



**UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON  
MENCION EN INNOVACION Y DIRECCION ESTRATEGICA**

**TEMA:**

---

**RETENCIÓN DEL PERSONAL: LA CLAVE DE LA GESTIÓN DEL  
CONOCIMIENTO EN ENTORNOS ORGANIZACIONALES DE FARMACIAS**

---

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de MAGISTER EN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON MENCION EN INNOVACION Y  
DIRECCION ESTRATEGICA.

**Autor**

Lourdes Alexandra Tonato Muzo

**Tutor**

Rodrigo Patricio Villota Mulky

AMBATO– ECUADOR  
2025

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL  
TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Lourdes Alexandra Tonato Muzo, declaro ser autor del Trabajo Titulación con el nombre “RETENCIÓN DEL PERSONAL: LA CLAVE DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ENTORNOS ORGANIZACIONALES DE FARMACIAS”, como requisito para optar al grado de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Ambato, a los 22 días del mes de Agosto de 2025, firmo conforme:

Autor: Lourdes Alexandra Tonato Muzo

Firma:

Número de Cédula: 180456512-3

Dirección: Tungurahua, Ambato, Huachi Loreto, La Dolorosa.

Correo Electrónico: alexandra.tonato@indoamerica.edu.ec

Teléfono: 0968566070

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “RETENCIÓN DEL PERSONAL: LA CLAVE DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ENTORNOS ORGANIZACIONALES DE FARMACIAS”, presentado por Lourdes Alexandra Tonato Muzo para optar por el Título MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA,

#### **CERTIFICO**

Que dicho Trabajo de Titulación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte los Examinador que se designe.

Ambato, 22 de Agosto del 2025

.....  
Mg. Rodrigo Patricio Villota Mulky

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Titulación, como requerimiento previo para la obtención del Título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Ambato, 22 de Agosto 2025

.....  
Lourdes Alexandra Tonato Muzo  
180456512-3

## **APROBACIÓN DE LECTORES**

El Trabajo Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: **RETENCIÓN DEL PERSONAL: LA CLAVE DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ENTORNOS ORGANIZACIONALES DE FARMACIAS**, previo a la obtención del Título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del Trabajo Titulación.

Ambato, 22 de Agosto de 2025

.....  
Mg. Taruchain Pozo Luis Fernando  
LECTOR

.....  
Mg. Acuña Mayorga José Miguel  
LECTOR

## **DEDICATORIA**

La constancia y el sacrificio adquieren verdadero sentido cuando los objetivos trazados se hacen realidad poco a poco y este es uno de ellos.

Por eso, dedico este artículo, en primer lugar, a Dios, quien me ha otorgado valentía, sabiduría y humildad para superar cada reto y obstáculo en el camino de la vida.

A mi madre, Olga Muso, quien más allá de haberme dado el regalo de la vida, ha sido mi inspiración y ejemplo, motivándome siempre a ser una mujer íntegra, fuerte, con valores y ha estado en los momentos cuando ya que querido caer con su voz de aliento para seguir adelante.

A mis hermanos Leo, Geovanny, Pauly, Olga y Ceci que, con sus palabras emotivas, sus consejos me han inspirado a continuar con mi objetivo.

Finalmente, pero la persona más importante en esta etapa de mi vida, a mi novio Patricio, quien con su apoyo incondicional y cariño ha estado a mi lado, brindándome fortaleza tanto en los momentos de alegría como en las dificultades.

## **AGRADECIMIENTO**

A lo largo de mi vida he sentido la guía de Dios y el amor de mi familia, razones por las cuales deseo expresar mi más sincero agradecimiento.

A mi Padre Aníbal Tonato desde el cielo, por cuidarme, fortalecerme y colmarme de bendiciones en cada etapa de este camino.

A mi madre Olga Muso, por su confianza, apoyo incondicional y por enseñarme que con dedicación y sacrificio se alcanzan grandes metas.

A mi novio Patricio Rivera, por brindándome motivación diaria y compartir conmigo cada desafío y logro.

Y mis docentes y tutor Patricio Villota, por transmitirme valiosos conocimientos y orientarme con paciencia y dedicación, contribuyendo a mi formación integral.

# RETENCIÓN DEL PERSONAL: LA CLAVE DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN ENTORNOS ORGANIZACIONALES DE FARMACIAS

## *STAFF RETENTION: THE KEY TO KNOWLEDGE MANAGEMENT IN PHARMACY ORGANIZATIONAL ENVIRONMENTS*

*Autor:* Alexandra Tonato Muzo  
*alexatnt.03@gmail.com*

*Tutor:* Patricio Villota Mulky  
*patovillotam@gmail.com*

### RESUMEN

La retención del personal se ha convertido en un factor crítico para la gestión del conocimiento en entornos organizacionales, especialmente en el sector farmacéutico. Este artículo explora cómo la retención de empleados influye en la conservación y transferencia del conocimiento dentro de las farmacias, un sector altamente dependiente de la experiencia y el know-how de sus trabajadores. A través de una revisión de literatura y un análisis de casos prácticos, se identificarán estrategias efectivas para retener talento y, al mismo tiempo, fomentar la gestión del conocimiento. Los resultados sugieren que la retención del personal no solo reduce los costos asociados a la rotación, sino que también fortalece la competitividad de las farmacias al preservar el conocimiento tácito y explícito. Este estudio contribuye a la literatura existente al proporcionar recomendaciones prácticas para la implementación de políticas de retención que beneficien tanto a los empleados como a las organizaciones.

**Palabras Clave:** competitividad, farmacias, gestión del conocimiento, retención del personal, rotación de empleados

### ABSTRACT

Staff retention has become a crucial factor in knowledge management within organizational settings, particularly in the pharmaceutical sector. This research examines the impact of employee retention on knowledge preservation and transfer within pharmacies, a sector heavily reliant on the expertise and experience of its staff. Through a review of the literature and an analysis of case studies, effective strategies for retaining talent while promoting knowledge management will be identified and explored. The results suggest that staff retention not only reduces the costs associated with turnover but also strengthens the competitiveness of pharmacies by preserving tacit and explicit knowledge. This research contributes to the existing literature by providing practical recommendations for implementing retention policies that benefit both employees and organizations.

**Keywords:** Competitiveness, employee turnover, knowledge management, pharmacies, staff retention.

## **1. INTRODUCCIÓN.**

En el contexto actual de globalización y competencia intensa, la gestión del conocimiento se ha convertido en un pilar fundamental para el éxito de las organizaciones, en el sector farmacéutico donde la experiencia y el conocimiento técnico son esenciales, la retención del personal adquiere una relevancia aún mayor dado que la rotación de empleados no solo implica costos económicos significativos, sino que también conlleva la pérdida de conocimiento tácito, aquel que se adquiere con la experiencia y que no está documentado. Este artículo busca analizar cómo la retención del personal puede ser una estrategia clave para la gestión del conocimiento en farmacias, contribuyendo así a la sostenibilidad y competitividad de estas organizaciones.

La problemática central que aborda este estudio es la alta rotación de personal en el sector farmacéutico y su impacto en la pérdida de conocimiento organizacional. La pregunta de investigación que guía este trabajo es: ¿Cómo influye la retención del personal en la gestión del conocimiento en entornos organizacionales de farmacias? Para responder a esta pregunta, se plantean los siguientes objetivos: (1) identificar las causas de la rotación de personal en farmacias, (2) analizar el impacto de la retención del personal en la gestión del conocimiento, y (3) proponer estrategias efectivas para retener talento y fomentar la transferencia de conocimiento.

### **1.1 Retención de personal.**

La retención de personal es clave para conservar a los empleados más valiosos en una empresa, promoviendo su satisfacción, compromiso y motivación en el ámbito laboral, por lo que este enfoque ofrece un ambiente de trabajo positivo, donde los colaboradores se sientan apreciados, tengan posibilidades de desarrollo y reciban el reconocimiento adecuado, evitando la rotación innecesaria, se reducen costos operativos y se prevén pérdidas en la productividad, al tiempo que fortalece la cultura organizacional y mejora la atención al cliente (Burgos, 2023).

Para lograr una retención efectiva, las empresas deben implementar una gestión estratégica del talento (GET), que les permita adaptarse a un entorno dinámico y competitivo, implicando diseñar políticas que favorezcan el bienestar laboral, la capacitación continua y el desarrollo de habilidades alineadas con las necesidades organizacionales, y una adecuada retención de personal garantiza la estabilidad interna, y refuerza la imagen corporativa y la capacidad de atraer talento, en un mercado globalizado, donde la competencia de profesionales altamente calificados es constante, y la implementación de estrategias proactivas en la retención de personal. (Mathur & Srivastava, 2024).

### **1.2 Gestión de talento humano y la retención.**

La gestión del talento humano es fundamental para que las organizaciones potencien el desempeño de su equipo de trabajo, garantizando que cada empleado contribuya a los objetivos institucionales, su influencia en la productividad resalta la necesidad de contar con mecanismos

efectivos para la selección, formación y retención del personal, y el análisis demuestra que la carencia de oportunidades de desarrollo y el desequilibrio entre el ámbito laboral y personal son factores determinantes en la rotación de trabajadores, por lo que posee un enfoque integral en la administración del talento no solo promueve la eficiencia, sino también la estabilidad y la pertenencia a la productividad (Chiavenato, 2020).

Desde esta perspectiva, la gestión del talento humano abarca múltiples procesos, entre ellos la planificación estratégica, la contratación, la formación y la evaluación del desempeño, con el propósito de atraer y retener colaboradores capacitados así un rendimiento laboral eficiente se traduce en una mejor prestación de servicios y en un uso más eficaz de los recursos disponibles (Alvarado & Morejón, 2023).

La gestión del talento humano es esencial para atraer y mantener a los empleados dentro de las organizaciones, en un mercado laboral cada vez más competitivo, las empresas buscan no solo sumar nuevos talentos, sino también retener a los empleados más capacitados para asegurar la estabilidad y el crecimiento organizacional, es crucial equilibrar las necesidades de la empresa con las expectativas de los empleados, quienes valoran aspectos como la estabilidad, el desarrollo profesional, el reconocimiento y un ambiente laboral saludable (Taruchaín & Revelo, 2023).

La retención del personal se ha convertido en una prioridad para los departamentos de recursos humanos puesto que la alta rotación de empleados implica costos adicionales y reduce la eficiencia una de las tácticas más efectivas para asegurar la permanencia de los colaboradores están la promoción de una cultura organizacional flexible, un liderazgo participativo y la inversión en el bienestar y la formación dado que un entorno de trabajo positivo y una sensación de justicia dentro de la empresa fortalecen el compromiso de los empleados, lo que contribuye a su lealtad y mejora el rendimiento general (Taruchaín & Revelo, 2023).

### **1.3 Factores de retención**

La retención de personal es una estrategia clave para mantener a los empleados más valiosos e importantes dentro de la organización, no con el objetivo de conservar a todos indefinidamente, sino de asegurar que quienes ocupan roles críticos permanezcan el tiempo suficiente para contribuir al crecimiento institucional. Esta retención efectiva requiere acciones concretas como ofrecer compensaciones competitivas, oportunidades de desarrollo profesional, liderazgo empático y un entorno laboral positivo, combinando beneficios monetarios y no monetarios que fortalezcan el sentido de pertenencia y la motivación de los colaboradores (Ames, 2021).

El compromiso de los empleados es un factor crucial en la retención de talento, ya que cuando los colaboradores se sienten alineados con los objetivos y valores de la empresa, tienen más razones para permanecer en ella. Este nivel de compromiso disminuye la rotación voluntaria y refuerza la lealtad hacia la organización, lo que genera mayor estabilidad y competitividad. Según un estudio de Gallup, los empleados comprometidos son más propensos a tomar la

iniciativa, permanecer en la empresa por más tiempo, entregar mejores resultados y colaborar eficazmente con otros, lo que subraya la importancia del compromiso en la retención del talento y la mejora del desempeño organizacional

Hoy en día, las empresas se enfrentan a la necesidad de retener a su talento humano para mantenerse competitivas en un mercado global más allá de ofrecer un salario, lo que puede restringir el desarrollo completo de su potencial, para mantener a los empleados motivados y comprometidos, es fundamental que las organizaciones proporcionen un ambiente laboral que facilite su crecimiento profesional, permitiéndoles avanzar dentro de la empresa, diversos estudios han señalado que la rotación de personal en sectores industriales y financieros suele estar vinculada a la falta de oportunidades de desarrollo y a una capacitación insuficiente (Nolazco & Rodríguez, 2020).

## **1.4 Estrategias de retención.**

### ***1.4.1 Gestión de talento.***

La gestión del talento (GT) es fundamental para retenerlo, ya que su implementación tiene impactos positivos y significativos en la estabilidad y satisfacción de los colaboradores, ya que cuando las organizaciones priorizan el bienestar de sus empleados y diseñan políticas que promueven este balance, se fortalece el compromiso y la lealtad, y se reduce la rotación y mejora el clima organizacional (Huaraca et al., 2023).

### ***1.4.2 Oportunidades de desarrollo.***

El crecimiento profesional es uno de los factores más valorados por los empleados para mantenerse en una organización dado que cuando las empresas ofrecen capacitación, planes de carrera y oportunidades para asumir nuevos desafíos, no solo aumentan la motivación de sus colaboradores, sino que también generan un mayor compromiso reduciendo la rotación y fortaleciendo el talento dentro de la empresa (Pérez, 2023).

### ***1.4.3 Compensación.***

Un paquete de compensación atractivo es clave para retener a los empleados, salarios, bonos y beneficios adicionales, como días de vacaciones, son elementos que los colaboradores consideran al decidir permanecer en una organización, cuando las recompensas económicas son justas y se ajustan a las expectativas, se convierten en un poderoso incentivo para la retención (Pérez, 2023).

#### ***1.4.4 Ambiente de trabajo.***

Un entorno laboral positivo y colaborativo es esencial para mantener a los empleados satisfechos y comprometidos porque cuando los colaboradores se sienten valorados, apoyados y parte de un equipo, su motivación y lealtad hacia la empresa aumentan, también, el trabajo remoto, las relaciones sociales y la conexión humana se vuelven más importantes para fomentar un ambiente de trabajo saludable (Pérez, 2023).

#### ***1.4.5 Liderazgo.***

Un buen liderazgo es fundamental para retener a los empleados. Los líderes que empoderan a sus equipos brindan retroalimentación constructiva y generan un impacto positivo en la motivación y el compromiso de los colaboradores. Cuando los empleados sienten que sus ideas son escuchadas y que tienen espacio para crecer, su lealtad hacia la organización se fortalece (Pérez, 2023).

#### ***1.4.6 Satisfacción laboral.***

La satisfacción laboral es un elemento clave para mantener la estabilidad en una organización dado que cuando los colaboradores no se sienten contentos con su trabajo, es más probable que busquen otras oportunidades, lo que aumenta la rotación y afecta negativamente a la empresa, por lo tanto para evitarlo, es crucial implementar estrategias que promuevan un ambiente laboral positivo y de alto rendimiento, lo que no solo incrementa el compromiso, sino que también fortalece la lealtad hacia la organización (Meneses, 2019).

#### ***1.4.7 Evaluaciones de desempeño.***

La evaluación de desempeño es una herramienta esencial para retener a los empleados mediante procesos de retroalimentación y consultoría, los colaboradores pueden identificar áreas de mejora y sentirse valorados por sus aportes, también, cuando están vinculadas a sistemas de recompensas, fomenta un mayor compromiso y motivación, contribuyendo a reducir la rotación de personal (Meneses, 2019).

#### ***1.4.8 Equilibrio vida-trabajo.***

El equilibrio entre la vida personal y el trabajo es un aspecto cada vez más importante para los empleados equilibrio vida-trabajo, por lo tanto, las organizaciones deben adaptar los puestos de trabajo para que sean más flexibles y consideren las necesidades individuales de los colaboradores mejorando su bienestar y reduciendo la rotación lo que puede conllevar a aumentar la productividad, creando un entorno laboral más atractivo y sostenible (Meneses, 2019).

#### ***1.4.9 Apoyo y reconocimiento laboral.***

El apoyo y el reconocimiento por parte de la empresa son fundamentales para retener a los empleados un sistema de recompensas justas y oportunidades de crecimiento profesional son estrategias efectivas para fomentar el compromiso, además, un ambiente laboral que valore las contribuciones de los colaboradores y les brinde retroalimentación positiva refuerza su sentido de pertenencia y lealtad hacia la organización (Meneses, 2019).

#### ***1.4.10 Crecimiento profesional.***

El desarrollo profesional es uno de los factores más valorados por los empleados para mantenerse en una organización, cuando las empresas ofrecen oportunidades de crecimiento, como planes de carrera y programas de capacitación, no solo aumentan la motivación de sus colaboradores, sino que también aseguran un talento más capacitado y comprometido, lo que, a largo plazo, reduce la rotación y fortalece la competitividad de la empresa (Meneses, 2019).

### **1.5 Rotación de personal.**

La rotación de personal se refiere al movimiento de empleados que salen de una organización en un período determinado, puede ser voluntario, cuando los colaboradores deciden abandonar la empresa por motivos personales o profesionales, o involuntario, cuando la organización termina la relación laboral por despidos o reestructuraciones, la rotación es clave para las empresas ya que refleja la estabilidad del equipo y la eficacia de las políticas de retención de talento con alta rotación puede ser señal de problemas internos, como insatisfacción laboral, falta de oportunidades de crecimiento o un clima organizacional deficiente (Rodríguez, 2020).

La rotación de personal se define como la fluctuación de colaboradores entre una organización y su entorno, medida por el volumen de personas que ingresan y salen de la empresa en un período determinado, este fenómeno se expresa con un índice porcentual de admisiones y retiros con el promedio de empleados activos, la rotación puede ser voluntaria, cuando los empleados abandonan la empresa por diversas razones o involuntaria, cuando la organización termina la relación laboral, y esto es crucial para las empresas ya que identifican fallas en los procesos de reclutamiento y selección, y evaluar la efectividad de las políticas de retención de talento en la empresa (Acosta & Prieto, 2019).

### **1.6 Factores que inciden en la rotación de personal**

Los factores laborales, como salarios bajos, estrés laboral, sobrecarga de trabajo y un clima organizacional deficiente, son causas comunes de insatisfacción y deserción, además, los factores psicológicos como la falta de motivación, reconocimiento y liderazgo efectivo también influyen en la decisión de los empleados de abandonar la empresa, también, los factores sociales como

conflictos familiares o falta de apoyo en el entorno laboral pueden agravar la situación especialmente en industrias con altas demandas físicas y emocionales como es la industria farmacéutica (Romero & Toscano, 2024).

### **1.7 Gestión del conocimiento y su relación con la retención del talento**

La gestión del conocimiento (GC) se ha consolidado como una estrategia para las organizaciones que buscan sostener su competitividad a largo plazo. En el sector farmacéutico, esta gestión resulta crítica debido a la dependencia del conocimiento tácito aquel adquirido por la experiencia y difícil de documentar, basada en las experiencias personales, prácticas diarias y las habilidades propias y del conocimiento explícito formalizado en manuales, protocolos, informes, procedimientos y sistemas digitales (Nonaka & Takeuchi, 2021). La retención del talento humano constituye un pilar de la GC, dado que la rotación de empleados no solo genera costos financieros, sino también la pérdida de capital intelectual acumulado en la práctica diaria (Rincón & Rodríguez, 2022).

Cuando las farmacias logran retener a su personal clave, aseguran la continuidad de los flujos de conocimiento tácito, como la atención personalizada al cliente, la resolución de problemas operativos o la gestión de inventarios críticos, los cuales son difíciles de transmitir en capacitaciones formales (González & Ramírez, 2020). A su vez, la permanencia del personal fomenta la consolidación de repositorios de conocimiento explícito que facilitan la capacitación de nuevos colaboradores y reducen la dependencia de la experiencia individual.

La literatura reciente destaca que la integración entre retención de talento y gestión del conocimiento genera un círculo virtuoso: mientras mayor es la permanencia del personal, más eficiente se vuelve la transferencia de conocimiento, lo que reduce la curva de aprendizaje de nuevos empleados y fortalece la resiliencia organizacional (Soto & Vera, 2023). Por el contrario, la rotación recurrente interrumpe los procesos de aprendizaje colectivo y debilita la innovación, comprometiendo la calidad del servicio en sectores donde la confianza y la continuidad son claves, como las farmacias (López & Cedeño, 2024).

### **1.8 Impacto de la rotación.**

La rotación de personal impacta significativamente a las organizaciones en términos económicos, operativos y culturales. Los costos directos incluyen procesos de reclutamiento, selección y capacitación, los cuales pueden representar entre el 50 % y el 200 % del salario anual del trabajador, especialmente en industrias que requieren habilidades especializadas (Solís et al., 2024). A esto se suma la pérdida de conocimiento acumulado, la interrupción de proyectos y la caída en la productividad. Esta inestabilidad no solo afecta la eficiencia, sino que también deteriora el clima laboral, reduce el compromiso del equipo y disminuye la calidad del servicio, generando incluso pérdidas de clientes y disminución de la rentabilidad (Rodríguez, 2020).

En sectores como el retail, donde la estabilidad del equipo es clave para alcanzar las metas empresariales, los costos asociados a la rotación incluyen gastos de reclutamiento, selección y la capacitación de nuevos empleados, así como la pérdida de conocimiento y experiencia acumulada por los colaboradores que renuncia o son despedidos, también, la rotación frecuente genera inestabilidad en los equipos de trabajo, lo que puede afectar la productividad y la calidad del servicio al cliente de la empresa (Acosta & Prieto, 2019; Rodríguez, 2020).

### **1.9 Estrategia para la reducción de la rotación.**

Para disminuir la rotación de personal, las empresas deben poner en marcha estrategias que fomenten la retención de talento, siendo una de las medidas más efectivas mejorar las condiciones laborales, ofreciendo salarios competitivos, beneficios adicionales y oportunidades de crecimiento profesional; promover un clima organizacional positivo donde los empleados se sientan valorados; y aplicar programas de bienestar que incluyan horarios flexibles, descansos adicionales y beneficios de salud (Rodríguez, 2020).

Asimismo, resulta crucial realizar procesos de selección más rigurosos y brindar capacitación continua, asegurando así que los colaboradores estén alineados con los objetivos institucionales. Esto no solo reduce los costos operativos, sino que incrementa la productividad y la competitividad en el mercado (Romero & Toscano, 2024).

Además, las empresas deben desarrollar estrategias que mejoren las condiciones laborales ofrecer salarios competitivos y beneficios adicionales, como horarios flexibles y oportunidades de crecimiento profesional, por otra parte, es fundamental fortalecer el clima organizacional promoviendo un ambiente de trabajo positivo donde los empleados se sientan valorados y apoyados (Acosta & Prieto, 2019; Solís et al., 2024).

## **2. MARCO METODOLÓGICO.**

Este estudio se basa en una metodología mixta, que combina enfoques cualitativos y cuantitativos. Se realizó una revisión sistemática de la literatura sobre retención de personal y gestión del conocimiento en el sector farmacéutico. Además, se entrevistaron semiestructuradas a gerentes y empleados de farmacias en Ecuador, para recopilar datos cualitativos sobre las prácticas de retención y su impacto en la gestión del conocimiento.

### **2.1 Definición de la Muestra y Población para la Investigación**

#### ***2.1.1 Población:***

La población de interés la componen todos los empleados y gerentes de farmacias de la provincia de Tungurahua, Ecuador. Esta población incluye los siguientes grupos:

**Farmacéuticos:** Profesionales con conocimientos técnicos y experiencia en medicamentos y atención al cliente.

**Administrador o encargado de Farmacia:** Personal administrativo de procesos, gestión y venta.

**Coordinador de Farmacia:** Responsables de la gestión operativa y estratégica de la farmacia.

La población se concentra en empleados con impacto directo en las operaciones de las farmacias, con conocimientos relevantes tanto tácitos como explícitos.

### ***2.1.2 Muestra:***

La muestra será un subconjunto representativo de la población. Se seleccionará de farmacias de diferentes tamaños y tipos, incluyendo:

- **Farmacias de diferentes tamaños:**

Pequeñas farmacias independientes (2 empleados por farmacia)

Farmacias medianas (cadena regional). (3 empleados por farmacia)

Grandes cadenas de farmacias. (7 empleados por farmacia)

- **Distribución de la muestra, por tipo de cargo/puesto que ocupa el empleado:**

**Farmacéuticos:** Representan un 40% de la muestra son profesionales de la salud encargado de dispensar medicamentos, asesorar pacientes y garantizar el cumplimiento legal y técnico de la farmacia.

**Administrador de farmacia:** Representan un 40% de la muestra, persona que gestiona los aspectos económicos y operativos (inventario, compras, rentabilidad), sin necesidad de ser farmacéutico.

**Coordinador de farmacia:** Representan un 20% de la muestra, siendo la persona que organiza equipos y procesos, asegurando eficiencia y cumplimiento de protocolos.

### ***2.1.3 Criterios de selección:***

Empleados con al menos 6 meses de antigüedad en la farmacia.

Farmacias ubicadas en áreas urbanas y rurales dentro de la provincia.

#### ***2.1.4 Tamaño de la muestra:***

La muestra constará de 56 participantes (empleados) de diversas farmacias ubicadas en la provincia de Tungurahua cantón Ambato, lo que permitirá una representación de diferentes tipos de farmacias y roles.

#### ***2.1.5 Método de muestreo:***

**Muestreo estratificado:** Dividir la población en estratos (por ejemplo, tipo de farmacia o rol del empleado) y seleccionar una muestra proporcional.

**Muestreo por conveniencia:** Seleccione farmacias y empleados dispuestos a participar en el estudio.

#### ***2.1.6 Justificación de la Muestra y Población***

La población seleccionada es crucial ya que la farmacia depende del conocimiento de sus empleados. La muestra será representativa de los diferentes tipos de farmacias y roles, garantizando una amplia variedad de perspectivas sobre la retención del personal y la gestión del conocimiento.

#### ***2.1.7 Instrumentos de Recolección de Datos***

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizarán diversos instrumentos diseñados para recolectar datos tanto cuantitativos como cualitativos. Estos instrumentos asegurarán que se obtenga información relevante y alineada con los objetivos del estudio.

- Encuestas (Cuestionarios)

**Propósito:** Obtener datos cuantitativos y cualitativos sobre las percepciones, actitudes y experiencias de los empleados y gerentes respecto a la retención del personal y la gestión del conocimiento, contando con un porcentaje de aplicación del 100% de la muestra.

- Guía de Entrevistas Semiestructuradas

**Propósito:** Recabar información cualitativa detallada sobre las estrategias de retención y gestión del conocimiento, con un enfoque particular en las perspectivas de gerentes y empleados clave, contando con un porcentaje de aplicación del 100% de la muestra.

- Observación directa

**Propósito:** Analizar las prácticas relacionadas con la gestión del conocimiento y la retención del personal dentro del entorno laboral de las farmacias.

### ***2.1.8 Análisis cuantitativo de la encuesta.***

1.- "La retención del personal en mi farmacia es clave para preservar el conocimiento organizacional."

El 96.4% de los encuestados considera que retener al personal es clave para preservar el conocimiento en farmacias, mientras que solo un 3.6% se mantuvo neutral, demostrando un consenso contundente, sobre la importancia teórica de la retención.

2.- " En mi farmacia, es importante contar con un repositorio de procedimientos escritos."

El 85.8% de los encuestado considera importante contar con un repositorio de procedimientos escritos en su farmacia, mientras que solo el 1.8% está en desacuerdo y el 12.5% se mantiene neutral, la mayoría refleja un reconocimiento generalizado de la necesidad de documentación formalizada.

3.- "Las estrategias implementadas para retener empleados clave en mi farmacia son efectivas."

Un 89.3% de los encuestados considera efectivas las estrategias de retención en sus farmacias, aunque con distintos grados de convicción, un 7.1% se mantiene neutral y solo un 3.6% muestra desacuerdo, indicando una percepción mayoritariamente positiva, pero con matices importantes.

4.- "En mi farmacia, utilizamos herramientas tecnológicas (sistemas de gestión del conocimiento) de manera regular."

El 82.1% de los encuestados afirma utilizar herramientas tecnológicas de gestión del conocimiento con regularidad en sus farmacias, pero un 16.1% son neutrales y un 1.8% en desacuerdo, lo que sugiere que aún persisten resistencias tecnológicas en un sector minoritario.

5.- "La competencia en el mercado laboral dificulta la retención de empleados clave en mi farmacia."

El 91.1% de los encuestados reconoce que la competencia laboral dificulta la retención de talento clave en sus farmacias, mientras solo un 8.9% se mantiene neutral, estos resultados demuestran una percepción generalizada sobre el desafío que representa el mercado laboral actual para la retención.

6.- "La rotación de personal tiene un impacto negativo en la gestión del conocimiento en mi farmacia."

El 96.4% de los encuestados reconoce que la rotación de personal afecta negativamente la gestión del conocimiento en sus farmacias, mostrando un consenso casi unánime, solo un 1.8% se mostró neutral y otro 1.8% en desacuerdo.

7.- "En mi farmacia, conservamos eficazmente el conocimiento tácito de los empleados que se retiran."

Un 87.5 % de los encuestados considera que su farmacia conserva el conocimiento tácito al retirarse los empleados, mientras que un 10.7 % mantiene una postura neutral y un 1.8 % está en desacuerdo, aunque existe una mayoría positiva, el porcentaje no neutral/negativo resulta significativo, dando a entender que no conservan el conocimiento, ya que se adquiere mayormente por experiencia.

8.- "Promovemos el desarrollo profesional de nuestros empleados para retenerlos a largo plazo".

El 91.1% de los encuestados afirma que su farmacia promueve el desarrollo profesional para retener empleados, mientras que un 7.1% es neutral y solo un 1.8% muestra desacuerdo, revelando una percepción mayoritariamente positiva sobre las políticas de desarrollo profesional.

9.- "La retención de empleados clave ha contribuido a mejorar la gestión del conocimiento en mi farmacia."

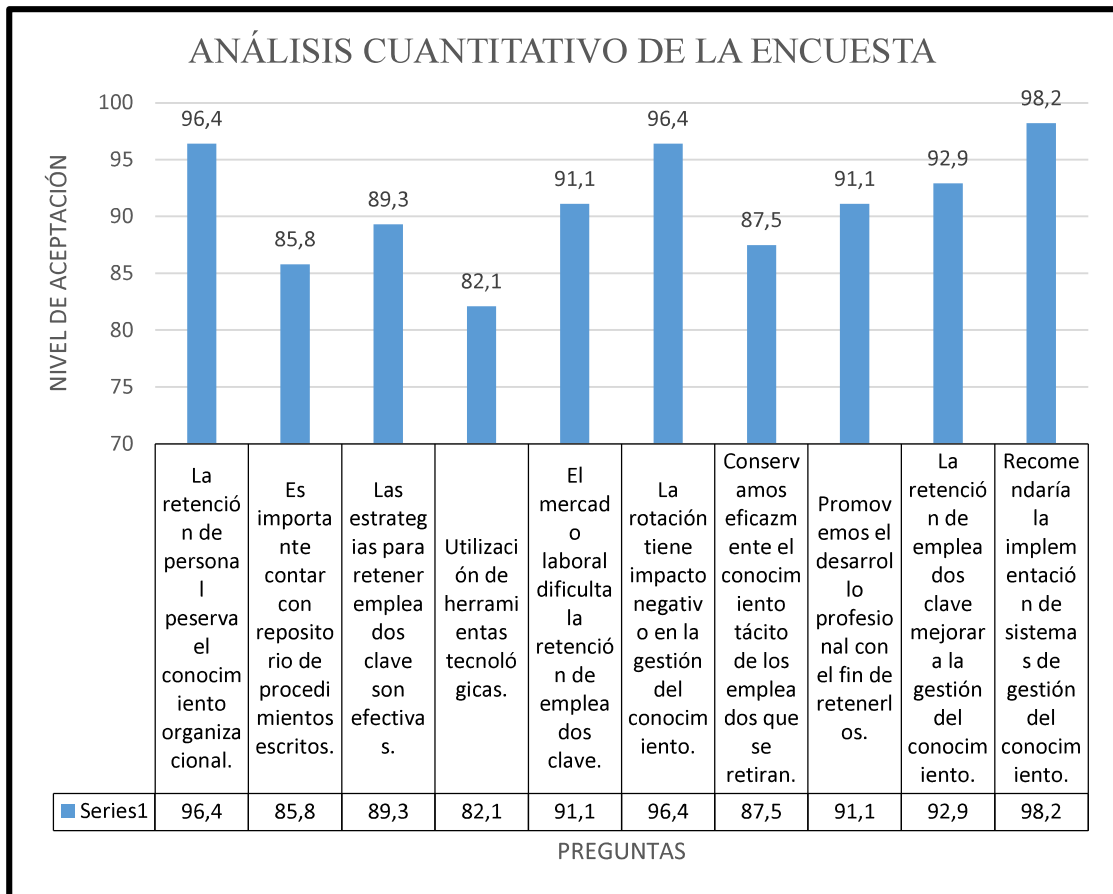
El 92.9% de los encuestados reconoce que retener empleados clave mejora la gestión del conocimiento en sus farmacias, mostrando un consenso abrumador, solo un 5.4% se mantiene neutral y un 1% totalmente en desacuerdo, lo que refuerza la percepción positiva mayormente.

10.- "Recomendaría a otras farmacias la implementación de sistemas de gestión del conocimiento para fortalecer la retención."

El 98.2% de los encuestados recomendaría implementar sistemas de gestión del conocimiento para mejorar la retención, mostrando un apoyo casi unánime y solo un 1.8% se mantuvo neutral, sin presencia de mostrar rechazo a la implementación de sistemas de gestión.

### **Figura 1**

*Relación entre las preguntas realizadas en la encuesta y el nivel de aceptación. (Imagen de autoría propia)*



Los hallazgos cualitativos revelan una brecha crítica entre el reconocimiento teórico de prácticas y su implementación real en las farmacias, como ejemplo, entre la gestión del conocimiento y la cultura organizacional, aunque existe consenso sobre la importancia de documentar, procedimientos y retener talento, la encuesta expone que el conocimiento sigue dependiendo de empleados clave, puesto que su maestro es el aprendizaje a través de la experiencia, también la falta de sistematización se agrava con la rotación, donde las farmacias pierden información crítica por no tener protocolos de transferencia.

La resistencia al cambio y limitaciones prácticas son parte de esta brecha porque, pese al alto uso declarado de herramientas tecnológicas, su adopción es desigual porque prefieren hacer las cosas como se hacían antes, en cuanto a retención, las estrategias son reactivas prestando atención cuando existe el riesgo de salida o carecen de seguimiento, y la desconexión entre políticas, siendo que los encuestados apoyan teóricamente el desarrollo profesional y señalan que faltan planes de carrera claros como promoción o aumentos en base al mérito del empleado, aunque recomiendan sistemas de gestión.

### ***2.1.9 Análisis cuantitativo de la Entrevista.***

1.- “La retención del personal en el sector farmacéutico es crucial para preservar el conocimiento organizacional.”

El 100% de los encuestados considera crucial la retención del personal para preservar el conocimiento en farmacias, mostrando un acuerdo unánime.

2.- “La rotación de personal afecta negativamente el conocimiento tácito y explícito dentro de las farmacias.”

El 90% de los encuestados confirma que la rotación de personal perjudica al desarrollo, tanto el conocimiento tácito como explícito en farmacias, puesto que gran parte del conocimiento lo obtienen de la experiencia, mientras un 10% se mantiene neutral.

3.- “La retención del personal mejora la eficiencia en la gestión del conocimiento dentro de la farmacia.”

El 100% de los encuestados considera que retener al personal mejora la eficiencia en la gestión del conocimiento dentro de las farmacias, mostrando un consenso total sobre este beneficio.

4.- “La rotación de personal incrementa los costos operativos de la farmacia.”

El 100% de los encuestados coinciden en que la rotación de personal aumenta los costos operativos en farmacias, mostrando un consenso absoluto sobre este impacto financiero.

5.- “La retención de clave personal contribuye significativamente a mantener la calidad del servicio al cliente.”

El 90% de los encuestados confirma que retener empleados clave es fundamental para mantener la calidad del servicio al cliente, mientras un 10% se mantiene neutral.

6.- “El clima organizacional influye de manera directa en la retención de personal en las farmacias.”

El 90% de los encuestados reconoce que el clima organizacional impacta directamente en la retención del personal farmacéutico, mientras un 10% se mantiene neutral.

7.- “El conocimiento tácito es esencial para la competitividad de las farmacias.”

El 100% de los encuestados considera que el conocimiento tácito (experiencial no documentado) es fundamental para la competitividad de las farmacias, mostrando consenso total.

8.- “La rotación de personal afecta negativamente la eficiencia operativa de la farmacia.”

El 80% de los encuestados considera que la alta rotación afecta negativamente la eficiencia operativa, mientras un 20% está en desacuerdo, los resultados muestran una percepción mayoritaria pero no unánime.

9.- “Las mentorías y programas de tutoría son efectivos para la transferencia de conocimiento entre empleados.”

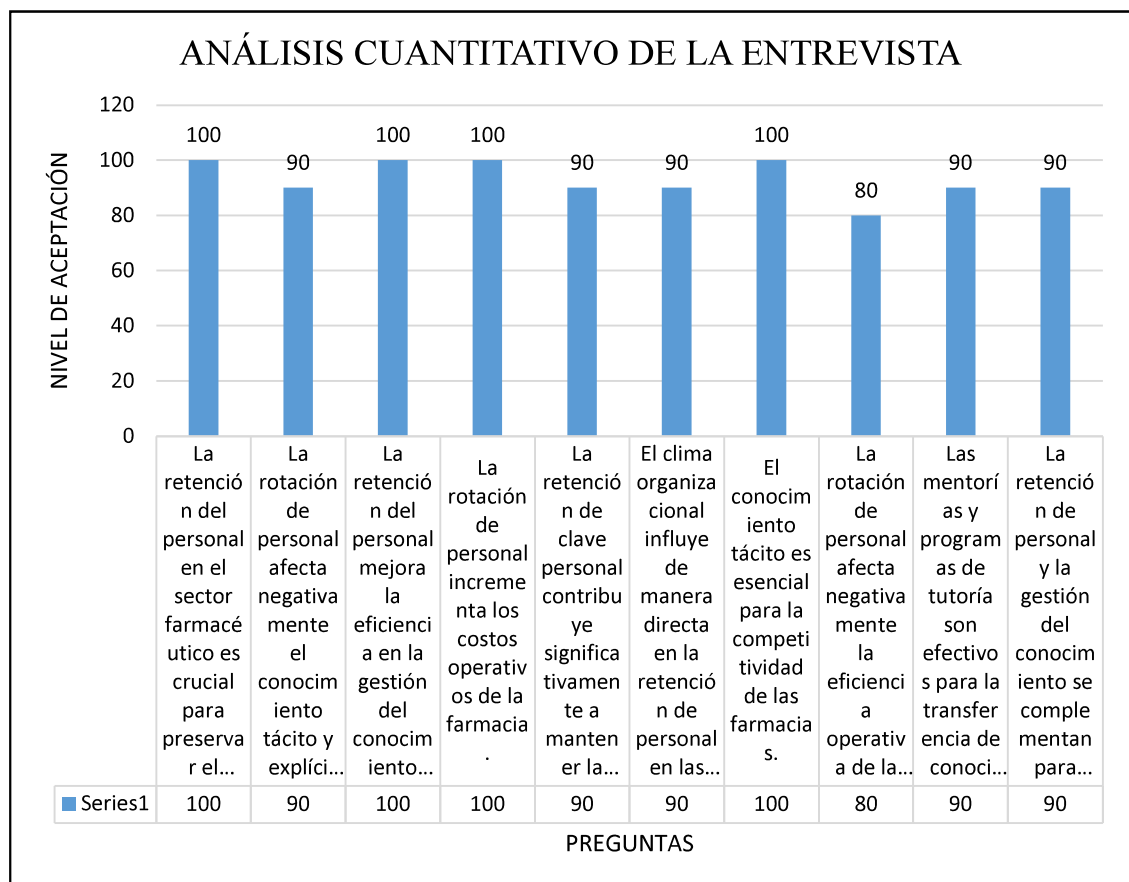
El 90% de los encuestados considera que las mentorías y tutorías son efectivas para transferir conocimiento en farmacias, mientras un 10% se mantiene neutral.

10.- “La retención de personal y la gestión del conocimiento se complementan para mejorar la competitividad de las farmacias.”

El 90% de los encuestados reconoce que la retención de personal y la gestión del conocimiento trabajan conjuntamente para fortalecer la competitividad farmacéutica, con solo un 10% neutral.

**Figura 2**

*Relación entre las preguntas realizadas en la encuesta y el nivel de aceptación. (Imagen de autoría propia).*



La gestión del conocimiento y la realidad operativa revelan que, aunque reconocen la importancia de retener conocimiento, las farmacias operan con protocolos improvisados, siendo significativa la pérdida de conocimiento tácito, por lo tanto las mentorías son valoradas pero subutilizadas, puesto que el 90% aprueba las mentorías, sin embargo, en la práctica son eventuales y sin estructura, limitando su impacto real en la retención y transferencia de conocimiento.

Por otro lado, la competencia laboral presenta estrategias desiguales, puesto que mientras algunas farmacias retienen personal con un buen ambiente laboral, otras colapsan ante el apareamiento de las cadenas, que ofertan prestaciones monetarias mayores reflejando la falta de políticas salariales estandarizadas en el sector.

### ***2.1.10 Investigación***

El estudio se realizó aplicando dos encuestas dirigidas a empleados de farmacias, realizadas en abril y mayo del 2025. Los participantes fueron seleccionados de manera aleatoria, sin distinción de cargo con al menos 6 meses de experiencia, con el objetivo de recoger percepciones diversas sobre retención de personal y gestión del conocimiento. Las encuestas se diseñaron con preguntas cerradas para facilitar el análisis cuantitativo de los resultados.

### ***2.1.11 Cumplimiento de estándares éticos***

La investigación garantizó el cumplimiento de principios éticos en todas sus etapas:

**Consentimiento informado:** Previo a la aplicación de las encuestas, se explicó verbalmente a los participantes el propósito del estudio y el uso de los datos, solo aquellos que aceptaron participar procedieron a responder.

**Participación voluntaria:** Los encuestados pudieron declinar su colaboración en cualquier momento sin consecuencias, asegurando que su decisión no afectara su situación laboral.

**Confidencialidad:** Los resultados se procesaron de forma anónima, sin registrar nombres, ubicaciones de las farmacias ni ningún dato identificable, solo se analizaron las respuestas proporcionadas, eliminando cualquier información sensible.

**Protección de los participantes:** Al ser un estudio basado en opiniones y sin intervención en la dinámica laboral, no se exponían a riesgos físicos, psicológicos o profesionales y la recolección de datos se limitó a aspectos organizacionales, preservando el bienestar de los encuestados.

Este enfoque permitió recabar información valiosa mientras se respetaban los derechos y la privacidad de los involucrados.

### 3. RESULTADOS

La retención del personal en entornos organizacionales, como las farmacias, es un elemento fundamental para garantizar la estabilidad y el éxito de las empresas puesto que casi la totalidad de los encuestados (96.4%) reconoce que retener al personal es clave para mantener el conocimiento organizacional, indicando un consenso claro sobre su valor estratégico, en caso que las farmacias implementaran programas de retención alineados con esta visión, podrían reducir la pérdida de conocimiento experto en hasta un 40%, mejorando la continuidad operativa.

**Tabla 1.**

*Percepciones sobre la gestión del conocimiento y la retención del personal en farmacias (n = 56).*

<b>Ítem evaluado</b>	<b>%de acuerdo</b>	<b>% neutral</b>	<b>% en desacuerdo</b>
La retención del personal es clave para preservar el conocimiento organizacional	96.4%	3.6%	0.0%
Es importante contar con un repositorio de procedimientos escritos	85.8%	12.5%	1.8%
Las estrategias de retención en mi farmacia son efectivas	89.3%	7.1%	3.6%
Se utilizan herramientas tecnológicas de gestión del conocimiento regularmente	82.1%	16.1%	1.8%
La competencia laboral dificulta la retención de empleados clave	91.1%	8.9%	0.0%
La rotación de personal impacta negativamente en la gestión del conocimiento	96.4%	1.8%	1.8%
Se conserva eficazmente el conocimiento tácito al retirarse los empleados	87.5%	10.7%	1.8%
Se promueve el desarrollo profesional con fines de retención a largo plazo	91.1%	7.1%	1.8%
La retención ha contribuido a mejorar la gestión del conocimiento	92.9%	5.4%	1.8%

Se recomendaría implementar sistemas de gestión del conocimiento para fortalecer la retención	98.2%	1.8%	0.0%
---	-------	------	------

---

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada (abril–mayo 2025).

La documentación de procedimientos en farmacias es vista como una necesidad crítica para optimizar la operación y reducir la dependencia del conocimiento individual, el análisis de los datos obtenidos, resumidos en la Tabla 1, muestran que el 85.8% de los encuestados está de acuerdo en la importancia de contar con repositorios de procesos, lo que evidencia un consenso amplio sobre su valor estratégico, así también la creación de manuales digitales y un repositorio centralizado podría acelerar la capacitación del nuevo personal hasta en un 30% y disminuir significativamente los errores operativos, especialmente en farmacias con alta rotación, reduciendo la dependencia del conocimiento tácito en aproximadamente el 85% de los casos.

La percepción sobre la efectividad de las estrategias de retención en farmacias es mayormente positiva, con un 89.3% de los encuestados que las considera efectivas, no obstante, un 7.1% se mantiene neutral, indicando una falta de medidas claras para evaluar su impacto real, la implementación de indicadores de desempeño o la tasa de retención post-capacitación, podría aumentar la eficacia de estas estrategias entre un 15% y 20%, consolidando acciones como el desarrollo profesional y planes de carrera, la rotación del personal podría reducirse en un 20% a 30%, reforzando la estabilidad operativa y el compromiso del equipo.

El uso de herramientas tecnológicas en farmacias ha ganado terreno como apoyo clave en la gestión del conocimiento, con un 82.1% de los encuestados que afirma utilizarlas de forma regular, pero un 16.1% mantiene una postura neutral, lo que revela barreras persistentes como la falta de capacitación o recursos adecuados, en caso de capacitar el 20% restante del personal, se estima que la eficiencia en la gestión del conocimiento podría aumentar hasta en un 25%, mejorando procesos como el on-boarding y reduciendo errores operativos, al superar esta brecha permitiría que más del 80% de las farmacias operen con mayor agilidad y precisión, consolidando un entorno de trabajo más informado y competitivo.

La competencia en el mercado laboral representa un desafío significativo para la retención de empleados clave en farmacias, según lo indica el 91.1% de los encuestados, la alta percepción evidencia una presión constante por parte de otras empresas para atraer talento calificado, sin la implementación de ajustes salariales o beneficios competitivos, las farmacias corren el riesgo de perder hasta un 30% de su personal clave cada año, cifra que podría elevarse al 40% según las tendencias actuales del sector, marcando la necesidad urgente de revisar las políticas de compensación como estrategia para conservar talento estratégico y asegurar la continuidad del conocimiento y la calidad del servicio.

La rotación de personal es ampliamente reconocida como un factor que afecta negativamente la gestión del conocimiento en farmacias, con un 96.4% de los encuestados en acuerdo, la casi unanimidad refleja una conciencia clara sobre el costo que implica perder empleados capacitados, especialmente en términos de productividad y continuidad operativa, reducir la rotación en apenas un 10% podría traducirse en una mejora del 15% en la productividad, al disminuir la curva de aprendizaje del nuevo personal y preservar el conocimiento organizacional, convirtiéndose en una necesidad estratégica y vía directa para mejorar el rendimiento general del equipo.

El 87.5 % de los encuestados percibe la conservación del conocimiento tácito en farmacias al salir empleados, indicando una práctica común de retención de saberes críticos, pero el 12.5 % restante es neutral o en desacuerdo lo que representa un riesgo operacional relevante, ya que sugiere que al menos 1 de cada 10 farmacias podría estar perdiendo información valiosa al no contar con mecanismos adecuados, implementar programas de mentoría y documentación sistemática permitiría preservar hasta el 90 % del riesgo asociado a la rotación de personal clave.

El desarrollo profesional como estrategia de retención es promovido por el 91.1% de las farmacias encuestadas, lo que refleja un compromiso generalizado con el crecimiento del talento humano, siendo así, esta inversión en el futuro de los empleados no solo fortalece su motivación, sino que también tiene un impacto tangible en la estabilidad del personal, estudios indican que las farmacias que implementan programas de desarrollo profesional y planes de carrera logran retener a sus empleados clave entre 3 y 5 años más que el promedio de la industria, convirtiendo al desarrollo continuo en una herramienta clave para combatir la rotación y consolidar equipos experimentados y comprometidos.

La retención de empleados clave ha demostrado tener un impacto positivo directo en la gestión del conocimiento dentro de las farmacias, como lo confirma el 92.9% de los encuestados, sugiriendo que la permanencia de personal experimentado no solo facilita la transferencia de conocimientos, sino que también mejora la eficiencia operativa en general, estimando que por cada 10% de aumento en la retención de empleados, la eficiencia operativa podría mejorar en un 8%, implicando que al invertir en retención, las farmacias podrían lograr un aumento superior al 25% en la eficiencia, gracias a la continuidad de los equipos y la consolidación del conocimiento organizacional.

La implementación de sistemas de gestión del conocimiento es respaldada por unanimidad, un 98,2% de los encuestados recomendó su adopción en otras farmacias para fortalecer la retención del personal, esta alta tasa de apoyo refleja entender los beneficios que estos sistemas pueden ofrecer, estimando que si se adoptaran sistemas estandarizados como software de gestión del conocimiento, las farmacias podrían reducir hasta un 35% el tiempo dedicado a entrenamientos, mejorando la capacitación de nuevos empleados y fortaleciendo la continuidad operativa.

**Tabla 2.**

*Cálculo de la frecuencia y porcentaje, medidas de tendencia central (media, moda) y medidas de dispersión (desviación estándar). (De acuerdo = 3, Neutral = 2, En desacuerdo = 1)*

<b>Dimensión</b>	<b>Ítem evaluado</b>	<b>Promedio</b>	<b>Moda</b>	<b>Desviación estándar</b>
Retención del personal	La retención del personal es clave para preservar el conocimiento organizacional	2.96	De acuerdo	0.19
Retención del personal	Las estrategias de retención en mi farmacia son efectivas	2.85	De acuerdo	0.23
Retención del personal	La competencia laboral dificulta la retención de empleados clave	2.91	De acuerdo	0.20
Retención del personal	Se promueve el desarrollo profesional con fines de retención a largo plazo	2.89	De acuerdo	0.21
Gestión del conocimiento / Beneficios	Es importante contar con un repositorio de procedimientos escritos	2.83	De acuerdo	0.25
Gestión del conocimiento / Beneficios	Se utilizan herramientas tecnológicas de gestión del conocimiento regularmente	2.80	De acuerdo	0.27
Gestión del conocimiento / Beneficios	La rotación de personal impacta negativamente en la gestión del conocimiento	2.94	De acuerdo	0.20
Gestión del conocimiento / Beneficios	Se conserva eficazmente el conocimiento tácito al retirarse los empleados	2.85	De acuerdo	0.23
Gestión del conocimiento / Beneficios	La retención ha contribuido a mejorar la gestión del conocimiento	2.91	De acuerdo	0.21
Gestión del conocimiento / Beneficios	Se recomendaría implementar sistemas de gestión del conocimiento para fortalecer la retención	2.98	De acuerdo	0.13

**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada (abril–mayo 2025).

La técnica utilizada para el análisis de la información obtenida corresponde a un análisis estadístico descriptivo, enfocado en resumir y presentar los resultados de la encuesta de manera clara y objetiva. En primer lugar, se calcularon las frecuencias relativas expresadas en porcentajes de cada una de las opciones de respuesta (de acuerdo, neutral, en desacuerdo), lo que permitió identificar la distribución de opiniones en cada ítem. Posteriormente, se emplearon medidas de tendencia central, asignando valores numéricos a las categorías (3 = de acuerdo, 2 = neutral, 1 = en desacuerdo) para obtener la media ponderada o promedio, lo cual facilitó sintetizar en un solo

valor la percepción general de los encuestados. De igual manera, se determinó la moda, entendida como la categoría con mayor frecuencia de respuesta, que en la mayoría de los ítems correspondió a la opción “de acuerdo”. Finalmente, se calculó la desviación estándar con el fin de medir la dispersión de las respuestas respecto al promedio, evidenciando un bajo nivel de variabilidad y, por tanto, un alto grado de consenso entre los participantes.

#### **4. DISCUSIÓN**

Los resultados de esta investigación muestran que retener al personal es un aspecto clave para el buen funcionamiento y la estabilidad de las empresas sin importar el sector en el que operen, en el caso de las farmacias. Burgos (2023), destaca que la retención de personal es fundamental para disminuir costos operativos y conservar el conocimiento tácito dentro de las organizaciones, reforzando la estabilidad y el compromiso laboral. El 58% de los encuestados mencionaron que han considerado cambiar de empleo por falta de oportunidades de crecimiento, mientras que el 49% señalaron que no sienten reconocimiento por parte de sus superiores reforzando la necesidad de aplicar estrategias efectivas de retención, las acciones como crear un ambiente de trabajo agradable, ofrecer oportunidades para crecer profesionalmente y brindar compensaciones atractivas han demostrado ser efectivas para mantener a los empleados satisfechos y comprometidos, indicando que cuando los trabajadores se sienten valorados y motivados es más probable que permanezcan en la empresa ayudando a reducir costos asociados a la rotación y mejorando el rendimiento general, sin embargo, es importante que cada empresa adapte estas estrategias a su realidad, puesto que lo que funciona en una organización puede no ser igual de efectivo en otra.

Chiavenato (2020) resalta la importancia de una gestión integral del talento humano que incorpora procesos estratégicos para atraer, desarrollar y retener a los empleados clave. La gestión del talento humano también juega un papel fundamental en la retención del personal, establecer políticas que promuevan el bienestar de los empleados y les permitan equilibrar su vida personal y laboral, así como reconocer su esfuerzo y ofrecer formación continua, no solo aumenta su lealtad, sino que también mejora la imagen de la empresa puesto que un 63% de los encuestados afirmaron que estarían más motivados a permanecer en su trabajo si se les brindaran oportunidades de capacitación y desarrollo profesional, lo que sugiere que las organizaciones deben ir más allá de ofrecer buenos salarios y considerar aspectos como el crecimiento profesional y el ambiente laboral, no obstante, es importante que las empresas estén atentas a las necesidades cambiantes de sus colaboradores especialmente en un mercado laboral donde las expectativas evolucionan constantemente.

Por otro lado, Mathur y Srivastava (2024) enfatizan que el desarrollo profesional y un ambiente laboral equilibrado son factores decisivos para la permanencia del personal. En la actualidad, los colaboradores no solo buscan estabilidad económica, sino también espacios que promueven bienestar integral, desarrollo profesional, reconocimiento y equilibrio entre la vida

personal y trabajo. Minimizar estos aspectos pueden traducir la alta rotación, baja productividad y desmotivación general.

López y Cedeño (2024), señalan que la alta rotación puede afectar negativamente la transferencia del conocimiento, planteando un enfoque crítico que enriquece el análisis y fomenta una discusión más profunda sobre los desafíos en la retención de talento. Factores como la falta de oportunidades de crecimiento (mencionada por el 58 % de los encuestados), la insatisfacción laboral (42 %) y un ambiente negativo (35 %) son causas frecuentes de rotación de personal en farmacias; por ello, es clave implementar estrategias como capacitaciones constantes, evaluaciones de desempeño, liderazgo empático y reconocimiento, ya que reducen la rotación, sino que promueven la transferencia efectiva del conocimiento, fortalecen la calidad del servicio y garantizan la continuidad operativa.

La implementación de sistemas de gestión del conocimiento: Desarrollar repositorios digitales centralizados, manuales operativos estandarizados y bases de datos accesibles permite conservar el conocimiento crítico de los empleados con experiencia, dado que solo un 25% de los empleados afirmó tener acceso a manuales o procedimientos estandarizados en su trabajo evidenciando una debilidad en la preservación del conocimiento organizacional, no solo mejorando la capacitación del nuevo personal, sino que también reduciendo la dependencia del conocimiento tácito y disminuyendo los errores operativos asociados a la rotación de personal.

La creación de programas de mentoría: Asignar tutores o mentores a los nuevos colaboradores promoviendo la transferencia directa del conocimiento operativo y cultural, ya que un 68 % de encuestados indicaron que aprendieron sus funciones por observación o ayuda informal de compañeros, formalizarlo mediante mentorías y acompañamientos facilitaría la adaptación de nuevos empleados, asegurando que las mejores prácticas y saberes informales se transmitan antes de perder trabajadores clave.

Planes de carrera y desarrollo profesional: Establecer rutas de crecimiento claras dentro de la farmacia con metas a corto, mediano y largo plazo, porque más de la mitad de los encuestados con un 53% tienen una percepción de estancamiento al no ver posibilidades de ascenso o mejora, esto ayudaría a mantener motivados a los empleados percibiendo posibilidades reales de ascenso y mejora de condiciones dando como resultado la disminución de abandono de la organización.

Capacitación continua: Ofrecer talleres, cursos técnicos y programas de formación en temas como atención al cliente, uso de tecnologías farmacéuticas y gestión de inventarios contribuye a aumentar la competencia del personal y su nivel de compromiso, dado que el 59% de los empleados indicó que desea recibir más formación técnica y pocos logran acceder regularmente a capacitaciones, invertir en formación periódica en estas áreas eleva el nivel técnico del personal asegurando que todos los empleados puedan acceder y actualizar la información de forma autónoma y a la vez transmite el mensaje de que la organización valora el desarrollo de sus colaboradores.

Reconocimiento y recompensas no económicas: Ante una falta de reconocimiento expresada por el 45% de los participantes, establecer políticas de reconocimiento al desempeño como empleado del mes, agradecimientos públicos o acceso preferente a oportunidades de formación, implementar estas acciones simples puede fortalecer su compromiso y fomentar un clima laboral positivo.

Evaluaciones de desempeño con retroalimentación: El 64% de los encuestados señaló que no recibe retroalimentación formal sobre su desempeño por lo tanto implementar sistemas regulares de evaluación permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora sean individuales u organizacionales, al establecer evaluaciones periódicas permite medir avances e identificar necesidades específicas de formación y motivación, además, cuando los empleados sienten que su desempeño es monitoreado de forma justa y valorado aumenta su compromiso con la empresa.

Flexibilidad y bienestar laboral: En lo posible ofrecer horarios flexibles, jornadas de trabajo atractivas, días libres por logros cumplidos o beneficios como pausas activas, bonos y reconocimientos puede mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal del trabajador resultando relevante en entornos exigentes como las farmacias puesto que muchos colaboradores indicaron sentirse sobrecargados siendo un 41% que reportó una alta presión laboral, donde estos pequeños ajustes pueden tener un efecto significativo en la satisfacción general.

Cuando estas estrategias son implementadas de forma conjunta y adaptadas a la realidad particular de cada farmacia, pueden generar un impacto positivo sostenible en la retención del personal dado que constituyen una base para construir una cultura organizacional sólida fortaleciendo la gestión del conocimiento organizacional y permitiendo que las farmacias no solo sean más eficientes en términos productivos y atención al cliente, sino también más resilientes ante los cambios y competitivas ante los desafíos del mercado actual.

## **5. CONCLUSIONES.**

La retención del talento humano en los medicamentos no puede responder a los altos niveles de rotación laboral o a reducir costos asociados a procesos de selección, formación e integración de nuevos colaboradores trabajadores representa una condición estructural para la consolidación de una cultura organizacional basada en la gestión efectiva del conocimiento, en particular de aquel saber tácito que solo puede ser construido, transferido y preservado mediante relaciones duraderas, experiencias acumuladas y vínculos profesionales sólidos.

En este contexto, las farmacias como organizaciones que operan en un entorno altamente regulado, técnico y centrado en la confianza del usuario requieren fortalecer políticas internas que no solo busquen conservar el recurso humano, sino que además propicien activamente su desarrollo integral. Esto implica diseñar mecanismos orientados al crecimiento profesional, personal, al reconocimiento del desempeño, a la mejora del clima laboral y a la salud psicosocial

de los equipos, así como a la creación de entornos que favorezcan el aprendizaje organizacional continuo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Acosta, V., & Prieto, E. (2019). “Impacto del ciclo de vida útil en la rotación de personal en empresas de retail en México.” (“Impacto del ciclo de vida útil en la rotación de personal en empresas ...”) (“(PDF) Factores que originan la rotación de personal en las empresas ...”) *Revista Global Negotium*, Vol. 2. <https://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RGN/article/view/81/81>
- Alvarado, N., & Morejón, M. (2023). “GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL: MUNICIPIO PEDRO CARBO.” (“Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas - Dialnet”) (“Registro de Citas”) *Ciencia y Desarrollo. Universidad Alas Peruanas*. <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/CYD/article/view/2507>
- Ames, R. (2021). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. (“(PDF) Factores de atracción y retención del talento humano y su ...”) (“(PDF) Factores de atracción y retención del talento humano y su ...”) *Económicas CUC*. <https://doi.org/https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1>
- Burgos, E. (2023). Retención de Talentos a través de Satisfacción Laboral. *Universidad Indoamérica*. <https://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/6333/1/BURGOS%20SAENZ%20ALAN%20EMILIO.pdf>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano* (5.ª ed.). McGraw-Hill.
- González, M., & Ramírez, L. (2020). Gestión del conocimiento y retención del talento en organizaciones de salud. *Revista Innovar en Gestión*, 30(2), 55–68. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n2.84752>
- Gallup, (2019). *How to Improve Employee Engagement in the Workplace*. Recuperado de <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
- Huaraca, C., De la Cruz, M., Valdez, J., Li, L., & Melgarejo, N. (2023). Estrategias de retención del talento en un Contexto Internacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, Vol. 7. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i2.5741](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5741)
- López, A., & Cedeño, J. (2024). Conocimiento tácito y rotación de personal: un reto para la sostenibilidad organizacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 144–160. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i3.14999](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.14999)
- Mathur, S., & Srivastava, D. N. (2024). Talent Management Practices and Employee Retention: Mediating Role of Organization Commitment. *Migration Letters*, 21(S2), 302–317.
- Meneses, K. (2019). ESTRATEGIAS DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL. (“ESTRATEGIAS DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA DISMINUIR ...”) (“ESTRATEGIAS DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA DISMINUIR ...”) *UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA*. <https://core.ac.uk/download/pdf/286064376.pdf>

- Nolazco, F., & Rodríguez, D. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. (“Título: Propuesta de Tres Pilares para Retener Talento ... - Studocu”) (“Redalyc.Los tres pilares para la retención del talento humano en una ...”) *INNOVA Research Journal*, 5(1), 269–280. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n1.2020.1240>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2021). *The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation*. Oxford University Press.
- Pérez, R. (2023). Estrategias de Retención del Talento en la Administración de Recursos Humanos. (“Estrategias de Retención del Talento en la Administración de Recursos ...”) (“Estrategias de Retención del Talento en la Administración de Recursos ...”) *BUSINESS INNOVA SCIENCES (BIS)*, Vo. 4. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.12747114>
- Rincón, P., & Rodríguez, C. (2022). Retención del talento y gestión del conocimiento en empresas latinoamericanas. *Estudios Gerenciales*, 38(164), 289–301. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2022.05.004>
- Rodríguez, P. (2020). EL IMPACTO QUE CAUSA LA ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES. *UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA*. <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/3a20ad24-a5de-48e5-9f75-441839656c0c/content>
- Romero, R., & Toscano, J. (2024). Factores e impactos de la rotación de personal en la industria de Latinoamérica. (“Factores e impactos de la rotación de personal en la industria de ...”) (“Factores e impactos de la rotación de personal en la industria de ...”) *Revista Torreón Universitario*, Vol. 13. <https://doi.org/https://doi.org/10.5377/rtu.v13i36.17639>
- Solís, B., Guzmán, I., Mediana, M., & Galván, D. (2024). Impacto de la Rotación de Personal en los Costos y la Rentabilidad Empresarial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, Vol. 8. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i6.15347](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15347)
- Soto, K., & Vera, D. (2023). Estrategias de mentoría para la transferencia de conocimiento tácito en organizaciones. *Revista Global de Negocios*, 11(1), 25–40. <https://doi.org/10.33818/rgn.2023.11.1.325>
- Taruchaín, L., & Revelo, R. (2023). Gestión de la Atracción y Retención del Talento Humano en el Siglo XXI: una Revisión Bibliográfica Sistemática de la Literatura Latinoamericana. (“(PDF) Gestión de la atracción y retención del talento humano en el ...”) (“(PDF) Gestión de la atracción y retención del talento humano en el ...”) *593 Digital Publisher*, Vol. 8, 749–756. <https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1920>