



## Capítulo 2:

# Desarrollo de Capital Humano

Datos demográficos

Programas de empleo

Políticas de capacitación

Marca empleadora:  
en construcción  
constante

La comunicación  
de todos

Premios  
y reconocimientos

Política salarial  
2019/2020



# Nuestro pilar fundamental

El desarrollo del capital humano es uno de nuestros pilares. Creamos oportunidades de desarrollo y programas de empleo para quienes tienen un gran potencial de crecimiento. Además, construimos alianzas institucionales mediante las cuales brindamos pasantías en diferentes áreas de la compañía. Renovamos y actualizamos constantemente nuestros procesos de selección, tanto internos como externos.

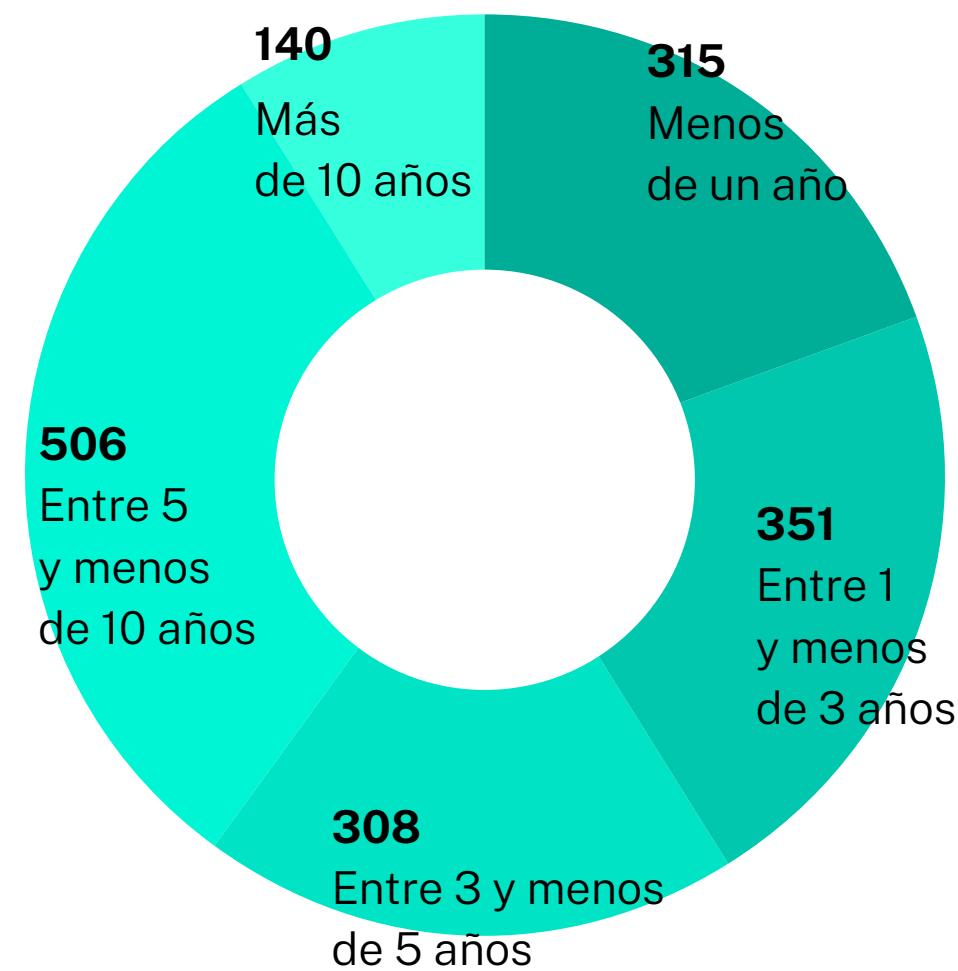
Generamos instancias de comunicación, encuentros e intercambios entre los colaboradores. Brindamos los medios, el espacio y la libertad de expresión, que entendemos son fundamentales para lograr un buen clima laboral.



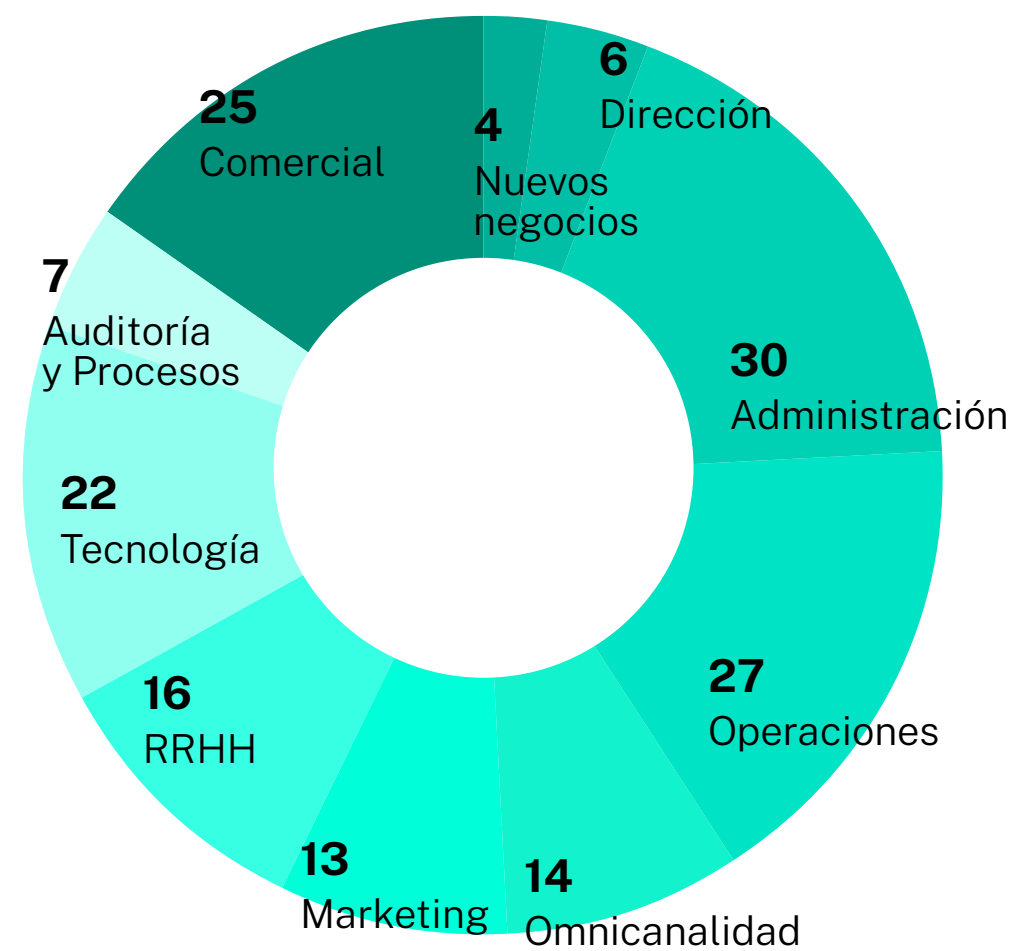


# Datos demográficos

Antigüedad

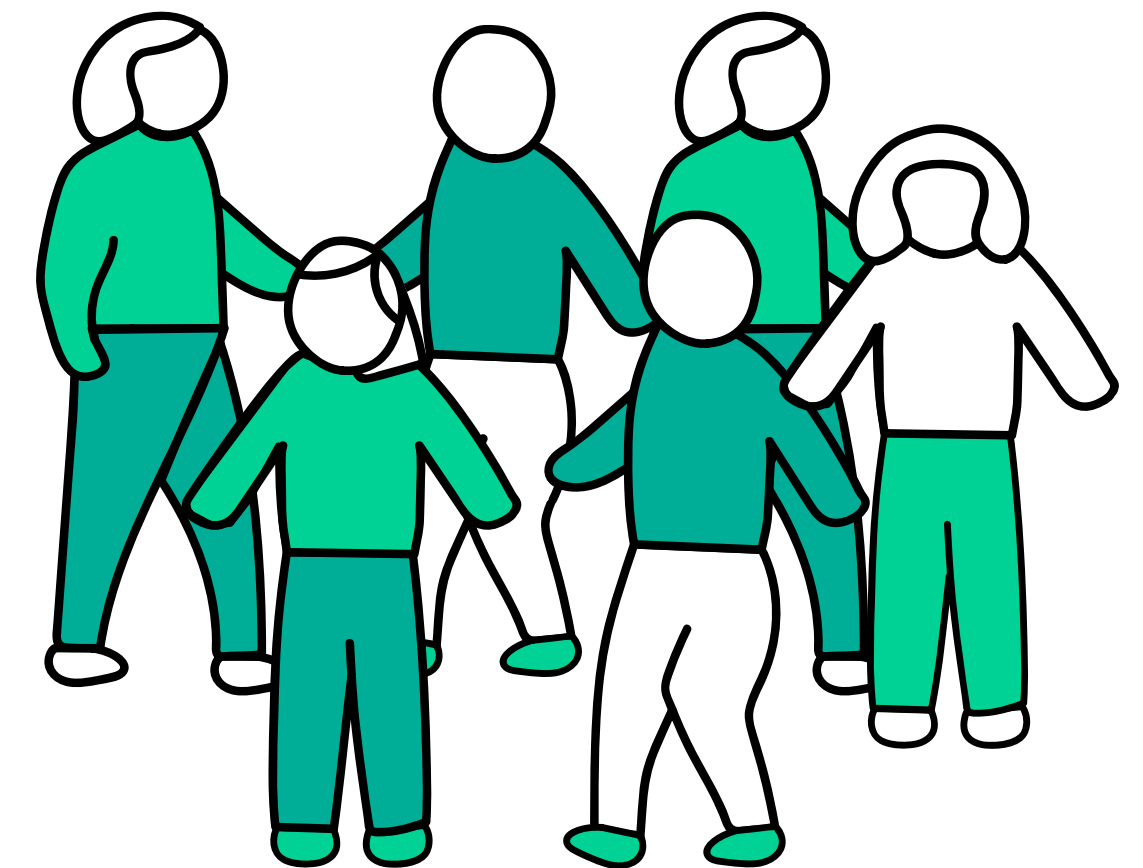


Colaboradores según el sector de oficina



**1620**  
colaboradores

.....  
**219**  
colaboradores con personal a cargo





### La participación de mujeres en roles de conducción:

#### 151 mujeres con personal a cargo

2 directoras

97 encargadas

10 gerentes

18 jefas

1 secretaria

14 supervisoras

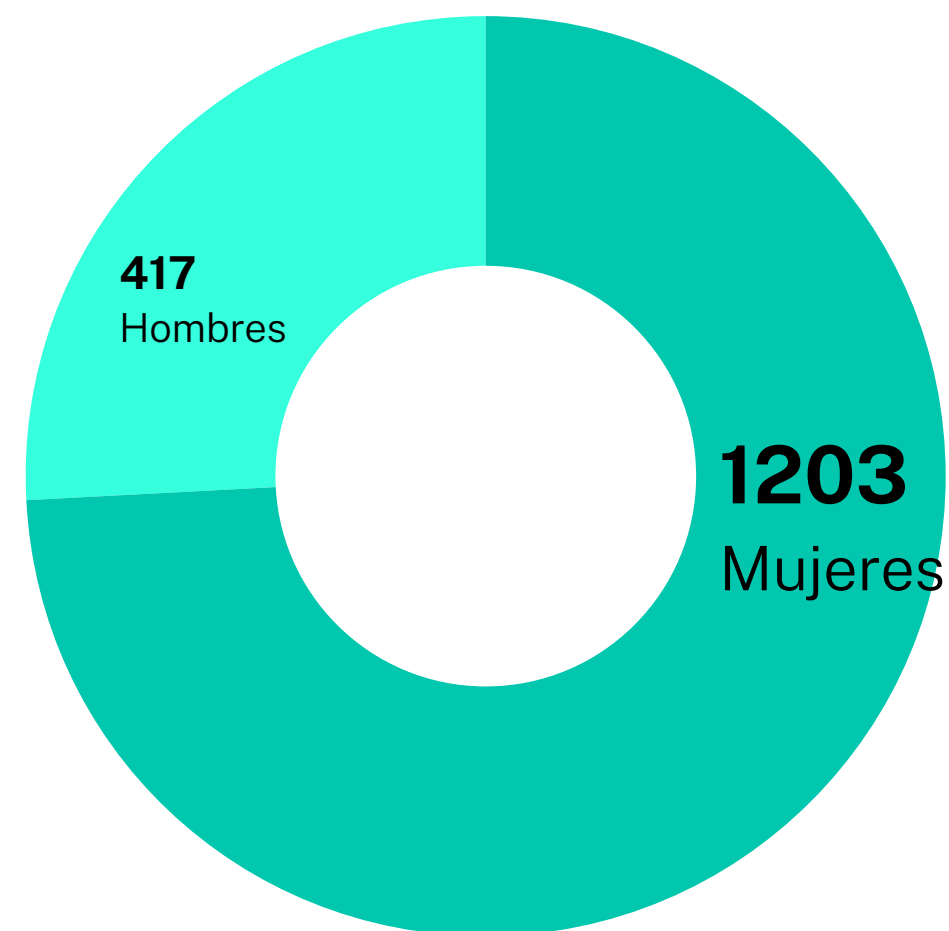
7 team leaders

1 brand manager

1 líder QA

\* A igual posición se percibe el mismo salario, debido a que asignamos las remuneraciones en función de escalas salariales y en base a la matriz de valoración de cargos.

Colaboradores por género





# Programas de empleo

## Mamás, Tías y Abuelas

El programa MTA ofrece a mujeres de entre 35 y 55 años la oportunidad de reinserirse laboralmente. No solo se trata de una oportunidad de empleo, sino que además les brinda acceso a herramientas que favorecen su desarrollo profesional y personal, así como a actividades de capacitación comercial y cursos de especialización.

Las participantes de este programa brindan un valor agregado por su experiencia laboral previa en diversos rubros y su marcada vocación de servicio. Además, actúan como una red de contención en los equipos de trabajo que integran. Esto se traduce también en un impacto positivo en la experiencia de los clientes.



Es así como hemos identificado un problema y generamos una acción para resolverlo. Estamos comprometidos con disminuir la brecha de género, apostando a aumentar la visibilidad y resignificar el rol profesional de estas mujeres.

## Ley de empleo juvenil

En febrero de 2019 comenzamos a contratar colaboradores a través de la Ley de Empleo Juvenil, mediante un programa temporal de empleo y la realización de prácticas laborales formativas en el marco de programas educativos.

Mediante esta ley, brindamos oportunidades a jóvenes para tener su primera experiencia laboral formal. El compromiso y la actitud son las principales cualidades que buscamos en este tipo de perfiles.

A su vez, desarrollamos importantes alianzas para promover la generación de oportunidades laborales para personas que se encuentran en situaciones de vulnerabilidad y, así, contribuir en la disminución de las desigualdades. En 2019, Farmashop fue una de las empresas pioneras a nivel nacional en trabajar con formación dual junto a las instituciones Gurises Unidos y Centro de Participación Popular.

*Todos los colaboradores que ingresan bajo las modalidades de contratación de Primer Experiencia Laboral y Trabajo Protegido Joven tienen la posibilidad de ser contratados de forma efectiva.*

## Farmashop Te suma

Cada año renovamos nuestro compromiso con la inclusión de personas en situación de discapacidad. En el último año se incorporaron cuatro nuevos colaboradores no oyentes a la compañía a través de este programa. Por ello, ante necesidades concretas, adaptamos nuestros contenidos audiovisuales y procesos de inducción y capacitación, con el apoyo del servicio de intérprete de señas.

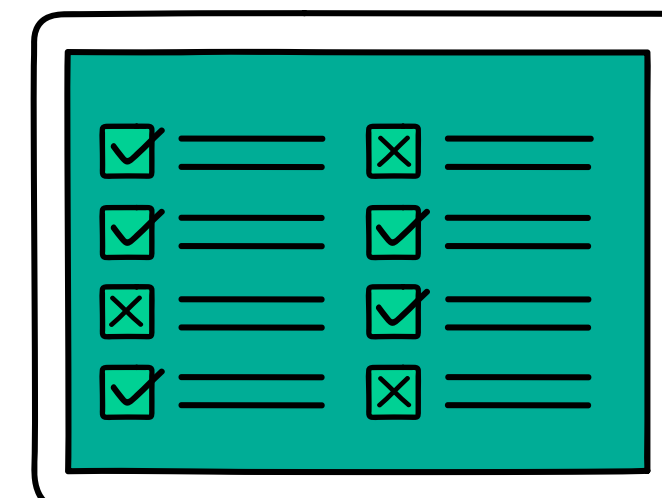


# Valoración de puestos

Este proceso nos permite establecer el valor relativo que tiene un cargo en función del nivel de responsabilidad y del impacto en los resultados de la compañía. Esto nos brinda la posibilidad de evaluar el puesto en sí y no a la persona que lo ocupa. Al establecer este “peso relativo” se puede agrupar y nivelar los cargos basándose en criterios comunes.

Los insumos que tomamos en cuenta para determinar el valor de cada cargo fueron los siguientes:

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



Generamos una matriz de valoración a medida de la compañía, integrada por cuatro fuentes: competencias, responsabilidades, impacto y condiciones. Cada una de ellas posee una ponderación específica que está alineada a los objetivos estratégicos organizacionales.

Luego, consolidamos un Comité de Valoración integrado por todos los directores de la compañía para valorar cada uno de los cargos de su equipo de trabajo.

## +150

cargos en la compañía

Por último, calibramos y analizamos los resultados obtenidos. El resultado final del proceso de valoración fue un ordenamiento de todos los cargos de la compañía de acuerdo a su nivel de aporte a la estrategia organizacional.



# Políticas de capacitación

En el período 2019/2020, impulsados por la transformación digital potenciada por el Covid-19, dimos un paso más en la descentralización de las oportunidades de formación y garantizamos el acceso a la inducción a todos los colaboradores que ingresan a la compañía desde

los 16 departamentos donde estamos presentes. Además, llevamos a cabo el curso de Idóneo en Farmacia de forma 100% remota, por primera vez.





## Becas otorgadas

2019

2020

Curso Idóneo  
en Farmacia

70

33

100% online

UDE

6

becas para la Escuela de  
Desarrollo Empresarial

6

4 becas totales para cursos  
en Escuela de Desarrollo  
Empresarial y 2 becas para  
Técnico en Gerencia

Universidad  
de Montevideo

33

becas para la especialización  
en Perfumería & Cosmética

2

becas para el Programa de  
Desarrollo Directivo (IEEM) y una  
beca parcial para MBA





# Marca empleadora: en construcción constante

## LinkedIn

Esta red constituye una de nuestras principales herramientas digitales en el desarrollo y construcción como marca empleadora. Es un canal de encuentro con nuestros actuales y futuros colaboradores y un espacio de interacción con otras organizaciones, clientes y proveedores.

A través de esta red, damos visibilidad a nuestra cultura organizacional, compartimos nuestras últimas novedades y los proyectos que realizamos desde nuestro rol de farmacia comunitaria en temas de responsabilidad social empresaria.

Los colaboradores son los principales constructores de nuestra marca, generando conversaciones sobre la compañía en esta red, interactuando y compartiendo actualizaciones.

En el último año, trabajamos en aumentar la participación de los colaboradores en este espacio, al considerar este canal de comunicación como una plataforma complementaria en donde pueden descubrir más novedades de la compañía.

Durante los últimos años, con el desarrollo de una importante estrategia de contenidos, consolidamos nuestra presencia en la red con un crecimiento exponencial, ubicándonos entre las empresas de retail uruguayas con más seguidores.

**34.000**

seguidores en LinkedIn



.....  
**+19.600**

seguidores desde ene/2019 a hoy



## Atracción de talento 2.0

Implementamos procesos de atracción de talento 2.0 que, a través de herramientas interactivas, nos permiten crear un vínculo más cercano con los candidatos, basado en la confianza y el compromiso.

Adaptamos la estrategia a los requisitos de cada vacante y utilizamos diversos abordajes para encontrar al mejor profesional para cada una de las posiciones. La herramienta más utilizada por nuestro equipo en la búsqueda de posibles candidatos profesionales es LinkedIn.

Uno de los distintivos de nuestros procesos de selección de posiciones estratégicas es brindar la posibilidad a los finalistas de demostrar su potencial en una instancia de presentación donde se asignan tareas inherentes al cargo, utilizando datos no reales. Esto cobra especial relevancia en los procesos de postulaciones internas.

## Ferias de empleo

Con el fin de acercarnos a estudiantes, descubrir nuevos talentos y potenciar nuestra marca empleadora, participamos de diferentes ferias de empleo presenciales y virtuales organizadas por instituciones educativas: IEEM (Universidad de Montevideo), Universidad ORT y Universidad Católica.



Farmashop  
34.012 seguidores  
1 mes • 🌐

FERIA VIRTUAL DE EMPLEO

Mañana 20/10 participamos de la feria virtual de empleo de la Facultad de Ingeniería de la Universidad ORT Uruguay.

¡Sumate y conocé nuestras oportunidades! <https://lnkd.in/d-2-Bsn>

**¡PRIMERA FERIA VIRTUAL DE EMPLEO!**

RESERVÁ LA FECHA  
**20/10/2020**

Feria de FACULTAD con Universidad ORT Uruguay









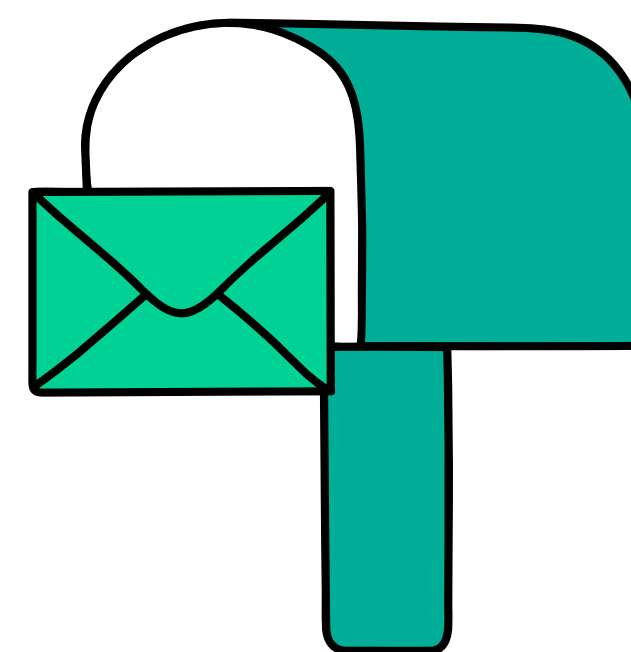
# La comunicación de todos

La comunicación interna es estratégica para nuestra compañía, ya que favorece la interacción constante entre los colaboradores entre sí, y a su vez, con los respectivos líderes. Contamos con diversos canales de comunicación (Intranet, mail, carteleras convencionales y digitales) mediante los cuales nos mantenemos informados, tanto de novedades diarias como de objetivos, valores y cambios propios de la compañía.

**Nuestra premisa:** todos somos comunicadores internos, todo lo que hacemos comunica.

**Nuestros objetivos:** brindar las herramientas para lograr una comunicación fluida y transparente, empoderar a los líderes y fomentar la participación de todos los colaboradores en el proceso de comunicación, generando conversaciones internas en todas las áreas de la compañía.

**Nuestra estrategia:** involucrar a todos en el proceso de comunicación, fomentando los canales formales, pero también los informales como las reuniones de equipo y encuentros cara a cara. Consideramos que el feedback en todos los ámbitos es fundamental para optimizar los procesos que impactan directamente en el trabajo diario de los colaboradores.



## Buzón de sugerencias

Es un canal de comunicación disponible en Intranet, abierto a todos los colaboradores donde pueden expresar con libertad sus comentarios, opiniones, sugerencias de mejora o inquietudes. Cada uno de los mensajes es respondido por el equipo de Comunicación Interna, con previo asesoramiento del área involucrada en el tema.

Buzones	2019	2020
Agradecimiento	7	9
Felicitaciones	1	1
Inquietud	43	63
Sugerencia	162	205
Otros	20	26
Totales	233	304

(\*) Datos hasta noviembre 2020. Se aprecia un incremento de buzones durante este año, debido al contexto de emergencia sanitaria (ver apartado COVID-19).



# Premios y reconocimientos

## Premio Merco

Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa), referente en el mundo, es uno de los primeros monitores auditados a nivel mundial. Se trata de un instrumento de evaluación reputacional lanzado en el año 2000, basado en una metodología *multistakeholder* compuesta por seis evaluaciones y veinticinco fuentes de información. En 2019 y 2020 recibimos los siguientes reconocimientos a nivel nacional:

# Nº1 2019/2020

## en reputación corporativa en el sector Perfumería & Cosmética

.....

# Nº14 2019

## en el ranking general de reputación corporativa (entre 100 compañías en total)





## Empleo Soñado 2020

Es un ranking que se realiza anualmente con base en una votación de recién egresados y estudiantes universitarios que no se encuentran trabajando. Permite determinar qué piensan los jóvenes uruguayos sobre el mercado de trabajo, las empresas, el liderazgo y su carrera profesional. En 2020 obtuvimos la siguiente posición:

**N°6**  
en el ranking de marca  
empleadora en Uruguay





# Política salarial

Contamos con una política de remuneración integral basada en cuatro pilares:

- Reconocimiento del valor del cargo a través de distintas funciones, responsabilidades y competencias.
- Reconocimiento del desempeño y el aporte de los colaboradores para lograr los objetivos de la empresa.
- Competitividad externa en remuneraciones y beneficios tangibles e intangibles dentro de las posibilidades económicas y financieras.
- Cumplimiento del marco normativo laboral vigente.

Esta política complementa nuestra propuesta de valor para atraer, fidelizar y contribuir al desarrollo profesional de nuestros colaboradores, en un ambiente laboral saludable y colaborativo.

Los elementos del sistema de remuneraciones son:

- **Remuneración fija:** tenemos la premisa de ajustarnos a la legislación laboral vigente y de ser competitivos en el mercado, por ello trabajamos con nuestros socios en la implementación anual de encuestas salariales.
- **Remuneración variable:** un porcentaje considerable de colaboradores partici-

pan en planes de retribución según los resultados de la compañía. Facilitamos el acceso a nuestras plataformas para que los colaboradores puedan dar seguimiento diario a sus retribuciones y comisiones, otorgando transparencia en la retribución variable.

- **Beneficios intangibles:** son parte de nuestra misión y aportan sentido de pertenencia a la organización. Como parte de estos beneficios, brindamos descuentos importantes en todas nuestras sucursales, garantía de alquiler de la Contaduría General de la Nación, obsequios por días especiales como el Día de la Madre, el Día del Padre, por nacimientos de hijos y el inicio del ciclo escolar o

