

**Optimización del proceso de selección de personal en Audifarma: análisis de  
inconsistencias y su impacto en la productividad y retención del talento humano**

Cristian Salomo Ríos Gaona

Lucy Esther Silva Zapata

Maira Patricia Vásquez Tesillo

Merly Johana Reyes Herrera

Yurany Esther Muñoz Ramírez

Asesora

Yedmi Paola Castro Claros

Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2025

## **Dedicatorias**

Cristian Salomo Ríos Gaona

A mi esposa e hija, cuyo amor y comprensión me motivaron a alcanzar mis metas. A mi familia en general, gracias por ser mi inspiración para seguir adelante.

Lucy Esther Silva Zapata

A mi hija y a mis padres, por su apoyo constante y amor incondicional, que me inspiraron a alcanzar este objetivo. También agradezco a mis tutores y amigos, cuyo respaldo fue invaluable durante este proceso.

Maira Patricia Vásquez Tesillo

Dedico este trabajo a mi hijo y a mi familia, quienes con su apoyo constante me dieron fuerzas para continuar y culminar este proyecto.

Merly Johana Reyes Herrera

Agradezco a Dios por ser mi guía y fortaleza, y a mi familia por su apoyo incondicional durante este proceso. Este logro no habría sido posible sin su amor y confianza.

Yuranys Esther Muñoz Ramírez

A mi esposo, José, y a mis queridas hijas, Nathalie y Luciana, quienes con su apoyo incondicional fueron una fuente constante de motivación. A mis padres y a toda mi familia, gracias por acompañarme en cada paso de este camino.

### **Agradecimientos**

Agradecemos profundamente a nuestros tutores de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia

(UNAD) por su guía y apoyo constante durante este proceso de formación. Su

conocimiento y orientación fueron esenciales para enriquecer este trabajo.

A nuestras familias y amigos, cuyo amor, paciencia y motivación nos impulsaron a superar los

desafíos y alcanzar nuestras metas, les expresamos nuestra gratitud infinita.

Finalmente, extendemos nuestro agradecimiento a la empresa Audifarma, por brindarnos acceso a

recursos e información valiosa que contribuyeron significativamente al desarrollo de

esta investigación.

## Resumen

Este trabajo se enfoca en analizar las inconsistencias presentes en el proceso de selección de personal en Audifarma y su impacto en la productividad y retención del talento humano. Se abordan estrategias para mejorar las fases de reclutamiento y selección, optimizando la gestión del talento en una industria farmacéutica altamente especializada. A través de una metodología cualitativa, se identifican áreas críticas y se proponen soluciones prácticas para superar los desafíos actuales. Los resultados destacan la importancia de implementar herramientas modernas y programas efectivos de incentivos que aseguren la contratación de personal calificado.

***Palabras claves:*** Gestión del talento humano, selección de personal, productividad, retención, incentivos, industria farmacéutica.

### **Abstract**

This work focuses on analyzing the inconsistencies in the personnel selection process in one of the largest organizations dedicated to the marketing of Audifarma pharmaceutical products and its impact on productivity and talent retention. Strategies are addressed to improve the recruitment and selection phases, optimizing talent management in a highly specialized pharmaceutical industry. Through a qualitative methodology, critical areas are identified and practical solutions are proposed to overcome current challenges. The results highlight the importance of implementing modern tools and effective incentive programs to ensure the hiring of qualified personnel and with the aim of improving customer service.

**Keyword:** Human talent management, personnel selection, productivity, retention, incentives, pharmaceutical industry.

## Contenido

Introducción .....	9
Planteamiento del Problema .....	10
Justificación .....	12
Objetivos .....	13
Objetivo General: .....	13
Objetivos Específicos: .....	13
Antecedentes del Problema.....	14
Marco Teórico.....	17
Marco Legal .....	23
Metodología .....	28
Resultados .....	40
Conclusiones .....	53
Recomendaciones .....	56
Bibliografía .....	62

**Lista de Tablas**

<b>Tabla 1</b> <i>Normatividad General en Contratación Laboral en Colombia</i> .....	23
<b>Tabla 2</b> <i>Políticas y Normativas de La Organización Audifarma S.A.</i> .....	27
<b>Tabla 3</b> <i>Planta de Personal Según Su Función y Cargo Asignado</i> .....	40
<b>Tabla 4</b> <i>Plan Estratégico</i> .....	58
<b>Tabla 5</b> <i>Evaluación del Desempeño</i> .....	59

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Categorías de Técnicas de Selección</i> .....	42
<b>Figura 2</b> .....	44
<b>Figura 3</b> .....	45
<b>Figura 4</b> .....	46
<b>Figura 5</b> .....	47
<b>Figura 6</b> .....	48
<b>Figura 7</b> .....	49
<b>Figura 8</b> .....	50
<b>Figura 9</b> .....	50
<b>Figura 10</b> .....	51

## **Introducción**

La motivación en el ámbito laboral es un factor importante que impulsa a los colaboradores a desarrollar sus actividades diarias de forma positiva, esto permite un mayor rendimiento y acercamiento hacia las metas que fijen las compañías, en el presente escrito podrán identificar cómo pueden emplearse programas de compensación e incentivos hacia los colaboradores, es de mencionar que existen diferentes tipos de compensación y no todo se debe representar de forma monetaria.

Para contar con un equipo de calidad, eficiente y motivado, las empresas se deben asegurar que, el personal cuente con todas las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades diarias y que no exista ningún tipo de bloqueante que impida el desarrollo de estas, así mismo las empresas deberán emplear programas que incentiven al colaborador y resguarde su permanencia dentro de la organización.

## **Planteamiento del Problema**

La selección de personal es un proceso crítico dentro de la gestión del talento humano, ya que determina la incorporación de empleados con las competencias necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. Según Chiavenato, “este proceso consta de dos fases fundamentales: el reclutamiento, que busca atraer a un grupo amplio de candidatos calificados, y la selección, encargada de identificar y clasificar a los más adecuados para el puesto. Estas etapas deben estar alineadas con las necesidades organizacionales para garantizar resultados efectivos” (Chiavenato, 2007)

Haciendo referencia a una búsqueda de personas que cumplan con la serie de requisitos para que puedan participar en el proceso de selección de un cargo específico, logrando reunir un grupo considerable para poder elegir las personas idóneas, que cumplan con toda la descripción y requerimiento según el perfil del cargo vacante en la organización. Relacionado con esto durante el proceso de la selección siguiendo los lineamientos y teniendo en cuenta que este es de manera secuencial y además ordenada en el cual se logran aplicar estrategias y herramientas que facilitan la preselección de un talento, que cumpla con los objetivos de la vacante disponible en la organización.

Siendo el proceso de selección una parte fundamental de la organización la cual influye en su desarrollo como empresa y en el crecimiento, permitiendo establecer a la organización como el cumplimiento y avance positivo de sus metas y objetivo general.

Se afirma que “Hoy en día no es una cuestión baladí, ya que el futuro de cualquier organización pasa por componer una buena estrategia de captación de personal que se anticipe y prevenga cualquier desajuste que pueda necesitar la empresa ya sea para afrontar retos presentes o futuros” (Verticé, 2007).

En el caso de Audifarma S.A, una de las principales empresas del sector farmacéutico en Colombia, se han identificado inconsistencias en el proceso de selección de personal, las cuales afectan la productividad y la calidad del servicio ofrecido. Entre los principales problemas detectados se encuentran la contratación de candidatos sin el perfil adecuado y la falta de herramientas estandarizadas para evaluar competencias específicas. Estas fallas generan retrasos en los tiempos de contratación, una mayor rotación de personal y dificultades para garantizar un servicio eficiente a los usuarios finales.

En el sector farmacéutico, la selección de personal adquiere una relevancia especial debido a la alta especialización requerida para la dispensación de medicamentos y la interacción directa con los usuarios. El incumplimiento de estos estándares no solo impacta la percepción de los clientes, sino que también pone en riesgo la sostenibilidad de la organización. Según el Ministerio de Trabajo, “cerca del 60% de las empresas en Colombia reportan dificultades.

Es importante resaltar que, la industria farmacéutica se caracteriza por la comercialización de medicamentos, los cuales ayudan a mejorar la calidad de vida de la población y/o prevenir enfermedades de todo tipo, es por esto que se hace necesario e importante, que las empresas conformen equipos de trabajos idóneos, los cuales sean capaces de optimizar los procesos internos y siempre estén dispuestos a trabajar en una mejora continua, para esto, el proceso de selección del personal debe evaluar las competencias y habilidades de los postulados, conocer sus ambiciones y objetivos personales, lo cual ayude a identificar si lo ofertado cumple con sus expectativas” (Trabajo, 2021).

## **Justificación**

Audifarma es una empresa del sector farmacéutico Nace en el año 1992 y tiene como actividad principal, el comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales.

La selección de personal es un componente fundamental para cualquier organización, ya que impacta directamente en la productividad, el clima organizacional y la retención de talento. Un proceso de selección eficaz no solo garantiza la contratación de candidatos calificados, sino que también minimiza costos asociados con la rotación de personal, contribuyendo a una operación más eficiente y sostenible.

En el caso de Audifarma, como actor clave en el sector farmacéutico, este proceso adquiere mayor relevancia. La empresa enfrenta desafíos como garantizar un proceso de selección equitativo, riguroso y alineado con las demandas del mercado actual. Sin embargo, se han identificado inconsistencias que afectan no solo el desempeño interno, sino también la percepción de los usuarios, quienes dependen de un servicio farmacéutico ágil y confiable.

Esta investigación busca analizar y abordar dichas deficiencias, ofreciendo propuestas basadas en prácticas efectivas de evaluación y selección. Al optimizar su proceso de selección, Audifarma podrá atraer y retener el mejor talento, asegurando que sus colaboradores posean las habilidades necesarias para desempeñarse eficientemente. Además, esto permitirá a la empresa adaptarse a las demandas del mercado, fortalecer su competitividad y mantener su liderazgo en el sector.

Por último, los resultados de este estudio no solo beneficiarán a Audifarma, sino que también podrán servir como modelo para otras organizaciones enfrentando desafíos similares, demostrando cómo un proceso estratégico de selección puede impactar positivamente en la productividad, la operatividad y la imagen corporativa.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar una estrategia para mejorar el proceso de selección y contratación de personal de la organización Audifarma S.A, con la intención de estandarizar técnicas de reclutamiento y agilizar estos procesos dentro del área de talento humano.

### **Objetivos Específicos**

Realizar evaluación dentro de la red de colaboradores de la organización Audifarma S.A según su función y cargo.

Establecer estrategias para optimizar la selección y retención del talento humano, para mejorar el proceso y agilizar la contratación.

Definir un sistema de evaluación estandarizado que le permita al área de talento humano identificar rendimiento, desempeño y habilidades de acuerdo con el cargo y perfil que este requiriendo la organización.

## **Antecedentes del Problema**

La selección del personal es una de las principales características en la gestión del talento humano, ya que permite reclutar al individuo que contenga un mejor perfil profesional y personal, el cual le permita asumir los retos y objetivos propuestos por la compañía, Según Chiavenato (2007), este proceso es fundamental y clave para identificar, evaluar y seleccionar al candidato idóneo.

### **Antecedentes a Nivel Mundial**

A pesar de que encontrar profesionales capacitados en el área de farmacia o farmacología es una labor compleja en Colombia, no quiere decir que en el resto del mundo lo sea, habrá lugares donde sea igual, o peores, refiriéndonos al aspecto no sólo integral, sino también de los servicios de reclutamiento y preparación de personal. Pero también existen otros países donde la calidad del profesional es más grande, su ética es sine qua non, y que profundizan un poco más en los síntomas de los pacientes.

“Como es el caso de España, quien desde el punto de farmacia hospitalaria ha implementado un método para pacientes crónicos con comorbilidades permiten que evolucionen con mayor rapidez. El proyecto es llamado proyecto MAPEX, el cual está siendo dirigido por un grupo de expertos de diferentes hospitales de España, esas personas que se encuentran a cargo son de diferentes áreas y profesiones, pero dentro de la farmacia hospitalaria. El impacto de este proyecto ha sido satisfactorio, lo cual ha favorecido la homogeneización de los diferentes actores de equipos multidisciplinarios y la calidad asistencial de los pacientes” (Res., 2024).

Por otro lado, España no deja de dar de qué hablar, ya que muchos de las investigaciones clínicas del área de farmacia, como en medicamentos y desarrollos de vacunas fueron hechas en

establecimientos y/o médicos españoles, tanto así que muchos de ellos fueron galardonados y permitido que los años 80 España fuera incluida en la lista de países que hacían parte del desarrollo de todo nuevo medicamento, convirtiéndose así la industria farmacéutica la actividad más vigilada, así lo nombra la Revista clínica española 2011.

### **Antecedentes a Nivel Nacional**

En Colombia, la industria farmacéutica enfrenta diferentes retos, uno de estos esta relacionados con la escasez de personal calificado, el cual no cuenta con el conocimiento suficiente para suministrar información importante sobre los fármacos que manipula y expende al público. Según el Ministerio de Trabajo, “el 60% de las empresas del sector reportan dificultades para cubrir este tipo de vacantes, ya que se considera que estas actividades se ejercen por tradición, esta situación afecta la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

El tiempo promedio para cubrir estas vacantes alcanza los 45 días, según un informe de la Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales (2022). Esta demora impacta directamente a los usuarios y la calidad en el servicio que se ofrece a la comunidad, Además, la pandemia de COVID-19 aumentó la demanda de servicios farmacéuticos, lo que puso de manifiesto la necesidad urgente de contar con equipos capacitados y comprometidos para garantizar un servicio eficaz y seguro” (Ministerio, 2021).

### **Antecedentes en Audifarma**

Audifarma, una de las principales empresas farmacéuticas de Colombia, se ha destacado por su compromiso con la calidad del servicio y la sostenibilidad del sistema de salud. Sin embargo, los informes internos han identificado inconsistencias en su proceso de selección de personal, las cuales impactan negativamente la productividad y la experiencia de los usuarios.

Entre las fortalezas de Audifarma se encuentra la implementación de entrevistas estructuradas y pruebas psicotécnicas, así como un modelo de evaluación por competencias en fases específicas del proceso. Además, la empresa proporciona capacitación inicial a los nuevos empleados como parte de su estrategia de integración. No obstante, también se evidencian debilidades significativas, como la falta de estandarización en los criterios de selección, los prolongados tiempos de contratación y la incorporación de personal sin conocimientos técnicos suficientes para manejar las demandas de su puesto. Estas fallas han generado un aumento en las quejas de los usuarios debido a retrasos en la atención y errores en la dispensación de medicamentos.

Audifarma se encuentra en un punto crucial que exige rediseñar su proceso de selección para garantizar la contratación de talento humano altamente calificado. Esto implica implementar herramientas modernas, estandarizar criterios de evaluación y optimizar los tiempos de contratación, fortaleciendo así su capacidad para enfrentar las exigencias del entorno competitivo actual.

## **Marco Teórico**

### **Modelo de Competencias**

La gestión por competencias, propuesta por Alles (2016), resalta la necesidad de identificar las habilidades clave para cada rol y evaluar a los candidatos con base en estas. Este enfoque es particularmente útil en contextos altamente especializados, como el sector farmacéutico.

### **Teoría del Fit Persona Organización**

Según Crespo (2021), la alineación entre los valores del candidato y la cultura organizacional es determinante para el éxito en la integración y el desempeño.

### **Teoría de la Justicia Organizacional**

Planteada por Greenberg (1990, citado en Chiavenato, 2020), esta teoría subraya la importancia de que los procesos de selección sean percibidos como justos y equitativos, lo cual contribuye a la motivación y compromiso de los empleados.

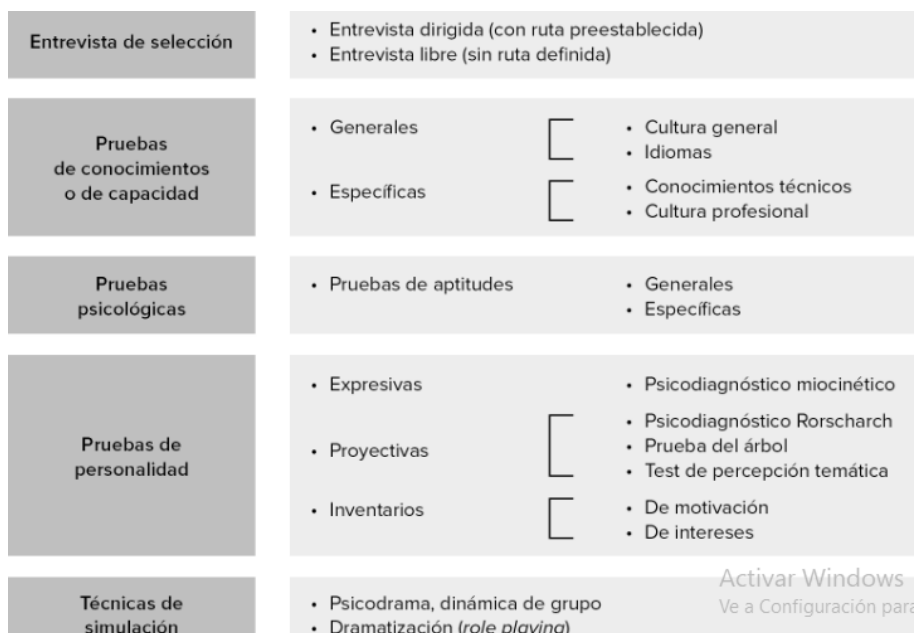
El mundo cada día está cambiando a una velocidad muy grande, por ende, las empresas no pueden quedarse a tras; podemos decir, que los cambios no son lineales sino exponenciales. En este sentido tendríamos que decir que la gestión del talento humano, como una unidad estratégica de negocios de la compañía, también esta propensa a sufrir cambios, tanto han cambiado, que hasta el nombre ha cambiado con el paso de los años. La administración del talento humano puede llamarse en muchas compañías de diferentes maneras, ejemplo: departamento de gestión humana, gestión del talento humano, procesos del talento humano, gestión de asociados o colaboradores, entre otras. Se considera la Gestión del talento humano como el mejor termino para referirnos en este caso al tema referenciado, ya que poseen una connotación especial de personas como proveedoras de competencias en función de una

organización. Idalberto Chiavenato (2018).

Las organizaciones no funcionan sin las personas y las personas sin las organizaciones, existe una relación bidireccional, una sinergia entre estos dos conceptos; ambas, las organizaciones y las personas, viven o trascienden en un contexto cambiante, y tienen que adaptarse a ese medio cambiante y agresivo, las organizaciones que en no cambie su gestión según vaya cambiando el entorno, están propensas a desaparecer. Las empresas tienen diferentes tipos de características, mientras que las personas también tienen innumerables virtudes. Todas estas variables permiten que el departamento de Recursos Humanos sea uno de los de mayor importancia en las organizaciones, ya que es un área extremadamente situacional y de contingencia. De este departamento depende no sólo la cultura organizacional, sino también el estilo de administración, el enfoque, las características del enfoque del clímax, entre otros muchos aspectos. Idalberto Chiavenato (2017).

Una vez que el departamento de gestión del talento humano posee las características y competencias del perfil del cargo y toda la información referente al cargo al cual se va a aplicar el proceso de selección, se presenta la otra cara de la moneda, y es obtener la información con respecto a los candidatos que se presentan. Por esto el paso siguiente es muy importante, que es elegir la técnica de selección conocer, saber comparar y poder escoger al mejor talento humano disponible para la organización. Idalberto Chiavenato (2019).

A continuación, podemos ver las categorías agrupadas de estas técnicas:

**Figura 1***Categorías de Técnicas de Selección*

*Fuente.* Tomado de internet.

### Retos en el Sector Farmacéutico

En Colombia, la industria farmacéutica enfrenta desafíos significativos para cubrir vacantes debido a la escasez de personal calificado (Ministerio de Trabajo, 2021). Además, las inconsistencias en los procesos de selección generan rotación de personal y afectan la calidad del servicio. Estas limitaciones subrayan la necesidad de un enfoque estratégico para garantizar la selección de talento alineado con los estándares del sector.

### Estrategias para la Optimización del Proceso de Selección

Según Oltra Comorera (2013), la implementación de herramientas psicométricas avanzadas y la estandarización de criterios de selección son claves para mejorar la eficacia del proceso.

Asimismo, la capacitación constante y el uso de tecnologías innovadoras fortalecen la evaluación y retención de talento (Leal Afanador, 2023).

### **Importancia de la Selección de Personal**

La selección de personal no solo afecta la operatividad y productividad organizacional, sino que también impacta la satisfacción del cliente y la retención del talento. De acuerdo con Gan (2013), un proceso bien estructurado permite reducir los costos derivados de la alta rotación y los errores de contratación. En el caso del sector farmacéutico, esta importancia se amplifica debido a la alta especialización requerida para garantizar la seguridad y eficacia en la dispensación de medicamentos (Ministerio de Salud, 2014).

### ***Medicamentos de venta sin prescripción***

Llamados comúnmente como productos de venta libre, son aquellos los cuales los consumidores pueden obtener sin tener alguna receta médica, puesto que son fármacos que están calificados para alivios o tratamientos menores, es de resaltar que este tipo de medicamentos están autorizados por las entidades correspondientes.

### ***Medicamentos de venta por Prescripción médica***

Llamados comúnmente como productos para la venta bajo receta, son aquellos fármacos que se pueden comercializar bajo un documento emitido por un especialista de la salud, es de mencionar que el personal farmacéutico deberá confirmar la veracidad del soporte que le anexe el consumidor, puesto que un mal manejo de este puede producir al paciente efectos no deseados.

Hablar de todos estos aspectos es importante, sin dejar de lado el factor humano que es quien tendrá que realizar cada una de las acciones anteriormente dichas, para ello el profesional debe contar con innumerables características como lo son: la Ética, el conocimiento técnico, la atención al cliente, entre otras muchas Tal como lo menciona (Pané & Gomar, 2024), en cuanto a

la atracción y retención de profesionales del área, este proceso de reclutamiento debe ser distinto al medio de reclutamiento directo ya que debe poseer sus propios criterios. Estas captaciones de profesionales tienen un gran impacto en el desarrollo de las organizaciones del área de la salud.

Por ello la importancia de los tipos de contratación directa y pública, la salud siendo un aspecto de carácter público y que concierne a todos, debe tener una ley que permita que la contratación al sector farmacéutico sea incorporado por ley al servicio público o contratado por el Estado, sobre todo aquellos mandos medios o mandos altos que son los que a la final toman decisiones de vital importancia,( Pané & Gomar);“el punto crítico que es para cualquier empresa, la contratación de mandos medios y directivos y la inversión tan grande que se hace en el talento. Si se hace una comparación de la contratación de puestos de rangos medios y directivos, se tiene que en España la contratación directa está en 19% y por medio de concursos públicos, es decir por mérito, es de un 27%” (Pané & Gomar, 2024).

He allí la importancia del proceso de selección en las empresas farmacéuticas, con profesionales altamente preparados, habrá desarrollo y crecimiento en la industria, pero si los procesos de captación y contratación no son los adecuados habrá problemas en las empresas de ese sector, no sólo la inversión hace capaz de desarrollar un buen funcionamiento del sector farmacéutico, sino profesionales especializados y con gran profesionalismo, todo lo contrario a ello, por más inversión que haya, y no hay mano de obra calificada, desacelerará el desarrollo y crecimiento de la industria, trayendo consigo estancamiento, (Schifter & Aceves, 2016), nos presentan como el sector químico farmacéutico en las dos primeras décadas del siglo XX, presento una época oscura, de crisis, y estancamiento, muy contrario a los que sucedía en esa misma época comparado con Europa, donde se experimentó un crecimiento vertiginoso, de transformación, ciencia, industrias y negocios, y tales avances permitieron la creación de

laboratorios industriales del área farmacéutica, llevando crecimiento y desarrollo.

El papel que juega RRHH, no sólo en la contratación del buen talento calificado, sino también en las tomas de decisiones es de vital importancia, ya que no sólo se deben preparar con leyes que les permitan el funcionamiento de la industria, sino que además es necesario contar con un cuadro de mando integral (CMI), esto ayuda a las organizaciones a ser más objetivas, teniendo claro las mediciones de la compañía periódicamente, lo permite revisar la evolución conforme a los objetivos organizacionales. El sector farmacéutico no escapa a ello, (Bisbe & Barrubés, 2012), múltiples estudios en Europa y Norteamérica han señalado que entre el 30 al 60% de las organizaciones medianas y grandes, han revisado su sistema de medición (CMI), en los últimos años y han descubierto que los resultados son satisfactorios. La muestra utilizada fue de 1200 empresas del sector.

El proceso de selección de personal es un pilar esencial en la gestión del talento humano, ya que influye directamente en la incorporación de candidatos con las competencias necesarias para el logro de los objetivos estratégicos de la organización (Chiavenato, 2007). Este proceso comprende el reclutamiento, orientado a atraer candidatos potencialmente calificados, y la selección, enfocada en identificar a los individuos más adecuados para el puesto vacante.

## Marco Legal

El proceso de selección de personal en Colombia está regulado por un conjunto de normativas que buscan garantizar la equidad, la transparencia y la protección de los derechos de los trabajadores y ofrece a las organizaciones la oportunidad de lograr mejoras desde su nivel de competencia además de la amplia contratación de personal calificado. Esto se encuentra ligado a una serie de normas y leyes que rigen o se encuentran sujeto a la contratación dentro de ámbito laboral del país. El código sustantivo del trabajo es uno de los encargados de hacer cumplir a las organizaciones dentro del país definido como el que regula las relaciones laborales en el país, estableciendo los derechos y deberes de los empleadores y empleados. Asegura, entre otros aspectos, la estabilidad laboral, los derechos salariales y las condiciones mínimas de trabajo.

### Tabla 1

#### *Normatividad General en Contratación Laboral en Colombia*

Leyes y Normatividad	Objetivo de la norma	De qué manera se cumple en Colombia
Ley 1010 de 2006 Prevención del Acoso Laboral:	Según el CST “los reglamentos de trabajo de las empresas e instituciones deberán prever mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral y establecer un procedimiento interno, confidencial, conciliatorio y efectivo para superar las que ocurran en el lugar de trabajo” (Corte Constitucional, 2007).	Es el encargado de vigilar que se cumplan con las leyes y realiza seguimientos sobre las conductas dentro del ambiente laboral que puedan generar un acoso.
Ley 1581 de 2012 – Protección de Datos Personales:	La presente ley “tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que se hayan recogido sobre ellas en bases de	Estable los criterios dentro de la organización definiendo y proporcionando tranquilidad debido a que los datos personales no serán vulnerados por terceros.

Leyes y Normatividad	Objetivo de la norma	De qué manera se cumple en Colombia
	datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma” (1581, 2012)	
Decreto 1083 de 2015- ARTÍCULO 2.2.8.1.1	Normativas Específicas para la Industria Farmacéutica Resolución 2003 de 2014: “Establece requisitos técnicos y de calidad para garantizar que el personal farmacéutico esté capacitado para la dispensación de medicamentos. Esto incluye: Formación académica específica en áreas como química farmacéutica o auxiliares de farmacia” (2.2.8.1.1, 2015).	Busca que se realice una evaluación completa del desempeño de los colaboradores mediante una herramienta que logre captar objetivos y conductas, competencias durante un periodo de prueba.
El artículo 25 del Decreto 256 de 1994	Pruebas o instrumentos de selección. (Min de Gobierno 1994 – 28 de enero)	Asegura que las empresas pueden contratar de manera parcial o libre y pueden publicar opciones de vacantes disponibles además de manejar su propia estrategia de selección de personal.
Norma ISO 30400	Esta ley establece las direcciones directas sobre la gobernabilidad y la capacidad de estructurar un sistema que permita mantener y mejorar un proceso de formación y selección. (ISO, Comité técnico ISO, GRH)	Facilita a todas las empresas sin tener en cuenta el tamaño con el objetivo de lograr una selección de personal adecuada y eficaz.

*Nota.* Esta tabla se puede visualizar la normativa y leyes que vigilan y regulan el proceso de selección de personal en Colombia.

### **Información legal de la empresa Audifarma S.A**

La empresa Audifarma cuenta con políticas de calidad las cuales son las siguientes.

“consentimiento previo, expreso e informado del titular, manifestado por escrito, de forma oral o mediante conductas inequívocas que permitan concluir de forma razonable que otorgó la autorización para llevar a cabo el tratamiento de datos personales; base de datos: conjunto organizado de datos personales que sea objeto de tratamiento; dato personal: cualquier información vinculada o que pueda asociarse a una o varias personas naturales determinadas o determinables; encargado del tratamiento: persona natural o jurídica, pública o privada, que por sí misma o en asocio con otros, realice el tratamiento de datos personales por cuenta del responsable del tratamiento; responsable del tratamiento: persona natural o jurídica, pública o privada, que por sí misma o en asocio con otros, decida sobre la base de datos y/o el tratamiento de los datos” (VDZ/ADF, 2022)

“Empleados :etiquetado para el control de personal en acceso a software inhouse, control de asistencia, seguimiento y control de la traza de los empleados en la organización (contratación inicial, movimientos internos, cambios de seguridad social, salarios, ausentismo y retiros), realizar labores de autenticación y/o enrolamiento de trabajadores, ejecutar controles de suplantación, y controlar el acceso a sus instalaciones generación de certificaciones en general, responder y cumplir los requerimientos legales de entidades administrativas y judiciales como también las actividades que se requieran para el cumplimiento y exigencias normativas; realizar el envío de campañas publicitarias y ofertas. b) proveedores: verificar y validar la información suministrada por los titulares bajo los medios legales que se dispongan. registro de información de proveedores y contratistas. ejecución del contrato suscrito, pago de obligaciones contractuales, envío de información relacionado con la relación contractual, comercial y

obligacional que tenga lugar, acceder, consultar, comparar y evaluar toda la información que sobre los titulares se encuentre almacenada en las bases de datos de cualquier central de antecedentes judiciales o de seguridad legítimamente constituida, de naturaleza estatal o privada, nacional o extranjera. generación de certificaciones en general, responder y cumplir los requerimientos legales de entidades administrativas y judiciales. c) clientes personas naturales: venta y facturación de medicamentos. brindar información a los usuarios del siu (sistema de información de usuarios) sobre la red de farmacias contratadas con su eps, el estado de los medicamentos pendientes y brindar información de interés relacionada con la prestación de servicios de Audifarma S.A” (VDZ/ADF, 2022)

**Tabla 2***Políticas y normativas de la Organización Audifarma S.A.*

Políticas y/o Normativa	Definición
Código ético de la empresa Audifarma S. A	Este código fue diseñado para ejecutar practicas transparentes desde todos los aspectos implicando las relaciones entre empresa, comerciales, representantes y partes interesadas.
Artículo 76 C. S. T Artículo 12 de la empresa.	Luego de ser admitido el aspirante la empresa estipulará un periodo de prueba inicial, donde se podrá apreciar durante este tiempo las aptitudes, actitudes del colaborador según las conveniencias de la organización.
Artículo séptimo Ley 50 de 1990-Articulo 14 de la empresa.	El periodo de prueba no puede exceder a los 2 meses esto dentro de los contratos a término fijo, el cual corresponde a no menos inferior de 1 año.
Artículo 164- C.S.T – Artículo 17 de la empresa	El horario dentro de la organización por parte del personal administrativo será el equivalente a las (48) horas semanales, con 2 horas adicionales todos los días para poder permitir un descanso los días sábado.
Artículo 1-Considiones de admisión	Para la organización es de vital importancia cumplir con todos los procesos durante el concurso o postulación a un cargo. Debe cumplir con los requisitos encontrados en párrafo 1 y 2 del código sustantivo de la empresa.
Artículo 80 C.S.T- Artículo 15 de la empresa	Durante el periodo de prueba puede darse por terminado y en cualquier momento así lo puede hacer la organización además de ser sin previo aviso, además los colaboradores durante su periodo de prueba gozan de las prestaciones sociales completas.
Artículo 24 Ley 50 de 1990	Las tasas de liquidación y recargos serán remuneradas en un 35% sobre el valor diurno, encontrados en párrafo 1, 2,3 de la empresa Audifarma S.A.
Decreto 780 de 2016	La creación de este decreto se expide el reglamento del sector salud y protección social.
Resolución 1604 de 2013	Ordena el reglamento legislativo #019 de 2012 articulo 131 anunciando por medio de estas normas actuales.
Ley 1581 de 2012	Se anuncia la regularización y vigilancia de protección de los datos personales.

*Fuente.* Empresa Audifarma S.A

## **Metodología**

En la actualidad el proceso de selección de personal realizado por la organización Audifarma S.A, es de vital importancia para el buen funcionamiento y crecimiento teniendo en cuenta que el personal solicitado para los cargos a desempeñar son exigentes y cumplen con una serie de requisitos los cuales hace que el proceso de selección y contratación en tiempos sea prolongado, debido a que el personal o candidato al cargo debe tener las mejores capacidades esto genera en el proceso aplicar una óptima practica de reclutamiento y por ende la selección.

Uno de los aspectos que debe implementar la organización Audifarma S.A es la descripción y requisitos necesarios de cada una de las vacantes disponibles, con la intención de difundir una buena información y al momento de aceptar a los aspirantes cumplan con las habilidades y cualidades exigidas dentro del cargo.

Se busca Diseñar una estrategia que permita mejorar el proceso de selección y contratación de personal de la organización Audifarma S.A, con la intención de estandarizar técnicas de reclutamiento y agilizar estos procesos dentro del área de talento humano permitiendo un proceso de selección ágil, preciso y eficaz, para esto es necesario iniciar un proceso de investigación minucioso dentro de la organización.

### **Diseño de la investigación**

Este proyecto tiene como finalidad diseñar una estrategia para mejorar todo el proceso de selección y contratación de personal en la organización Audifarma S.A. La investigación será no experimental, observacional, transversal por lo que tomaremos un grupo específico donde analizaremos el proceso de reclutamiento y se asegurará que el sujeto cumpla con el perfil y pueda continuar con el proceso de selección.

Según Chávez (2007). “Explica que el diseño no experimental se estudian objetos,

situaciones o individuos en su contexto; no se manipulan ni las condiciones ni las variables de manera deliberada, consiste en observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos” (Chavez, 2007)

### **Enfoque metodológico**

Según el tipo de investigación el enfoque en esta oportunidad se hará de manera cualitativa porque se analizará, observará e interpretará la recopilación de datos de una forma subjetiva. Teniendo como objetivo la descripción de la Optimización del proceso de selección de personal en Audifarma: Análisis de inconsistencias y su impacto en la productividad y retención del talento. “La investigación cualitativa tiende a ser más abierta y flexible, permitiendo el seguimiento de nuevas líneas de investigación y la recolección de datos adicionales a medida que nuevas ideas van surgiendo durante el proceso investigativo” (Ugalde, 2013).

### **Tipo de investigación**

Para este proyecto se tomara como referencia la investigación descriptiva, debido a que procederemos al análisis minucioso del proceso que aplica la organización Audifarma S.A para llevar a cabo el proceso de selección y contratación de personal, en este tiempo determinaremos cuales son las falencias directas o más relevantes que se están presentando en la organización y definir cuál es la estrategia que se debe implementar para lograr minimizar las demoras además obtener un proceso eficaz al momento de ejecutarlo.

Para este proyecto se aplicará la técnica de investigación descriptiva.

Según, Hernández, Fernández, y Baptista (2006) “señalan que una investigación descriptiva consiste en presentar la información tal cual es, indicando cual es la situación en el momento de la investigación analizando, interpretando, imprimiendo, y evaluando lo que se desea” (Baptista, 2006)

### **Modelo de la investigación**

Para el desarrollo del proyecto se utilizará el método deductivo.

“El método deductivo consiste en la totalidad de reglas y procesos, con cuya ayuda es posible deducir conclusiones a partir de unos enunciados supuestos llamados premisas, si de una hipótesis se sigue una consecuencia y esa hipótesis se da, entonces, necesariamente, se da la consecuencia” (Tamayo, 2008).

### **Población seleccionada y muestra**

Para el año 2024 el DANE “estimó su población en 567.593 habitantes en la ciudad de Valledupar, correspondiente al 40.7% de la población del departamento del Cesar. El 51.1% de la población son mujeres y el 48.9% es hombre. La población potencialmente activa (>15 o < 64 años) equivale a 22.1% a la población económicamente inactiva (<15 o >59 años) (cesore.gov)

Población del municipio de Valledupar el 41.1% responde al sector urbano desarrollando actividades informales” (DANE, 2024).

### **Población**

Aproximadamente 400 empleados de la seccional Valledupar de Audifarma, que incluye regentes, técnicos y auxiliares de farmacia. (www.audifarma.com)

### **Tamaño de la Muestra**

Se realizaron 58 encuestas, calculadas para un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 10%. Este tamaño de muestra es representativo de la población total y se justifica por la naturaleza exploratoria del estudio (Flick, 2007).

Instrumentos de recolección de datos

### **Encuestas semiestructuradas**

Las encuestas permitirán recopilar datos específicos sobre las percepciones y

experiencias de los empleados con el proceso de selección en Audifarma. Según Flickr (2007), las entrevistas semiestructuradas ofrecen flexibilidad y uniformidad al recolectar datos relevantes para los objetivos del estudio.

### **Observación directa**

Se documentará el desempeño y las interacciones de los empleados durante el proceso de selección y adaptación al puesto. Tamayo (2003) define esta técnica como una herramienta clave para recoger información basada en la experiencia real de los participantes.

Informes, noticias y estudios previos Modelo de entrevista

1. Datos Generales del empleado
2. Nombre completo:
3. Edad
4. Género:
5. Nivel educativo:
6. Implementación de cursos:
7. Preguntas referentes al tema de Análisis de inconsistencias y su impacto en la productividad y retención del talento.

### **Fases de la investigación**

**Identificación:** Determinación de las inconsistencias en el proceso de selección de personal y su impacto en la productividad.

**Evaluación:** Análisis del impacto de las inconsistencias en la rotación y satisfacción del personal.

**Propuestas:** Elaboración de estrategias para optimizar el proceso de selección, incluyendo la estandarización de criterios y la implementación de herramientas modernas.

**Herramientas para análisis de datos:**

Los datos recolectados se analizarán de manera cualitativa mediante el software que permitirá identificar patrones y tendencias en las respuestas obtenidas.

**Procedimiento**

Mes 1-2: Observación y análisis de procesos actuales.

Mes 3: Recolección de datos mediante encuestas.

Mes 4-5: Interpretación de los resultados y elaboración de propuestas.

Mes 6: Presentación de conclusiones y recomendaciones

Modelos de la entrevista que será aplicada a los empleados, permitiendo medir las problemáticas que se presentan al momento de ejecutar el proceso de selección y contratación del personal en Audifarma S.A.

**Encuesta dirigida a empleados**

1. ¿Es usted profesional del sector Farmacéutico?
2. ¿En caso de tener experiencia, ¿Cuánta experiencia tiene en el sector farmacéutico?
3. ¿Qué tipo de estudios relacionados tiene en la industria?
4. ¿Obtuvo usted un proceso de inducción y capacitación a la hora de su contratación?
5. ¿Por qué medio se enteró de la vacante?
6. ¿Considera usted que el departamento de Recursos Humanos fue claro con la información respecto a la vacante y sus deberes?
7. ¿Cuántos días duro su proceso de reclutamiento y contratación?
8. ¿Presenta usted alguna queja relacionada al proceso de reclutamiento,

contratación, capacitación por parte del departamento de RRHH?

9. ¿Cree usted que los problemas en la atención pudieran disminuir si en el proceso de reclutamiento e inducción fueran más explícitos y se enfocaran en la atención al cliente?

### **Encuesta dirigida a directivos**

1. ¿Quién es el encargado principal del proceso de selección en la empresa?
2. ¿Cómo se identifican las necesidades de contratación en Audifarma? ¿Quién solicita la apertura de una vacante?
3. ¿Cuáles son los pasos del proceso de selección desde la publicación de una vacante hasta la contratación?
4. ¿Quién recibe y revisa los documentos de los candidatos?
5. ¿Qué plataformas o medios se utilizan para publicar las vacantes?
6. ¿Cuánto tiempo, en promedio, tarda el proceso de contratación desde la solicitud de la vacante hasta la incorporación del empleado?
7. ¿Qué pruebas o evaluaciones se aplican a los candidatos antes de ser contratados? (Ej. entrevistas, pruebas psicotécnicas, pruebas técnicas).
8. ¿Cuáles son los criterios de selección más importantes para Audifarma al momento de contratar un empleado?

Para culminar este paso de la investigación se realizará una interpretación de toda la información recolectada y además un análisis detallado con la intención de poder definir cuáles son las inconsistencias encontradas en la organización Audifarma S.A durante el proceso de selección y contratación de personal en la sede regional Cesar.

Posteriormente se proponen estrategia para la mejora del proceso de elección y

contratación en Audifarma S.A. Así:

### **Diagnóstico y Plan de Acción**

#### **Situación Problema**

Bajos índices de rendimiento general en la organización enfocados de manera más precisa en la alta rotación de colaboradores, bajo desempeño laboral y procesos administrativos traumáticos en la unidad de gestión del talento humano, enfatizándose en reclutamiento y selección.

#### **Pasos Para Seguir para la Implementación de una Estrategia de Mejora**

*Determinación de objetivos estratégicos:* La alta dirección, en conjunto con la unidad de gestión del talento humano, definirá objetivos específicos de reducción de rotación, mejora en el proceso de selección y optimización del desempeño. Se establecerán indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el progreso de manera continua y se asegurará la comunicación transparente de estos objetivos a todos los niveles de la organización.

*Evaluación de recursos disponibles y brechas:* Se analizarán los recursos tecnológicos, financieros y humanos disponibles para la implementación de la estrategia. Se identificarán brechas como la falta de herramientas tecnológicas para un reclutamiento eficiente o la necesidad de formación en el equipo de RRHH, y se definirá un plan para su adquisición o desarrollo.

*Definición y documentación de funciones y cargos:* Se actualizarán y estandarizarán las descripciones de funciones y perfiles de cargos, asegurando su alineación con los requerimientos organizacionales actuales. Se elaborará un manual de funciones y procedimientos que contemple tanto relaciones laborales formales como aquellas informales que contribuyan a un ambiente de trabajo positivo.

*Estandarización de procesos de selección y contratación:* Se definirán procedimientos

claros para la divulgación de vacantes, el reclutamiento, selección y contratación, apoyados en plataformas digitales especializadas, redes sociales y asociaciones con universidades del sector salud. Se implementarán herramientas tecnológicas avanzadas para la evaluación de competencias y entrevistas estructuradas.

***Evaluación del desempeño y satisfacción del colaborador:*** A través de índices de gestión, se medirá el nivel de desempeño en sus funciones, así como la satisfacción respecto a su lugar de trabajo y relaciones interpersonales con compañeros y clientes internos y externos. Con base en los resultados, se desarrollarán programas de mejora continua, incluyendo coaching para empleados con bajo rendimiento y un sistema de reconocimiento para aquellos con alto desempeño.

***Creación de un programa de mejora y bienestar organizacional:*** Se desarrollará un programa integral de capacitación en colaboración con entidades académicas y gubernamentales, basado en el concepto de la triple hélice. También se establecerán mecanismos para evaluar y mejorar el clima organizacional, brindando herramientas a la alta dirección para abordar aspectos negativos e impulsar un entorno laboral más productivo y motivador.

La selección de personal en Audifarma S.A. enfrenta inconsistencias que impactan la productividad y la calidad del servicio. Para mejorar este proceso, se propone una estrategia estructurada en fases que permita la estandarización de técnicas de reclutamiento y agilización de la contratación. Además, se diseña un sistema de evaluación estandarizado para medir el rendimiento, desempeño y habilidades de los colaboradores, asegurando la idoneidad de los seleccionados.

La estrategia consta de cuatro fases principales: Análisis de Necesidades, identificación de vacantes y perfiles requeridos en función de la demanda operativa, definición de

competencias clave según el cargo, y análisis de rotación de personal y causas para optimizar la retención.

### **Optimización del Reclutamiento**

- Uso de plataformas digitales para la difusión de vacantes (LinkedIn, plataformas especializadas en salud, sitio web corporativo).
- Implementación de software de reclutamiento, como Talento Humano 360, SAP SuccessFactors o Bisne HR, que optimicen el filtrado automático de hojas de vida y la gestión del proceso de selección. para filtrado automático de hojas de vida.
- Establecimiento de alianzas con universidades e instituciones de formación en el área farmacéutica.
- Definición de procesos claros de selección, diferenciados por nivel de cargo, estableciendo criterios específicos para cada etapa. Para cargos operativos, se enfatizará en pruebas técnicas y evaluaciones prácticas; para mandos medios, en entrevistas por competencias y análisis de liderazgo; y para cargos directivos, en assessment centers y evaluaciones estratégicas.

### **Selección Estructurada**

- Aplicación de pruebas psicotécnicas, como test de inteligencia emocional y pruebas de razonamiento lógico, para medir habilidades cognitivas y socioemocionales. Además, se implementarán entrevistas por competencias basadas en situaciones laborales simuladas, con el fin de evaluar la capacidad de respuesta y adaptación del candidato a escenarios reales del puesto.
- Uso de assessment centers para puestos clave, ya que permiten evaluar a los candidatos en situaciones simuladas que reflejan los desafíos reales del cargo. Esta metodología

analiza el comportamiento individual y grupal, observando el desempeño en tiempo real y proyectando el rendimiento futuro. Además, facilita la identificación de fortalezas, áreas de mejora, motivaciones y visión de los postulantes, ofreciendo un análisis más profundo y completo que una entrevista tradicional. clave. (Becerra,2017).

- Implementación de entrevistas estructuradas con guías estandarizadas para garantizar imparcialidad.

### **Inducción y Retención**

- Proponer la creación de un programa de inducción formal que incluya módulos de capacitación en cultura organizacional, normatividad vigente, atención al cliente y procedimientos operativos específicos. Este programa deberá contar con sesiones teóricas y prácticas, material de apoyo digital, evaluaciones de aprendizaje y seguimiento individualizado durante los primeros meses de ingreso.
  - Definición de planes de carrera y programas de mentoría.
  - Implementación de incentivos por desempeño y clima laboral para reducir la rotación de personal.

La implementación de esta estrategia permitirá a Audifarma S.A. mejorar la calidad en la selección y retención de talento humano, alineando el proceso con las necesidades de la organización y optimizando la productividad.

### **Sistema de Evaluación Estandarizado**

Para asegurar la calidad en la contratación y el desarrollo del talento humano, se propone un sistema de evaluación que mida el desempeño y la idoneidad de los colaboradores:

Evaluación 360°

La evaluación de desempeño 360° es un método integral que recopila retroalimentación

desde diversas fuentes con las que interactúa el colaborador en su entorno laboral. Incluye la valoración de jefes, compañeros y subordinados dentro de la organización, y en algunos casos, de clientes y proveedores externos. Este enfoque proporciona una visión más objetiva del desempeño y facilita la identificación de fortalezas y áreas de mejora, permitiendo el desarrollo de estrategias personalizadas para optimizar el rendimiento individual y colectivo. (Casallas, 2016)

### **Indicadores Clave de Desempeño (KPI)**

- Tiempos de atención al usuario: Se medirán a través del registro de tiempos promedio en el sistema de atención, comparándolos con estándares predefinidos.
- Errores en dispensación de medicamentos: Se evaluarán mediante auditorías internas y reportes de fallos en la entrega de medicamentos.
- Cumplimiento de normativas internas: Se verificará con inspecciones periódicas y listas de chequeo del cumplimiento de procedimientos y protocolos.
- Nivel de satisfacción del cliente: Se medirá mediante encuestas de satisfacción aplicadas a los usuarios después de la atención y análisis de quejas o sugerencias registradas.

### **Evaluaciones Periódicas**

- Pruebas técnicas cada seis meses, incluyendo evaluaciones de conocimientos específicos del cargo, resolución de casos prácticos y ejercicios de simulación en entornos controlados para medir la aplicación efectiva de procedimientos y normativas.
- Simulaciones prácticas para evaluar conocimientos en procesos operativos.
- Observaciones en el puesto de trabajo, mediante la supervisión directa de tareas y comportamientos, análisis de cumplimiento de protocolos y retroalimentación en tiempo real para mejorar la eficiencia y calidad del desempeño.

Al contar con un sistema de evaluación estandarizado, se garantizará la contratación de colaboradores con el perfil adecuado, reduciendo la rotación y mejorando el servicio ofrecido.

## Resultados

Nuestro primer paso es poder identificar cual es la planta completa de personal requerido dentro de la organización Audifarma S.A, todo lo relacionado directamente con el cargo dentro de la institución y función realizada de cada colaborador. Según lo encontrado por medio de la investigación y fuentes internas se logró encontrar la distribución de los cargos de personal según su función.

**Tabla 3**

*Planta de Personal Según su Función y Cargo Asignado*

<b>Cargo</b>	<b>Número de empleados en el cargo</b>	<b>Función</b>	<b>Contratación</b>	<b>Tiempo en la empresa</b>
Gerente General	1	máximo responsable de las funciones de la empresa incluye toma de decisiones coordinación y supervisión liderazgo y motivación	Contrato término indefinido	3 años
Gerente de Mercadeo	1	Planificar y desarrollar estrategias para mejorar la imagen de la empresa	Contrato término indefinido	2 años
Gerente de Finanzas Corporativas	1	Administra y garantiza los recursos económicos de la organización	Contrato término indefinido	2 años
Coordinador de Comunicaciones	18	Supervisan y desarrollan	Contrato término indefinido	5 años

<b>Cargo</b>	<b>Número de empleados en el cargo</b>	<b>Función</b>	<b>Contratación</b>	<b>Tiempo en la empresa</b>
Coordinador Regional	1	materiales para los planes de comunicación interna y externa Coordina y garantiza las actividades y normas a nivel regional	Contrato término indefinido	4 años
Regente de Farmacia	25	Brindar información dispensar medicamentos y evaluar las actividades de las personas a su cargo	Contrato término indefinido	10 empleados varían en sus tiempos de antigüedad dentro de 5 meses a 2 años.
Auxiliar de Farmacia- Auxiliar CAF	45	Suministrar medicamentos según las fórmulas presentadas	Contrato término indefinido	18 empleados varían en sus tiempos de antigüedad dentro de 3 meses a 4 años
Auxiliar de Pendientes	4	Gestionar los pendientes realizados en el punto de dispensación	Contrato término indefinido	1 año
Servicio al Cliente	6	Recibir y resolver los PQR interpuestos por los usuarios.	Contrato término indefinido	2 años
Analista de Almacenamiento	10	Garantiza las necesidades del inventario controlando el	Contrato término indefinido	1 año

Cargo	Número de empleados en el cargo	Función	Contratación	Tiempo en la empresa
Supervisor Seguimiento a Paciente	7	proceso del STOK Organizar la asignación de pacientes al personal encargado	Contrato término indefinido	3 años

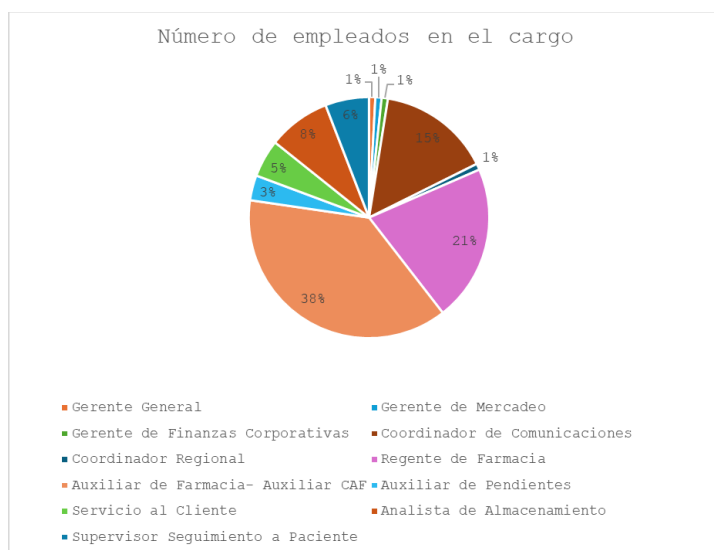
*Nota.* Elaboración propia

### **Análisis de Resultados desde la Organización del Personal Dentro de la Empresa Según su Función y Cargo asignado**

Según los datos encontrados en la tabla anterior podemos concluir que la empresa cuenta con un total de 109 empleados y se encuentran distribuidos según sus funciones y cargos dentro de la organización podemos observar los porcentajes en la siguiente gráfica:

**Figura 2**

*Número de empleados en el cargo*



*Fuente:* elaboración propia

Audifarma S.A se encuentra con un porcentaje del 1% en el cargo de gerente general, un 5% con el cargo de jefe de Finanzas corporativas, el coordinador general cuenta con un 6%, auxiliar de farmacia con un 38%. Siendo este el máximo valor en la planta de personal, servicio al cliente tiene un 5%, supervisor de seguimiento paciente cuenta con un 1%, gerente de mercadeo con un 3%, coordinador de comunicaciones 15%, regente de farmacia 21%, auxiliar de pendientes 3% y analista de almacenamiento 8%.

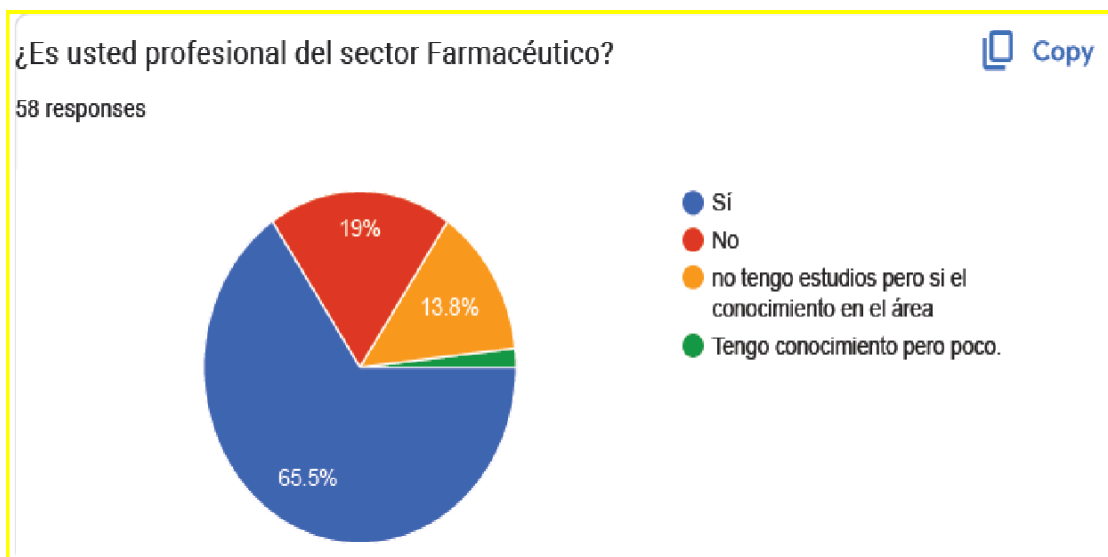
Cómo podemos darnos cuenta, esta gráfica nos muestra la relevancia que tiene el cargo de auxiliar de farmacia, seguido del regente de farmacia, siendo estos los 2 cargos que más se emplean en Audifarma S.A.

### **Encuesta a Empleados**

1. ¿Es usted profesional del sector Farmacéutico?
  - a) Sí
  - b) No
  - c) No tengo
  - d) Estudio, pero si el conocimiento en el área

**Figura 3**

El 65% de los encuestados, trabajadores de farmacias, pertenece al sector farmacéutico,



lo que deja un 19 % de las personas que atienden que no tienen relación alguna con el medio, sino que son familiares de los dueños o encargados temporales pero que poseen algún conocimiento debido a la cercanía con el dueño. lo que refleja una mala gestión de parte de la administración que pone en duda una correcta atención al cliente, comprometiendo la salud de las personas.

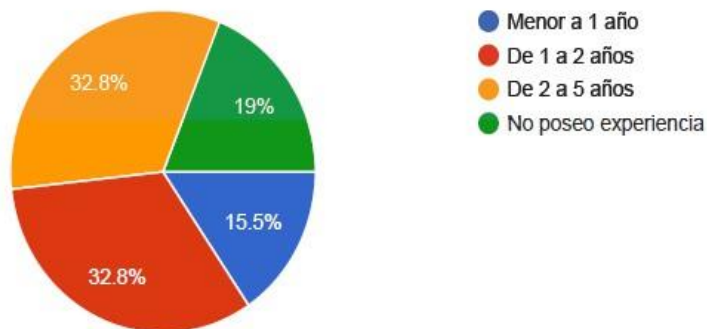
2. En caso de tener experiencia, ¿Cuánta experiencia tiene en el sector farmacéutico?
  - a) Menor a 1 año
  - b) De 1 a 2 años
  - c) De 2 a 5 años
  - d) No poseo experiencia

**Figura 4**

En caso de tener experiencia, ¿Cuánta experiencia tiene en el sector farmacéutico?

 Copy

58 responses



podemos corroborar lo anteriormente dicho con otra de las respuestas donde vemos 65.6% posee experiencia relacionada con los cargos de farmacia entre 1 y 5 años, pero desafortunadamente el 19% no posee experiencia dejando una brecha bastante preocupante

3. ¿Qué tipo de estudios relacionados tiene en la industria?

- a) Auxiliar de farmacia
- b) Regencia en farmacia
- c) Químico farmacéutico
- d) Ingeniería química
- e) Otros

**Figura 5**

De las personas encuestadas el 74.1% posee estudios relacionados directamente con la profesión como lo son auxiliar en farmacia y regencia respectivamente, dejando nuevamente un porcentaje preocupante del 19% con otras profesiones no relacionadas lo que sigue dificultando la atención al cliente y comprometiendo la salud de las personas. Nos damos cuenta de que muchas de las farmacias no están teniendo una correcta gestión de contratación ni un sistema de evaluación de desempeños.

4. ¿Obtuvo usted un proceso de inducción y capacitación a la hora de su contratación?

**Figura 6**

podemos notar como el 25.9% de la muestra encuestada no recibió capacitación luego de su contratación, lo que deja al personal desubicado, generando una mala gestión organizacional para ello se recomienda implementar un programa de inducción y capacitación donde se aborden los manuales de funciones y procedimientos

5. ¿Por qué medio se enteró de la vacante?

- a) Radio
- b) Televisión
- c) Periódico
- d) Agencia de empleo
- e) Un conocido
- f) Otro

**Figura 7**

También podemos observar que las empresas no poseen un correcto sistema de atracción y poca difusión con entidades recomendadas para atraer el mejor talento humano, cuando vemos que el 50% llegó a esos empleos por medio de recomendación personal. es decir, hay poca o nula inversión en promover las vacantes para llamar a profesionales de oficio en el sector

6. ¿Considera usted que el departamento de Recursos Humanos fue claro con la información respecto a la vacante y sus deberes?
- a) Si
  - b) No

**Figura 8**

siguiendo con la respuesta anterior, podemos notar que el 17.5% describe que además de ser críticos los procesos de inducción, sino que además al no haber manuales de función y procedimiento se recargan las labores. Esto puede significar un traslado de frustración hacia el cliente por parte del empleado dando así una mala atención, generando indicadores negativos

7. ¿Cuántos días duro su proceso de reclutamiento y contratación?

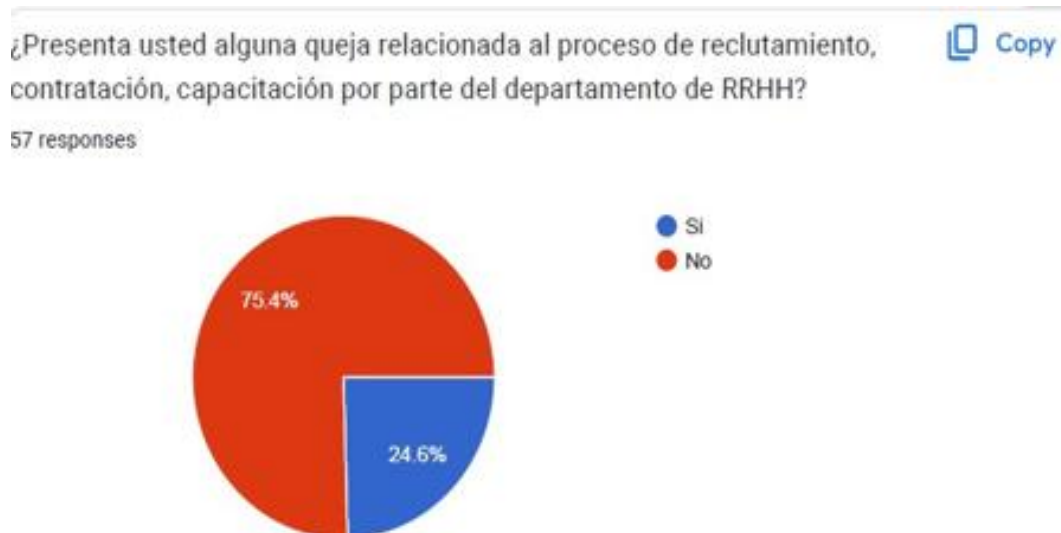
- a) 1 día
- b) 2 días
- c) 3 días
- d) 4 días
- e) Entre 5 y 7 días
- f) Más de una semana

Figura 9



8. ¿Presenta usted alguna queja relacionada al proceso de reclutamiento, contratación, capacitación por parte del departamento de RRHH?
- Si
  - No

Figura 10



Justamente notamos en esta respuesta la inconformidad por parte del personal. una cuarta

parte manifiesta no estar de acuerdo con los procesos de RRHH en cuanto a reclutamiento, capacitación o inducción, generando malestar y mal clima organizacional desde el mismo momento de ingresar a la organización

9. ¿Cree usted que los problemas en la atención pudieran disminuir si en el proceso de reclutamiento e inducción fueran más explícitos y se enfocaran en la atención al cliente?
- a) Si
  - b) No

**Figura 11**



El 75.4% considera estar de acuerdo que la buena atención es primordial y que esta podría mejorar si los procesos de reclutamiento, inducción y capacitación fueran mejor, sino que también mejora los procesos, la gestión y el clima organizacional.

Con lo anteriormente mostrado y a través de la observación directa y charlas con los entrevistados podemos ver reflejado el problema que vemos en Audifarma, donde analizamos que existe una mala gestión por parte del departamento de RRHH, donde desde los mismos procesos de atracción es muy precario o nulo, generando procesos incongruentes con los

objetivos organizacionales de la empresa. por otro lado, observamos la mala atención de los empleados de la organización que puede ser el reflejo de muchas cosas, uno de ellos puede ser la frustración por el recargo de las tareas, la falta de tacto y mala atención al cliente, en otras palabras, el compromiso con Audifarma es muy bajo.

teniendo en cuenta eso se debe implementar un modelo de gestión por competencias que aumente la efectividad del personal, al momento de la captación de este, no sólo un modelo que garantice que el personal sea idóneo y que posea las características técnicas necesarias, sino también que posea el SER, que se sepa comportar, que tenga paciencia, tacto y buena atención al cliente.

para ello deben crearse estrategias claras de implementación que van desde el proceso mismo de captación de personal, esto llevará a la disminución de la rotación del personal capacitado, reteniendo así al mejor talento humano

## Conclusiones

El presente estudio permitió analizar las inconsistencias en el proceso de selección de personal en Audifarma y su impacto en la productividad y retención del talento humano. Se identificaron diversas fallas en la contratación, como la falta de estandarización en los criterios de selección, tiempos prolongados de contratación y la ausencia de herramientas tecnológicas que optimicen el reclutamiento. Estos factores han afectado el desempeño organizacional y generado una alta rotación de personal.

Para abordar estas problemáticas, se diseñó una estrategia integral basada en la implementación de tecnologías para la gestión del talento, la definición clara de perfiles de cargo y la creación de un programa de incentivos para mejorar la retención del talento. Además, se propuso la aplicación de metodologías de evaluación más objetivas, como la evaluación 360° y el uso de indicadores clave de desempeño (KPIs), lo que permitirá a la empresa mejorar la selección y seguimiento de sus colaboradores.

A continuación, se presenta el desarrollo del objetivo general y los objetivos específicos, evidenciando los hallazgos y propuestas resultantes:

### Objetivo General

Diseñar una estrategia para mejorar el proceso de selección y contratación de personal en Audifarma S.A., con la intención de estandarizar técnicas de reclutamiento y agilizar estos procesos dentro del área de talento humano.

Para alcanzar este objetivo, se realizó un diagnóstico detallado del proceso de selección en Audifarma, identificando debilidades y oportunidades de mejora. Se evidenció la necesidad de estructurar criterios de evaluación más claros, agilizar los tiempos de contratación y reducir la alta rotación de personal. Como respuesta a estos hallazgos, se propuso un plan estratégico que

incluye la implementación de herramientas digitales, la creación de guías estandarizadas para entrevistas y pruebas de selección, y la incorporación de programas de incentivos para mejorar la retención del talento. (ver tabla 4)

Objetivo Específico 1: Realizar una evaluación dentro de la red de colaboradores de la organización Audifarma S.A. según su función y cargo.

Se llevó a cabo un diagnóstico sobre la distribución de cargos y niveles de experiencia dentro de la organización. Se identificó que un porcentaje significativo de empleados no poseía la formación adecuada para sus roles, lo que afectaba la productividad y la atención al cliente. (ver tabla 5)

Objetivo específico 2: Establecer estrategias para optimizar la selección y retención del talento humano, para mejorar el proceso y agilizar la contratación.

Se propuso la digitalización del proceso de selección, el uso de pruebas psicotécnicas avanzadas y la estructuración de perfiles de cargo más detallados. También se planteó un programa de incentivos y capacitación continua para reducir la rotación de personal y fortalecer la permanencia de los colaboradores en la empresa.

Definir un sistema de evaluación estandarizado que le permita al área de talento humano identificar rendimiento, desempeño y habilidades de acuerdo con el cargo y perfil que esté requiriendo la organización.

Se diseñó un sistema de evaluación basado en indicadores clave de desempeño (KPIs) y la aplicación de la evaluación 360°, lo que permitirá medir de manera objetiva la efectividad del personal. Esto asegurará que las decisiones en la gestión del talento humano se tomen con base en datos concretos y medibles.

En conclusión, la implementación de estas estrategias permitirá a Audifarma optimizar su

proceso de selección, mejorar la retención del talento y fortalecer su competitividad en el sector farmacéutico. La incorporación de tecnología y metodologías modernas en la gestión del talento humano garantizará que la empresa cuente con colaboradores altamente capacitados y alineados con sus objetivos organizacionales.

## Recomendaciones

A partir de los hallazgos obtenidos en la investigación, se proponen las siguientes recomendaciones para mejorar el proceso de selección y retención de personal en Audifarma S.A.:

Implementar herramientas tecnológicas para el reclutamiento y selección de personal. Se recomienda el uso de software de gestión de talento, como SAP SuccessFactors o Bizneo HR, que permita automatizar el filtrado de hojas de vida y agilizar el proceso de contratación. Esto facilitará la identificación de candidatos con perfiles más adecuados para los diferentes cargos en la organización.

Estandarizar los criterios y procesos de selección. Es fundamental desarrollar guías estructuradas para entrevistas y pruebas de selección, asegurando que los procesos sean objetivos e imparciales. Esto permitirá una evaluación más precisa de las competencias y habilidades de los candidatos.

Actualizar periódicamente los perfiles de cargo. Se debe realizar una revisión constante de los requisitos y responsabilidades de cada puesto, alineándolos con las necesidades actuales del sector farmacéutico y las estrategias de la empresa.

Diseñar un programa de incentivos y bienestar para la retención del talento. Para reducir la rotación de personal, se recomienda implementar un plan de beneficios que incluya bonificaciones por desempeño, reconocimiento al talento humano, programas de crecimiento profesional y equilibrio entre la vida laboral y personal.

Fortalecer la inducción y capacitación del personal. Se propone desarrollar un programa de inducción estructurado que abarque cultura organizacional, normativas internas y habilidades en atención al cliente. Además, se sugiere implementar formación continua para actualizar

conocimientos y mejorar el desempeño de los colaboradores.

Realizar evaluaciones periódicas del desempeño. Aplicar la evaluación 360° y definir indicadores clave de desempeño (KPIs) permitirá medir de manera objetiva el rendimiento de los empleados y tomar decisiones estratégicas en la gestión del talento humano.

Mejorar el clima organizacional y la satisfacción laboral. Se recomienda aplicar encuestas de satisfacción a los empleados para identificar posibles áreas de mejora y diseñar estrategias que fortalezcan el compromiso y la motivación del equipo de trabajo.

### **Plan Estratégico para la Optimización del Proceso de Selección y Retención de Talento en Audifarma S.A.**

Para garantizar la implementación efectiva de estas recomendaciones, se presenta el siguiente plan estratégico:

**Tabla 4***Plan Estratégico*

<b>Estrategia</b>	<b>Acción Específica</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo de implementación</b>
Optimización del reclutamiento	Implementar software de reclutamiento para agilizar el proceso de selección y filtrar automáticamente candidatos según el perfil requerido.	Área del Talento Humano	3 meses
Estandarización del Proceso de Selección	Crear guías estructuradas para entrevistas y pruebas de evaluación, asegurando imparcialidad y mejor ajuste al perfil del cargo.	Jefe de selección	2 meses
Reducción de la rotación del personal	Diseñar un programa de incentivos basado en desempeño, incluyendo bonificaciones, reconocimientos y planes de crecimiento profesional.	Gerencia y RRHH	6 meses
Agilización de contrataciones	Implementar un sistema de gestión de candidatos que permita hacer seguimiento en tiempo real del estado de cada proceso de selección.	RRHH y Coordinadores de Área	4 meses
Fortalecimiento de la capacitación	Crear un programa de inducción estructurado con módulos de formación en cultura organizacional, normatividad y atención al cliente.	Equipo de Capacitación	3 meses
Evaluación continua del desempeño	Aplicar la evaluación 360° y establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir la efectividad del personal.	Jefes de Área y RRHH	Evaluación cada 6 meses
Mejoramiento del clima organizacional	Implementar encuestas de satisfacción laboral y programas de bienestar que promuevan un ambiente de trabajo positivo.	Gerencia y Talento Humano	6 meses

**Fuente.** Elaboración propia

Con la aplicación de estas estrategias, Audifarma S.A. podrá fortalecer su proceso de selección, optimizar la contratación de talento humano y mejorar la retención del personal,

garantizando un equipo de trabajo más motivado, productivo y alineado con los objetivos organizacionales.

De acuerdo con los objetivos establecidos de Audifarma se diseña un sistema de evaluación que permite identificar las habilidades rendimiento y desempeño que requiere la organización en cada uno de sus roles.

### Tabla 5

#### *Evaluación del desempeño*

(Nombre del empleado)

Competencia	Descripción	Comportamiento	Escala			
a		o	Deficiente e No cumple	Oportunidad de mejora	Buen desempeño	Excepcional
Humildad	Pedimos ayuda cuando lo necesitamos, asumimos nuestros errores y ofrecemos excusas cuando nos equivocamos.	Pregunta y pide ayuda, reconociendo sus fortalezas y debilidades.				
Empatía	Comprendemos y aportamos a la solución de las necesidades del otro	Agradece la retroalimentación y la ayuda que le brindan para su crecimiento				

Competencia	Descripción	Comportamiento	Escala
Entregar esperanza de vida.	<p>mediante relaciones cercanas y respetuosas</p> <p>Cumple integralmente con el propósito del cargo y haciendo uso responsable de los recursos disponibles.</p>	<p>como persona y colaborador.</p> <p>Ante sus faltas se disculpa y busca reparar los daños.</p>	
Innovación	<p>Piensa fuera de la caja aportando ideas creativas y actuando en busca de la mejora continua generando nuevos aprendizajes.</p>	<p>Acepta los cambios y aporta nuevas formas de hacer las cosas</p>	
Pasión por el servicio.	<p>Se apasiona por sus clientes internos y externos, generando experiencias positivas a</p>	<p>Construye relaciones de confianza con sus clientes a través de una comunicación activa, empática, y cordial.</p>	

Competencia	Descripción	Comportamiento	Escala
	través de la cordialidad dando soluciones a sus necesidades de forma asertiva		
Liderazgo	Actuamos con cercanía en nuestros equipos permitiendo confianza y crecimiento humano.	Respeto la jornada laboral y fomenta el equilibrio entre la vida laboral y personal.	
Potencial	Capacidad o aptitud observada en el desempeño del cargo.	Sí se le asignará un cargo o proyecto de un mayor nivel, ¿cuál estima que sería su desempeño?	
Recomendaciones de mejoramiento			

*Fuente.* Elaboración propia

## Bibliografía

- Alles, M. A. (2016). Selección por competencias. (2a. ed.). Ediciones Granica. (pp.20-74).
- Becerra Török, L. (2017). Aplicación del assessment center para mejorar el proceso de sistema de selección de personal por competencias laborales.
- Casallas, D. F. (2016-04-28). Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas  
<http://hdl.handle.net/10654/14298>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill.  
[https://www.academia.edu/40633355/Chiavenato\\_Administracion\\_de\\_Recursos\\_H](https://www.academia.edu/40633355/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_H)
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw-Hill. (pp.296-298).  
<https://www.ebooks724com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=9350&pg=296>.
- Código Sustantivo del trabajo. (7 junio 1951).  
<https://www.suinjuriscol.gov.co/viewdocument.asp?ruta=codigo/30019323>
- Equipo Vértice Selección de personal. (2007). España.  
[https://www.google.com.co/books/edition/Selecci%C3%B3n\\_de\\_personal/OoIgbSXUs4C?hl=es-419&gbpv=1](https://www.google.com.co/books/edition/Selecci%C3%B3n_de_personal/OoIgbSXUs4C?hl=es-419&gbpv=1)
- Equipo Vértice, (2007). Selección de personal. (pág.1)  
[https://books.google.com.co/books/about/Selecci%C3%B3n\\_de\\_personal.html?hl=es&id=OoIgbSXUs4C&redir\\_esc=y](https://books.google.com.co/books/about/Selecci%C3%B3n_de_personal.html?hl=es&id=OoIgbSXUs4C&redir_esc=y)
- Flick, U. (2007). Introducción a la investigación cualitativa. Madrid: Ediciones Morata.
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.56-74).

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=56>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.30-

35).<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.107-109).

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=107>

García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.124-131).

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=124>

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/114189?page=20>

Idalberto Chiavenato, “(2007). administración de recursos humanos (pág. 209), México

<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/ChiavenatoRecursos%20humanos%20na%20ed.pdf>

Josep Bisbe, Joan Barrubés, El Cuadro de Mando Integral como instrumento para la evaluación y el seguimiento de la estrategia en las organizaciones sanitarias, Revista Española de Cardiología, Volume 65, Issue 10, 2012, Pages 919-927,ISSN 0300-8932,

<https://doi.org/10.1016/j.recesp.2012.05.014>.

(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0300893212003831>

Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD. (pp.25-38).

<https://doi.org/10.22490/9789584975096>

Leal Afanador, J. A. (2023). Trabajo inteligente productivo. Sello Editorial UNAD. (pp.217

227).<https://doi.org/10.22490/9789584975096>

Liliana Schifter, Patricia Aceves, Los farmacéuticos y la química en México (1903-1919):

prácticas, actores y sitios, Estudios de Historia Moderna y Contemporánea de México,

Volume 51, 2016, Pages 72-92, ISSN 0185-2620,

<https://doi.org/10.1016/j.ehmcm.2016.02.003>.(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185262016000050>)

Luna Arocas, R. (2018). Gestión del talento. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp.373-

407).<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=373>

Ministerio de salud y protección social. RESOLUCIÓN NÚMERO 00002003 DE 2014(28 MAY

2014).[https://www.minsalud.gov.co/normatividad\\_nuevo/resoluci%C3%B3n%202003%20de%202014.pdf](https://www.minsalud.gov.co/normatividad_nuevo/resoluci%C3%B3n%202003%20de%202014.pdf)

Ministerio de Trabajo. (2021). Informe de empleo y desafíos laborales en Colombia

<https://www.mintrabajo.gov.co>.

Ministerio de trabajo. Políticas de

contratación.<https://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/transparencia/politicas-de-contratacion>

Murillo Vargas, G., García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro-procesos: un nuevo

enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.18-51).

<https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

- Olga Pané Mena, Pau Gomar Sánchez, Captación, selección y retención de profesionales sanitarios en entidades de gestión indirecta y de gestión privada. Informe SESPAS 2024, Gaceta Sanitaria, Volume 38, Supplement 1, 2024, 102392, ISSN 0213-9111, <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2024.102392>.  
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911124000396>)
- Oltra Comorera, V. (2013). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC. (pp.107-140).  
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=107>
- R. Dal-Ré,(2011)Y trabajar en la industria farmacéutica: entre bambalinas, Revista Clínica Española, Volume 211, Issue 4,Pages 207-213, ISSN 0014-2565,  
<https://doi.org/10.1016/j.rce.2010.11.010>.(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0014256511000452>)
- R. Morillo Verdugo, E. Vicente Escrig, M. Murillo Izquierdo, O. Ibarra Barrueta, P. Taberner Bonastre, C.M. Fernández-Llamazares, (2024) Análisis de la evolución de la atención farmacéutica al paciente externo en los servicios de farmacia hospitalaria en España tras la puesta en marcha y desarrollo de la iniciativa MAPEX, Journal of Healthcare Quality Research, Volumen 39, Issue 2,Pages 65-79,  
<https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2023.11.002>.(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2603647923000714>)
- Romero, A. M. (2022). Atracción Efectiva y Contratación Exitosa del Talento Humano. [Objeto\_virtual\_de\_aprendizaje\_OVA]. Repositorio Institucional UNAD.  
<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49893>
- Tamayo, M. (2003). El proceso de investigación científica. México: Limusa.
- Ugalde, W. (2013). Metodología de la investigación: diseño y ejecución. Barcelona: Editorial

Ariel.