vive, lo cual asegura la cercanía y accesibilidad del servicio y garantiza que los medicamentos lleguen en condiciones de igualdad y calidad efectiva a todos los ciudadanos 365 días del año, 24 horas al día.

Es así que, para poder subvencionar el rol del estado en garantizar la salud de la población las boticas y/o farmacias cuentan con personal calificado para poder brindar la mejor atención y servicio, teniendo en consideración que si bien en una botica o farmacia no se puede recetar un medicamento, porque esta función y potestad solo recae en los médicos especializados, si existe lo que se denomina “atención y consultoría farmacéuticas”, lo cual establece que los centros farmacéuticos pueden orientar por sintomatología medicación que no requiera de receta médica, minimizando con ello los malestares de los clientes y aumentando su satisfacción con el servicio de las boticas y/o farmacias. No obstante ello, en una farmacia y/o Botica, si bien la orientación médica viene de parte del Químico Farmacéutico, es el Técnico en Farmacia (Vendedor) quien es el que interactúa de manera más directa con los clientes (o porque no llamarlos pacientes). El principal rol o función que cumple un Técnico en Farmacia es la dispensación y expendio de productos farmacéuticos, es decir, entregar el medicamento y/o el producto sanitario en condiciones óptimas (principal requerimiento del usuario) de acuerdo a la normativa, asimismo, proteger al paciente frente a la posible aparición de problemas relacionados con los medicamentos, resolver las dudas planteadas por el cliente en coordinación con el profesional químico farmacéutico.

En la actualidad el técnico en farmacia es un profesional sanitario que desarrolla su trabajo en la farmacia comunitaria bajo la supervisión del farmacéutico, que ayuda en sus actividades. El profesional técnico ha emprendido y respaldado decididamente el avance de la formación en su asesoramiento al paciente, siempre respetando la labor del médico. Dispensando los medicamentos necesarios a pacientes con seguridad, rapidez y eficacia.

Dada la importancia entonces, que tienen los técnicos de farmacia dentro de la satisfacción de los clientes, así como de la productividad de la empresa, es que decidimos orientar el presente trabajo a mejorar su satisfacción dentro de la empresa

Por otro lado, una mejora en la satisfacción laboral de los colaboradores, tiene un impacto directo en la reducción de la rotación del personal, indicador que en los últimos años fue en aumento.

Tabla 1
Índice de rotación anual 2015-2017

Año	Índice de rotación anual
2015	4.78%
2016	4.95%
2017	5.12%

Fuente: Gerencia de Recursos Humanos de Mifarma

En cuanto a las encuestas de satisfacción previas, hemos tomado los resultados de los últimos tres años, donde podemos observar, que los puntajes decayeron del 2015 al 2016, sin embargo, al 2017 aumentaron, pero aún no al nivel que Mifarma espera.

El objetivo entonces, es que por medio del plan propuesto, el nivel general de satisfacción aumenta en al menos 12% para llegar a un índice de Satisfacción Laboral de 75%

Tabla 2
Índice de Satisfacción Laboral 2015-2017

Año	Índice de Satisfacción Laboral
2015	59.6%
2016	54.7%
2017	62.9%

Fuente: Adaptado de Gerencia de Recursos Humanos de Mifarma

Tabla 3
Resultados de encuestas de Satisfacción Laboral por Factores 2015-2017

FACTORES	2015	2016	2017	DIFERENCIA
Comunicación	66.80%	63.42%	67.53%	4.11%
Condiciones Laborales	61.05%	54.49%	62.95%	8.46%
Cooperación en el trabajo	57.81%	53.46%	60.98%	7.52%
Desarrollo profesional	56.36%	50.40%	61.59%	11.20%
Enfoque en el cliente	71.92%	65.31%	70.07%	4.76%
Imagen de la empresa	69.15%	63.83%	71.39%	7.56%
Innovación	57.83%	52.49%	61.65%	9.16%
Responsabilidades asignadas	70.93%	69.05%	74.88%	5.83%
Retribución	36.91%	29.99%	44.26%	14.27%
Supervisión recibida	65.55%	63.81%	68.46%	4.65%
Acciones tomadas en el último año	41.49%	35.12%	48.15%	13.03%
PROMEDIO TOTAL	59.6%	54.7%	62.9%	8.2%

Fuente: Adaptado de Gerencia de Recursos Humanos de Mifarma

Para poder comprender mejor lo que abarca cada componente, colocaremos lo que significa cada uno de ellos dentro de la encuesta de Satisfacción Laboral en Mifarma:

Comunicación:

- La comunicación establecida en mi área de trabajo.
- La comunicación establecida con mi jefe directo.
- La preocupación de la empresa por mantener a los empleados informados.

Condiciones Laborales:

- Las condiciones del lugar donde trabajo (iluminación, espacio, etc).
- Los recursos que me brinda la empresa ya que me permiten realizar mi trabajo de manera efectiva.
- Las condiciones para prevenir y controlar accidentes en mi trabajo.
- La información con la que cuento para hacer mi trabajo de manera efectiva.
- Las actividades y eventos que realiza la empresa enfocados en la mejora de la calidad de vida de sus empleados.

Cooperación en el Trabajo:

- La coordinación con otras áreas de la empresa para el logro de los objetivos.
- La cooperación y trabajo en equipo dentro de mi área.
- La empresa en cuanto a compartir información, ideas y tecnología entre las distintas áreas.

Desarrollo profesional:

- La oportunidad de ascender en la empresa u ocupar otras posiciones.
- El contenido de los cursos de capacitación para la realización de mi trabajo.
- La preparación que otorga la empresa a sus empleados para que puedan asumir nuevas responsabilidades.

- Las oportunidades de capacitación que ofrece la empresa para el desarrollo profesional de sus empleados.
- La capacidad de la empresa para retener empleados altamente calificados.

Enfoque en el cliente:

- La calidad de productos y servicios que mi empresa brinda a sus clientes.
- La preocupación de la empresa por la satisfacción de los clientes.
- La eficiencia con la que la empresa responde a los cambios del entorno (mercado, competidores, tecnología).

Imagen de la empresa:

- Mi empresa como un buen lugar para trabajar.
- La práctica en el día a día de los principios y valores organizacionales.
- El prestigio que tiene mi empresa como una de las empresas líderes en el país.
- La ética que aplica la empresa en sus negociaciones y acuerdos.
- La imagen de confiabilidad y credibilidad que tiene la empresa con sus proveedores.

Innovación:

- El incentivo que me dan para proponer nuevas y mejores ideas para hacer las cosas.
- El interés que demuestra la empresa frente a la innovación en nuevos productos o servicios.
- Las oportunidades que se da a los colaboradores dentro de mi área para presentar sugerencias.
- La ejecución y puesta en marcha de las propuestas de mejora presentadas por mí o por mis compañeros de trabajo.

Responsabilidades asignadas:

- Mi puesto de trabajo porque me permite emplear mis capacidades y habilidades.
- La autonomía que tengo para realizar mi trabajo.
- La oportunidad de desarrollar procedimientos para mejorar mi trabajo.

Retribución

- La remuneración asignada a mi puesto, en relación a puestos similares dentro de la empresa.
- La remuneración que recibo con respecto a posiciones similares en el mercado laboral.
- El reconocimiento no monetario que brinda la empresa por el buen rendimiento.
- Los beneficios otorgados por la empresa con respecto al mercado (otras empresas).

Supervisión recibida

- La distribución del trabajo que hace mi jefe directo entre los miembros de mi área.
- La explicación que me da mi jefe directo acerca de los criterios que utilizará para evaluar mi desempeño.
- La forma en que mi jefe directo administra el desempeño de los colaboradores a su cargo.
- La forma en que mi jefe directo se preocupa por mi desarrollo profesional.
- La forma en que mi jefe directo resuelve los problemas del área.
- La importancia que mi jefe directo otorga a la iniciativa personal.
- El nivel de conocimientos de mi jefe directo para el desarrollo de sus funciones.
- El trato personal que recibo de mi jefe directo.
- La participación que tengo en la definición de mis metas junto con mi jefe directo.
- La retroalimentación que recibo de mi jefe directo por el desempeño de mi trabajo.

1.4 Delimitación

El presente trabajo se ha focalizado en el estudio de la satisfacción Laboral de los Técnicos en Farmacia (vendedores) de la empresa Mifarma SAC en todos sus centros farmacéuticos en la ciudad de Lima, los cuales se encuentran atomizados en todos los distritos de Lima Metropolitana y Callao.

El levantamiento de información se realizó en un solo momento en el año 2017. Sin embargo, se ha utilizado información de encuestas de satisfacción laboral de los años 2015, 2016 y 2017 como referentes para analizar las variaciones.

La encuesta para medir la aceptación de las propuestas (orientadas a mejorar la satisfacción Laboral) fue aplicada a hombres y mujeres trabajadores de la empresa Mifarma SAC de Lima Metropolitana y Callao, con nivel de instrucción técnica (Carrera Técnica de Farmacia) y con un nivel ocupacional asistencial (apoyo en la dispensación de medicamentos al personal Químico Farmacéutico).

La investigación se centró en un concepto: Satisfacción Laboral. Se ahondará en este tema en el marco teórico.

2 MARCO TEORICO

2.1 Clima Laboral

El término clima se deriva de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciendo los como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales (Schneider, 1975).

En ese sentido, podríamos adelantar opinión y señalar que cada entidad tiene una “atmósfera particular”, con rasgos peculiares que generan la misma, siendo que dichos factores son de obligatoria identificación, en aras de la mejora de esta percepción colectiva.

Por otro lado, Koys y Decottis (1991), señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; por ejemplo, actualmente la bibliografía existente debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional.

El primero se estudia a nivel individual, mientras que el segundo se estudia a nivel colectivo.

Ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización, pudiendo entonces ser grupales o individuales, cada cual tan importante como su contraparte, debiendo ser ambas tomadas con igual seriedad y relevancia, puesto que existe un vínculo entre ambas y una relación directa con la satisfacción de los miembros de cualquier ente donde convivan laboralmente un grupo de individuos.

Así también, puede que existan múltiples climas dentro de la misma organización, pudiendo variar dependiendo de la percepción de los miembros de cada área, según los niveles de la misma, sus diferentes lugares de trabajo, o las diversas unidades dentro del mismo. Así, las compañías pueden tener un clima para el servicio al cliente (Schneider, et al., 1980), y otro para la seguridad (Zohar, 1980). Incluso podríamos señalar que el origen de esto es que existen subculturas al interior de una misma compañía, siendo que por las actividades que realizan, y el estilo de liderazgo en cada una, es que se presentan inevitablemente estas diferencias.

En todo caso, al ser nuestra naturaleza el convivir en sociedad, no podemos dejar de analizar nuestra conducta sin considerar en dicho estudio nuestro proceder grupal con bases tan diversas como convergencias étnicas, sociales o incluso coyunturales. En su “Teoría del Campo” Lewin (1936) citado por Chiavenato (2000), afirma que el comportamiento humano no se puede entender por fuera del entorno o ambiente que le rodea, sobre el cual influye y por el cual es influenciado, en un intercambio continuo de fuerzas que se retroalimentan, este entorno lo conforman su familia, los grupos sociales que integra, el medio ambiente en el que se encuentre, y el lugar en el cual desempeña una actividad económica o trabajo, siendo este último una empresa en la mayoría de casos.

Para fines de la presente, esta organización de recursos ideada para crear y mantener clientes llamada empresa, constituye el entorno en el cual los individuos emplean sus capacidades, con diversos objetivos en mente, de sustento económico y de realización personal y profesional, entre otros.

Tenemos entonces por un lado una empresa, con su misión y visión definida, valores, cultura, recursos físicos disponibles y políticas únicas que la diferencian entre las demás, y por otro lado los trabajadores con sus objetivos individuales y sistemas de valores propios que le otorgan su percepción de la realidad.

Es por demás lógico mencionar que no necesariamente va a existir una comunión de dichas filosofías, y es ahí donde radica la relevancia de las actividades para identificar y disminuir estas brechas.

Entonces, la percepción de la realidad que tiene un trabajador sobre la empresa y el entorno en el cual trabaja, es lo que se conoce como Clima Organizacional, concepto que debemos a Lewin, Lippitt y White (1939).

2.1.1 Liderazgo y Clima Laboral

En los albores de los años sesenta del pasado siglo, personalidades como Likert y McGregor proponen el concepto de “clima organizacional” (conocido igualmente como clima laboral), debido al interés en estudiar el modo en que los directivos y los responsables organizacionales creaban el clima en el que los subordinados llevaban a cabo sus tareas, la manera en que lo hacían, el grado en que resultaban competentes en su ejecución y su

capacidad para que las acciones que llevaban a cabo ejerciesen una influencia positiva y ascendente en el contexto organizacional.

Es necesario hacer notar que ya desde dicha década era posible avizorar una relación directa entre liderazgo y clima, afectando, incluso al desempeño de la organización en su totalidad, lo cual esbozaba la existencia de una relación directa entre clima, satisfacción laboral y productividad.

Por ello, se entiende que el concepto de clima laboral está vinculado a la percepción subjetiva de las personas que trabajan en las organizaciones, las mismas que se encuentran bajo supervisión permanente, utilizando para ello normas internas y códigos de conducta. A su vez, Reichers y Schneider (1990) definen el clima laboral como: “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella”.

Finalmente, se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan, en términos generales, con el adecuado desempeño de la organización, y más específicamente con algunos de los siguientes indicadores: conciliación del trabajo con la vida familiar, prestaciones de tipo social, satisfacción en el puesto de trabajo y calidad directiva (liderazgo).

Éste último, goza de tal relevancia que, sin duda, es el aspecto que más incide en el clima. En esta misma perspectiva, se indica que el estilo de liderazgo que exhiba la jefatura influirá sobre el clima, y que éste, a su vez, lo hará sobre la creatividad y sobre todo sobre la productividad.

No podemos entonces dejar de lado el análisis de estilos de comunicación y liderazgo al interior de una organización, con el fin de obtener resultados certeros y respuestas adecuadas ante las necesidades y requerimientos no materiales de los miembros de una empresa.

Es importante analizar la percepción individual de los miembros de una organización, por ello centraremos esfuerzos en analizar la denominada Satisfacción Laboral y alguna teorías al respecto.

2.2 Satisfacción Laboral

Según Locke (1976) la satisfacción en el trabajo es “un estado emocional agradable o positivo que resulta de la evaluación que realiza una persona sobre su trabajo o sus experiencias en el trabajo”.

Para los autores citados (Dipp, Tena y Villanueva, 2010) la satisfacción laboral se puede definir, como la actitud que muestra el trabajador frente a su trabajo, y que esa actitud se basa en creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propia labor, siendo que necesariamente influirán de manera significativa en sus comportamientos y resultados.

Según lo antes mencionado, podemos señalar que la satisfacción laboral sería la percepción individual o subjetiva manifestada en la actitud que tiene el trabajador frente a sus labores, es más un estado emocional consecuencia del ejercicio de evaluación que realiza una persona sobre su propio trabajo o sobre su experiencia en el mismo, colindando casi con una reflexión interior, muy personal.

Por el contrario, el clima laboral es más una percepción colectiva que tienen los trabajadores sobre la empresa y su entorno, reiteramos que no consideramos relevante ahondar más en dicha percepción que en lo ya revisado en la parte preliminar, sin embargo nos permitimos opinar que ésta es más una consecuencia de la gestión sobre la satisfacción laboral.

Obviamente, el estilo de liderazgo ejercido por la Alta Dirección de la organización afecta ambos factores, sin embargo para efectos de este estudio, podremos tomarlo en cuenta de manera referencial, pero no con una profundidad que nos haga perder el enfoque.

Volviendo al tema específico de satisfacción laboral, es importante mencionar que para Chiavenato, la satisfacción laboral, depende de aspectos subjetivos, más fuertes incluso que aspectos materiales y temas remunerativos, por lo que existe entonces la necesidad de ahondar en las motivaciones íntimas que se traducen luego en el bienestar del colectivo.

Chiavenato (2000), la SL depende en gran medida de “patrones sociales informales del grupo de trabajo”, y que estas son fuerzas motrices más fuertes que el salario, los períodos de descanso e influencias materiales similares, haciendo evidente la necesidad de comprender las motivaciones humanas y las reacciones de grupo a nivel laboral.

Siguiendo dicha línea de pensamiento, debemos señalar que una vez satisfecha la necesidad material, ésta deja de ser un motivador, ante lo cual corresponde encontrar necesidades o motivadores que van más allá de una contraprestación por el trabajo realizado, en un esfuerzo permanente pues dichos factores van a ser tan variados como variables, teniendo en cuenta la cantidad de población laboral con la que cuenta una compañía, y las individualidades que ello conlleva.

En muchos casos, podemos apreciar que las personas se sienten realizadas a través de la labor que desempeñan en sus puestos de trabajo, debiendo ser el enfoque al cual apuntar a fin de obtener un beneficio para ambas partes de una relación laboral. Este es el punto donde convergen los intereses comerciales y los intereses personales de cada trabajador.

Por el contrario, si los trabajadores llegan a percibir su labor como un impedimento para alcanzar una satisfacción personal, ambos objetivos se vuelven patrones divergentes, con consecuencias negativas para ambas partes, por ello es absolutamente imperativo hallar aquellos factores motivadores.

Es importante señalar que un trabajador desmotivado o insatisfecho tiende a cometer más errores e incluso a ausentarse del trabajo, lo cual repercute en rendimiento, calidad que terminan “costándole” financieramente a la empresa.

Ahora bien, ¿cuáles son aquellos factores determinantes en la satisfacción de un colaborador que se repiten de manera teórica y recurrente, entre las organizaciones?

En este punto creemos conveniente revisar a continuación el concepto de Clima Laboral y algunas teorías sobre Satisfacción Laboral:

2.2.1 Teoría de los 2 Factores de Herzberg

Al respecto debemos partir de una premisa: Los factores que producen Satisfacción Laboral son distintos de aquellos que producen insatisfacción laboral, es decir su ausencia no produce insatisfacción, no existe una relación inversamente proporcional:

La satisfacción laboral no tiene como opuesto la insatisfacción, sino la no-satisfacción. Igualmente, el opuesto de insatisfacción no es la satisfacción laboral, sino la no-insatisfacción (Herzberg, 1968).

Habiendo dicho esto, y siguiendo con la teoría de Herzberg, existen 2 tipos de necesidades:

a) Factores No Determinantes (necesidades higiénicas):

Vinculadas a condiciones físicas y ambientales del trabajo, se alcanzan a través de factores higiénicos o insatisfactores, tales como:

- La supervisión
- Las relaciones interpersonales
- Las condiciones físicas del trabajo
- El salario

Por ende, si bien están directamente vinculados con el entorno y el contexto en el que se llevan a cabo las labores, son básicamente extrínsecos y no motivadores.

b) Factores Determinantes (Necesidades de Motivación)

Entre los factores determinantes más fuertes vinculados con la naturaleza y consecuencias del trabajo, es decir, con su contenido, tenemos los siguientes:

- El Logro
- El Reconocimiento
- El trabajo en sí
- La Responsabilidad
- El progreso

Entonces, y de acuerdo a Herzberg, estos factores guardan relación directa con la experiencia psicológica de crecimiento, lo cual garantiza niveles adecuados de satisfacción laboral.

Podemos concluir entonces, que según Herzberg:

“...los satisfactores describen la relación de una persona con lo que Hace, es decir, con las tareas a realizar, la insatisfacción, por otro lado, tiene que ver con la relación de un individuo, con el contexto o entorno en el que realiza dichas tareas”.

La teoría menciona que si no se atienden primero los determinantes higiénicos, no podemos pasar a trabajar en las necesidades que se requieren para obtener un buen nivel de Satisfacción Laboral; aunque compartimos esta premisa, para nuestro proyecto no

consideramos relevante tratar la satisfacción/percepción de los trabajadores frente a su remuneración, por considerar que suele ser disconforme.

A manera de ejemplo, si queremos resultados a nivel de salario emocional, considerando a los trabajadores como personas que no solo trabajan para vivir, sino que buscan un espacio fuera del mismo para disfrutar con sus familias, amigos y otros tipos de actividades, primero debemos cubrir en el mejor estatus posible las necesidades económicas básicas.

Entonces, si tenemos claro que el rol que desempeña Gestión Humana dentro de todas las instituciones, está enfocado a obtener el mejor resultado posible de cada colaborador, hablando en términos de productividad y eficacia, el enfoque debe ir sin duda por los factores motivacionales que promuevan el incremento de la satisfacción laboral:

Chiavenato (2000) “El Proceso de Recursos Humanos describe la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales”.

2.2.2 Teoría de la discrepancia y planteamiento dinámico

Esta teoría es propuesta por Locke, quien señala que la satisfacción laboral de una persona deviene de la relación que existe entre los valores laborales que se pueden considerar como los más relevantes, los cuales se identifican a través del trabajo propio, y las necesidades intrínsecas de cada individuo.

Palma (2006, p.17) Estos valores son relacionados con las necesidades de cada individuo, por lo que la satisfacción laboral es el resultado de la evaluación que realiza el trabajador sobre sus propias necesidades, y los valores que ofrece el trabajo en distintos aspectos y el logro de los mismos.

El trabajador entonces compara sus necesidades, (en su propia escala de valores) con lo que su trabajo le provee como retos u objetivos, siendo que el alcance de los mismos debería ser compatible para poder alcanzar un nivel de satisfacción.

Como resultado de dicho ejercicio, el trabajador comparará sus necesidades traducidas en valores, con las diversas facetas o aspectos del trabajo, y es del resultado de esta comparación como se concluyen cuáles son los criterios que provocan la satisfacción.

De manera opuesta, si estas necesidades no son cubiertas de manera acorde, generarán una insatisfacción laboral que tendrá origen básicamente por 2 causales:

- Las diferencias insalvables entre los aspectos cuantitativos que tiene su trabajo con lo que el trabajador desea tener o alcanzar.
- El grado de valor que es finalmente asignado a cada aspecto del trabajo y el real una vez contrastado con la experiencia o realidad.

Palma (2006, p.19) (...) Bruggemann, Croskuth y Ulich plantearon que el grado de satisfacción es producto de las percepciones individuales así como las influencias del medio y las construcciones significativas que se elaboran en dicha interacción.

Esto significaría entonces que, el nivel de percepción de la satisfacción es producto del valor que finalmente cada trabajador quiere darle, siendo que, según estos autores, pueden existir 6 grados de satisfacción:

1. Satisfacción laboral progresiva
2. Satisfacción laboral estabilizada
3. Satisfacción laboral resignada
4. Insatisfacción laboral constructiva
5. Insatisfacción laboral fija
6. Pseudosatisfacción laboral

Según esta tipología, la satisfacción laboral se da como resultado de la interacción con el medio ambiente laboral y las valoraciones personales de cada individuo.

Se puede concluir entonces, que tales coyunturas generan comportamientos o conductas de las personas hacia el trabajo, manifestadas como su actitud en distintas dimensiones hacia el mismo.

2.2.3 Teoría de las características del puesto según Hackman y Oldham

Solf (2004, p. 11-13) basada en la teoría de Características del Puesto (TCP), que incluye una aproximación tanto a la satisfacción laboral como a la Motivación Intrínseca.

Esta teoría deviene de una investigación que se realizó, partiendo de la base de que toda persona tiene una Necesidad de Crecimiento, ahondando también en aquellas particularidades propias del puesto a desempeñar, que generan un impacto positivo en la actitud del trabajador.

Como resultado se identifican cinco características vitales que deben existir en el esquema laboral, para trabajar en alcanzar niveles de satisfacción laboral aceptables:

- a) Retroalimentación: Como el trabajador se entera de la efectividad o no de los esfuerzos desplegados, por parte de un superior o de sus pares, clientes u otros.
- b) Autonomía: Como el puesto le brinda al trabajador la independencia para organizar el trabajo y tomar decisiones, libertad e independencia para la consecución del objetivo. Esto está vinculado con un estado psicológico crucial a generarse en todo individuo: el sentido de responsabilidad personal del trabajador.
- c) Variedad de la Habilidad: Cuando un puesto o función determinada requiere indefectiblemente de la utilización de diversas habilidades y destrezas.
- d) Identidad de la Tarea: Como se completa o concluye un trabajo, el inicio y término de una labor con un resultado medible y visible.
- e) Importancia de la Tarea: Cuál es el impacto que tiene la labor que realiza, tanto en la vida de las personas dentro del centro de trabajo como hacia afuera de la organización.

En resumen, podemos concluir que éstas variables señaladas hacen referencia al trabajador y cómo debe darse su desarrollo en el puesto de trabajo, pues toda labor siempre va a requerir de habilidades propias, además de tener un impacto visible en la vida de otras personas, para lo cual es ideal contar con un margen de libertad de acción e información constante y permanente respecto a su desempeño.

2.2.4 Teoría de las Expectativas

La teoría de las expectativas fue formulada por Vroom en 1964 como fundamento determinante de la satisfacción y de la conducta en el trabajo. Parte del hecho de que la satisfacción de la conducta humana y de la conducta laboral dependen de la posibilidad subjetiva de que un determinado comportamiento conduzca a unos determinados resultados previamente esperados y del valor de dichos resultados para el sujeto.

Señala que el hombre ante cualquier conducta tiene unas determinadas expectativas en relación a los resultados que se le asocian. En consecuencia selecciona, de entre los diversos comportamientos posibles, aquellos cuyos resultados, en función de las expectativas, le proporcionan el máximo de satisfacción.

En función a ello, Vroom propone su teoría sobre la satisfacción laboral basada en tres conceptos básicos, que son. Expectativa, valencia e instrumentalidad.

- Concepto de expectativa: La percepción subjetiva sobre la probabilidad de que un determinado acto será seguido por un determinado resultado. Es decir, se denomina expectativa a la probabilidad subjetiva de que, dado un nivel de esfuerzo “i”, se alcanzará un nivel de ejecución “j”. El valor de la expectativa dependerá, por tanto, de la certeza del individuo de que al ejercer determinado nivel de esfuerzo conseguirá un determinado nivel de ejecución.
- Concepto de valencia: Está relacionada con las orientaciones de una persona hacia determinados resultados. Es decir, será el valor subjetivo de la recompensa y expresará la fuerza de la atracción individual hacia un determinado resultado.
- Concepto de instrumentalidad: Señala la percepción del trabajador de que ciertos resultados le llevarán a la obtención de otros resultados.

Entonces, la satisfacción en el trabajo según el modelo propuesto por Vroom (1964), es una función monótonamente creciente de la suma algebraica de los productos de las valencias de todos los resultados y su percepción de la instrumentalidad de cada resultado para la consecución de los otros resultados.

En consecuencia, la satisfacción de un trabajador será alta cuando sea fácil que al conseguir un determinado grado de desempeño de su trabajo, obtenga los resultados deseados por él, o bien, cuando a juicio del trabajador, los resultados obtenidos, como consecuencia de su nivel de ejecución, sean los previstos y deseados por él.

Esta concepción fue la que orientó a que una de nuestras propuestas para incrementar la satisfacción se basara en un plan de desarrollo y beneficios alcanzables conforme al esfuerzo propio (objetivos) y acciones meritorias del colaborador.

2.2.5 Teoría del Reforzamiento

En la teoría del reforzamiento y su aplicación en las organizaciones, es el psicólogo Skinner (principios del siglo XX), quien sostiene que una conducta que tiene consecuencias positivas tiende a ser repetida.

Skinner aborda y explica la forma en que los actos pasados de una persona producen cambios en los comportamientos futuros mediante un proceso de carácter cíclico.

Llevado este aporte al campo organizacional, Bob Nelson hace importantes distinciones respecto a los conceptos del reforzamiento. A partir de un estudio realizado por Gerald H. Grahnam en diferentes organizaciones, Nelson señala que el estímulo más poderoso que pueden emplear los gerentes es el reconocimiento personalizado e inmediato. A continuación las cinco técnicas de motivación que propone:

- El gerente debe felicitar personalmente a cada uno de sus empleados.
- El gerente debe enviar notas de felicitación a quienes muestren un buen desempeño.
- La empresa debe basarse en el desempeño al momento de considerar los ascensos de sus empleados.
- El gerente debe hacer público el reconocimiento del buen desempeño de los empleados.
- Organizar reuniones que eleven la moral de los trabajadores para celebrar los logros alcanzados.

2.2.6 Otros aportes sobre Satisfacción Laboral en las Organizaciones

De acuerdo a (Cantera, 2007), en el marco de la Psicosociología, la satisfacción laboral (SL) se ha definido de muchas maneras, coinciden ampliamente los autores Gibson, Smith, Hullin y Kendall, en la idea de concebirla como una respuesta afectiva del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo. En consecuencia, esta respuesta vendrá condicionada por las circunstancias del trabajo y las características de cada persona. Frecuentemente se identifica a la SL con la moral de trabajo. No obstante, este último es un concepto más grupal que individual que implica el compartir varias personas de una unidad un cierto grado de entusiasmo en la consecución de un objetivo. La satisfacción laboral se constituye pues, en uno de los principales indicadores de calidad de vida laboral. Una concepción más

amplia establece que la satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. Pero, a este respecto, sabemos que un estado de necesidad lleva normalmente a la acción; a la búsqueda de soluciones. Esta es la ineludible conexión entre satisfacción laboral, motivación y conducta o acción.

De acuerdo a Weinert (1985), existe un interés especial para la investigación relacionada a la satisfacción laboral. Para esto propone las siguientes razones:

- a) Posible relación directa entre la productividad y la satisfacción del trabajo.
- b) Posibilidad y demostración de la relación negativa entre la satisfacción y las pérdidas de horario.
- c) Relación posible entre satisfacción y clima organizativo.
- d) Creciente sensibilidad de la dirección de la organización en relación con la importancia de las actitudes y de los sentimientos de los colaboradores en relación con el trabajo, el estilo de dirección, los superiores y toda la organización.
- e) Importancia creciente de la información sobre las actitudes, las ideas de valor y los objetivos de los colaboradores en relación con el trabajo del personal.
- f) Ponderación creciente de la calidad de vida en el trabajo como parte de la calidad de vida. La satisfacción en el trabajo influye poderosamente sobre la satisfacción en la vida cotidiana. Conviene también destacar que el puesto de una persona es más que las actividades obvias de manejar papeles, esperar a clientes o manejar un camión. Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo, que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares.

Para Gibson y Otros (1996), la satisfacción en el trabajo, es una predisposición que los sujetos proyectan acerca de sus funciones laborales. El autor la define como: “el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como es el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la satisfacción de los grupos de trabajo, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han

asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales”. Según las indicaciones del autor, se destacan:

Paga: La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.

Trabajo: El grado en el que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.

Oportunidad de ascenso: La existencia de oportunidades para ascender.

Jefe: La capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.

Colaboradores: El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.

Existen ciertas teorías de personalidad que de una forma u otra describen la satisfacción laboral como una manera de medir las necesidades del ser humano hacia su empleo. El poder comprender este tipo de necesidades puede ayudar a entender una conducta en específico con relación al agrado o desagrado del empleo. (Izaguirre y Reyes, 2004).

La teoría de Abraham Maslow (1943), postula que las necesidades del ser humano son de carácter jerárquico progresivo, las cuales se dividen en cinco dimensiones predominantes: las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidad de pertenencia y amor, necesidad de estima y necesidad de autorrealización (Lefrancois, 1980 y Di Carpio, 1986). Una vez la necesidad de una dimensión esté llena entonces se procede a la próxima necesidad. Es importante recalcar que con el simple hecho de los supervisores o los empleadores llenar las dimensiones más bajas de la pirámide de necesidades de Maslow no garantiza la satisfacción del empleado por ser éstas de naturaleza básica o de sobrevivencia. Los empleados deben tener la oportunidad de satisfacer todas las necesidades incluyendo las de naturaleza psicológica o metanecesidades, para tener entonces un mayor grado de satisfacción laboral.

Como se puede apreciar, todas las teorías revisadas sirvieron para entender el enfoque del trabajo preliminar de levantamiento de información, y también fueron la base del plan de acción desarrollado como resultado de las encuestas y análisis realizados, por lo que el marco teórico de esta Tesis no solo fue materia de estudio, sino que fue utilizado como herramienta para la aplicación práctica de las acciones sugeridas.

3 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Mifarma S.A.C es una cadena de farmacias comercializadora de medicamentos, higiene, cuidado personal y productos de belleza. Se creó con la finalidad de ofrecer lugares de compra modernos, que cuenten con una gran variedad de productos de la mejor calidad y con alternativas para todos nuestros clientes, además de contar con un servicio y atención al cliente personalizado ofreciendo una mejor experiencia de compra.

El primer local de Mifarma fue inaugurado en Pueblo Libre, Lima, en el 2006. La rápida aceptación del público se hizo evidente con la apertura de 23 locales en Lima a finales de ese mismo año. En el 2007, Mifarma S.A.C. inicia su política de expansión a nivel nacional, con la inauguración de sus dos primeros locales en la ciudad de Arequipa, en Enero del 2007 y culminando el año con más de 53 locales en todo el país. En el año 2011 Mifarma S.A.C decide adquirir la cadena de Farmacias Botica Torres de Limatambo SAC, cadena que tenía en su haber más de 180 locales en todo el territorio nacional. Este cambio permitió que Mifarma S.A.C pase a tener más de trescientos locales a fines de ese año, asimismo, en el año 2012 adquiere la cadena de Boticas Farmacias Peruanas SA (FASA), marca que tenía en su haber más de 170 locales, cambios que la han llevado a fidelizar la

marca y en consecuencia, a aumentar su participación en el mercado con casi 600 locales y más de 5 mil trabajadores al cierre del 2015.

La consolidación de 3 marcas estratégicas dentro del mercado farmacéutico hacen que Mifarma tenga presencia a nivel nacional en los diferentes sectores económicos (lima y provincias), sin embargo, durante muchos años (2007 a 2014) el principal foco de atención de Mifarma fueron los jóvenes mayores de 50 años, para los que se les preparó beneficios como el programa Club de Descuentos Mifarma. Actualmente el público objetivo se ha ampliado por temas de marketing y competencia. Ahora Mifarma no segmenta edades, esto gracias al programa de descuentos denominado EL MONEDERO DEL AHORRO que se lanzó en el 2016.

3.1 Misión

Ofrecer a nuestros clientes productos farmacéuticos y artículos de perfumería de la mejor calidad, con precios competitivos, a nivel nacional, teniendo locales estratégicos y atractivos, que entreguen la mejor atención al cliente.

3.2 Visión

Que nuestros clientes nos reconozcan como la Cadena Peruana de Boticas que los cuida, ofreciéndoles no solo los mejores precios sino el mejor servicio, marcando la diferencia en el mercado y logrando que nuestros colaboradores se sientan orgullosos de pertenecer a la Familia Mifarma.

3.3 Valores

PRUDENCIA

Reflexionamos y consideramos los efectos que pueden causar nuestras acciones y decisiones. Actuamos con rapidez, energía y decisión buscando discernir entre lo bueno y lo malo tanto para la empresa como para nosotros mismos.

AUSTERIDAD

Tomamos decisiones basadas en el uso adecuado y mesurado de los recursos buscando el justo equilibrio que evite los excesos, sin afectar la productividad y/o imagen de la empresa.

CALIDEZ

Logramos que las personas se sientan acogidas y comprendidas en todo momento mediante un trato amigable y confiable basado en gestos, sonrisas y palabras cordiales.

PERSEVERANCIA

Nos mantenemos firmes y constantes en nuestras acciones y en todo lo que emprendemos. Es la fuerza interior que nos alienta a seguir, insistir y repetir conductas favorables para el logro de nuestras metas laborales y personales.

RESPETO

Vivimos un ambiente de mutuo respeto hacia todos los que tienen relación con nuestra compañía: clientes internos y externos, colaboradores, accionistas y proveedores.

3.4 Análisis Social de los trabajadores

Mifarma segmenta a sus colaboradores en dos grupos, los llamados colaboradores Matriz (colaboradores administrativos), y la fuerza de ventas (colaboradores de locales).

Los colaboradores Matriz son el personal administrativo, en su gran mayoría personal de confianza (desde Asistentes hasta Gerentes y Directores), el perfil de este grupo de colaboradores es variado y va en función a las siguientes características:

- Profesiones: administradores, ingenieros, economistas, psicólogos, abogados, contadores, etc.
- Edades: Como Mifarma se formó con un grupo de profesionales que han permanecido en la empresa desde su inauguración en el 2006 (afinidad, agradecimiento e identificación con la marca), un gran porcentaje de estos colaboradores son personas mayores de 50 años, teniendo a la fecha los siguientes grupos generacionales:
 - 25% de los colaboradores administrativos tienen más de 50 años de edad (Baby Boomers y generación X)
 - 40% está entre los 30 y 50 años de edad (Generación X)
 - 35% menores de 30 (Generación Y o generación Millennials)
- Género: El 50% mujeres y 50% hombres.
- Sector Económico: Clase Media Alta y Media.

Por el otro lado, la fuerza de ventas, llamados colaboradores de locales, se circunscriben en su mayoría en dos posiciones; Químicos Farmacéuticos (20%) y Técnicos en Farmacia

(60%), sin embargo, también existen otras posiciones en menor porcentaje como las Dermoconsultoras (10%), Impulsadoras de Vitaminas (2%), Controles Internos (5%) y Vendedores TICO (3%)

3.4.1 Características de la fuerza de Ventas:

- Profesiones: Carrera Universitaria de Farmacia y Bioquímica y la carrera Técnica de Farmacia (otros puesto sin necesidad de estudios)
- Edades:
 - 70% oscilan entre los 20 y 35 años de edad (Millennials)
 - 20% entre los 35 y 50 años (Generación X)
 - 10% mayores de 50 (Baby Bombers)
- Género: El 80% Mujeres y 20% hombres.
- Sector Económico: Clase Media, Media Baja y Clase Baja.

3.5 Cultura en la organización

La cultura corporativa de Mifarma está basada en el concepto de Familia. Asimismo, toma como modelo de cultura el caso de la Aerolínea Estadounidense SOUTHWEST (aerolínea de bajo costo que seguía el siguiente Patrón de cultura hacia sus colaboradores: “Si mis colaboradores son felices, estos trataran bien a los clientes, si los clientes son felices entonces comprarán a la empresa, si los clientes compran, los accionistas son felices”).

Algunos puntos importantes respecto de la cultura:

- El Gerente General está involucrado en todos los temas y decisiones (más aun si estas son de carácter económico)
- Cultura de austeridad con prudencia.
- Todos se tratan de Tú (existe una cultura de horizontalidad).
- Cercanía de altos mandos con locales (visitas constantes), la comunicación se da con el apoyo de los supervisores de ventas (jefes de cada zona de venta), asimismo, se trabaja en función a dos herramientas de comunicación (correos electrónicos y Boletín informativo físico).
- Eslogan “Pilotos Cargando Maletas”, lo que significa que todos pueden y deben hacer de todo sin importar la posición jerárquica que ocupen en la empresa.

- La empresa tiene un cronograma de actividades de integración y esparcimiento que se cumple al 100%, por ese lado existe credibilidad del trabajador en función a la labor de actividades de la empresa.
- La empresa está alineada a las normas Laborales vigentes.
- La empresa carece de procesos y políticas, todo se maneja a través de políticas no escritas en función a la mejor forma de hacer las cosas.
- Empresa que actúa en función a la justicia y no a la equidad.

3.6 Estrategia de la organización

Mifarma combina dos estrategias en paralelo, una estrategia corporativa y una interna a nivel de empresa que es trabajada entre el Gerente General y las respectivas Gerencias de cada área. En función a esta última práctica, siempre la estrategia de Recursos Humanos irá de la mano con la estrategia de la organización.

La estrategia corporativa para Quicorp fue años atrás “Vender Más” lo que consiguieron a través del posicionamiento geográfico, segmentando al objetivo (Mayores de 50 años) y el rol de Recursos Humanos fue principalmente de proveer personal para las nuevas tiendas; pero en los 2 últimos años 2016 y 2017 la estrategia se ha centrado en “Vender Bien” es decir mantener la estrategia de Marketing con los descuentos a los clientes otorgando el valor agregado del buen servicio y por ello el rol de Recursos Humanos cambió, teniendo como prioridad ahora la capacitación y el desarrollo de los colaboradores.

4 PLAN PROPUESTO PARA LA MEJORA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

4.1 Diagnóstico de la Organización

Según las teorías revisadas anteriormente, los resultados y éxito de la empresa, estarán directamente relacionados a la satisfacción que tengan los colaboradores con respecto a MIFARMA como empleador. Con base en esto, y en el análisis de la rotación anual (de 4.95% anual en el 2016 a 5.12% en el 2017), y los resultados de la encuesta de satisfacción, que si bien descendieron en un -4.95% del 2015 al 2016, pero aumentaron en +8,25%, se decidió preparar un plan de trabajo a corto, mediano y largo plazo, que permita diseñar y ejecutar acciones alineadas a la estrategia de la empresa, que ayuden a incrementar dicho nivel de satisfacción laboral, contribuyendo esto a su vez a la empresa a alcanzar sus resultados.

Es en base a esta información que estructuramos un plan de mejora, haciendo énfasis en los factores que requerían mayor atención, por la calificación obtenida de manera unitario en el último año y/o por las variaciones de un año a otro.

Índice de Satisfacción General 2017

Técnico Vendedor - Lima

Figura 1 Índice de Satisfacción General 2017

El público objetivo en todas las propuestas será la Fuerza de Ventas de Lima y se asignarán las mismas por factores, de la siguiente manera:

4.2 Factor Comunicación

4.2.1 Propuesta 1: Plan de Comunicación integral para la Fuerza de Ventas

Objetivos

- Integrar a toda la fuerza de ventas a través de herramientas de comunicación en tiempo real que contribuyan a la interacción entre locales y de locales con el personal back office.
- Asegurar y reforzar que toda comunicación que la empresa desee trasladar a la fuerza de ventas llegue de manera oportuna y segura a través de medios de comunicación masiva y/o a través de los líderes de ventas.
- Indicadores

- Número de interacciones o acceso registrados por los colaboradores por cada canal. Se busca lograr que todos los colaboradores por lo menos 1 vez al mes accedan a alguno de los canales.
- Incrementar en 5% en el factor Comunicación de la encuesta de 2018.

Responsables: Gerente de Recursos Humanos y Jefe de Comunicaciones Internas.

Tiempo de ejecución: Elaboración del plan, 3 meses; despliegue del plan, 9 meses. Total: 12 meses.

Descripción de la propuesta:

El principal canal actual de comunicación con la FFVV es el boletín, y viene dando resultados aparentemente, por consiguiente, este canal se mantendrá; sin embargo, realizaremos algunas modificaciones para que su impacto sea mayor.

El boletín Mifarma es una herramienta de comunicación masiva que se entrega a todos los trabajadores de manera bimensual y de forma física, es una herramienta mediante la cual la empresa traslada a los trabajadores las principales noticias corporativas, como inauguración de nuevos locales, eventos corporativos, nuevos productos para comercializar, mensaje de Gerencia General, entre otros, lo cual lo convierte en una herramienta de comunicación formal muy importante. En ese sentido, se realizará el involucramiento de los colaboradores en la realización del boletín, primero postulando con la sugerencia de temas a tratar o a comunicar mediante el boletín, posteriormente con el desarrollo de temas de interés colectivo y propuestas de mejora, finalmente, con historias de desarrollo de los propios colaboradores (fuerza de ventas) y representantes de la empresa (embajadores) para así motivar con el ejemplo y la cultura el desarrollo de los colaboradores.

Se buscará, además, comunicar a la FFVV por medio de distintos canales, ya que se sabe que el 86.72% de los colaboradores de FFVV son generación Y, llamados “millennials”, y dicha generación por lo general prefiere comunicarse de manera virtual. Es por esto que se han definido los siguientes nuevos canales:

- SMS: Se utilizarán los mensajes como recordatorios de eventos institucionales ó comunicados transversales a la organización tales como: Evaluación de Desempeño, examen médico ocupacional, etc.

- Workplace: Todos los trabajadores podrán acceder a una red corporativa interna mediante un usuario y contraseña, la misma que les servirá para poder revisar comunicaciones domésticas que la empresa realice todos los días, asimismo, los propios colaboradores podrán participar de dos formas; la primera a través de publicaciones masivas, las cuales pasarán por un filtro a cargo de un administrador de la cuenta, y segundo, a través de una red de comunicación en tiempo virtual individual y colectiva entre los locales (fuerza de ventas) y los trabajadores administrativos.
- Whatsapp: Establecer redes de contacto entre, locales, por zona y cada Supervisor con su equipo.
- Mailing: desaparecerá este canal al no ser un medio accesible para todos.
- Canal presencial - reuniones en cascada: Se solicitará a los supervisores que tengan reuniones trimestrales con todos sus equipos para comunicar resultados de las tiendas y objetivos.

Herramientas o Proveedores:

Se establecerá un grupo de colaboradores que sean Embajadores, para que promuevan el uso de los canales. Así también, se definirá un comité de Comunicación para el boletín, quienes validarán y aprobarán los contenidos.

Se deberá contar con la participación de una empresa especializada en comunicación virtual.

4.3 Factor Condiciones Laborales

4.3.1 Propuesta 1: Mejoras en Ergonomía

Objetivos:

- Mejorar las condiciones de salud de los trabajadores respecto de problemas de ergonomía por las condiciones reales del trabajo del retail farmacéutico.
- Lograr tener ambientes de trabajo seguro y libre de riesgos laborales para los trabajadores.

Indicadores:

- Cero accidentes de trabajo en los locales comerciales.
- 100% de colaboradores capacitados en temas de ergonomía y riesgos laborales.

- Cumplimiento del Plan de Seguridad Anual con el apoyo del Comité de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Responsables: Gerente de Recursos Humanos, Médico ocupacional, Comité de Seguridad y Jefa de Desarrollo y Bienestar.

Tiempo de ejecución: Implementación inmediata, despliegue del plan en 3 meses, por la importancia de su contenido.

Descripción de la propuesta

- Revisión de condiciones ambientales y procedimentales del trabajo en tiendas por parte del CSST, quien deberá tener una participación activa en la Gestión de la Seguridad Ocupacional.
- Elaboración y ejecución de un plan anual de seguridad que incluya acciones como:
- Incluir señales visuales de prevención y de atención que recuerden las posturas adecuadas de trabajo y cómo evitar accidentes.
- Capacitaciones on line de Gimnasia Laboral y activaciones sorpresa de 10 minutos involucrando a los clientes.

Herramientas o proveedores: Recursos Internos por parte del CSST

4.3.2 Propuesta 2: Programa Vive Saludable

Objetivos:

- Incentivar un estilo de vida saludable que permita mejorar la calidad de vida de los trabajadores a través de convenios con instituciones y acceso a información relacionada a nutrición, deportes, entre otros.

Indicadores

- Uso de los convenios presentes en la cuponera saludable.
- Descargas de información de los portales de comunicación.
- Mejora de los indicadores obtenidos en los exámenes médico ocupacionales respecto al 2017.

Responsables: Jefe de Bienestar y SSO

Tiempo de ejecución: un año

Descripción:

Se revisarán los exámenes médicos ocupacionales y se tomarán como base para desarrollar acciones que permitan mejorar los indicadores respecto a: obesidad mórbida, triglicéridos, glucosa, enfermedades ocupacionales y crónicas.

Algunas acciones a implementar serían:

- Nutricionista en la oficina, coordinación con aseguradora para enfermedades crónicas.
- Participación de la empresa en campeonatos deportivos periódicos.
- Se realizarán convenios con gimnasios, spa's, centros de fisioterapia, quiroprácticos, y otras empresas que puedan ayudar a mejorar la calidad de vida.
- Incorporar contenido online y compartir mediante los canales digitales, información relacionada a nutrición, deporte y vida sana en general.

Herramientas o proveedores: Proveedores externos

4.4 Factor Cooperación con otras áreas

4.4.1 Propuesta 1: Plan Una Sola Fuerza

En esta propuesta existe una variación en el público objetivo, ya que se considera además de la Fuerza de Ventas, la participación del personal Administrativo de la organización.

Objetivos:

- Reforzar los valores corporativos: calidez y respeto.
- Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración entre zonas y áreas.

Indicadores:

- Mejora del indicador “Colaboración” en la encuesta de Satisfacción - Meta 15% sobre los resultados anteriores
- Contar con la participación de al menos el 90% de colaboradores por el programa “Un día en tus zapatos”

Responsables: Director de Ventas - Jefe de Capacitación y Desarrollo

Tiempo de ejecución: 8 meses

Descripción:

- Se realizará un plan de comunicación orientado a reforzar los valores corporativos y principalmente el concepto de que todos los colaboradores indistintamente de la posición que ocupen tienen un rol igual de importante para la empresa.
- Como parte de la Inducción general a todos los nuevos colaboradores, se incorporará el programa “Un día en tus zapatos” donde todos los colaboradores de Staff asumirán por un día el rol de un Técnico Vendedor
- Se aplicarán talleres vivenciales de trabajo en equipo

Herramientas o proveedores: Consultora especializada, intranet corporativa y medios de comunicación vigentes

4.5 Factor Desarrollo Profesional y Personal

4.5.1 Propuesta 1: Plan de evaluación de desempeño: “Porque yo creo en ti”

Objetivos:

- Incorporar un plan que mida el desempeño, orientado a los valores de la organización y a los objetivos grupales e individuales.
- Medir el desempeño de los colaboradores de la FFVV.
- Identificar las fortalezas y áreas de mejora de los colaboradores para posteriormente elaborar un plan de capacitación que permita aprovechar dichas fortalezas y acortar las brechas encontradas.
- Contar con un plan de capacitación que además de trabajar en base al diagnóstico de la primera evaluación de desempeño, nos permita entrenar en competencias ligadas a la atención al cliente y venta.

- Retener talento a través del acceso a convenios en instituciones educativas que brindan diversas carreras, pero principalmente carreras afines al negocio de salud (Farmacia y Bioquímica).
- Brindar oportunidades de desarrollo por medio de la bolsa de trabajo de Mifarma a aquellas personas que luego de realizada la evaluación de desempeño, se haya determinado que poseen mayor potencial.
- Reducir la rotación del grupo identificado como talento Mifarma.

Indicadores:

- Alcanzar el 100% de técnicos de venta con Evaluación de Desempeño
- Mejorar el índice de cobertura de vacantes a través de la bolsa de trabajo interna- Incremento de 10%
- Mejorar en la encuesta de satisfacción en el factor correspondiente - Incremento de 5%
- Disminución de la rotación en el grupo definido como talento Mifarma - En 10%
- Número de convenios educativos utilizados en el año
- Porcentaje de participación de la FFVV en los programas de capacitación.

Responsables: Jefe de Desarrollo, Gerente de RRHH y Director de Ventas.

Tiempo de ejecución: Un año

Descripción:

- Definiremos en conjunto con la Dirección de Ventas la creación de un sistema de evaluación de desempeño para los técnicos de venta que mida tanto valores organizacionales y objetivos.
- Se lanzará un plan de comunicación a todos los técnicos de venta para que tengan conocimiento del nuevo sistema de medición de desempeño.
- Una vez diseñada la evaluación, se capacitará en la metodología, vía e-learning a todos los evaluadores y participantes.
- La evaluación se realizará formalmente 2 veces al año, pero habrán revisiones de avances de los objetivos de manera trimestral, donde tanto jefe como colaborador celebrará el avance de lo alcanzado hasta ese momento.

- Con los resultados obtenidos el primer año se elaborará un plan de desarrollo y capacitación de acuerdo a las fortalezas y áreas de mejora obtenidas. Además de ello la información obtenida servirá de input para la revisión salarial anual.
- Se lograrán alianzas estratégicas con Instituciones Educativas que brindan carreras afines al negocio (principalmente ligadas al tema de salud) con un descuento económico mayor al 40% para poder facilitar el acceso de los colaboradores a estudios superiores. En ese sentido, los colaboradores que obtengan buenos resultados en la evaluación de desempeño tendrán mayor oportunidad (orden de prelación) para acceder a estos convenios educativos, los mismos que contarán con cupos limitados por cada año.
- Se diseñará una bolsa interna de trabajo al cual todos los colaboradores tengan acceso. A través de comunicados, se definirán claramente los días en que se colgarán las ofertas. Asimismo, se pondrán claramente los requisitos generales para postular (antigüedad del puesto, nota de desempeño y autorización del jefe directo), y los específicos de cada posición.

Herramientas o proveedores: Proveedor para diseñar capacitación e-learning y sistema de evaluación de desempeño online, se usarán como herramientas propias, los canales de comunicación de Mifarma.

4.5.2 Propuesta 2: Plan de Capacitación “Creciendo Juntos”

Objetivos

- Incrementar el nivel de eficiencia individual y el desempeño colectivo.
- Incorporar los valores corporativos en los colaboradores.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades de venta y atención al cliente
- Mejorar el nivel de satisfacción de los colaboradores.
- Establecer capacitaciones específicas en base a los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.

Indicadores

- Asistencia a la capacitación
- Crecimiento de las ventas anuales en más del 10%.

- Incremento de los resultados de la herramienta “Cliente Incógnito” en función al cumplimiento de los valores corporativos (Calidez y Respeto). Buscar 60% de resultado en el top two box.
- Número de casos atendidos por el área de Atención al cliente.

Responsables: Director de Ventas, Gerente de Recursos Humanos y Jefe de Capacitación

Tiempo de ejecución: 1 año

Descripción:

- Se establecerán 4 módulos de talleres: El primer módulo estará dirigido a los valores corporativos, el segundo a reforzar habilidades técnicas de venta y atención al cliente; el tercero a trabajar otras brechas detectadas en la evaluación de desempeño y el 4to un módulo de capacitaciones de diversos temas para el desarrollo personal y de libre acceso.
- El módulo uno se diseñará en conjunto con la dirección de Ventas para definir los comportamientos asociados a los valores corporativos y se desarrollarán talleres en función a cada valor.
- Los talleres de los módulos 1, 2 y 3 serán desarrollados por los líderes de ventas (Supervisores) con soporte de Recursos Humanos, buscando no sólo contribuir con el aprendizaje de sus colaboradores sino también reforzarán el liderazgo con sus respectivos equipos.
- Los talleres del módulo 3 que están orientados a solucionar problemas de desempeño, por lo que cada capacitación buscará acortar las brechas y corregir comportamientos.
- El módulo 4 estará compuesto por capacitaciones virtuales de libre disposición para los colaboradores pensando en temas útiles para ellos, como por ejemplo, Talleres de manejo de dinero, Imagen Personal, entre otros.
- Los talleres de los módulos 1, 2 y 3 serán obligatorios para todos los colaboradores y los talleres del módulo 4 serán electivos.

Herramientas o proveedores: Herramienta e-learning y facilitadores internos.

4.5.3 Propuesta 3: Plan de Reconocimiento

Objetivos:

- Incrementar el índice de satisfacción del factor correspondiente.
- Crear una cultura de reconocimiento en función a la venta y puesta en práctica de los valores corporativos, reconociendo mensualmente a los colaboradores que han obtenido buen desempeño en las metas de ventas asignadas y que evidencien de manera destacable alguno de los valores corporativos. (Premio: Vales de consumo y viajes nacionales).
- Retener al talento interno.
- Empoderar a los líderes en el desarrollo de su personal

Indicadores:

- Disminución de la rotación en 10% respecto al total.
- Mejorar en 5% el factor correspondiente en la encuesta de satisfacción (anual).
- Número de Técnicos Reconocidos semestralmente.
- Mejora de índice de Cobertura de vacantes internamente - Incremento de 10%

Responsables: Director de Ventas, Gerente de RRHH, Jefe de Comunicaciones

Tiempo de ejecución: 1 año

Descripción:

- A través de un plan de comunicación se desplegarán las bases del programa de reconocimiento (alcance de objetivos de ventas y la evidencia de los valores) y se invitará a participar tanto a líderes como a colaboradores.
- Se establecerá un sistema de premiación en coordinación con el Director de Ventas y de acuerdo al presupuesto del área.

Herramientas o proveedores: convenios para el sistema de premios.

4.6 Factor Enfoque en el Cliente

4.6.1 Propuesta 1: Programa “Conociendo a los clientes”

Objetivos:

- Empezar a desarrollar una cultura centrada en el cliente
- Iniciar la medición de satisfacción de cliente externo en función a las incidencias registradas por el área de atención al cliente.
- Difusión de los reconocimientos monetarios por resultados de cliente incógnito

Indicadores:

- Incrementar de manera trimestral el índice de Satisfacción de cliente externo en 2%, en función a las incidencias registradas
- Disminuir en 2% el número de quejas en el Libro de Reclamaciones.
- Alcanzar en un año el 60% del Top Two Box (Muy bueno / Bueno) en los resultados de las mediciones de cliente incógnito.

Responsables: Director de ventas / Jefe de capacitación y desarrollo/ Gerente Legal y Regulatorio/Jefe de Atención al cliente.

Tiempo de Ejecución: 1 año

Descripción:

- Revisaremos procesos y protocolos de atención al cliente para poder contar con un proceso de venta ágil y eficiente, sin dejar de lado la calidad en la atención, buscando responder mejor a las necesidades de los clientes.
- Se establecerán encuestas virtuales al término de cada transacción para recoger información de los clientes referente a: calidad de atención, conocimiento de producto y rapidez en el servicio.
- Se manejará el programa “Cliente incógnito” en el que en coordinación con el área de MKT se realizarán mediciones de satisfacción de los clientes trimestralmente, para poder hacer concursos y premiar a las tiendas que obtengan puntajes más altos.
- Utilizaremos a colaboradores destacados como Embajadores de las competencias y valores de Mifarma, haciendo énfasis en las relacionadas a atención al cliente.

Herramientas o proveedores: Intranet y medios de comunicación.

4.7 Factor Imagen de la Empresa

4.7.1 Propuesta 1: Responsabilidad social interna y externa

Objetivos:

- Lograr la certificación ABE en la categoría de Socio Emprendedor, de manera tal que esto fortalezca la reputación corporativa y la “Marca Empleador”.
- Alinear procesos a nivel de Recursos Humanos, proyectando la participación de la empresa en GPTW en el 2020.

- Generar orgullo de los colaboradores por la marca, a través de campañas de endomarketing.

Indicadores:

- Obtener la certificación ABE en la categoría de Socio Emprendedor
- Todos los procesos de Recursos Humanos alineados, según criterios de GPTW
- Instalar una campaña de endomarketing y realizar activaciones trimestrales a nivel nacional.
- Incremento de este factor en la encuesta de satisfacción laboral en 10%

Responsables: Gerente de RRHH / Jefes de Desarrollo y Capacitación/Gerente de MKT

Tiempo de ejecución: 1 año. Incluye planificación y ejecución.

Descripción:

- Se armará un equipo de RRHH que revise los procesos y los programas de Recursos Humanos y los alinee a los criterios de GPTW, y que a su vez, estos sean presentados oportunamente para lograr la certificación ABE.
- Se desplegará un plan de endomarketing con la campaña: Orgullo Mifarma, donde se compartirán notas positivas, tanto de los logros de la empresa como de los colaboradores y su familia (por ejemplo si un Técnico Vendedor culminó su carrera universitaria, o alguno de sus hijos terminó la universidad, fue reconocido en su colegio, etc.), reforzando un los valores de la empresa.

Herramientas o proveedores: Agencia de MKT, canales de comunicación

4.8 Factor Innovación

4.8.1 Propuesta 1: Desarrollo de Proyectos Mifarma y buzón de sugerencias

Objetivos:

- Fomentar a través de la participación en proyectos, una cultura de innovación y mejora continua que genere procesos más eficientes y se pueda en el futuro minimizar gastos.
- El proyecto ganador deberá traer a la empresa al menos un 10% de ahorro al presupuesto que corresponda.

- Se deberá alcanzar un 20% de participación como mínimo (del total de colaboradores de Lima).
- Implementar el “buzón de sugerencias Mifarma”

Indicadores:

- Porcentaje de participación: mínimo 20% de colaboradores
- Ahorro de gastos: al menos ahorro de 10% en el presupuesto afectado.
- 100% de cumplimiento en tiempos (de acuerdo a cronograma elaborado).
- Al menos 10 sugerencias filtradas por tienda que sean viables de implementación
- Responsables Jefe de Desarrollo / Jefes de áreas implicadas en proyectos de innovación.
- Tiempo de ejecución largo plazo (1 año). Incluye planificación y ejecución.

Descripción:

- Bases para la participación en proyectos:
- Los grupos deben estar compuestos de 4 personas como mínimo y deben estar dentro del mismo centro de trabajo (local).
- Todos los proyectos deberán estar relacionados a un aspecto de mejora del negocio, y al ahorro de costos y tiempos.
- El ahorro generado al ejecutar el proyecto debe ser al menos 10% del presupuesto afectado.
- Todas las mejoras propuestas, deben estar alineadas con las normas legales regulatorias, así como a las políticas de Mifarma.
- Se lanzará una campaña de intriga por medio de Comunicación Interna se dará a conocer una campaña de intriga que durará un mes.
- Se conformará un jurado compuesto por al menos 4 gerentes de división y el gerente general.
- Campaña de lanzamiento del proyecto: Se lanzará a nivel Lima, por medio de todos los canales de comunicación. Se deberá comunicar las bases así como los tiempos, los jueces y el premio al grupo ganador.
- Se colgará en el sistema de capacitación virtual, videos, textos y data informativa sobre metodología de proyectos ágiles.

- Los proyectos deberán ser enviados hasta una fecha tope a un buzón especialmente creado, donde serán revisados por un comité previo. Los 3 mejores proyectos, se presentarán frente al jurado.
- El jurado determinará un ganador, al cual se le otorgará, además del presupuesto y herramientas para su ejecución, un premio (a ser definido por Mifarma).
- El buzón de sugerencias se realizará con la supervisión de los líderes de tienda (Químicos) quienes serán el primer filtro ante las sugerencias de sus equipos. Ellos deberán promover la sugerencias puntuales respecto a temas específicos del negocio y presentar al menos una trimestralmente a su Jefe Zonal quien de considerarla válida, la compartirá al equipo de Recursos Humanos y la Dirección de Ventas para su evaluación e implementación. Asimismo de manera trimestral, y por medio de un boletín o revista, se informará sobre los resultados de la implementación de la sugerencia, y se agradecerá (vales de consumo) a quien la envió, incentivando así la participación de los demás

Herramientas o proveedores: Intranet y medios de comunicación

4.9 Factor Responsabilidades Asignadas

Consideramos pertinente que la propuesta del factor anterior, se aplica para el factor de Responsabilidades asignadas, por lo que en nuestro plan, la misma acción contemplará el impacto en ambos factores.

4.10 Factor Retribución

4.10.1 Propuesta 1: Plan de Ascensos:

Objetivos:

- Definir una política que contemple una línea de carrera para que así todos conozcan las oportunidades que tienen de ascender dentro de una Botica.
- Motivar a que los Técnicos en Farmacia estudien la Carrera de Farmacia y Bioquímica, a través del acceso a convenios.
- Reducir el porcentaje de rotación y retener a los técnicos de ventas, ofreciéndoles la posibilidad de asumir nuevas responsabilidades.

Indicadores:

- Índice de Rotación Anual
- Número de Colaboradores matriculados en la carrera de Farmacia y Bioquímica de las universidades con las que la empresa mantiene convenios educativos de cooperación técnica (Número de estudiantes, egresados y titulados).
- Número de colaboradores que han pasado por las diferentes puestos dentro de una botica (Lo ideal es que todos pasen por las 4 etapas de desarrollo interno)

Responsables: Jefe de Compensaciones

Tiempo de ejecución: Definición y comunicación de política: 4 meses. Puesta en práctica: un año.

Descripción:

- Se definirá una política que contemple una línea de puestos dentro de una botica que permita a los colaboradores, según su experiencia, antigüedad y nivel académico mejorar su posicionamiento en la empresa y sus expectativas económicas.
- La escala de puestos a la que podrán acceder los colaboradores son:
 - a) Auxiliar técnico de almacén: Antigüedad: de 0 a 6 meses / Experiencia: no necesaria / grado académico: estudiante de último ciclo o recién egresado de la carrera técnica de farmacia.
 - b) Cajero/vendedor técnico en farmacia: Antigüedad: de 6 meses / permanencia en la empresa: de 6 a 24 meses / Experiencia: mínimo 6 meses como auxiliar técnico de almacén / grado académico: técnico titulado en farmacia.
 - c) Técnico en Farmacia Asistente: Antigüedad: de 24 meses / permanencia en la empresa: de 12 a 24 meses / Experiencia: mínimo 12 meses como Cajero/vendedor técnico en farmacia / grado académico: técnico titulado en farmacia y certificado por SINEACE.
 - d) Estudiante de Farmacia y Bioquímica: Antigüedad: de 24 meses / permanencia en la empresa: de 12 a 24 meses / Experiencia: mínimo 12 meses como Técnico en Farmacia Asistente / grado académico: estudiante de últimos ciclos de la carrera de Químico Farmacéutico.

- Además de los requisitos de antigüedad, permanencia, experiencia y grado académico, los colaboradores deben obtener una nota satisfactoria (mínimo 3) en la evaluación de desempeño, cumplir con sus metas de ventas y el nivel de satisfacción de sus clientes.
- La nueva política deberá ser difundida por todos los medios de comunicación de la empresa para que sea de conocimiento público.

Herramientas o proveedores: Recursos Internos

4.10.2 Propuesta 2: Taller de manejo de presupuesto familiar

Objetivos:

- Brindar herramientas a los vendedores para que puedan gestionar su dinero de manera eficiente

Indicadores:

- Asistencia a los talleres
- Reducción de Nro de préstamos al personal

Responsables: Jefe de Compensaciones

Tiempo de ejecución: 10 meses

Descripción:

- Se contratará a un especialista en finanzas personales para que diseñe talleres presenciales y/o virtuales

Herramientas o proveedores: Proveedores

4.11 Factor Supervisión Recibida

4.11.1 Propuesta 1: Escuela de Formación de líderes Mifarma

Objetivos:

- Consolidar a los Jefes de Zona como Líderes de Venta y de esta manera mejorar su gestión con las personas, logrando mejorar el trabajo de equipos y alcance de metas.

- Desarrollar habilidades blandas en los colaboradores que por su desarrollo en las boticas (técnico asistente, bachiller y Químico Farmacéutico) tienen personas a su cargo.
- Mejorar las buenas relaciones laborales entre los Jefes y los colaboradores, lo cual se vería reflejado en el clima laboral de la empresa.

Indicadores:

- Número de Jefes de Venta inscritos en Programa de Formación de Líderes Mifarma.
- Número de técnicos asistentes inscritos en Programa de Formación de Líderes Mifarma.
- Índice de Satisfacción Laboral (Clima Laboral).
- Número de contingencias laborales basados en las relación Jefe - Subordinado (0 contingencias).

Responsables: Jefe de Capacitación y Gerente de Recursos Humanos.

Tiempo de Ejecución: El programa tendrá una duración de 6 meses, en donde se avanzará paralelamente las 3 dimensiones del programa.

Descripción:

- Se definirá un plan de capacitación con un triple enfoque (Habilidades Blandas, Conocimientos Técnicos y Actualización de Procedimientos internos), el cual permitirá desarrollar a los líderes las habilidades suficientes para la gestión óptima de las personas, así como obtener los conocimientos necesarios del negocio en función a las estrategias corporativas y por último reforzar los procedimientos internos.
- Se crearán alianzas estratégicas con: una consultora especialista en el desarrollo de habilidades blandas, una institución educativa de prestigio que permita brindar los conocimientos técnicos suficientes a los líderes de Mifarma para el buen desempeño de sus funciones, y finalmente se involucró a los líderes de las diferentes áreas para el entrenamiento en los procedimientos internos de la empresa.

- El programa iniciará con una primera promoción conformada por TODOS los Jefes de Zona (Supervisores de Ventas), los cuales tienen como personal a cargo a la fuerza de ventas directa (Técnicos en Farmacias).

Herramientas o proveedores: Consultora Especializada en Capacitación de Habilidades Blandas y Escuela de Negocios que brinde cursos respecto a ventas y marketing.

4.12 Factor Acciones tomadas el último año

Este factor está orientado a medir las acciones ejecutadas en el pasado. Para efectos de plan propuesto, no se tomará en cuenta dicho factor.

El presupuesto para cada propuesta será evaluado de acuerdo a las licitaciones con proveedores externos y revisando la posibilidad de que algunas propuestas se manejen íntegramente con personal de Recursos Humanos de Mifarma.

5 METODOLOGIA

Para medir la aceptación de la fuerza de ventas, sobre las acciones propuestas en nuestro plan de Mejora realizamos una encuesta dirigida a ellos, con ítems vinculados a las principales propuestas de cada factor.

5.1 Muestra

El total de colaboradores de Mifarma actualmente es de 7807, de los cuales 5143 pertenecen a locales a nivel nacional, sin embargo, nosotros delimitamos la muestra a aquellos que se desempeñan como técnicos en farmacia en Lima, que son quienes tienen contacto directo con el público, por consiguiente, la muestra está compuesta 2322 personas.

Para determinar la muestra a ser encuestada, se aplicó la fórmula estadística d Cochran, dando como resultado que la muestra teórica debe estar compuesta por 289 personas como mínimo.

$$n = (Z^2 \cdot P \cdot q \cdot N) / (C^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot P \cdot q)$$

Reemplazando:

$$288.742 = ((1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) \cdot (2322)) / ((0.05)^2 \cdot 2321 + (1.96)^2 \cdot (0.5))$$

En donde:

n = Número de muestra calculada

Z = Nivel de confianza elegido 95%, por tanto su valor es de 1.96

P = Proporción esperada 0.5

q = Complemento de P (1 - P ó 1 - 0.5 = 0.5)

N = Población total, identificada o encuestada = 2,322 trabajadores

C = Margen de error = 0.05

5.2 Encuesta

Consideramos pertinente el uso de una encuesta (al total de colaboradores 2322), para medir la aceptación de las acciones dentro del Plan de mejora; por dos razones principales: podríamos contar con la validación de los mismos técnicos de farmacia de Lima, que son quienes se verían directamente impactados por las acciones y que podríamos evaluar qué acciones(relacionadas a factores) tendrían mayor aceptación, lo que nos permitiría no sólo conocer mejor las expectativas de la Fuerza de Ventas, sino que desplegar el plan de mejora, acuerdo a ello.

La encuesta tuvo acogida y se obtuvo una importante respuesta, pues si bien la muestra mínima debió ser de 289 personas, conseguimos **964 encuestas respondidas**.

Figura 2. Comunicación de la encuesta dirigida a los Jefes de local

Figura 3. Comunicación de la encuesta virtual, dirigida a los Técnicos Vendedores

6 RESULTADOS OBTENIDOS

A continuación mostraremos los resultados por ítem, relacionando cada ítem por el factor que corresponda:

6.1 Ítems Factor Comunicación

Figura 4. Resultados ítem 1-Factor Comunicación

Figura 5. Resultados Item 2 factor Comunicación

Figura 6. Resultados Item 3 – Factor Comunicación

6.2 Items Factor Condiciones Laborales

Figura 7. Resultados Item 4 – Factor Condiciones Laborales

5. ¿Te interesaría tener acceso a contenido libre on line y asesoría sobre nutrición, deportes y cómo mejorar tu calidad de vida?

Figura 8. Resultados Item 5 Factor Condiciones Laborales

6.3 Items Factor Cooperación:

6. ¿Consideras relevante que todas las personas, incluyendo Administrativos que no trabajan en atención directa, tengan un experiencia real en botica?

Figura 9. Resultados Item 6 – Factor Cooperación

Figura 10. Resultados Item 7- Factor Cooperación

6.4 Items Factor Desarrollo profesional y personal

Figura 11. Resultados Item 9 – Factor Desarrollo profesional y personal

10. ¿Te interesaría conocer a través de los medios de comunicación interna, que personas son ascendidas/promovidas dentro de la organización?

Total = 964

Figura 12. Resultados Item 10 – Factor Desarrollo profesional y personal

6.5 Items Factor Enfoque en el cliente

11. ¿Te interesaría que presentemos a colaboradores destacados, como embajadores internos de las competencias y valores de Mifarma?

Total = 964

Figura 13. Resultados Item 11 – Factor Enfoque en el cliente

12. ¿Te interesaría participar de un entrenamiento virtual y presencial en técnicas para mejorar la atención al cliente?

Figura 14. Resultados Item 12 – Factor Enfoque en el cliente

13. ¿Te interesaría que existan programas de reconocimiento que premien a las tiendas con mejores indicadores de satisfacción de clientes?

Figura 15. Resultados Item 13- Factor Enfoque en el cliente

6.6 Items Factor Imagen de la empresa

14. ¿Te interesa que la empresa participe en concursos de buenas prácticas laborales?

Total = 964

Figura 16. Resultados Item 14 – Factor Imagen de la empresa

6.7 Items Factor Innovación

15. ¿Te interesaría participar en proyectos de mejora para tu área o algún aspecto del trabajo que requiera un cambio?

Total = 964

Figura 17. Resultados Item 15-Factor Innovación

16. ¿Te interesaría que exista un buzón de sugerencias virtual, donde puedas comunicar ideas de cómo mejorar procesos en tu trabajo y/o área en general?

Total = 964

Figura 18. Resultados Item 16 – Factor Innovación

6.8 Items Factor Retribución

8. ¿Te interesaría la implementación de una línea de carrera en base a la antigüedad en el puesto y en las metas/ objetivos cumplidos en esa posición?

Total = 964

Figura 19. Resultados Item 8 – Factor Retribución

17. ¿Te interesaría llevar un taller sobre cómo manejar un presupuesto familiar?

Total = 964

Figura 20. Resultados Item 17 – Factor Retribución

6.9 Items Factor Supervisión Recibida

18. ¿Te interesaría que presentemos talleres para desarrollar liderazgo en los colaboradores (tengan o no personal a cargo)?

Total = 964

Figura 21. Resultados Item 18 – Factor Supervisión Recibida.

6.10 Principales Observaciones sobre los resultados obtenidos

La propuesta dentro del plan, que tuvo mayor aceptación por parte de los trabajadores, con 91%, fue el Programa Vive Saludable, con la propuesta específica de acceso a información en los canales digitales, relacionada a calidad de vida, nutrición, deporte y en general bienestar, ello nos indica que valoran acciones que mejoren su salud, probablemente por la relación con el giro del negocio y con el rol que cumplen dentro del mismo, como profesionales de la salud.

La segunda propuesta con la aceptación más elevada (con 88.90%) fue Programa de mejoras en ergonomía, con la acción específica de señales visuales para posturas adecuadas para el trabajo y cómo evitar accidentes. Ello nos indica que valoran el sentirse cómodos y seguros en su lugar de trabajo. Es preciso tener en cuenta que la labor que realizan los técnicos en farmacia dentro de una Botica es muy sacrificada respecto a condiciones de salud, toda vez que pasan mucho tiempo de pie y con pocos espacios para descansar, lo cual refuerza la necesidad y la tendencia de la importancia que tienen los beneficios ergonómicos para los técnicos en farmacia dentro de una botica.

Tuvimos 2 planes de mejora con la menor aceptación por parte de los trabajadores, éstos fueron: Plan de Comunicación integral para la FFVV, que involucra acción específica de participar en la redacción del boletín de comunicaciones (53% aceptación), lo que nos pone en evidencia que el uso de este canal de comunicación tradicional que viene siendo el más usado por la empresa, no es necesariamente el preferido por todos y por ello no se esperaría un involucramiento en su construcción.

La otra propuesta con menor aceptación también de 53% fue el de, Plan de ascensos, que involucra la implementación de una Línea de Carrera, ello se puede interpretar debido a la permanencia en la empresa, en la que el 34% tiene menos de 1 año y por las características de la población millennial, que busca migrar a nuevas opciones de empleo en las que se sientan más cómodos y/o tengan los beneficios que esperan.

6.11 Plan de Acción

De acuerdo a los resultados de la encuesta, el plan se ejecutará priorizando las acciones que tuvieron mayor aceptación por la fuerza de ventas:

Tabla 4. Priorización de acciones dentro el plan de mejora

Factor	Propuesta	Items en la encuesta	% Aceptación	Promedio de aceptación de las propuestas	Priorización para la Ejecución
Condiciones Laborales	Programa Vive Saludable	¿Te interesaría tener acceso a contenido on line y asesoría sobre nutrición, deportes y cómo mejorar tu calidad de vida?	91.08%	89.99%	1
	Mejoras en Ergonomía	¿Te interesaría tener señales visuales que te recuerden posturas adecuadas de trabajo y cómo evitar accidentes?	88.90%		
Supervisión Recibida	Escuela de formación de líderes Mifarma	¿Te interesaría que presentemos talleres para desarrollar liderazgo en los colaboradores (tengan o no personal a cargo)?	84.85%	84.85%	2
Innovación	Desarrollo de Proyectos Mifarma y Buzón de Sugerencias	¿Te interesaría participar en proyectos de mejora para tu área o algún aspecto del trabajo que requiera un cambio?	84.75%	84.75%	3
Responsabilidades Asignadas					
Enfoque en el cliente	Conociendo a nuestros clientes	¿Te interesaría que presentemos a los colaboradores destacados como Embajadores internos de las Competencias y Valores Mifarma?	71.27%	79.10%	4
		¿Te interesaría participar de un entrenamiento virtual y presencial en técnicas para mejorar la atención al cliente?	86.93%		
Cooperación con otras áreas	Plan una sola Fuerza	¿Consideras relevante que todas las personas, incluyendo administrativos que no trabajan en atención directa, tengan una experiencia real en botica?	72.93%	74.28%	5
		¿Consideras relevante tener talleres vivenciales que mejoren el trabajo y la cooperación con otras áreas?	75.62%		
Desarrollo Profesional y Personal	Plan porque yo creo en ti	¿Te interesaría mayor presencia en las convocatoria de Mifarma, en los medios de comunicación interna?	78.63%	74.22%	6
	Plan de Capacitación - Creciendo Juntos				
	Plan de Reconocimiento	¿Te interesaría conocer a través de los medios de comunicación interna que personas son ascendidas/promovidas dentro de la organización?	69.81%		
Retribución	Plan de Ascensos	¿Te interesaría la implementación de una línea de carrera en base a la antigüedad del puesto y las metas/objetivos cumplidos en esa posición?	53.01%	65.41%	7
	Taller de manejo de presupuesto familiar	¿Te interesaría llevar un Taller sobre cómo manejar un presupuesto familiar?	77.80%		
Comunicación	Plan de Comunicación integral para la Fuerza de Ventas	¿Te gustaría participar o ver que tus compañeros participen en la redacción de nuestro boletín?	53.01%	54.54%	8
		¿Te interesa que se identifique y se den a conocer a los líderes destacados en el boletín?	72.61%		
		Canal de comunicación más usado/considerado prioritario: Whatsapp	37.99%		

Este Plan de Acción se ajustará al presupuesto de la organización, a fin de validar la oportunidad de ejecución de cada una de las acciones sugeridas.

7 CONCLUSIONES

Las acciones propuestas en el Plan de Acción, están alineadas a la estrategia de la empresa, es decir “Vender Bien”, lo cual significa que el incremento de las ventas y el plus diferencial de Mifarma con sus principales competidores, que está en el “Buen Servicio de sus Vendedores”, se verá incrementado en función directa con el incremento de la satisfacción de sus colaboradores.

Además, luego del estudio realizado se evidenció la importancia de la identificación de los factores relevantes a encuestar, toda vez que nos ha permitido lograr un plan de acción acorde a las necesidades particulares de los vendedores de la empresa Mifarma, es decir, necesidades basadas en mejores condiciones laborales.

En efecto, luego del estudio realizado en función a la revisión de resultados de satisfacción de años anteriores, podemos concluir que el nivel de satisfacción de los vendedores de Mifarma se puede incrementar, básicamente porque el plan de mejora incide en aspectos que anteriormente constituyeron fuentes de insatisfacción laboral, como lo es las condiciones laborales, muestra de ello es que dentro de la encuesta de validación del Plan de Mejora, las propuestas que tuvieron mayor aceptación por parte de los trabajadores fueron el Programa Vive Saludable y los programas de mejoras en ergonomía, ello nos indica que los colaboradores de Mifarma valoran acciones que mejoren su salud, probablemente por la relación con el giro del negocio y con el rol que cumplen dentro del mismo, como profesionales de la salud.

8 RECOMENDACIONES

- No consideramos trabajar en el plan de mejora el factor Retribución, ya que sugerimos que Mifarma haga un estudio de salarios del mercado y competencia para asegurar la equidad externa e interna de sus colaboradores.
- Sugerimos que al concluir la ejecución del plan de mejora se realice una medición respecto a los indicadores propuestos para evaluar el impacto que se tuvo en ellos
- Si bien el plan que hemos trabajado es aplicable a los colaboradores de lima, sugerimos que de acuerdo a los resultados que se obtengan de la encuesta de satisfacción 2019, se adapten las propuestas del plan para la implementación a nivel nacional, considerando la cultura y el perfil de los colaboradores de cada provincia.
- Aunque el programa de línea de carrera no tuvo mucha aceptación de parte de los colaboradores, sugerimos ampliar este punto, indagando más a profundidad en las motivaciones de los colaboradores y que los llevaría a permanecer en Mifarma.
- Consideramos importante desarrollar la Marca Empleador de Mifarma, con miras a lograr una fidelización sólida de la fuerza de ventas y de los colaboradores en general, siempre apuntando a reducir los índices de rotación y un posicionamiento mayor en el mercado.
- Evaluar el desarrollo de una nueva línea de Marketing Corporativo enfocada a resaltar el servicio de salud que brinda Mifarma, como un propósito que resalta la trascendencia de la labor de los colaboradores, y que se enlazan con sus propios objetivos personales.

9 REFERENCIAS

- Aguado, J. (2012). *Clima organizacional de una institución educativa de ventanilla según la perspectiva de los docentes*. (Tesis de Titulación). Universidad San Ignacio De Loyola. Lima Perú.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5a ed. Bogotá: McGraw Hill, 699 p.
- Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*, 5a ed. Bogotá: McGraw Hill, 562 p.
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría General de la Administración* (8ª ed), Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2003), *Comportamiento humano en el trabajo* 11ª. Edición. México: McGraw-Hill.
- Dipp, A., Tena, J., y Villanueva, R. (2010). Satisfacción laboral y compromiso institucional de los docentes de posgrado. *Diálogos educativos*, 19, 118-119
- Hackman, J., y Oldham, G. (1980). *Work redesign Readings*, MA: Addison- Wesley.
- Herzberg, F. (1968). ¿Cómo motiva usted a sus empleados? *Harvard Bussiness Review*, pp.46, 53-62.
- Koys D.J. y Decostis, T.A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44, 3, 265 -385.
- Lewin, K., Lippitt, R., y White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*. 10, 2, 271 – 301.
- Locke, E.A. (1990). The nature and causes of job satisfaction. *Dunnette. Handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 1319-1328.
- Medina, O. (2008), Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de administración pública*.

- Palma, S. (2006). *Escala Satisfacción Laboral SL-SPC*. Lima: Editora y Comercialización CARTOLAN EIRL. p.17 - 19
- Paris, L. (2008). *Estrés laboral asistencial, recursos de afrontamiento y satisfacción laboral en trabajadores de la salud de la ciudad de Rosario*. Tesis Doctoral. Facultad de Psicología, Universidad Nacional de Rosario: Rosario.
- Reichers, A.E. y Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture*, 5, 39. San Francisco: Jossey – Bass.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28, 447-479.
- Schneider, B., Parkington, J.J. y Buxton, V.M. (1980) Employee and customer perceptions of service in Banks. *Administrative Science Quarterly*, 25, 257 -267.
- Solf, A. (2004). *Tesón y Orientación de Meta como Elementos del Modelo Motivacional de Hackman y Oldham*. (Tesis magistral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. (p. 11 -13)
- Yáñez, R., Loyola, G. y Huenumilla, F. (2009). La confiabilidad en el líder: Un estudio sobre las enfermeras jefe de un hospital. *Ciencia y Enfermería*, 15 (3), 77-89.
- Zohar, D. (1980) Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65, 96 – 102.

10 ANEXOS

Encuesta Aplicada:

ENCUESTA A TÉCNICOS EN FARMACIA DE MIFARMA
¿Te gustaría participar o ver que tus compañero participen en la redacción de nuestro boletín?
a) Me gustaría participar
b) Me gustaría ver que otros compañeros participen en la redacción del boletín
c) Me gusta cómo se está llevando actualmente
¿te interesa que se identifiquen y den a conocer a los colaboradores destacados/líderes internos en el boletín?
a) Me interesa mucho
b) Me interesa poco
c) Me es indiferente
De los siguientes canales que podemos usar para comunicarnos contigo indica en orden de prioridad (1 al 4) ¿cuáles son de tu preferencia y mayor uso?
() Mensajes de texto
() Boletín impreso
() Facebook
() Whasapp
() Comunicados internos (Correo electrónico)
Déjanos alguna sugerencia sobre otros medios para estar comunicados:

¿Consideras relevante tener talleres vivenciales que mejoren el trabajo y la cooperación con otras áreas?
a) Me parece muy relevante
b) Me parece poco relevante
c) No me parece relevante
¿Te interesaría la implementación de una línea de carrera en base a la antigüedad en el puesto y en las metas/objetivos cumplidos en esa posición?
a) Me interesa mucho
b) Me interesa poco
c) Me es indiferente
Te interesaría mayor presencia de las convocatorias de empleo Mifarma, en los medios de comunicación interna?
a) Me interesa mucho
b) Me interesa poco
c) Me es indiferente
¿Te interesaría conocer a través de los medios de comunicación interna, qué personas son ascendidas/promovidas dentro de la organización?
a) Me interesa mucho
b) Me interesa poco
c) Me es indiferente

¿Te interesaría que presentemos a colaboradores destacados, como embajadores internos de las competencias y valores de Mifarma?
a) Me interesa mucho
b) Me interesa poco
c) Me es indiferente
¿Te interesaría participar de un entrenamiento virtual y presencial en técnicas para mejorar la atención al cliente?
a) Me interesa mucho
b) Me interesa poco
c) No me interesa
¿Te interesaría que existan programas de reconocimiento que premien a las tiendas con mejores indicadores de satisfacción de clientes?
a) Me interesa mucho
b) Me interesa poco
c) No me interesa
¿Te interesa que la empresa participe en concursos de buenas prácticas laborales?
a) Me interesa mucho
b) Me interesa poco
c) No me interesa

¿Te interesaría participar en proyectos de mejora para tu área o algún aspecto del trabajo que requiera un cambio?
a) Me interesa mucho
b) Me interesa poco
c) No me interesa
¿Te interesaría que exista un buzón de sugerencias virtual, donde puedas comunicar ideas de cómo mejorar procesos en tu trabajo y/o área en general?
a) Me interesa mucho
b) Me interesa poco
c) No me interesa
¿Te interesaría llevar un taller sobre cómo manejar una presupuesto familiar?
a) Me interesa mucho
b) Me interesa poco
c) No me interesa