

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DEL
SECTOR FARMACÉUTICO DE EMPRESAS MEDIANAS Y UNA
PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA SWISS & NORTH
GROUP S.A. SITUADA EN LA CIUDAD DE QUITO**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

JHONNY PAUL VARELA CHAMORRO

jhonpool19@hotmail.com

DIRECTOR: Dr. KLÉBER HERNÁN MEJÍA GUZMÁN

klever.mejia@epn.edu.ec

2016

DECLARACIÓN

Yo, Jhonny Paul Varela Chamorro, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Jhonny Paul Varela Chamorro

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Jhonny Paul Varela Chamorro, bajo mi supervisión.

Dr. Kléber Hernán Mejía Guzmán
DIRECTOR

AGRADECIMIENTO

A Dios, todo poderoso
Bendición de; sabiduría, salud,
fortaleza y humildad en cada alba...

Ego, Agnus Dei...
en ti confié.

DEDICATORIA

A mi familia; Miguel, Susana y Christian,
... por impartirme constancia, valores y apoyo
para lograr juntos esta meta ...

A mi tío, Olger,
... ejemplo de confianza, progreso y esfuerzo
al enfrentar las obligaciones de la vida ...

A colegas y amigos,
... por impartirme sus conocimientos
y experiencias ...

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE ANEXOS	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv

CAPÍTULO I

1.1.	INTRODUCCIÓN	1
1.2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3.	FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN	3
1.3.1.	FORMULACIÓN	3
1.3.2.	SISTEMATIZACIÓN	3
1.4.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.4.1.	OBJETIVO GENERAL	3
1.4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.4.3.	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	4
1.5.	LA EMPRESA	5
1.5.1.	LA EMPRESA SWISS & NORTH GROUP S.A.	5
1.5.2.	MISIÓN	6
1.5.3.	VISIÓN	6
1.5.4.	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	6

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1.	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	7
2.1.1.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	9
2.1.1.1.	Tipos de Estructuras Organizacionales	10

2.1.1.2.	Organigrama	12
2.1.1.3.	Estructuras de Talento Humano	13
2.1.2.	DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS	19
2.1.3.	CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS	21
2.1.4.	COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS	24
2.2.	SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS	26
2.2.1.	ANÁLISIS DE PUESTOS	27
2.2.2.	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	28
2.2.2.1.	Clasificación de Puestos	31
2.2.3.	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	32
2.2.3.1.	Inducción de personal	34
2.2.4.	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	35
2.2.4.1.	Métodos de Evaluación de Desempeño	36
2.2.5.	CAPACITACIÓN DE PERSONAL	37
2.2.5.1.	Detección de Necesidades de Capacitación	39
2.2.6.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL	40
2.2.6.1.	Plan de Carrera de Talento Humano	41
2.2.7.	COMPENSACIONES Y BENEFICIOS	42

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1.	ANÁLISIS DE LAS ESTRUCTURAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE EMPRESAS MEDIANAS DEL SECTOR FARMACÉUTICO	44
3.1.1.	ANÁLISIS DE LAS ESTRUCTURAS DE TALENTO HUMANO	44
3.1.2.	ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE TALENTO HUMANO DE EMPRESAS MEDIANAS DEL SECTOR FARMACÉUTICO	54
3.2.	ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA SWISS & NORTH GROUP S.A. EN COMPARACIÓN CON LA ESTRUCTURA IDENTIFICADA	60

3.3.	PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA SWISS & NORTH GROUP S.A.	67
------	--	----

CAPITULO IV

4.1.	RESULTADOS Y DISCUSIONES GENERALES	77
------	------------------------------------	----

CAPITULO V

5.1.	CONCLUSIONES	88
5.2.	RECOMENDACIONES	89

	REFERENCIAS	91
--	--------------------	----

	ANEXOS	94
--	---------------	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organigrama Estructural SNG	6
Figura 2 – Administración de Recursos Humanos	16
Figura 3 – Dirección Estratégica de Recursos Humanos	17
Figura 4 – Administración de Recursos Humanos	18
Figura 5 – Modelo Iceberg	23
Figura 6 – Estructuras de Recursos Humanos según Autores	45
Figura 7 – Subsistemas de Recursos Humanos según Autores	46
Figura 8 – Subsistemas de Análisis y Descripción de Puestos	47
Figura 9 – Subsistemas de Reclutamiento	48
Figura 10 – Subsistemas de Selección	49
Figura 11 – Subsistema de Evaluación de Desempeño	50
Figura 12 – Subsistema de Capacitación	51
Figura 13 – Subsistema de Desarrollo de Personal	52
Figura 14 – Subsistema de Remuneración	53
Figura 15 – Estructura de Talento Humano Ginsberg Ecuador S.A.	55
Figura 16 – Estructura del Talento Humano Limerickpharma Cia. Ltda. y Sionpharm Cia. Ltda.	55
Figura 17 – Propuesta de Estructura del Talento Humano	71
Figura 18 – Propuesta de Sistema y Subsistema de Descripción de Puestos	72
Figura 19 – Propuesta de Sistema y Subsistema de Selección de Personal	73
Figura 20 – Propuesta de Sistema y Subsistema de Evaluación de Personal	74
Figura 21 – Propuesta de Sistema y Subsistema de Capacitación de Personal	74
Figura 22 – Propuesta Sistema y Subsistema de Desarrollo de Personal	75
Figura 23 – Propuesta Sistema y Subsistema de Compensaciones de Personal	76

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Procedimiento; Selección de Personal	
Ginsberg Ecuador S.A.	95
ANEXO B – Procedimiento; Inducción de Personal	
Ginsberg Ecuador S.A.	97
ANEXO C – Procedimiento; Evaluación del Desempeño de Personal	
Ginsberg Ecuador S.A.	98
ANEXO D – Procedimiento; Capacitación de Personal	
Ginsberg Ecuador S.A.	100
ANEXO E – Procedimiento; Elaboración de Nomina	
Ginsberg Ecuador S.A.	102
ANEXO F – Proceso de Recursos Humanos	
Limerickpharma Cia. Ltda.	104
ANEXO G – Formato de Entrevista	105

RESUMEN

El presente trabajo parte de la iniciativa de aportar en el mejoramiento de la gestión del talento humano de la empresa Swiss & North Group S.A.; que a partir de un personal idóneo, capacitado, evaluado y motivado sea considerado como la base primordial para el alcance y logro de los objetivos organizacionales.

La gestión del talento humano por competencias, en la actualidad se ha convertido en una herramienta estratégica que permite a las organizaciones fortalecer o desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas que mejoren el desempeño laboral de sus trabajadores.

Para su cumplimiento, es necesario llevar a cabo el análisis a las diversas técnicas que son propuestas por especialistas en el área de talento humano coadyuvado al análisis de las estructuras que presentan las medianas empresas del sector farmacéutico de la ciudad de Quito.

De los análisis mencionados y de la descripción técnicas pronunciada por los autores; se procede a realizar la propuesta de estructura de gestión del talento humano por competencias para la industria farmacéutica Swiss & North Group S.A.

Palabras clave: Estructura, Gestión, Subsistemas, Competencias, Talento Humano.

ABSTRACT

The present work starts from the initiative to contribute the improvement on the human talent of the Swiss & North Group S.A. enterprise; which takes into consideration the best qualified, trained, evaluated and motivated personal, who must be considered as primordial base for the scope and achieving on the organizational objectives.

The human talent management by competence, nowadays has changed it self into a strategic tool, which allows to any organization to streng then and develop their knowledge and skills in orden to improve the performance of their workers.

For its fulfilment, it was necessary to realize the analysis to the technical proposals said by the experts in order to keep going on the estructures of human talent that present the medium side pharmaceutical companies in the area of Quito city.

From the analysis and the description mentioned before and used by the authors; we realized the proposed of human talent by competence in the pharmaceutical industry Swiss & North Group S.A.

Keywords: Structure, Management, Subsystem, Competence, Human Talent.

CAPÍTULO 1

1.1. INTRODUCCIÓN

Varias son las industrias farmacéuticas que en la actualidad consideran a su personal como el activo más valioso que poseen las organizaciones; este interés ha motivado a fortalecer el desempeño de sus colaboradores a través de una estructura técnica que muestre los distintos sistemas y subsistemas de talento humano.

Inicialmente el estudio base, parte del análisis comparativo de la diversidad de técnicas, teorías y conceptos que son propuestos por autores de renombre referentes al ámbito de la gestión del talento humano, y que son empleadas por las medianas empresas del sector farmacéutico.

Por consiguiente, se realiza el análisis a las diferentes estructuras que poseen las industrias farmacéuticas, con la finalidad de recabar información técnica sobre la gestión y aplicación de los sistemas y subsistemas de talento humano que son transmitidos a su personal.

Con ello, se propone para la industria farmacéutica la Estructura de Gestión del Talento Humano empleando el modelo de gestión por Competencias; con la iniciativa que sus colaboradores desarrollen conocimientos, habilidades y destrezas, convirtiendo estos en una ventaja competitiva ante el resto de las organizaciones del sector.

Adicionalmente, en el presente trabajo se consideraron técnicas de recolección de datos, además de la observación directa; documental y participativa con la finalidad de recolectar la suficiente información sobre las estructuras de talento humano que muestran las medianas empresas del sector farmacéutico.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El inesperado crecimiento del sector farmacéutico ha llevado a las empresas a interesarse por el desarrollo de sus colaboradores, mediante la iniciativa de una estructura de Gestión del Talento Humano. Varios son los procesos y métodos aplicados, por lo que es de interés para este trabajo investigar sobre aquellos procesos que permitieron a este sector industrial el manejo de su Talento Humano.

La industria farmacéutica SWISS & NORTH GROUP S.A. (SNG) situada en la ciudad de Quito, con una trayectoria de 10 años en el mercado a partir del 2002 y con un crecimiento permanente, esta categorizada como empresa mediana, su actividad económica es la fabricación, presentación y venta al por mayor y menor de medicamentos y recursos farmacéuticos.

No obstante, al parecer los procesos de Talento Humano no se encuentran implementados y no aportarían significativamente a los objetivos organizacionales y a las nuevas tendencias de Gestión por Competencias, siendo esta una herramienta que apoya en el logro de procedimientos sistemáticos alineados al entorno de la organización, sus estrategias, cultura, valores, compromiso, niveles de autoridad, responsabilidad, normas conductuales y actitudes para el trabajo.

La industria farmacéutica SNG al no contar con procedimientos que estructuren y orienten a su Talento Humano con visión de obtener, reconocer y desarrollar sus habilidades, destrezas y conocimientos, demanda integrar la gestión por competencias; metodología que en la actualidad varias empresas se han acogido como un proceso de integración entre las personas y los objetivos organizacionales.

Por lo expuesto en los párrafos precedentes, en este trabajo se pretende realizar un análisis de la gestión del talento humano del sector farmacéutico de empresas medianas y proponer una estructura que oriente la aplicación de la gestión por competencias de su personal.

1.3. FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN

1.3.1. FORMULACIÓN

¿Cómo la Industria Farmacéutica SWISS & NORTH GROUP S.A. gestiona el Talento Humano a partir de una Estructura de Competencias?

1.3.2. SISTEMATIZACIÓN

¿Cuál es una Estructura de Talento Humano estándar que se ajustaría al análisis de las estructuras de las medianas empresas del sector farmacéutico de la ciudad de Quito?

¿Cómo se relaciona la Estructura de Talento Humano que tiene la Industria Farmacéutica SWISS & NORTH GROUP S.A en comparación con la Estructura de Talento Humano definida?

¿Qué Estructura de Gestión del Talento Humano por Competencias será adecuada para la Industria Farmacéutica SWISS & NORTH GROUP S.A.?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la Estructura de Gestión del Talento Humano de la Industria Farmacéutica SWISS & NORTH GROUP S.A. y realizar una propuesta de Estructura de Gestión por Competencias.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar la Estructura de Gestión del Talento Humano de conformidad a los enunciados técnicos determinados por autores especialistas en la Gestión del Talento Humano.

2. Analizar la Estructura de Gestión del Talento Humano de la Industria Farmacéutica SWISS & NORTH GROUP S.A. en comparación con la Estructura identificada.

3. Diseñar una Estructura de Gestión del Talento Humano por Competencias para la Industria Farmacéutica SWISS & NORTH GROUP S.A.

1.4.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La Industria Farmacéutica Swiss & North Group S.A. (SNG) a partir de su fundación en el año 2002 y hasta la actualidad, no ha considerado necesario elaborar o implementar una adecuada Gestión del Talento Humano mediante criterios técnicos y más aun a partir de una estructura por Competencias.

Se partirá de un análisis a la estructura de la gestión del Talento Humano que presentan las empresas del sector farmacéutico, en el que se considerará el criterio técnico que están poseen; se recopilará información base que permitirá conocer de esta temática en el tipo de industrias a estudiar.

Posteriormente la recopilación y sistematización de la información, ayudará a arribar algunos aspectos técnicos que serán de importancia para la elaboración de una Estructura de Gestión del Talento Humano para la industria farmacéutica Swiss & North Group S.A., permitiendo contar con procedimientos y herramientas alineados a una estructura de gestión, de conformidad a los distintos subsistemas, cuyo aporte en el transcurso del tiempo se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

1.5. LA EMPRESA

1.5.1. LA EMPRESA SWISS & NORTH GROUP S.A.

La industria farmacéutica Swiss & North Group S.A. con una trayectoria mayor de 10 años, inicio sus operaciones en el año 2002. Permittedole consolidarse como una de las empresas con rápido crecimiento en el sector farmacéutico; cuyo objetivo es:

- a. Importación, exportación, producción, transformación, comercialización y venta de productos farmacéuticos y servicios complementarios, así como también actividades vinculadas con este negocio.
- b. Representación y asociación con personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras y formación de empresas o compañías dentro y fuera del país, que se dediquen actividades similares o complementarias con el objeto social.

Swiss & North Group S.A. en la actualidad se ha constituido como la planta farmacéutica innovadora del país, ya que cuenta con una infraestructura tecnológica de primer nivel, orientada a la fabricación de una extensa gama de productos farmacéuticos, siendo así:

Línea Farma

Son varias las histologías y productos que se elaboran en esta línea, para gran parte de los tratamientos farmacológicos en los que ofrece: anti inflamatorios, des inflamatorios, analgésicos, antibióticos entre otros.

1.5.2. MISIÓN

“Elaborar productos farmacéuticos orientados a satisfacer necesidades específicas del mercado, manteniendo estándares de calidad a nivel nacional e internacional” (Planificación Estratégica SNG, 2013).

1.5.3. VISIÓN

“Llegar a ser líder en la fabricación de formas farmacéuticas por medio de la innovación e implantación de nuevas y modernas tecnologías que marcan la diferencia a nivel internacional” (Planificación Estratégica SNG, 2013).

1.5.4. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

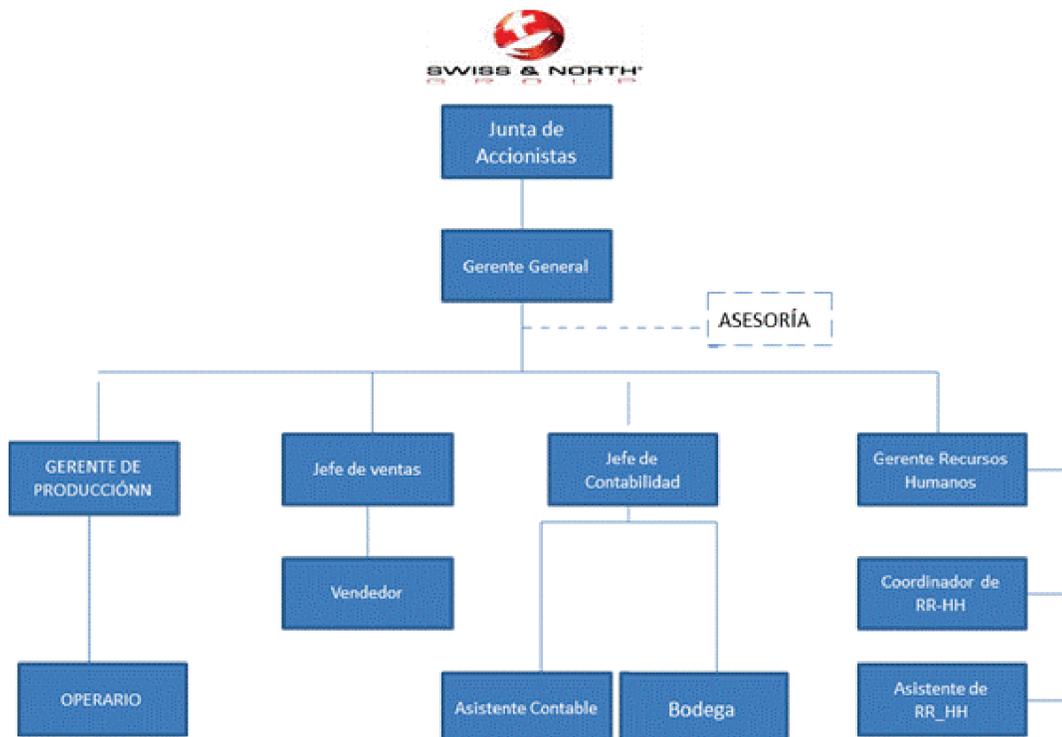


Figura 1 - Organigrama Estructural SNG.
(Planificación Estratégica SNG, 2013)

2 MARCO TEÓRICO

Las empresas en la actualidad se enfrentan a constantes cambios en el área de talento humano, influyendo considerablemente en la gestión de cada trabajador.

Las organizaciones ya no se sustentan únicamente en aspectos digitales o de información, ahora la estrategia de una gestión acertada está en las personas que conforman la organización y que apoyan en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Una de las iniciativas de las empresas respecto al personal, es buscar un talento humano más capacitado y eficiente; cuyo manejo estratégico puede mejorar su desempeño.

2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Los nuevos avances tecnológicos y las nuevas tendencias laborales, han promovido a que las organizaciones gestionen el talento humano de una manera más ordenada, participativa y representativa; fortaleciendo su desempeño y resultados.

En este sentido la gestión del talento humano es un medio que busca cumplir y alcanzar los resultados de la institución, mediante la interacción conjunta de los objetivos personales de cada trabajador con los objetivos de la organización.

Para el entendimiento de la gestión del talento humano es importante mencionar algunos conceptos a partir de varios autores; así (Chiavenato, 2002) considera que “la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la

organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes”.

El hecho de gestionar el talento humano, contribuye a una cultura organizacional que motive la identificación de oportunidades y solución a los problemas, promoviendo la comunicación, clima de confianza, optimismo, autoestima, satisfacción, sentido de pertenencia e identificación con los principales valores.

Para (Dessler, 2001) “la administración de personal se refiere a las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que ocupa...”

Esta conceptualización pretende que los niveles gerenciales visualicen que los resultados o metas organizacionales son mayores en la medida que los trabajadores brindan su compromiso, sentido de pertenencia e identidad con la organización.

En relación a la gestión por competencias (Blanco Prieto, 2007) menciona “la aplicación a la gestión de recursos humanos del enfoque de competencias tendrá por tanto una doble función. Por un lado puede identificarse una función estratégica, ya que las competencias podrían facilitar que las organizaciones permitiesen la integración de las personas en las directrices estratégicas y su cultura y, por otro lado es posible hacer referencia a una función operativa, pues las diferentes áreas de la gestión de recursos humanos se verán formuladas al aplicar un enfoque de competencias”.

Otro aspecto sustancial es lograr vincular el talento humano a los objetivos organizacionales y metas de las empresas para la mejora continua de los procesos.

En este orden de ideas, realizar una revisión e implementación técnica de la estructura de la gestión del talento humano por competencias para la industria farmacéutica, permitirá reconocer los escenarios que muestran en conjunto los

subsistemas de talento humano y de las distintas situaciones de trabajo con la intención de desarrollar el potencial de sus trabajadores.

2.1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Mencionar el término estructura organizacional de una empresa es argumentar aspectos jerárquicos y de subordinación que conforman las responsabilidades de los trabajadores en los puestos que desempeñen.

Cada organización es diferente a otra e indistintamente pueden adoptar la estructura que muestre sus prioridades, necesidades e intereses de acuerdo al entorno que se plantee para su operatividad en el cumplimiento de sus objetivos.

La estructura organizacional de una empresa marca el inicio de la gestión del talento humano, pues en ella se muestra la estrategia empresarial que permitirá considerar el personal que acompañe en el cumplimiento y alcance de las metas organizacionales.

Para (Mintzberg, 1988) la “estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”.

La importancia y la presentación de una estructura de gestión del talento humano es para (Chiavenato, 2002) como “los órganos de ARH se estructuraban dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada órgano y la cooperación intradepartamental, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales, (los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los objetivos generales y organizacionales), cada división reúne profesionales especializados en sus funciones específicas”.

La conformación de la estructura es la base fundamental de toda empresa, donde se conforman los departamentos y unidades además de la definición de las actividades que se responsabilizará a la persona que ocupe los puestos con la perspectiva de alcanzar los objetivos.

2.1.1.1. TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Para (Mintzberg, 1991) existen distintos diseños organizacionales detallados como departamentos de manera funcional, puesto de trabajo, jerarquía y reglamentos; de los que destacan las estructuras formales y estructuras informales:

Estructuras Formales: en este tipo de estructuras no se hace referencia exclusivamente al orden organizacional que se muestra en el organigrama, sino está direccionado a la forma como se relacionan (o se deben relacionar) los empleados con las reglas, procedimientos y estructura jerárquica para que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Esta estructura se divide en 4 adicionales: Lineal, Funcional, Línea-Staff y Comités

1. **Lineal:** Estas organizaciones denominadas simples se caracterizan por su utilidad para pequeñas empresas dedicadas a la generación de uno o varios productos para un sector determinado; los dueños o gerentes son uno solo y el responsable directo del cumplimiento de los objetivos.

Debido a su forma lineal considerada por la relación de la autoridad y los subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil; presenta dificultades en determinar un puesto de gerente requerido con conocimientos amplios de la empresa, dedicándose muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control.

2. Funcional: Estas organizaciones son denominadas por delegar actividades o funciones a un departamento en el que se controlen políticas, procesos u otras cuestiones delegadas a las personas.

Debido a su forma funcional pueden ser ejercidas por la autoridad lineal; su aplicación es espontánea y debe centralizarse en el cómo y cuándo, esa flexibilidad indispensable para la organización competitiva e innovadora es uno de los principales puntos débiles de la estructura lineal.

3. Línea Staff: Estas organizaciones son el resultado de la combinación de las organizaciones lineal y funcional con la perspectiva de incrementar ventajas, construyendo organizaciones más complejas y robustas.

La interrelación producida connota órganos de línea (órgano de ejecución) y de asesoría (órgano de apoyo y consultoría) que mantienen relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y de principios jerárquicos, mientras que los órganos de staff presentan asesoría y servicios especializados.

4. Comités: En este tipo de organizaciones denominadas de diversas maneras, juntas, consejos, grupos de trabajo, la autoridad por parte de quien la posee es transferible a otras personas con el fin de tomar decisiones y emitir instrucciones, delegando el trabajo y la autoridad, pero no se delega la responsabilidad final en el momento de sus resultados.

La autoridad que es impuesta permite la toma de decisiones con respecto a los subordinados, esta característica de acción es la que la distingue de otros instrumentos administrativos.

Estructuras Informales: Estas organizaciones son las que se conforman de manera espontánea, siendo el complemento de la estructura formal. A veces

ejercen espacios de poder y manejo de recursos. Son complemento de las estructuras orgánicas.

2.1.1.2. ORGANIGRAMA

La representación de un organigrama de una empresa tiene una finalidad informativa interna y externa ya que muestra a través de una visión rápida y detallada la estructura organizativa, la información funcional, jerárquica y de relaciones de autoridad.

Para (Dessler, 2009) “los organigramas muestran la división del trabajo en toda la organización, la manera en que se relaciona el puesto en cuestión con otros puestos y dónde encaja dentro de toda la organización. El organigrama debe indicar el nombre de cada posición y, por medio de las líneas de interconexión, quién informa a quién y con quién habrá de comunicarse el empleado”.

Considerando que los organigramas son de utilidad para las organizaciones de servicio, comerciales, administrativas, públicas existen diferentes clases de organigramas de los cuales se mencionarán los más empleados.

Para (Hernandez Orozco, 2007):

Por su aspecto: los organigramas pueden ser verticales o planos, es decir, tienen forma de pirámide, pero los primeros son más acentuados en lo vertical, mientras que los segundos lo hacen hacia lo horizontal. Los verticales son más centralizadores y poseen varios niveles jerárquicos, mientras que los horizontales son menos centralizados, desconcentran más y poseen pocos niveles jerárquicos.

Por la Forma: Son estructurales verticales, estructurales horizontales, estructurales circulares y semicirculares.

Por las Clases: Los organigramas son de unidades organizativas y de puestos. No se acostumbra mezclar un organigrama de unidades departamentales con el de puestos, por cuanto dificulta el diseño y también su interpretación. Por su forma pueden ser; verticales, horizontales o sectoriales.

2.1.1.3. ESTRUCTURAS DE TALENTO HUMANO

Distintos autores conceptualizan la gestión del talento humano como el conjunto de subsistemas que se desarrollan y se aplican a los trabajadores de una organización con la perspectiva de promover ambientes de motivación, compromiso y productividad entre ambas partes.

Los autores (Shimon L., Susan E., Ramon Valle, & Randall S., 2003) definen “La gestión de los recursos humanos en las organizaciones, como algo estructurado en torno a los principales procesos que se desarrollan en los departamentos...” estos procesos son:

- La planificación de los recursos humanos
- El análisis de puestos de trabajo
- La cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización
- El aumento de potencial y desarrollo del individuo
- La evaluación de la actuación de los empleados
- La retribución de los empleados
- La gestión de la salud e higiene en el trabajo
- La gestión estratégica e internacional de los recursos humanos

Esta nueva forma de entender el papel del recurso humano en las empresas, como el factor de competitividad, ha obligado a modificar también el enfoque de su gestión, definiéndose una orientación estratégica en el planteamiento de los distintos procesos (selección, formación, carrera, evaluación y retribución) de

forma que estos se ajusten y sean congruentes con la estrategia general de la compañía.

Distintas organizaciones en la actualidad de nuestro medio, aún continúan con técnicas obsoletas de gestión de talento humano y que sin embargo han sido de importancia en su momento. Para; (Newstrom & Keith, 2003) hay varios enfoques contemporáneos.

1. Enfoque de recursos humanos de apoyo: “Se ocupa del crecimiento y el desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción, porque las personas constituyen el recurso central de cualquier organización y de todas las sociedades”.

La tendencia es capacitar y desarrollar el talento de su personal, considerando como inversión y competencia para obtener mejores resultados.

2. Enfoque de contingencia: “La fuerza del enfoque de contingencia alienta al análisis de cada situación antes de emprender una acción, al mismo tiempo que se desalienta la práctica habitual basada en suposiciones universales acerca de las personas. El enfoque de contingencia es también más interdisciplinario, se basa en mayor medida en el sistema y la investigación que el planteamiento tradicional”

En el caso de las grandes organizaciones el enfoque de contingencia demuestra que en distintos ambientes se requieren diferentes acciones para lograr su eficiencia, analizando cada situación, estrategia y variables significativas.

La administración tradicional transmitía el concepto universal de suministrar un mejor método de dirección y que suponía la forma correcta de organizar, delegar y dividir trabajo, este enfoque difiere en la oportunidad de constituir varias opciones y no centralizarse en un aspecto general.

3. Enfoque de producto: “Mejora la productividad cuando aumenta la producción utilizando los mismos recursos, o bien, cuando se obtiene una mayor producción con menor cantidad de recursos. El concepto de productividad no implica que se deba producir más, sino que es la medida de la eficiencia con la que se produce lo que se desea. Consecuentemente, una mejor productividad es un indicador valioso sobre qué tan adecuadamente han sido utilizados los recursos en la sociedad. Significa que se requiere menos recursos para cada unidad de producción: existe un menor desperdicio y una mejor conservación de los recursos”.

La optimización de recursos es sinónimo de productividad, mientras más eficiencia exista en la producción menos gastos y mejores resultados a largo plazo.

4. Enfoque de sistemas: “Un sistema implica que hay muchas variables en las organizaciones y que cada una afecta al resto de ellas en una relación compleja. Un hecho que al parecer afecta a un individuo o departamento ejerce en realidad profundo influjo en otros niveles de la organización. Ello significa que los administradores al tomar decisiones han de ir más allá de la situación inmediata, con objeto de determinar los efectos que sus acciones tendrán en el sistema global”.

Son varios los sistemas que las organizaciones ejecutan interrelacionando el individuo, la sociedad y los resultados, sin embargo estas técnicas han ido decayendo con la modernización e integración de nuevos modelos.

Las organizaciones vanguardistas que tienen alta competitividad, les motiva a tener trabajadores más capacitados o desean tenerlos; el área de talento humano debe generar las herramientas para entregarlas y así mejorar las capacidades de cada colaborador que debe aportar eficacia y eficiencia al momento de realizar su trabajo.

Por ello estas organizaciones con la visión de ser mayormente competitivos y alcanzar el éxito, apuestan a la iniciativa de nuevas estrategias más allá de lo económico; siendo ahora la gestión del talento humano un activo estratégico y no un gasto.

La consideración de generar una estructura de talento humano desde los diferentes sistemas y subsistemas que; atraiga, desarrolle y conserve a su personal a partir de sus conocimientos, habilidades y destrezas es la nueva apuesta de las organizaciones para resolver las necesidades tanto internas como externas.

En la actualidad han sido varios los especialistas que proponen estructuras de gestión de recursos humano desde el punto de vista técnico para contribuir al desarrollo del personal de la organización.

Para (Chiavenato, 2011) los procesos básicos en la gestión de personas son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas.



Figura 2 - Administración de Recursos Humanos
(Modificado de Chiavenato Idalberto, 2011)

Considerar los procesos que contienen los diferentes subsistemas de talento humano, es formar “un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización”.

La importancia de considerar los sistemas y subsistemas de talento humano como el proceso contingente y situacional en las organizaciones permitirá de manera global mostrar a las organizaciones aspectos positivos y de interés sobre su personal.

A estos aportes se suma la autora (Alles, 2014) que a través de su metodología muestra la Estructura denominada Dirección Estratégica de Recursos Humanos con los distintos subsistemas.



Figura 3 - Dirección Estratégica de Recursos Humanos (Alles, 2014)

Las organizaciones que visualizan mejorar su gestión a pesar de contar con objetivos claros y simples, es importante que su talento humano crezca y adquiera mayor importancia y complejidad; la estructura presentada por la autora considera que “una pequeña organización puede tener en orden los temas relacionados con su personal y alinear su organización con sus objetivos empresariales de la misma manera que una organización de mayor tamaño”.

Toda organización por pequeña que sea, debe aplicar los subsistemas de talento humano completamente o medianamente; la importancia es considerarlos en su totalidad o si es el caso, al transcurrir el tiempo desarrollar y fortalecer los procesos, de conformidad a las capacidades humanas y requerimientos que demande la organización.

Sin embargo para este autor (Dessler & Varela Juarez, 2011) presenta su estructura de recursos humano de la siguiente manera:

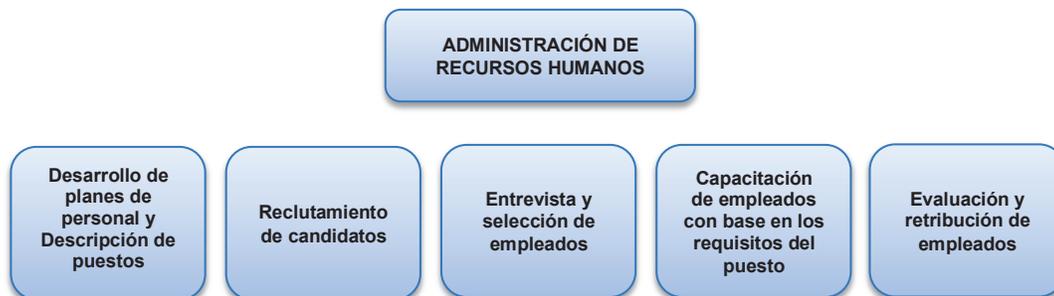


Figura 4 - Administración de Recursos Humanos
(Dessler & Varela Juarez, 2011)

A partir de la propuesta de estructura que presenta el autor, muestra el interés en el talento humano que conforma la organización; “los subsistemas a pesar que son independientes, interactúan y afectan a los demás”, todos y cada uno deben estar ajustados a la realidad y necesidad de la organización.

La gestión del talento humano tiene como una de sus tareas proporcionar capacidades y habilidades humanas requeridas por la organización y a su vez desarrollar habilidades y aptitudes en el trabajador para su óptimo desenvolvimiento en su lugar de trabajo.

El desafío que atraviesan las organizaciones en relación conjunta con su personal es gestionar la fuerza laboral del individuo; a partir del desarrollo de competencias y generar a partir de este una ventaja competitiva, que en la actualidad es la estrategia de muchas organizaciones.

La gestión por competencias pretende intervenir en los procesos de selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño entre otras, para así tener una visión más acertada de la situación en la organización; la cual ayudará a conocer de mejor forma las necesidades de cada trabajador y mejorar el desempeño a través de una estructura de gestión del talento humano mediante competencias.

2.1.2. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

Empresas en la actualidad se han visto en la necesidad de potencializarse y de adecuar sus procesos, para adaptarse a las nuevas tendencias de gestión del talento humano. Se busca preparar a los trabajadores para hacerlos más competentes en su trabajo lo que contribuirá a lograr un desempeño adecuado y el logro de los objetivos organizacionales.

El progreso de nuevas estructuras de gestión de Talento Humano en los últimos años se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del empleador hacia al trabajador, entendiéndose como una inversión y capital intelectual.

Hay empresas que gestionan su talento humano, tomando como referencia la metodología por competencias; que se focaliza en la manera de cómo se desempeña la persona en su puesto de trabajo, es decir, se evalúa la capacidad

de un individuo que tiene para aplicar un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en el desempeño de sus funciones laborales.

Para (Alles, 2006) “el desafío al desarrollar recursos humanos no es solamente capacitar y/o entrenar al personal en materia de conocimientos, sino también desmitificar el concepto cerrado que existe sobre el término talento a través del tratamiento particular de las distintas partes en que el mismo puede ser desagregado: las competencias”

El término Competencia (Alles, 2005) “fue introducido por primera vez por David McClelland para Spencer y Spencer: Competencia es una característica subyacente en un individuo que esta casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”.

De la misma manera (Calderon & Castano, 2005) indican “competencia es una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionada a partir de un criterio referenciado con un desempeño efectivo o superior en un trabajo o situación”.

Estos autores explican que una característica subyacente, es una parte profunda de la personalidad que se manifiesta en situaciones y desafíos laborales. En lo que respecta a la parte de causalmente relacionada, significa que la competencia origina el comportamiento y el desempeño.

En continuidad con (Alles, 2005) según los aportes de “Spencer & Spencer las competencias son, en definitiva, características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo”.

De conformidad a las definiciones referidas, la gestión por competencias es una estructura que permite mostrar las competencias que requiere una organización, y la persona en su puesto de trabajo, siendo además una herramienta que permite vincular los objetivos de la organización con los objetivos individuales de las

personas, viéndolos como actores principales de los procesos de cambio y de gestión.

2.1.3. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Spencer & Spencer, 1993), señalan que son cinco los principales tipos de competencias:

1. Motivación: Son los intereses que una persona desea consistentemente. Las motivaciones dirigen y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros; como por ejemplo, las personas motivadas se fijan objetivos y se hacen responsables por alcanzarlos.
2. Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: la resistencia y buenos reflejos, son competencias importantes en un boxeador.
3. Concepto de uno mismo: Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: la confianza de poder desempeñarse bien en una situación de trabajo.
4. Conocimiento: Se define como la información que una persona posee sobre áreas específicas, como por ejemplo el conocimiento que posee un cardiólogo acerca de los síntomas de un infarto.
5. Habilidad: La capacidad de desempeñar una tarea física o mental. Ejemplo: la habilidad de un cardiólogo para colocar un marcapasos.

En síntesis, para (Spencer & Spencer, 1993) las competencias se pueden clasificar en:

- Competencias de Logro y Acción: Orientación al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión iniciativa, búsqueda de información.
- Competencias de Ayuda y Servicio: Entendimiento interpersonal, orientación al cliente.
- Competencias de Influencia: Influencia de impacto, construcción de relaciones, conciencia organizacional.
- Competencias Gerenciales: Desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo.
- Competencias Cognoscitivas: Pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica / profesional / de dirección.
- Competencias de Eficacia Personal: Autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, flexibilidad.

A partir de estos seis grupos de competencias detallados, se diferencian aquellas que permiten detectar, las habilidades y conocimientos. En este sentido para (Paredes, 2002), “Las primeras competencias citadas, son relativamente más fáciles de desarrollar mediante el entrenamiento o capacitación. Las segundas resultan difíciles de evaluar y desarrollar, puesto que se necesita que el individuo se abra a la posibilidad de ser analizado mediante pruebas psicológicas”.

Para la mejor comprensión de las competencias (Alles, 2005) relaciona la forma o “Modelo del Iceberg, donde muestran precisamente las competencias citadas. A continuación se presenta el esquema en donde las competencias de fácil detección y desarrollo aparecen en la superficie, mientras que las de difícil detección y desarrollo, aparecen en el fondo”.

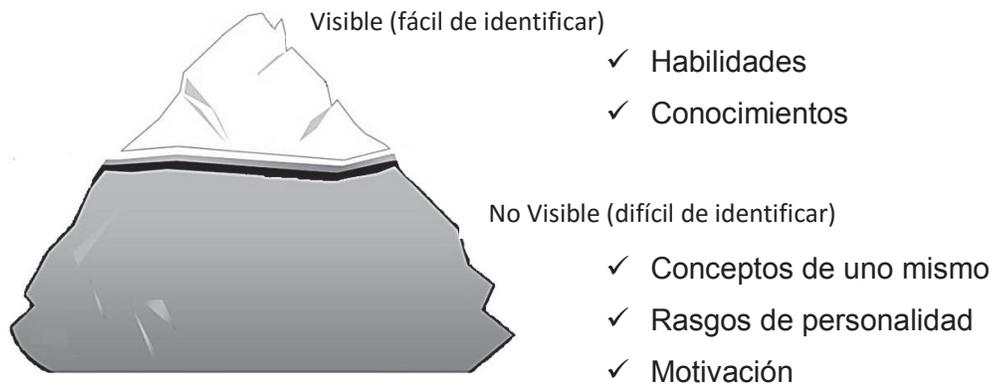


Figura 5 - Modelo Iceberg
(Modificado de Alles Martha, 2006)

Varios autores muestran a partir de una representación gráfica de un iceberg el modelo de competencias, la cima del iceberg (área visible) muestra las competencias más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, mientras que en la base (área no visible) se sitúan las más difíciles de desarrollar y evaluar como las actitudes y valores que conforman el núcleo mismo de la personalidad.

Todas las personas poseen conocimientos y competencias independientemente del rol que estos desempeñen, siendo estas propias (innatas) o adquiridas definiendo así el perfil de la persona, en el momento de ejecutar una tarea o actividad. Para (Alles, 2006) la metodología de competencias “no tiene por objeto estudiar el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona; solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la organización”

Considerar la gestión del talento humano como una estructura de competencias, permite a las organizaciones alinear su capital intelectual a la estrategia de los

objetivos, permitiendo simultáneamente que el personal se desarrolle y cumpla con dichos objetivos establecidos por la empresa.

Cada organización posee su distinta estrategia además de su filosofía, misión y visión, por lo que las competencias también lo serán, es decir que la implementación de competencias será distinta al de otras organizaciones considerando su naturaleza y requerimientos de los colaboradores.

El objetivo del enfoque de gestión del talento humano por competencias es considerar la eficiencia y la utilidad de obtener un alto rendimiento y desempeño de los trabajadores en las organizaciones, además de implantar un estilo de dirección para administrar al personal íntegramente de manera más óptima y objetiva.

2.1.4. COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS

Varios autores atribuyen la conformación de las competencias a partir de los siguientes componentes mencionados por (Lopez, 2002) “para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elemento; Saber, Saber Hacer, Saber Estar, Querer Hacer, Poder Hacer”.

Saber: Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales). Es decir la experiencia es esencial.

Saber hacer: Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas, sociales y cognitivas, y deben ser interactuadas para analizar situaciones, tomar decisiones, entre otras.

Saber estar: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). Es decir, se trata de tener en cuenta valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado

Querer hacer: Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se tratan de factores de carácter interno y/o externo a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

Poder hacer: Conjunto de factores relacionados con dos cuestiones fundamentales: lo individual y lo situacional. El primer punto de vista se refiere a la capacidad personal, es decir, las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona. Y desde el punto de vista situacional que comprende el grado de favorabilidad del medio, es decir, diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado. Es válido destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

A partir de todos los elementos que conforman la competencia, el “hacer” es lo que resulta observable para los demás (externo) y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente, etc.) a los individuos en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la ejecución de las actividades diversas o en sus interacciones sociales.

La clasificación de las competencias es promovida desde el enfoque gerencial o perspectiva estructural adaptada a las necesidades del medio empresarial. Varias organizaciones consideran su requerimiento a partir de la misión, visión, objetivos estratégicos, requerimientos del puesto, responsabilidad, autoridad. Considerando este enfoque según (Benitez R., 2007) tenemos:

Competencias Estratégicas: Son las que, independientemente de su naturaleza intrínseca, son importantes para el cabal cumplimiento de la misión, el logro de la visión y para alcanzar los objetivos estratégicos del negocio. Estas competencias pueden ser de carácter actitudinal/social o de carácter funcional.

Competencias Específicas: Son aquellas por las cuales se busca y se emplea a la mayoría de las personas. Se refieren a lo que determina la esencia de un puesto o rol. Para la mayoría de los oficios o roles, estas competencias son de carácter funcional. Para algunos oficios o roles, como en caso de la recepcionista, son de carácter actitudinal/social, como la comunicación interpersonal, la empatía o la atención al cliente.

Competencias Genéricas: Son aquellas que están presentes en muchos puestos de la misma organización, y hasta en muchas empresas e instituciones, en contraposición al término “específicas”, que son particulares de ciertos puestos. Estas competencias también pueden ser de naturaleza variable, bien sea actitudinal / social o funcional.

El conocimiento del rol que cada trabajador contribuye y sabe aprovechar de sus habilidades y para beneficio de su organización es desarrollar sus competencias con una visión más estructurada de la organización en el futuro.

2.2. SUBSISTEMAS DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

El área de talento humano debe estar organizada para una positiva gestión y respuesta a las distintas demandas que genera el personal y la organización; y, la constitución de los distintos subsistemas brindan el apoyo sistemático y adecuado para el cumplimiento eficientemente de las necesidades o circunstancias de la empresa.

Los subsistemas de talento humano en las organizaciones están directamente constituidos en relación con los trabajadores, las funciones y objetivos claves a lograr.

Estos tienen su origen y aplicación apropiado a partir de (Alles, 2009) “un diseño acorde con las necesidades de una implantación cuidada, con entretenimiento en las distintas áreas de la organización en cuanto a su utilización, permitirá que todos los integrantes, tanto los directivos como los colaboradores en general, trabajen de manera mancomunada en pos de los objetivos organizacionales”.

El proceso de dotar de talento humano adecuado para la organización es significativo, el área responsable debe alinearse a técnicas, metodologías y herramientas que promuevan la elaboración y ejecución de los distintos subsistemas; selección, capacitación, evaluación del desempeño, planes de carrera, compensaciones, entre otros.

2.2.1. ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos como lo considera (Chiavenato, 2007) “es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto”.

Estos requisitos están referidos a observar la cantidad, la continuidad de energía, esfuerzos físico-mentales requeridos, la fatiga provocada, además de la constitución física que necesita el trabajador en su puesto de trabajo para su óptimo desempeño.

El aporte de (Dessler & Varela Juárez, 2011) “es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos”.

Estas responsabilidades que tiene el trabajador en su puesto, deben ser consideradas más allá de sus funciones habituales; su distinción entre puestos de mandos altos (coordinar, administrar), mandos medios (supervisar) u operativos (asistentes, auxiliar), además del uso de las maquinas, herramientas o materiales que utilizan la información referente para realizar el análisis.

Básicamente en análisis de puestos para (Alles, 2011) “recaba sobre los distintos puestos organizacionales y se analizan sus contenidos (análisis de puestos) para luego, como resultado final, contar con los descriptivos de puestos de cada una de las posiciones que integran la organización”.

2.2.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Tradicionalmente la descripción de puestos tiene varias denominaciones, como manual de puestos, manual de funciones y descriptivos de puestos. Su objetivo es generar de manera documental con criterio ordenado y descrito los puestos que posee la organización conforme su estructura, con la intención de que el trabajador que vaya a ocupar el puesto sea idóneo y presente un adecuado desempeño.

El puesto es la conexión directa entre la organización y la persona; cuando un trabajador se incorpora a una organización, sus funciones, actividades, tareas, responsabilidades y condiciones de trabajo van a estar determinadas por lo que demanda el puesto de trabajo.

La autora (Alles, 2009) menciona que “cada organización debe contar, por escrito, con una breve descripción de todos los puestos que la integran. Por un lado, de este modo se asegura la no repetición de tareas ya que algunas queden sin ser asignadas a un colaborador, y, por otro, es la base de los demás subsistemas. La descripción de puestos de toda una organización suele integrar lo que se denomina manual de puestos”.

La descripción de puestos, constituye una de las fases más importantes de un sistema de personal. Es el soporte de todo el proceso de gestión de talento humano, que permite el desarrollo de otros procesos administrativos y de gestión de recursos humanos. Tiene como finalidad conocer el quehacer de una organización, los contenidos organizativos y los requerimientos técnicos necesarios, en términos de educación formal y experiencia laboral de cada puesto de trabajo, para alcanzar los objetivos y metas establecidas por la institución.

La descripción de puestos es considerado por (Dessler, 2001) como “el patrón casi siempre utiliza el análisis de puestos para (al menos) producir la descripción de éstos, la cual consiste en un texto que explica lo que hace en realidad la persona que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña su labor. Dicha información se utiliza para redactar la especificación del puesto, donde se enumeran los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se requieren para efectuar el trabajo de manera satisfactoria”.

Es significativo y de importancia que la organización determine este proceso como dinámico que consiste en la recolección, análisis, validación y registro documental de información objetiva sobre la institución y cada uno de los puestos existentes.

La información que contiene el descriptivo, es mencionado por (Chiavenato, 2007) como “un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización”, otros aspectos de interés también son considerados, tales como: el rol institucional y la base legal que lo sustenta; identificación de la misión, objetivos, funciones y estructura organizativa; relaciones internas y externas y otras características particulares que considera de importancia la organización.

Lo más destacable de esta información se expresa a continuación.

Identificación del puesto. Esta sección contiene varios tipos de información entre ellos: el nombre del puesto, la posición que presenta la estructura jerárquica, la

sección del status, el código que permite tener una referencia del tipo de empleo, la fecha en que se elaboró esa descripción y la persona que la hizo, así también quien la aprobó y ubicación del puesto dentro del departamento, jefe inmediato y nivel de salarios.

Resumen del puesto. El resumen del puesto debe describir su naturaleza, es decir las características más resaltantes del mismo sin entrar en detalles.

Relaciones. Muestra las interacciones del empleado con otras personas dentro y fuera de la organización.

Responsabilidades y deberes. Esta sección contiene una explicación detallada de las tareas o atribuciones principales inherentes al puesto.

Autoridad. Ayuda a definir los límites de la autoridad del trabajador, incluyendo sus limitaciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otros trabajadores y las limitaciones presupuestarias.

Criterios de desempeño. Indica que el empleado cumpla con cada una de las principales responsabilidades y deberes que aparecen en la descripción.

Condiciones de trabajo y ambiente. Se refiere a las condiciones especiales de trabajo a que está sujeto el puesto, podría incluir elementos tales como niveles de ruido, condiciones peligrosas o calor

La consideración de estos varios elementos es necesaria y permiten identificar, definir, adecuar y dimensionar el contenido organizativo de los puestos, la importancia relativa de cada uno y los requisitos exigibles para su desempeño.

2.2.2.1. CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

Realizado la descripción de puestos, varios autores mencionan sobre la continuidad de la misma a través de la clasificación de puestos; (Chiavenato, 1994) expresa que, “el agrupamiento de los cargos en clase busca facilitar no solo la administración salarial, sino también permitir que cada clase de cargo tenga un tratamiento genérico en termino de beneficios sociales, regalías, ventajas, señales de estatus, entre otros”.

La clasificación de puestos en su conjunto nos muestra las políticas, normas, métodos y procedimientos para analizar, describir, clasificar y definir la estructura de puestos que presenta la organización.

La correcta aplicación a partir del conocimiento amplio de la definición y categorización de los puestos, se establece sobre la base de la funcionalidad operacional, de las unidades, procesos organizacionales y las características operativas de gestión que ejecutan los puestos de trabajo. A partir de la descripción, valoración y clasificación de puestos debe considerarse la sincronización exacta con la funcionalidad de la estructura organizacional que muestra el entorno de la empresa conjuntamente con la gestión que integra el desarrollo del talento humano.

Determinar los niveles estructurales de los puestos y los grupos ocupacionales ayuda a definir y agrupar las familias de puestos de similares características. Además de los procesos aplicados de análisis, descripción, clasificación de puestos la organización muestra a sus colaboradores la igualdad de oportunidades, ingreso, ascenso, régimen interno, desarrollo de carrera y el establecimiento del sistema de remuneraciones.

Bajo la misma consideración (Graham, 1991) menciona “la clasificación de puestos constituye el eje central de la gestión de recursos humanos, pues en él descansan la responsabilidad, funciones y resultados de cada uno de los

recursos, por tanto la contribución del personal es un factor esencial en las acciones de promoción, prevención, recuperación y rehabilitación de la salud”.

De la clasificación de puestos, las organizaciones consideran como interés el identificar las acciones, actividades y tareas que se realizan en los puestos; esto permitirá obtener información necesaria para definir políticas y ejecutar procesos técnicos de administración del talento humano con vistas de capacitar y desarrollar la carrera profesional de los trabajadores.

2.2.3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento de personal se ha vuelto un factor determinante a la hora de la búsqueda del personal idóneo que integre la organización y se adapte a actividades que demanda el puesto; por ello varias empresas brindan importancia en los anuncios laborales, mencionando los requerimientos que deben cumplir los candidatos.

Como lo menciona (Chiavenato, 2004) “el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimiento orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.

En varias organizaciones el desarrollo y la aplicación del proceso de reclutamiento es una competencia del área de talento humano. Pero es necesario que exista por medio un requerimiento de personal por parte del área o unidad que lo necesita.

Para (William, Werther, & Keith, 1991) “el proceso de reclutamiento parte cuando se inicia la búsqueda y termina cuando se recepta las solicitudes de empleo” a este criterio también se pronuncia (Alles, 2015) como “un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno/s de ellos para que reciba/n el ofrecimiento de empleo”; esto permite identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes.

El reclutamiento tiene como finalidad de atraer y elegir mediante diversas fuentes, con el fin de formar un grupo considerado de personas con posibilidades de ser elegidos para ocupar el puesto vacante, es decir, proporcionar candidatos adecuados para el proceso de selección.

Varias organizaciones para el cumplimiento del proceso de reclutamiento se apoyan de distintas fuentes para atraer el mayor número de candidatos.

En nuestro entorno existen dos tipos: Reclutamiento Interno y Reclutamiento Externo.

Según (Chiavenato, 2002) el interno se da “al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal)” y,

El externo (Chiavenato, 2000) “opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento”.

Varios autores destacan que el proceso de reclutamiento es independiente al procedimiento de Selección de Personal, sin embargo se encuentran interrelacionados como lo menciona (Chiavenato, 2002) “el reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del mercado de recursos humanos para abastecer su proceso selectivo”.

Por ello el reclutamiento se lo relaciona como el atrayente selectivo, que mediante varias técnicas de comunicación, se informa o convoca a los candidatos que cumplan varios requisitos mínimos que el puesto exige para iniciar el proceso de selección; (Dessler & Varela Juarez, 2011) ratifica su importancia “porque cuanto más candidatos tenga, más selectivo podrá ser en sus contrataciones”.

Tradicionalmente se considera el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal como un todo que tiene como función principal la incorporación de personal eficiente, eficaz y productivo, para cubrir los puestos vacantes en la organización.

El proceso selectivo, es identificar al individuo más idóneo para un puesto específico, demostrando a través de varias herramientas técnicas que presenta los mejores niveles de competencias requeridas para ejercer el puesto.

Para (Chiavenato, 2002) “la selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan integrar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización”.

La actividad representativa del proceso de selección es elegir a partir de entre los candidatos reclutados aquel que tenga mayor probabilidad de adaptarse al puesto y desempeñarlo eficientemente conforme las necesidades y objetivos de la organización.

Contar con un proceso de selección sistemático que muestre las herramientas adecuadas para aplicar a los candidatos previamente determinado por las organizaciones según sus necesidades, asegurara la idoneidad y (Dessler & Varela Juarez, 2011) “selecciona a los mejores candidatos para el puesto de trabajo”.

2.2.3.1. INDUCCIÓN DE PERSONAL

El proceso de inducción también nombrado como orientación o de integración, se lo considera como una técnica de socialización del nuevo trabajador que se incorpora a la empresa, en la búsqueda de adaptación y de ambientación inicial.

La inducción para (Dessler & Varela Juarez, 2011) “brinda a las nuevas contrataciones la información básica que necesitan para realizar sus labores de forma satisfactoria” y lograr que los integrantes obtengan un desempeño equilibrado y una conducta adaptativa con su entorno.

Para (Chiavenato, 2002) es “el primer paso para emplear a las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores en la organización y clarificarles su papel y los objetivos...”

Por lo detallado, el proceso de inducción es considerado como un medio favorable para integrar al nuevo trabajador y considerarlo (Alles, 2015) “una pieza fundamental de la relación futura y que debe fijarse una política al respecto”, en el que, se le brinda la información necesaria, sobre la organización en general, rutina laboral diaria, historia, propósitos, políticas, procedimientos, reglas, operaciones, sus productos o servicios, entre otros aspectos de interés.

2.2.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Las organizaciones en nuestra actualidad han incrementado su competitividad conjuntamente con la búsqueda de herramientas de gestión, permitiéndoles ser cada vez competitivas y eficaces y que a su vez estas sean motivadoras para sus colaboradores.

Los constantes cambios que surgen diariamente en las organizaciones influyen en sus trabajadores en corto o largo plazo; pues es en este escenario que el desempeño y sus competencias es uno de los componentes que deben desarrollarse: siendo la evaluación de desempeño (Chiavenato, 2007) “una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro”, forma objetiva y participativa genere importancia para el éxito organizacional.

El proceso de evaluación del desempeño se lo considera como el conjunto de varios elementos como normas, procedimientos, instrumentos de evaluación y programas automatizados para el procesamiento de información que constituidos e interrelacionados entre sí, da como resultado el adecuado desempeño de los trabajadores.

Para la autora (Alles, 2006) es “el análisis del desempeño o de la gestión de una persona en un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos”.

2.2.4.1. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Las organizaciones en la actualidad han integrado con mayor interés e importancia, el valor que aporta la evaluación del desempeño para la toma de decisiones con respecto a la gestión del talento humano, principalmente sobre temas de desarrollo y reconocimiento.

Las formas de aplicación varían dependiendo de la cultura de la empresa, del modelo de gestión que esta posea o su finalidad. Existen varios tipos de evaluaciones que las organizaciones consideran apropiado en un momento aplicar.

En la actualidad existen distintas formas de evaluar el desempeño de los trabajadores, así tenemos:

La Evaluación de 90 grados: Este tipo de evaluación es utilizada para analizar a un trabajador ubicado en un nivel jerárquico superior y los trabajadores que dependen de este: es decir, jefes hacia subalternos. Dicha evaluación no es muy utilizada por las organizaciones pues no genera valores representativos y se los relaciona más con valores subjetivos y conductuales de un trabajador.

La Evaluación de 180 grados: (Alles, 2005) “en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y eventualmente los clientes...”

Esta evaluación también es conocida por las organizaciones como feedback de 180 grados. Es un esquema, que permite que un trabajador sea evaluado por su entorno: jefe, pares y clientes. Esta evaluación tiene su característica distinta, ya que no todos evalúan a todos, sino que un trabajador evalúa al jefe, el jefe a su superior y dos o tres pares; en este se puede incluir otros trabajadores o personas como proveedores o clientes. Lo particular del proceso es la consideración de más evaluadores permitiendo que el sistema adquiere mayor objetividad.

La evaluación de 360 grados: (Alles, 2005) “es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes”.

La evaluación de 360 grados es una forma innovadora que pretende una integración conjunta y no solamente que el jefe inmediato sea la única persona que puede evaluar a los subordinados; pues también se toma en cuenta la opinión y consideración de otros trabajadores que se relaciona laboralmente e interactúan en su entorno laboral.

2.2.5. CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Varias empresas han apostado por impartir capacitación a sus trabajadores a pesar del grado de inversión que esto los genera; sin embargo no es alejada la necesidad de potencializar o de incentivar a sus mejores miembros.

Para (Chiavenato, 2007) “es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

Esto permite que las organizaciones tomen en cuenta la mejora continua implementando formas de trabajo, ya que la capacitación agiliza la realización de las actividades y los procesos generando valor agregado.

La forma adecuada de realizar capacitación es la que se obtiene a partir de un proceso continuo y de acompañamiento con el trabajador, en la búsqueda del desarrollo de los conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el entorno laboral y demandan sus actividades.

Para (Senge, 2006) “aprender en las organizaciones significa someterse a la prueba continua de la experiencia y transformar esa experiencia en un conocimiento que sea accesible a toda la organización y pertinente a su propósito central.”

Por ello la capacitación es una forma efectiva de elevar la productividad, conduciendo a la especialización de los procesos. La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, ya que este último implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

Esta instrucción es esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar una labor que es totalmente nueva; sin dejar de lado del porque su utilidad, esto señala (Dessler & Varela Juarez, 2011) “dar a los trabajadores nuevos o actuales las habilidades que necesitan para realizar sus labores”.

La conformación o estructura de impartir capacitación, la autora (Alles, 2007) considera como el “Conjunto de pasos y actividades estructuradas que permiten asegurar que las actividades a impartirse se relacionen con los planes estratégicos de la organización. En él se pueden identificar las siguientes etapas: 1) Necesidades. 2) Diseño. 3) Implementación. 4) Evaluación de resultados. 5) Auditoría.”

Varias empresas proponen distintos modelos de capacitación, considerando como importante para su elaboración la planeación estratégica organizacional es decir, misión, visión, valores, objetivos y políticas tanto internas como externas. Es decir la priorización de las necesidades de capacitación y la toma de decisiones deben ser relacionadas a la planeación estratégica y las metas a lograr.

En este sentido (Alles, 2007) expresa “para realizar un modelo óptimo de capacitación y más específicamente recolectar las necesidades no solo basta con la opinión del jefe ni con la adecuación persona-puesto.” Se debe analizar de manera conjunta, tomando en cuenta los distintos factores mencionados; de igual manera los objetivos estratégicos además de la visión de los puestos de trabajo.

2.2.5.1. DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La detección de necesidades de capacitación conocido también por sus siglas DNC, es considerada la parte esencial de cualquier proceso de capacitación; lo que permite a las organizaciones conocer las necesidades y requerimientos de formación o aprendizaje existentes en su lugar de trabajo, estableciendo objetivos del plan de capacitación.

Para (Mendoza Nuñez, 2000) “la palabra necesidad implica que algo falta, que hay una limitación en alguna parte; cuando se habla de necesidades de capacitación y adiestramiento se puede decir que éstas se refieren a las carencias que los trabajadores tienen para desarrollar su trabajo de manera eficiente dentro de la organización”.

Al mencionar las necesidades de capacitación, se refieren específicamente a la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes de un trabajador.

La aplicación de las detecciones de necesidades de capacitación en una organización, ha permitido conocer la diferencia el “debe ser” o la situación

esperada del trabajador en el ejecutar sus actividades y “lo que es” o situación real, lo actual en el trabajador. El análisis comparativo muestra lo que el trabajador requiere para cumplir con un adecuado desempeño.

Al realizar la DNC, hay que considerar la importancia y la oportunidad de mejora que causa las deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores, invirtiendo en la capacitación como solución adecuada. El éxito del programa de capacitación depende de la calidad de los cursos y del objetivo que cumpla en relación a los objetivos organizacionales.

2.2.6. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional surge con el propósito de motivar cambios en el mejoramiento interno de la organización y del talento humano, con la perspectiva de cumplir los objetivos planteados por la organización.

Para (Dessler & Varela Juarez, 2011) “...se dirige a cambiar las actitudes, los valores y las creencias de los trabajadores, de modo que éstos sean capaces de identificar e implementar cambios (como reorganizaciones), por lo general con la ayuda de un agente de cambio o consultor externo”.

Proceso motivado y catalogado por las organizaciones como el medio de respuesta a los factores externos, así lo mencionan (Alles, 2011) “conjunto de acciones organizacionales que se realizan para modificar, usualmente, aspectos culturales o de comportamiento organizacional”.

El desarrollo organizacional indaga y trata de buscar cambios internos con beneficios propios y de su personal en un inmediato futuro.

2.2.6.1. PLAN DE CARRERA DE TALENTO HUMANO

Los planes de carrera se entienden como la secuencia de puestos que ocupa un trabajador dentro de la organización. Entendiéndose como tal el conjunto secuencial de conocimientos habilidades y destrezas en la ejecución de sus actividades de trabajo en todo el trayecto que el colaborador forma parte de la organización.

Los planes de carrera y de sucesión comúnmente llamados por la mayoría de empresas, son considerados como promociones y de incentivo de su talento humano, a partir de un aprendizaje constante y la manera de como el trabajador se ha venido desempeñando en su puesto, generando mayores ingresos o beneficios institucionales por las actividades que realizan.

Para (Ingham, 2007) “para que los programas de desarrollo y entrenamiento sean apreciados estos tienen que ser consistentes porque así se logrará desarrollo moral, la motivación a largo plazo y mejores resultados, además debe ser constante, con instructores adecuados, con sesiones preparadas y controladas, con un debido seguimiento y que sean compartidas”.

Los planes de carrera se los considera como la interrelación entre los distintos subsistemas de recursos humanos debido a que éstos proporcionan y emiten información de su aplicación.

De los distintos procesos de talento humano que son ejecutados en las empresas, los planes de carrera son enfocados a sus trabajadores de tal manera que desarrollen sus competencias al realizar sus actividades coadyuvado al aumento de los conocimientos que tiene el individuo en su puesto de trabajo y de la empresa.

En la conformación de la planeación de carrera es indispensable conocer los fines requeridos, aptitudes, capacidades y competencias de las personas. Para

ello varias organizaciones obtienen esa información a partir de procesos de evaluación de desempeño, pruebas psicotécnicas, entrevistas entre otros.

El éxito de una organización al considerar los planes de carrera como una oportunidad de desarrollo de su talento humano, muestra un orden en su estructura identificando el curso o ruta de desarrollo del colaborador dentro de la organización, ofreciendo al trabajador la oportunidad y apoyo para afrontar metas de carrera realistas y generar oportunidades.

2.2.7. COMPENSACIONES Y BENEFICIOS

Denominado también por las organizaciones o especialistas en talento humano como remuneración; (Chiavenato, 2007) “se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización”.

Los términos compensaciones y beneficios en nuestro entorno no son muy excluyentes, pues varias organizaciones las consideran como parte de la gestión y la estrategia de talento humano. Varias empresas las consideran como el pilar o instrumento más apreciado, ya que sus estudios son considerados como los principios y técnicas para poder establecer la compensación económica que recibe el empleado por su trabajo y esta sea la adecuada.

Para su aplicación varias organizaciones han considerado y elaborado un diseño, a fin de implementar una estrategia y esquema de compensaciones y beneficios más adecuados con la perspectiva de atraer y retener a sus trabajadores, mejorar el clima laboral y hacer más eficiente en lo salarial y productividad.

Los autores (Flannery, Hofrichter, & Platten, 1997) plantean el concepto de “compensación dinámica, estableciendo que las estrategias de compensación deben estar dinámicamente alineadas a los diferentes tipos de cultura laboral

imperantes en una organización, que guíen a los empleados hacia el tipo de trabajo y desempeño deseados”. Por ello es importante identificar la cultura existente en la organización para el diseño de remuneraciones específicas que fomenten el desempeño.

Las compensaciones para (Dessler & Varela Juarez, 2011) “se refiere a todas las formas de pago o retribución dirigidas a los trabajadores y que se derivan de sus actividades con la empresa” que buscan obtener, mantener y desarrollar una fuerza laboral efectiva (sueldos, salarios, prestaciones, etc.), señalado como la gratificación a sus colaboradores.

Varias organizaciones promueven un satisfactorio clima laboral o bonificaciones económicas a cada trabajador como incentivo, que a partir de ello promover el compromiso de sus colaboradores hacia la empresa desde su lugar de trabajo.

Para (Zingheim & Schuster, 2000) el concepto alude a que “la remuneración no debería reducirse sólo a premios o recompensas financieras, sino que las empresas además deben ofrecer a sus empleados crecimiento personal, un futuro atractivo y un ambiente laboral positivo, conformando así el paquete total de recompensas”.

Las organizaciones que aplican este tipo de beneficios, consideran importante que los elementos técnicos para determinar el nivel de sueldos o salarios deben ser acordes por las labores efectuadas.

Las compensaciones y beneficios en la mayoría de organizaciones son utilizados para designar una cantidad de dinero que percibe el personal por motivos de cumplimientos de metas u objetivos alcanzados. Lo representativo de los rubros adicionales que se diseñan en la empresa debe estar direccionado a incentivar el desempeño y comportamientos deseados por la organización como recompensa al esfuerzo rendido.

3 METODOLOGÍA

3.1. ANÁLISIS DE LAS ESTRUCTURAS DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE EMPRESAS MEDIANAS DEL SECTOR FARMACÉUTICO.

En la actualidad han sido distintos los autores que han aportado con técnicas para la administración del talento humano, idénticos han sido sus criterios y conceptos pronunciados pero de diferente estructura y subsistemas que ha sido aplicados por las organizaciones a su personal.

Para el presente análisis a las estructuras de gestión del talento humano que presentan las medianas empresas del sector farmacéutico, es importante investigar técnicamente y de manera conjunta las estructuras propuestas por los especialistas: Idalberto Chiavenato, Martha Alles y Gary Dessler, los mismos que fueron referidos en el capítulo anterior y que sistemáticamente se detallara a continuación.

3.1.1. ANÁLISIS DE LAS ESTRUCTURAS DE TALENTO HUMANO

En el análisis a realizarse, se considerara la conceptualización técnica pronunciada por cada uno de los autores a los procesos y subsistemas que conforman la estructura de recursos humanos; y de manera sistemática se mostrara la relación técnica que estas presentan.

Las estructuras a presentar, tienen directa relación con la técnica propuesta por los distintos autores dirigidos al tratamiento del personal; su relación parte de la similitud que cada uno posee en conformidad al sistema y subsistemas del talento humano que estos poseen.

ESTRUCTURAS DE RECURSOS HUMANOS SEGÚN AUTORES



Figura 6 - Estructuras de Recursos Humanos según Autores
(Elaborado por el autor)

A pesar que en la actualidad hay diversidad de técnicas dirigidas hacia el Talento Humano y que estas modifican la denominación, los autores aún conservan y hacen uso del término “recursos humanos” refiriéndose de manera genérica a los trabajadores que forman parte de sus organizaciones; sin embargo en la práctica son considerados como el órgano de gestión, los cuales promueven a partir de sus competencias el cumplimiento de los objetivos propuestos por las empresas.

En nuestro entorno, hay varias organizaciones que hacen uso de distintos términos para referirse a su personal y directamente al área que la promueve, calificándolo como: Gestión del Talento Humano, Capital Humano, Desarrollo del Talento Humano, Administración del Talento Humano o su similar y que a pesar de denominarlo según sus necesidades, la estructura y los sistemas no genera cambios representativos, criterios unánimes que comparten los autores.

Sin embargo cualquiera que sea la denominación, el diseño de la estructura debe considerar directamente el talento humano, el plan estratégico, la cultura organizacional, las áreas, departamentos y unidades; información referente para la conformación de una adecuada estructura de talento humano que aportará al cumplimiento de las metas organizacionales.

SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS SEGÚN AUTORES

Las estructuras presentadas y mencionadas según los diferentes autores, muestra su contenido, es decir, los distintos subsistemas que la conforman.



Figura 7 - Subsistemas de Recursos Humanos según Autores
(Elaborado por el autor)

De igual forma a la variedad de nombres aplicados a las estructuras de Talento Humano los autores hacen replican de este criterio a los subsistemas; de conformidad a la técnica propuesta se muestra la diferencia en la agrupación y la limitación entre procesos.

La similitud que muestran las estructuras propuestas por Chiavenato y Dessler, es seccionar por procesos, de los cuales contendrán los distintos subsistemas; esta forma de agrupación permite identificar de manera genérica y específica la variedad de subsistemas que la organización puede optar aplicar.

A diferencia de los anteriores dos autores, para Alles fija de manera directa e independiente los subsistemas de talento humano y de forma conjunta las denomina como estructura, la misma que muestra la autonomía que poseen entre ellas al no ser agrupadas; la independencia entre subsistemas no afecta técnicamente ni en la interrelación que estas tienen, o a la organización.

SUBSISTEMA DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Su relación se observa en su forma y en su contenido, lo que contiene:



Figura 8 - Subsistemas de Análisis y Descripción de Puestos
(Elaborado por el autor)

El análisis y la descripción de puestos en consideración con el criterio de los autores, concuerdan incluir este proceso en la estructura de talento humano como el subsistema primordial que recoge de forma resumida, estructurada y detallada, toda la información básica de un puesto o los puestos de trabajo en una organización.

Considerado el proceso primordial, son variados los conceptos que lo califican pero con idéntico resultado; el análisis de puestos procura estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto demanda para desempeñarlo adecuadamente.

La descripción de puestos se profundiza en el contenido del puesto, es decir, que hace, como lo hace, cuando lo hace y por qué lo hace el trabajador que ocupa ese puesto; plasmando en un escrito las tareas y atribuciones que conforman el puesto, imprimiéndole así su carácter distintivo respecto de los demás puestos de la empresa.

De manera continua la descripción de puestos permite realizar la clasificación de puestos, lo que impulsa de manera objetiva a verificar la compilación del personal, además de la muestra de la relación de jerarquización entre puestos verticales y horizontales.

SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO

En continuidad al análisis realizado, seguimos con el siguiente subsistema:



Figura 9 - Subsistemas de Reclutamiento
(Elaborado por el autor)

La necesidad por incorporar personal idóneo, han sido varias las técnicas aplicadas de acuerdo a la cultura o política de las organizaciones, por lo que los autores consideran el reclutamiento como una actividad compleja de divulgar y mostrar al mercado de candidatos la oportunidad de formar parte de ellos.

El proceso de reclutamiento a pesar que varía de acuerdo a cada organización el criterio y la técnica que pronuncian los autores es de seccionar, es decir, subdividir el proceso de reclutamiento a través de: reclutamiento Interno; búsqueda interna de la persona para ocupar el puesto y reclutamiento externo; búsqueda de nuevos talentos en el mercado.

Indistintamente a la técnica aplicada, el proceso de reclutamiento es de responsabilidad y decisión del staff conjuntamente con los de línea, los cuales inician, validan y autorizan el proceso a través de documentos denominados requerimiento de personal, requisición de personal, solicitud de empleo, revisión del descriptivo de puestos, entre otros.

Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es la captación del mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos a cubrirse en la organización.

SUBSISTEMA DE SELECCIÓN

En secuencia al contenido de la estructura tenemos al subsistema de selección:



Figura 10 - Subsistemas de Selección
(Elaborado por el autor)

De manera técnica y conjunta, los autores consideran que una vez cumplida la etapa del reclutamiento, inicia el proceso de selección como una actividad de oposición, es decir de escoger y de decidir entre los candidatos reclutados la persona idónea que forme parte de la organización.

Las técnicas aplicadas en la selección son diversas de conformidad a los requerimientos y objetivos que el puesto y la organización demanda; a partir de técnicas de entrevista que son aplicados a los candidatos, permitirá obtener mayor información o de resolver inquietudes que presenta la persona, además de evidenciar aptitudes, actitudes con clara proyección a futuro del candidato que formara parte de la organización.

La muestra que el proceso de selección se lo llevo acabo de la forma adecuada y que conjuntamente con las diversas técnicas aplicadas, será visible en el desempeño que el individuo realice en su puesto de trabajo

SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El siguiente subsistema, brindara razón sobre el desarrollo del personal a partir de criterios técnicos evaluativos:



Figura 11 - Subsistema de Evaluación de Desempeño
(Elaborado por el autor)

Directamente por la denominación podemos reconocer la similitud en términos dispuestos por los autores; este proceso está destinado a la evaluación del rendimiento que tiene la persona en su puesto de trabajo; el pronunciamiento de los especialistas resalta en determinar la importancia y los objetivos: que evaluar, como evaluar y para que evaluar.

De este subsistema se obtiene información individual o global de los colaboradores de la empresa; datos ventajosos en el momento de planificar el entrenamiento o el desarrollo de normativas, políticas, reglamentos del personal, lo cual nos sirve para determinar las necesidades o deficiencias.

La idea en conjunto del proceso evaluativo es mejorar el desempeño de los trabajadores en su puesto de trabajo; sin embargo en la actualidad la iniciativa de las organizaciones es de promover al individuo a través de definen metas, planes de capacitación, incentivos, compensaciones, entre otras.

Independientemente del tipo de técnica que sea aplicado por las organizaciones, es de importancia retroalimentar a los trabajadores y proponer incentivos adecuados libremente de los resultados obtenidos negativos o positivos en el desempeño.

SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN

Posterior al anterior proceso, su continuidad es el subsistema de capacitación:



Figura 12 - Subsistema de Capacitación
(Elaborado por el autor)

El presente subsistema de capacitación es considerado por los autores como el proceso de inversión que realizan las organizaciones con sus colaboradores, con el propósito de mejorar o desarrollar las habilidades del trabajador a través de formar y motivar al mejoramiento del desempeño reflejados en el hacer de sus actividades.

Para los autores definir los objetivos y las técnicas a emplear en el proceso de capacitación, no solamente está dirigido hacia el desarrollo de las habilidades o la adquisición de conocimientos, se considera de manera conjunta la interrelación entre lo teórico y los aspectos conductuales que posee el trabajador, coadyuvado a diversos aspectos que requiere la organización en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Como se mencionó en anteriores análisis, la interrelación entre procesos de talento humano es un aspecto que los autores persisten, sin embargo en el presente proceso de capacitación resaltan elocuentemente la relación que este presenta por la adquisición y replica de conocimientos hacia otros subsistemas.

Es así que promover el proceso de capacitación brindara resultados positivos de desempeño, de manera que sea considerado el gasto como una inversión y el esfuerzo sea traducido en resultados tanto individuales como organizacionales.

SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE PERSONAL

La figura a continuación, manifiesta la iniciativa de un personal con perspectivas de desarrollo en la organización:



Figura 13 - Subsistema de Desarrollo de Personal
(Elaborado por el autor)

De las distintas técnicas que pronuncian los autores, resaltan que cada organización está dispuesta en determinar la forma en cómo aplicar los subsistemas, es así que gestionar el desarrollo del personal dispone de una variedad de técnicas que los autores las imparten, sin embargo fomentar el criterio de desarrollo hacia los trabajadores y que manera conjunta con sus habilidades, destrezas y conocimientos, es la iniciativa estratégica para promoverles e incentivarles cada vez más para el trabajo que realizan.

Varios de los autores mencionados comparten de manera símil, que el proceso de desarrollo se encuentra directamente bajo responsabilidad de los altos y medios mandos, entendiéndose esto como el dominio de decidir y planear el contenido que conlleva realizar y aplicar un sistema de desarrollo para sus colaboradores.

El trabajo conjunto entre los mandos de staff permite buscar medios alternativos para promover el desarrollo de competencias en las personas y no solo mostrar como una actividad de formación, el proceso es más representativo tomando en consideración diversas técnicas (planes de carrera, sucesión) transformándose así en buenas prácticas para el talento humano que forma parte de la organización.

SUBSISTEMA DE REMUNERACIÓN

La muestra de los subsistemas propuestos por los autores, se culmina con el subsistema de remuneración:



Figura 14 - Subsistema de Remuneración
(Elaborado por el autor)

A diferencia de los términos para definir un proceso, los autores conservan la denominación de remuneración en la estructura de talento humano para identificar la recompensa que el individuo recibe por concepto de realizar su trabajo para la organización.

Varias organizaciones de conformidad a su cultura o normativas legales modifican el término de remuneración con la finalidad de ser atrayente para el nuevo personal, sin embargo los autores subdividen este proceso en: Remuneración Directa; es la retribución económica por las actividades del puesto realizadas por el trabajador llamadas, sueldo, salarios y la Remuneración Indirecta, considerada por los adicionales económicos, vacaciones, gratificaciones, extras.

Culminado el análisis de conformidad a los enunciados dispuestos por los tres autores referentes a las estructuras de talento humano, se dará inicio al análisis técnico sistemático a las estructuras que poseen las empresas medianas del sector farmacéutico.

3.1.2. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE TALENTO HUMANO DE EMPRESAS MEDIANAS DEL SECTOR FARMACÉUTICO

Posteriormente de conocer las estructuras que presentan los autores mencionados; iniciaremos con el análisis a las distintas estructuras de Talento Humano que poseen las empresas medianas del sector farmacéutico; para ello se identificó el vínculo empresarial, comercial y administrativo que posee la Industria Farmacéutica SWISS & NORTH GROUP S.A. con estas medianas empresas.

Las empresas medianas consideradas para el presente análisis son: Ginsberg Ecuador S.A., Limerickpharma Cia. Ltda., Sionpharm Cia. Ltda., industrias que muestran similar gestión en la producción, comercialización y venta de productos farmacéuticos respectivamente y que se encuentran posicionadas en el mercado desde hace más de diez años.

Al no poseer una estructura de talento humano definida por las empresas mencionadas, se consideró tomar en cuenta los procedimientos existentes o algún documento que se encuentren aplicando. Las industrias farmacéuticas que únicamente poseen de esta información son: Ginsberg Ecuador S.A. (anexos A-E) y Limerickpharma Cia. Ltda., (anexo F). A esto se suma la información obtenida de las entrevistas que se realizó (anexo G) a los trabajadores. Esta información se considera para el presente análisis de las empresas.

A continuación se esquematizará y se detallara las diferentes Estructuras de Talento Humano que aplican las empresas farmacéuticas para gestionar su personal; simultáneamente se mostrara de forma resumida los aspectos técnico o actividades que son aplicados a los procesos y a los subsistemas.

Para el análisis se considerará toda la información colectada y así esquematizar la estructura que poseen las industrias farmacéuticas; para ellos se consideró la estructura técnica propuesta por la autora Martha Alles denominada: Dirección Estratégica de Recursos Humanos conjuntamente con los subsistemas que la conforman.

**ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA INDUSTRIA
FARMACÉUTICA GINSBERG ECUADOR S.A.**



Figura 15 - Estructura de Talento Humano Ginsberg Ecuador S.A.
(Elaborado por el autor)

**ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA INDUSTRIA
FARMACÉUTICA LIMERICKPHARMA CIA. LTDA. Y SIONPHARM CIA. LTDA.**



Figura 16 - Estructura del Talento Humano Limerickpharma Cia. Ltda. y
Sionpharm Cia. Ltda.
(Elaborado por el autor)

De las estructuras de talento humano elaboradas, se consideró la variedad de información recopilada por las Medianas Empresas del Sector Farmacéutico, en ellas se puede diferenciar su estructura vertical y horizontal, la semejanza en su denominación, además de la similitud que presentan los subsistemas; por ello, se consideró adecuado agrupar y detallar sistemáticamente las técnicas aplicadas por las organizaciones y así obtener mayor información en específico sobre sus estructuras.

SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

RECLUTAMIENTO

- Base de Datos (física y digital):

La recopilación de hojas de vida de los postulantes que en su momento fueron entregadas de manera personal en la empresa, reposan como base física divididas por profesión; de igual manera sucede con los portales web archivados digitalmente, esto con la finalidad de considerarlos en procesos de selección futuros de manera ágil y oportuna.
- Publicación de Anuncios Laborales (prensa, web):

Con la finalidad de captar el mayor número de postulantes a la vacante, las industrias consideran adecuado realizar la publicación de los anuncios laborales a través de prensa escrita o portales web (previamente contratado o gratuito) y así poder reclutar y discernir las personas idóneas a ocupar la vacante.
- Anuncio Interno:

Con la perspectiva de incentivar al talento humano interno y realizar un proceso de selección más participativo; el área de Talento Humano promueve la emisión del requerimiento de manera interna (cartelera) con sus trabajadores y estos a su vez sean los portavoces a terceras personas conocidas o referidas que gusten de participar en el proceso de selección y formar parte de la empresa.

SELECCIÓN

- Pre-entrevista:

Culminado el reclutamiento de personal, el responsable técnico del área, procede a llamar vía telefónica a las personas que cumplen los requisitos mencionados en el anuncio laboral; con la finalidad de realizar la entrevista de trabajo y recopilar la mayor información requerida de la persona que se postula, coadyuvado a verificar el cumplimiento de los requisitos que demanda el cargo.

- Pruebas Técnicas y Psicológicas:

De conformidad a los requerimientos que muestra el Perfil y conjuntamente con las competencias necesarias para el cargo, se realiza por parte de las jefaturas la prueba de conocimientos técnicos, coadyuvado a la selección de los Test Psicológicos que serán aplicados a los postulantes que superaron la Pre-entrevista; cumplidos respectivamente cada prueba continuarán en el proceso selectivo.

- Entrevista Final:

Al cumplir con las distintas etapas de selección, los candidatos (terna) pasan a la entrevista final con el jefe inmediato, quien será el responsable a través de esta última entrevista validar la información y de seleccionar a la persona a contratar.

SUBSISTEMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

INDUCCIÓN

- Aspectos Previos:

Culminado el proceso de selección e identificado la persona idónea, el responsable técnico del área de Talento Humano procede a comunicar y presentar a todos los colaboradores que conforman la empresa, sobre la

nueva incorporación, además del recorrido por las instalaciones de la empresa.

- Incorporación:

Adicional, el responsable del proceso selectivo en colaboración con el jefe inmediato del área que solicito el nuevo personal, procede a transmitir al nuevo colaborador toda la información referente a las actividades y responsabilidades que demanda el puesto con la finalidad de adaptarlo al entorno laboral.

SUBSISTEMA DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

- Registro Legal:

Culminado el proceso de selección de personal, inicia el registro del nuevo colaborador en las distintas instituciones públicas de control (IESS, MDT) en cumplimiento con las normativas legales vigentes.

- Contrato de Trabajo:

Definidas y aprobadas los criterios a contratar entre el empleador y el trabajador se procede a la realización del Contrato de Trabajo en cumplimiento con las exigencias legales y contractuales.

SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- **Previos de Evaluación:**

El área de Talento Humano de conformidad con los criterios acordados con los altos mandos, se considera y determina los aspectos metodológicos y políticas para el proceso evaluativo en la empresa.
- **Evaluación:**

De conformidad con los aspectos determinados en los Previos de Evaluación, se realiza el proceso evaluativo considerando los objetivos y criterios establecidos.
- **Resultados:**

De los resultados obtenidos en el proceso evaluativo, estos datos son recopilados y analizados para la debida retroalimentación con los trabajadores y su emisión final a la gerencia general.

SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

- **DNC:**

Los resultados obtenidos del proceso de Evaluación de Desempeño son considerados necesarios y de interés para el proceso de capacitación, por lo que los datos obtenidos son corroborados por los altos mandos para validar la información sobre las necesidades de capacitación.
- **Plan de Capacitación:**

Aplicado los eventos de capacitación el técnico responsable verifica su cumplimiento, evaluación y seguimiento del plan de capacitación que se ejecuta. De los distintos eventos de capacitación planificados son además considerados las temáticas que fueron detectados a través del DNC; esta planificación son programados para el siguiente año con el debido presupuesto.

SUBSISTEMA DE NÓMINA

NÓMINA

- Roles:

Culminado las labores mensuales el técnico del área recopila toda la información necesaria referente a cada uno de los trabajadores con la finalidad de ingresar al sistema para la realización de roles pago.

A partir de la identificación y análisis a las estructuras técnicas de las distintas empresas, se dará inicio al análisis de la estructura que presenta la Industria farmacéutica SWISS & NORTH GROUP S.A. en comparación con la estructura mostrada por la autora.

3.2. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA SWISS & NORTH GROUP S.A. EN COMPARACIÓN CON LA ESTRUCTURA IDENTIFICADA.

A partir del análisis a los enunciados técnicos pronunciados por los distintos especialistas en el área de Talento Humano, se considera importante identificar una Estructura de Gestión del Talento Humano que nos permitirá realizar el análisis técnico a las mencionadas estructuras que muestran las medianas empresas del sector farmacéutico, coadyuvado a la propuesta de estructura de gestión del Talento Humano por competencias para la Industria farmacéutica SWISS & NORTH GROUP S.A.

La Industria farmacéutica SWISS & NORTH GROUP S.A. en la actualidad no cuenta con una estructura conjuntamente con los subsistemas de talento humano que evidencie la administración de su personal, motivo por el cual se describirá la situación actual a partir de la información recabada que presenta la industria.

Adicional, al no contar las medianas empresas del sector farmacéutico con una estructura de talento humano definida para el análisis comparativo, se considerará la información proporcionada de los diferentes subsistemas que estos poseen y dieron forma a la estructura anteriormente detallada y graficada por el autor.

A continuación se realizará el presente análisis a la industria farmacéutica SWISS & NORTH GROUP S.A., correspondiente a los subsistemas de talento humano aplicados versus la estructura de talento humano presentada por la autora Martha Alles, considerada como el de mayor relevancia y adaptabilidad para la empresa, siendo así por:

- Denominación del subsistema
- Conceptualización por cada subsistema
- Importancia de los subsistemas en la estructura
- Relación directa o indirecta entre subsistemas
- Estructura por competencias

ESTRUCTURAS DE RECURSOS HUMANOS

La industria farmacéutica Swiss & North Group S.A. en la actualidad no cuenta con una estructura de talento humano que muestre los diversos subsistemas que poseen la organización.

Para los trabajadores especialistas que conforman el área han considerado el organigrama como el referente más cercano a una estructura de talento humano; pues a pesar de corroborar la real necesidad no han visto a su vez la necesidad de aplicarlo y diagramarlo.

SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

Al igual que el análisis efectuado a la estructura, los subsistemas de talento humano no se encuentran diagramados, sin embargo, si han sido elaborados y aplicados es la organización.

De la variedad de subsistemas propuestos por la autora y de los cuales se toma como referencia para el presente análisis, la organización solo a considerado aplicar: Atracción, Selección e Incorporación de Personas, Desarrollo y Planes de Sucesión, Formación, Evaluación del Desempeño, Remuneración y Beneficios, de los cuales no se ha realizado es el Análisis y Descripción de Puestos.

SUBSISTEMA DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A pesar que el área de talento humano no cuente con una estructura de talento humano, el subsistema de descripción, análisis, clasificación y valoración de puestos no es muy ajeno a los conocimientos del personal que conforma el área, pues hoy en día se encuentran motivados que la organización y el área desarrollaren técnicamente el mencionado subsistema.

En el transcurso de los últimos años por las necesidades legales e internas que la organización demanda, fue elaborado el manual de descriptivos de puestos y que en la actualidad se ha mantenido sin la debida actualización.

Al no contar con el subsistema bajo esquemas técnicos que muestre la realidad de los puestos en la organización, el área de talento humano han visto la necesidad de acogerse al organigrama estructural de la empresa, así poder identificar y diferenciar las posiciones jerárquicas; esta dificultad no ha permitido clasificar o más aun asignar escalas salariales.

SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO

De conformidad a los requerimientos del puesto y del área solicitante, se inicia el proceso de reclutamiento; al existir un proceso de selección, la organización prioriza a su talento y opta por reclutar por medios internos: correo institucional, carteleras, pretendiendo beneficiar y motivar a los empleados con la perspectiva de desarrollar carrera y crecimiento profesional.

De no tener el número suficiente de postulantes internos, paralelamente se procede a la publicación de ofertas laborales por medios externos: portales web (previamente contratado o gratuito), preense escrita, con la finalidad de divulgar que existe en la organización una vacante y así captar el mayor número de candidatos a ocupar la vacante.

La industria farmacéutica con la finalidad de cubrir de manera eficiente el puesto vacante, hace uso del archivo que contiene variedad de hojas de vida tanto físicas como digitales que se encuentran conservadas con anterioridad, facilitando así la optimización de tiempo y recursos. Este tipo de técnica es utilizada con mayor regularidad en puestos operativos y de servicios.

SUBSISTEMA DE SELECCIÓN

Realizado la postulación del anuncio laboral en los diferentes medios de comunicación, la persona responsable del proceso selectivo que forma parte del área de talento humano en conjunto con el jefe inmediato solicitante del requerimiento, elaboran la prueba de conocimientos coadyuvado a determinar los test psicológicos que serán aplicados a los distintos candidatos pre-seleccionados.

Cumplido los distintos requerimientos del proceso selectivo, los candidatos con mejores puntajes en las pruebas aplicadas, pasan a la entrevista final con el responsable del área, quien a través de diversas técnicas de entrevistas recopila

información personal, profesional y actitudinal del individuo por medio de su comportamiento.

Culminado el proceso de entrevista el jefe inmediato comunica a través del correo interno al área de talento humano sobre la decisión y las razones sobre la persona seleccionada.

SUBSISTEMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

Culminado el proceso de selección e identificado el candidato idóneo para cubrir el puesto vacante, se procede a realizar el recorrido por las distintas áreas de la empresa; realizando la presentación formal a todos los colaboradores que conforman la industria.

Realizado el recorrido por las instalaciones de la empresa, el trabajador es trasladado al sitio de trabajo donde desempeñara sus labores, posteriormente se procede a transmitir la información necesaria sobre: actividades, responsabilidades y normas que debe cumplir.

El proceso de inducción es considerado para el área de talento humano y la organización como el pilar fundamental del proceso de selección, pues la incorporación del nuevo trabajador debe ser considerado tenue y confortable, más aun en el momento de la socialización y transmisión de la información sobre la industria farmacéutica, aspectos de interés que el nuevo colaborador debe conocer.

SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Varios han sido los intentos del área de talento humano, que en la actualidad han aplicado medianamente el proceso de evaluación del desempeño; su estudio ha

sido direccionado a obtener resultados sobre el cumplimiento de los objetivos que tienen los colaboradores a través del jefe inmediato al colaborador.

En la aplicación del proceso evaluativo no se han considerado aspectos técnicos estructurados o la consideración de una metodología específica, reduciendo los motivos de su aplicación y por ende que el colaborador conozca escasamente los parámetros a evaluar; en varias ocasiones la evaluación ha sido considerada únicamente en estudio del cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

Sin embargo en posteriores procesos de evaluación se considerara incluir diversos aspectos técnicos; tanto organizacionales como personales, es decir la gestión por competencias que promueva el desarrollo individual y colectivo.

SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN

Por el momento la industria farmacéutica no cuenta con un proceso técnico de capacitación que promueva y desarrolle las habilidades del trabajador que ocupa un puesto, la organización que invierta en capacitación evidenciara la forma de agilizar las actividades y el mejoramiento del desempeño de su talento humano.

Han sido varios los procesos de capacitación que la organización ha aplicado a sus trabajadores, pues para sus dirigentes capacitar continua siendo un gasto innecesario; de los repentinos procesos aplicados, son considerados como una necesidad inmediata u obligatoria.

Considerar el proceso de capacitación como una inversión de largo plazo, es lo que en la actualidad la organización considera desplegar y aplicar de manera técnica y participativa, con visión de desarrollar las competencias de los trabajadores y promover la competitividad.

SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE PERSONAL

En nuestro medio el desarrollo del personal se ha considerado a través de la metodología por competencias con la perspectiva que sean creativas e innovadoras y así contribuir al cumplimiento de los objetivos organizacionales, considerándolo al trabajador como el ente de gestión.

Lamentablemente en la industria farmacéutica no cuenta con un subsistema de desarrollo del personal, permitiendo que los procesos internos y sus actividades sean más eficientes; herramienta que agrega valor al trabajador, a la organización y al cliente.

SUBSISTEMA DE REMUNERACIÓN

La industria farmacéutica de conformidad a lo establecido por las normativas legales que regularizan, denominadas entidades públicas de control (MDT e IESS) es el punto de partida para establecer la remuneración a cancelar por concepto de trabajo.

Para el cumplimiento de las disposiciones estatales, la organización se ajusta al cumplimiento de las leyes laborales con respecto a pagos económicos determinados por obligatoriedad (decimos, horas suplementarias, extras).

La organización en la actualidad ha considerado adecuado impulsar el pago económico a través de bonos por funciones representativas y de interés para la industria farmacéutica; esto con la perspectiva de atraer y retener satisfactoriamente a sus colaboradores.

La industria farmacéutica considera adecuado compensar más de lo estimado legalmente por el trabajo desempeñado; en la actualidad apuesta a incentivar a través de compensaciones, bonos o comisiones que se ajusten adecuadamente al cumplimiento de objetivos.

3.3. PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA SWISS & NORTH GROUP S.A.

Posterior al análisis realizado a la estructura que posee la Industria Farmacéutica SWISS & NORTH GROUP S.A. en el que se detalla el contenido técnico de los diferentes subsistemas y su aplicación, se evidencia que los mismos no se encuentran relacionados.

La carencia de una estructura técnica adecuada que muestre los sistemas y los subsistemas que los contiene, promueve el desconocimiento de las funciones y responsabilidades que los trabajadores tienen dentro de la organización, además de la falta de un orden jerárquico de los procesos que posee el área de talento humano.

De los subsistemas de Talento Humano que presenta la Industria Farmacéutica SWISS & NORTH GROUP S.A. no se evidencia su aplicación y ejecución de las actividades bajo una técnica apropiada que limite el inicio de un subsistema a otro, o no es considerado necesario para desarrollarlo ni aplicarlo en la empresa.

Del análisis efectuado, la industria farmacéutica a partir del área de talento humano, se requiere diseñar una estructura de Talento Humano por competencias cuyo objetivo es proponer desde la perspectiva técnica el mejoramiento de la gestión del Talento Humano de manera más efectiva y participativa.

En la actualidad han sido varias las industrias que invierten en integrar competencias a su organización, más aun cuando es considerado como el gestor principal del talento humano y del acompañamiento al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Por ello se requiere promover y generar una propuesta de estructura que contenga los diferentes subsistemas y su relación entre sí; permitiendo la gestión de desarrollar y aportar ventajas en el cumplimiento de los objetivos personales.

Considerar la estructura de talento humano y sus diferentes subsistemas a partir del enfoque basado en competencias, es el impulso de las necesidades propias de la organización para establecer el desarrollo y gestionar el potencial que poseen sus colaboradores.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El modelo por competencias constituye un medio de fortalecer la gestión del talento humano. Para las organizaciones es considerado como una herramienta gerencial que al incorporarlo debe ser diseñado de conformidad a la realidad que esta presenta, permitiéndole al trabajador en corto y largo plazo mostrar y desarrollar sus conocimientos, habilidades y destrezas para un alto desempeño.

Gestionar la organización mediante competencias, es considerar al personal como ente clave; en consecuencia, debe ser formalizado por todos los niveles jerárquicos con la consideración fundamental de orientar la gestión de las personas hacia los objetivos estratégicos de la empresa.

Las responsabilidades delegadas al trabajador y su adecuado cumplimiento son valoradas por las organizaciones a través de los resultado del desempeño; las competencias son consideradas como promotores del éxito y diferenciadores entre los trabajadores que lo poseen.

Otro de los aspectos técnicos que contribuiría la implementación de competencias en relación directa con todos los subsistemas de talento humano:

- Definir el Descriptivo de Puestos que favorezcan a la productividad.
- Determinar a la persona más idónea para ocupar un cargo en la empresa
- Desarrollo de las Competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La Evaluación del desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables.
- Desarrollo y fortalecimiento de las Competencias con perspectivas de carrera interna.
- Definir aspectos remunerativos y beneficios económicos.

La incorporación de competencias por parte de la organización, promueve la perspectiva de gestión y estrategia, promoviendo así el atraer, desarrollar y retener al personal mediante los sistemas y subsistemas de talento humano.

Todo individuo posee un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, es decir competencias adquiridas o innatas, que establecen un vínculo entre las actividades y los comportamientos manifestados para ejecutarlos, y por otra las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria.

Una adecuada gestión del talento humano por competencias implica establecer los requisitos psicológicos y actitudinales de las personas en relación de los resultados que deben ser alcanzados por sus colaboradores en la organización.

La propuesta de Estructura de Gestión del Talento Humano por Competencias para la Industria Farmacéutica SWISS & NORTH GROUP S.A. contribuirá al cumplimiento de los objetivos planteados, a través de la consideración de la conducta y actitudes de la persona.

De conformidad a la propuesta de Estructura, se detalla a continuación los criterios a considerar en el momento de implementar el sistema de gestión del Talento Humano por Competencias para la INDUSTRIA FARMACÉUTICA SWISS & NORTH GROUP S.A.:

- Definir (revisar) Visión y Misión de la organización
- Definir Competencias por la máxima dirección de la organización (cardinales y específicas)
- Confección de los documentos necesarios: Diccionarios de Competencias y Comportamientos
- Asignación de Competencia y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
- Determinar brechas entre las Competencias definidas por el modelo y de los integrantes de la organización.
- Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por Competencias: Selección, Desempeño, entre otros.

La consideración e incorporación de competencias establecería un vínculo de relación entre las funciones que demanda el puesto y los comportamientos manifestados por la persona en el momento de elaborarlas, además de mostrar las cualidades y habilidades que posee cada individuo.

PROPUESTA DE ESTRUCTURA DE TALENTO HUMANO

Con base al análisis realizado a la diversidad de estructuras existentes; se considera la necesidad de desarrollar para la Industria Farmacéutica SWISS & NORTH GROUP S.A. los sistemas y subsistemas de Talento Humano.

A continuación se muestra de manera gráfica la propuesta de una estructura de Gestión del Talento Humano y sus distintos subsistemas, con la perspectiva de administrar con un criterio técnico el talento humano en la industria farmacéutica.



Figura 17 - Propuesta de Estructura del Talento Humano
(Elaborado por el autor)

La propuesta de estructura muestra la conformación de seis sistemas directamente relacionados a los diferentes subsistemas de talento humano; la secuencia integral y participativa entre sí, permitirá una adecuada gestión del talento humano con base técnica y metódica.

Enseguida, se presenta una breve conceptualización técnica sobre los Sistemas y Subsistemas de Talento Humano que debe poseer la industria farmacéutica; esta descripción se encuentra directamente relacionada a las lecturas realizadas a los criterios técnicos expuestos por los especialistas, además de la experiencia profesional del presente autor, permitiendo así elaborar los siguientes conceptos para cada subsistema.

SISTEMA Y SUBSISTEMA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



Figura 18 - Propuesta de Sistema y Subsistema de Descripción de Puestos
(Elaborado por el autor)

SUBSISTEMA DE DISEÑO DE PUESTOS

Se considera como el conjunto de funciones, obligaciones, responsabilidades y autoridad que de forma estructurada y específica muestra el contenido del puesto, con la finalidad de exponer la relación del puesto con los demás trabajos de la organización y de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de su ocupante.

SUBSISTEMA DE ANÁLISIS DE PUESTOS

Es el estudio sistemático y comparativo de determinar los requisitos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente las funciones, obligaciones, responsabilidades y condiciones que le imponen el puesto que debe ser desempeñado en forma eficaz.

SUBSISTEMA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Es la recopilación de funciones, ambiente de trabajo, herramientas, conocimientos, espacio físico, ergonomía, entre otros que influyen directamente o indirectamente en el desempeño correcto del puesto de trabajo; es decir enunciar por escrito los principales aspectos significativos del puesto.

SISTEMA Y SUBSISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

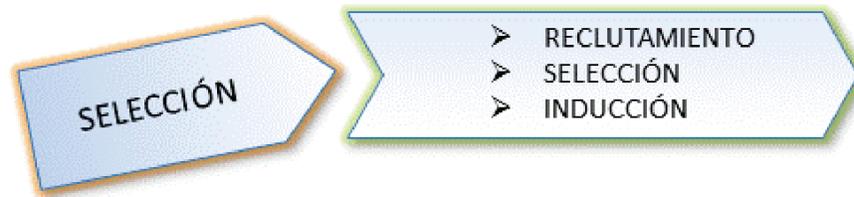


Figura 19 - Propuesta de Sistema y Subsistema de Selección de Personal
(Elaborado por el autor)

SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO

Proceso por el cual permite diagnosticar, identificar y atraer el suficiente número de postulantes idóneos, y en conjunto ofrecer al mercado la oportunidad de ocupar un puesto específico.

SUBSISTEMA DE SELECCIÓN

Consiste en elegir entre los diversos candidatos reclutados la persona idónea para ocupar el puesto existente en la empresa con la perspectiva de retener y desarrollar el rendimiento del personal.

SUBSISTEMA DE INDUCCIÓN

Es la emisión de programas de incentivos de capacitación o adiestramiento a las nuevas personas que ingresan a la organización, con el objetivo de transmitir valores, normativas, clima, cultura, estructura orgánica, entre otros principales objetivos que la organización considera imprescindibles y relevantes para una adaptación del individuo al puesto de trabajo.

SISTEMA Y SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DE PERSONAL

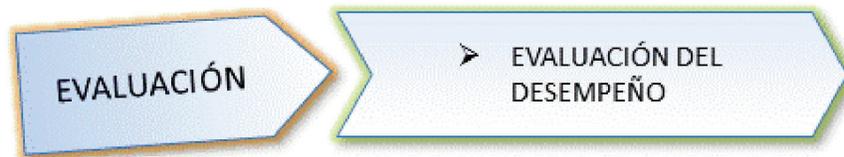


Figura 20 - Propuesta de Sistema y Subsistema de Evaluación de Personal
(Elaborado por el autor)

SUBSISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Proceso sistemático de evaluar el rendimiento del individuo aplicando variedad de procedimientos que muestren el desempeño en su puesto trabajo y de su potencial desarrollo a futuro.

SISTEMA Y SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL



Figura 21 - Propuesta de Sistema y Subsistema de Capacitación de Personal
(Elaborado por el autor)

SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Proceso educativo sistemático y organizado por el cual los individuos adquieren conocimientos, habilidades o desarrollan competencias en contribución a mejorar el desempeño del trabajador y aspectos relativos de la organización.

SISTEMA Y SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE PERSONAL



Figura 22 - Propuesta Sistema y Subsistema de Desarrollo de Personal
(Elaborado por el autor)

SUBSISTEMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Proceso por el cual trata sobre el análisis interno y del entorno organizacional que lo rodea permitiendo diagnosticar, planificar e implementar mejoras institucionales, que le conduzcan a adoptar estrategias al éxito funcional, de desarrollo, de efectividad y de adaptación a los nuevos desafíos que le surge a la organización.

SUBSISTEMA DE PLANES DE CARRERA

Es la propuesta estructurada de formación y desarrollo del colaborador a planear su carrera personal o laboral dentro de la organización que labora, permitiéndole incrementar conocimientos, capacidades y habilidades en adaptación a los cambios y metas establecidas.

SISTEMA Y SUBSISTEMA DE COMPENSACIONES DE PERSONAL



Figura 23 - Propuesta Sistema y Subsistema de Compensaciones de Personal
(Elaborado por el autor)

SUBSISTEMAS DE REMUNERACIONES

Retribución económica gratificante que percibe el individuo por concepto del servicio de trabajo efectuado.

SUBSISTEMA DE BENEFICIOS

Considerado como beneficios e Incentivos tangibles o intangibles que complementan la remuneración económica hacia los trabajadores con la finalidad de obtener, mantener y retener el talento humano.

A partir del desglose y detalle de los sistemas y subsistemas de talento humano que debe poseer la Industria Farmacéutica SWISS & NORTH GROUP S.A. es de importancia para la organización continuar con la elaboración de los procedimientos y herramientas de los diferentes subsistemas que establecen la integración de la gestión por competencias; con la finalidad de facilitar la alineación del comportamiento del personal a la estrategia de la organización.

CAPÍTULO 4

4.1. RESULTADOS Y DISCUSIONES GENERALES

De conformidad a la visita participativa a las instalaciones de las empresas medianas del sector farmacéutico: Ginsberg Ecuador S.A., Limerickpharma Cia. Ltda. y Sionpharm Cia. Ltda., con la finalidad de conocer y analizar la estructura que estas poseen en la gestión del talento humano, a continuación se detalla la información obtenida.

La asistencia a las diferentes empresas, permitió el acercamiento con los responsables y colaboradores que forman parte del área de talento humano; esta aproximación permitió aplicar una entrevista estructurada (anexo G), con la perspectiva de recabar información específica sobre la existencia y aplicación de la estructura de talento humano con sus debidos subsistemas que promueven la gestión de su personal.

La aplicación de la entrevista fue empleada a los responsables del área talento humano o su similar, quienes que, por sus años en la empresa y su posición jerárquica; son considerados personas estratégicas para recabar información actual sobre la aplicación y desarrollo de los sistemas y subsistemas de talento humano.

A partir de las entrevistas aplicadas, se obtuvo la colaboración del personal interno que forma parte del área de talento humano; por cuestiones de conservación de identidad, no se reflejarán sus nombres originales, lo que permitirá a continuación el uso de seudónimos: “NM” Gerente de Talento Humano de Ginsberg Ecuador S.A., “AS” Responsable de Talento Humano de Limerickpharma Cia. Ltda. y “DJ” Especialista de Talento Humano de Sionpharm Cia. Ltda., colaboradores que transmitieron información de interés para la elaboración del presente trabajo.

La entrevista contiene seis preguntas distintas que fueron elaboradas anteriormente; considerando captar mayormente información referente a la estructura y gestión de su talento humano, obteniendo así las siguientes respuestas por parte de los entrevistados.

1. ¿Cuenta la empresa con una Estructura de Talento Humano que Gestione la administración de su personal?

“NM” responde:

“Existe en la empresa, pero no definida. Exclusivamente aquí, los que conformamos la gerencia de talento humano conocemos y discernimos que subsistemas de talento humano tiene la empresa y para qué son, y en qué momento deben ser aplicados; contamos con los debidos documentos requeridos en la administración de talento humano (manuales, reglamentos, políticas). Consideramos a los subsistemas de talento humano, como un sistema vertical que alimenta secuencialmente a otro subsistema, sin la participación de un subsistema no obtendríamos detalles técnicos para el siguiente subsistema y viceversa”.

“AS” responde:

“Actualmente la empresa no cuenta específicamente con una estructura de talento humano que sea visible o que de directrices sobre la gestión del talento humano; lo que si se tiene son los subsistemas de selección, evaluación del desempeño y nomina que por la costumbre o experiencia son aplicados con regularidad. Contamos con el manual de puestos que por el momento se encuentra actualizándose”.

“DJ” responde:

“No, la empresa en estos momentos está transitando por un proceso de renovación administrativa, por lo que la nueva persona técnica en recursos humanos que vaya a incorporarse será la responsable de elaborar esta estructura que contendrá todos los subsistemas de talento humano”.

2. ¿Dispone la empresa con un similar de Estructura que muestre los distintos Subsistemas de Talento Humano?

“NM” responde:

“Tenemos un similar de Estructura de talento humano, es decir a través de procesos de gestión, a partir de ellos hemos generado diversos procesos denominados POES (Procedimiento Operativo Estándar) que muestran una secuencia de las actividades que hay que cumplir; esos POES son por cada subsistema, que por el momento han generado respuesta eficiente en la gestión del talento humano y a las entidades públicas”.

“AS” responde:

“Como se mencionó la empresa no cuenta con una estructura específica. Lo que posee por el momento es un esquema por procesos, donde brevemente se detalla la existencia de los subsistemas. Pero claro, actualmente estamos trabajando en la actualización y elaboración de estos subsistema, que serán aplicados a partir de criterios más técnicos, sin embargo no se ha culminado por dar respuesta inmediata a entidades de control Ministerio del Trabajo y al IESS, es decir por cuestiones ajenas al área”.

“DJ” responde:

“Similares no tiene la empresa; existe por el momento documentos que detallan de manera específica y sencilla la existencia de subsistemas de talento humano, pero que en la actualidad no son aplicados por falta de claridad técnica, lo que nos ha permitido acogernos a los conocimientos adquiridos en la universidad, libros o por la experiencia”.

3. ¿Considera que los Subsistemas de Talento Humano que posee la empresa, contribuyen a la gestión del personal?

“NM” responde:

“Hace algunos años atrás, la empresa no contaba con subsistemas de talento humano; su involucramiento inicia a partir que la industria farmacéutica en ese momento incremento su producción y por ende la necesidad de personal competente, para el manejo de maquinaria especial que escasamente existía en el país; esto ha motivado a gestionar el talento humano de toda la empresa de manera técnica y ordenada a partir de los subsistemas de selección (pruebas técnicas, aplicación de test psicológicos), capacitación (DNC), evaluación de desempeño (evaluación por grados) y nomina (sistema computarizado) entre otros; cada uno de ellos posee sus debidas herramientas para su aplicación”.

“AS” responde:

“Independientemente al número de subsistemas que posea una empresa, los subsistema de talento humano brindaran ese apoyo técnico y metodológico en el momento de aplicar a su personal. Por ello la empresa en la actualidad a considerado prioridad actualizar y desarrollar los subsistemas de talento humano restantes, con vísperas a fortalecer la parte profesional y personal. Poseemos el subsistema de selección de personal que es uno de los procesos completos que aplicamos en la empresa. Por ejemplo para seleccionar un químico farmacéutico aplicamos prueba de conocimientos, pruebas psicológicas, entrevista por competencias, es decir un proceso completo para seleccionar al mejor candidato”.

“DJ” responde:

“Sin duda, siempre y cuando los subsistemas de talento humano sean elaborados y aplicados con enfoques teóricos de autores o alguno genérico (por ejemplo el que emite el estado a sus instituciones públicas; aplicamos el proceso de selección con sus diversas herramientas, esto nos ha ayudado en la búsqueda de personal, pero necesitamos desarrollar los restantes subsistemas que permitan administrar a todo el personal”.

4. ¿De los Subsistemas de Talento Humano aplicados por la empresa, estos son empleados por alguna técnica en particular?

“NM” responde:

“Como técnica en sí, hemos tratado de implementar para la empresa nuevas prácticas en la gestión del talento humano, esta innovación que decidamos debe permitirnos mejorar la administración de nuestro personal. Se ha considerado metodologías de autores o publicaciones de consultorías extranjeras que en la actualidad están dando respuestas positivas a otras empresas del mismo sector para el cumplimiento de objetivos y resultados eficientes. Cada uno de los subsistemas que actualmente aplicamos están alineados a aspectos técnicos bajo una razón de ser; cuando se elaboró los POES se consideró la interrelación que estos deben poseer y que, de manera conjunta se complementen”.

“AS” responde:

“La empresa en los dos últimos años ha incorporado en el área de talento humano, personal técnico y con experiencia para fortalecer y desarrollar los procesos internos. Por este motivo se está incluyendo nuevas técnicas que ayudaran al desempeño del trabajador; por ejemplo la metodología por competencias que hemos usado en el subsistema de selección y de capacitación pretendemos expandirnos al subsistema de evaluación de personal, he ir fortaleciendo los subsistemas de talento humano”.

“DJ” responde:

“Actualmente la empresa no cuenta con una técnica definida, informalmente estamos aplicando gestión por competencias en los subsistemas de selección y evaluación de desempeño. Como talento humano hemos visto la necesidad de incorporar paulatinamente el criterio de competencias con la perspectiva de innovar en algo el área de talento humano”.

5. ¿Cuenta la empresa con un modelo de Gestión del talento humano por Competencias o algún similar?

“NM” responde:

“La empresa hace tres años atrás incorporo la metodología por competencias, lo que nos ha permitido en este último año evidenciar el estado en el que se encuentra aplicada la metodología y así mejorar los subsistemas en base a competencias. Integrar competencias en la industria farmacéutica represento un proyecto interno de la gerencia de talento humano que ayudo en la gestión de todo el personal. En la actualidad estamos considerando desarrollar el restante de subsistemas de talento humano como el de beneficios y compensaciones; estamos trabajando”.

“AS” responde:

“El segundo semestre del año dos mil catorce se pretendió integrar la metodología por competencias, con la perspectiva de innovar todo el departamento de talento humano; pero que en la actualidad se aplica medianamente. Esto permitió la elaboración del manual de funciones, diccionario de competencias, matrices de competencias, que fueron desarrollados y aplicados al subsistema de selección; luego paso a desarrollarse el subsistema de evaluación de desempeño y que por el momento no ha sido transferidos a otros subsistemas”.

“DJ” responde:

“Se ha considerado la gestión por competencias únicamente al subsistema de selección de personal, pues nos ha permitido al momento de realizar entrevistas laborales obtener el mejor candidato. Esta metodología fue promovida por estudiantes universitarios, que consideraron necesario aplicar y dejar como un aporte a la empresa. Claro que sería de importancia incluir esta iniciativa a todos los subsistemas la metodología por competencias, siempre y cuando estén bajo un criterio profesional y técnico bien definido”.

6. ¿Cómo considera la incorporación de una Estructura de Gestión del Talento Humano por Competencias para la empresa?

“NM” responde:

“Desde el aspecto técnico profesional, ha permitido identificar a los trabajadores idóneos (proceso de selección), desarrollarlos (proceso de capacitación) y además de evaluarlos (proceso de evaluación del desempeño), y por el otro lado de conocer su lado personal y emocional (clima y cultura organizacional). Aplicar competencias nos ha permitido como empresa innovarnos y estar a la vanguardia de otras empresas similares. En el siguiente año (dos mil dieciséis) se ha programado una revisión completa de todos los subsistemas de talento humano para gestionar de mejor manera nuestro personal”.

“AS” responde:

“A pesar que en la empresa no tengamos incorporado en su totalidad la gestión por competencias, si nos ha dado resultado en el subsistema de selección y evaluación del desempeño; aplicar competencias al momento de entrevistar ha permitido conocer aspectos más amplios del entrevistado al igual al momento de evaluar aspectos laborales del trabajador. Enfocar esta técnica solamente a ciertos subsistemas es un avance para la gestión del personal y para la empresa, ya que cumpliremos los objetivos organizacionales”.

“DJ” responde:

“Considerar incorporar a todos los subsistemas de talento humano la gestión por competencias, es la perspectiva que en la actualidad tiene el área y la empresa, con la finalidad de mejorar el desempeño de los trabajadores desde un mismo criterio, y más aún si estos son trabajadores claves para motivarles y continuaran colaborando en el cumplimiento de los objetivos organizacionales”.

Aplicada la entrevista, procedemos a discernir la información relevante que muestran las industrias farmacéuticas para nuestro estudio; es así que los sistemas y subsistemas de Talento Humano, se encuentran directamente considerados a partir de las necesidades y la gestión que cada organización requiere.

La información recopilada tras las entrevistas suscitadas, se obtuvo criterios similares en la estructura y subsistemas de talento humano pero de diferente metodología adaptada y aplicada a la realidad de sus organizaciones; siendo así:

Del subsistema de Descripción de Puestos.

A pesar de ser un referente de apoyo y de interacción con el resto de subsistemas, las organizaciones no connotan la real necesidad de aplicarlo; pues su comprensión y requerimiento de desarrollarlo es limitada; consideran el Manual de Descriptivo de Puestos como la única herramienta que debe poseer el subsistema.

Es de interés del responsable y los integrantes del área de talento humano, que la organización debe determinar y difundir funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, pues ello permitirá a su personal conocer y limitar el alcance de su trabajo coadyuvado a la creación o supresión de cargos.

Del subsistema de Selección.

El subsistema de selección es el único proceso que muestra similitud entre las organizaciones, considerando aspectos técnicos uniformes en las etapas de reclutamiento, entrevista y selección; además de prevalecer el criterio humano al momento de identificar el candidato idóneo.

A partir de la similitud técnica en el subsistema de selección; las herramientas aplicadas (solicitud de empleo, pruebas técnicas, test psicológicos) muestran diferencia y escaso criterio técnico, dejando un amplio espacio para integrar o modificar nuevas propuestas de selección sin descuidar la interrelación entre herramientas.

Del subsistema de Inducción.

Proceso por el cual de manera unánime las industrias farmacéuticas consideran importante para su organización, pues este proceso debe ser visible y representativo en la estructura de talento humano; transmitir al nuevo trabajador la información necesaria referente a la organización, es brindarle la seguridad y la pronta adaptación a su puesto de trabajo.

Transmitir al nuevo colaborador en su ingreso lo referente a sus deberes, derechos y hasta los beneficios (retribución económica, bonificaciones, tipo de contrato, descripción de funciones entre otros) que dispondrá, es la consideración de una organización comprometida con su personal y con la visión de un talento humano competitivo y motivado.

Del subsistema de Contratación.

En el presente subsistema se obtuvo resultados de importancia e interés, pues las organizaciones muestran un fiel apego a la legislación laboral vigente pero de escasa difusión hacia sus colaboradores; situación que ha permitido a los trabajadores recabar información externa y solicitar el cumplimiento de sus deberes y derechos del trabajador.

Los responsables del área de talento humano consideran propicio transmitir la variedad de normativas legales vigentes que se sujeta la organización; el primer paso a realizarlo es dando a conocer el lazo contractual entre empleador y trabajador.

Del subsistema de Evaluación del Desempeño.

Considerado aun por las organizaciones como un proceso técnico de juzgamiento, a pesar que en la actualidad ya se pronuncian cambios en los criterios de evaluación, son ahora los trabajadores quienes proponen impulsar el subsistema de evaluación a través de aspectos de desarrollo y de crecimiento personal y profesional.

Distintamente a la herramienta o técnica utilizada por las organizaciones en el momento de evaluar el desempeño de su personal, son considerados los objetivos de evaluación de manera unánime permitiendo crecer conjuntamente la empresa con los trabajadores, con vísperas de generar fortalezas y oportunidades a los resultados encontrados.

El subsistema de Capacitación.

Para las industrias farmacéuticas el subsistema de capacitación es aun considerado de baja importancia, pues no dimensionan la real necesidad e importancia que representa para sus colaboradores capacitarlos; fortalecer el proceso de capacitación con aspectos técnicos brindará resultados substanciales en el desarrollo de conocimientos y habilidades de todo el personal incluyendo el nivel jerárquico superior.

Las áreas de talento humano ejecutan los procesos de capacitación como una actividad que en su momento requiere atención específica; para la organización establecer y promover planes de capacitación constantes que abarque los

requerimientos de la empresa y de su personal son aspiraciones que se verán reflejados en el mejoramiento del desempeño y cumplimiento de los objetivos previstos por la organización.

Del subsistema de Compensaciones.

Considerar las compensaciones como un estímulo al trabajador, ha sido el criterio de las organizaciones realizarlo; pues en su momento lo más semejante son los incentivos económicos o planes de bienestar;

La estructura de talento humano y sus reglamentos que poseen en la actualidad; escasamente permiten integrar técnicas de remuneración o de beneficios que logre satisfacer las expectativas del trabajador por las actividades y responsabilidades cumplidas.

Poseer un personal motivado económicamente es muestra de un desempeño eficaz con obtención de resultados positivos a que un personal desmotivado genere bajo desempeño e incumplimiento de los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO 5

5.1. CONCLUSIONES

A partir del análisis a las estructuras de talento humano que poseen las industrias farmacéuticas; se consideró previamente realizar una revisión técnica a las teorías que imparten los diferentes autores especialistas en la gestión del talento humano y que a partir de ello se realizó un comparativo con la estructura que presenta la Industria Farmacéutica SWISS & NORTH GROUP S.A. generando como conclusiones lo siguiente.

El análisis efectuado a las técnicas pronunciadas por los autores y de la asistencia participativa a las empresas, muestra que durante los últimos años han mantenido y aplicado los sistemas y subsistemas de talento humano de manera empírica, es por ello la necesidad de proponer y aplicar una Estructura de Gestión del Talento Humano por competencias para la Industria Farmacéutica SWISS & NORTH GROUP S.A.

Este análisis ha permitido conocer y discernir desde el aspecto técnico la variedad de estructuras de talento humano que poseen las empresas medianas del sector farmacéutico, el modo de aplicación y la falta de ciertos subsistemas de talento humano.

De los resultados analizados a través de los distintos medios utilizados para recabar información, desprende la necesidad de planificar y desarrollar cada subsistema a partir de criterios técnicos que cubran las necesidades y requerimientos del talento humano.

La propuesta de estructura fue elaborada en base al análisis a las técnicas sugeridas por los autores especialistas y la necesidad que requiere la industria

farmacéutica de poseer un sistema de talento humano que permitan gestionar adecuadamente su personal.

Varios de los colaboradores que conforman el área de talento humano desconocen la importancia y la relación que tiene la estructura con sus subsistemas hacia el personal de la empresa y más aún la aplicación de una gestión por competencias que envuelve a toda la organización.

Las empresas farmacéuticas analizadas consideran relevante la relación que tiene la estructura de talento humano con los colaboradores; lo que ha permitido en la propuesta, adaptar la estructura y los subsistemas de talento humano a partir de la gestión de competencias; la perspectiva de esta es desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores.

La gestión por competencias aplicada a la industria farmacéutica, pretende ser una herramienta de mejora en la administración de su talento humano, debido a que la provisión y retener a su personal tienen bases técnicas impulsadas por la metodología por competencias, es decir se promueve la motivación y mejora continua del trabajador.

5.2. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Industria Farmacéutica SWISS & NORTH GROUP S.A. considerar la implementación de una gestión de talento humano por competencias como herramienta esencial en la de administración, dirección y desarrollo del personal.

Se sugiere considerar integrar y adaptar la metodología por competencias a los subsistemas que poseen en la actualidad (selección, capacitación, evaluación del desempeño independientemente), lo que permitirá generar replica o desarrollar los restantes subsistemas de talento humano.

Es importante definir la estructura de gestión del talento humano para la industria farmacéutica a partir de un criterio técnico y participativo entre la organización y sus colaboradores; se sugiere considerar su aplicación a partir del Sistema de Descripción posterior el de Selección, Evaluación, Capacitación, Desarrollo y Compensación coadyuvado a los distintos subsistemas que los contienen.

La secuencia sistemática a cada uno de los Sistemas y Subsistemas permitirá al área de talento humano evidenciar y desarrollar secuencialmente las herramientas o matrices necesarias en la gestión del talento humano para su aplicación. Además de difundir constantemente al personal de la organización, la importancia de implementar una estructura de gestión del talento humano, como criterio de desarrollo personal y crecimiento laboral de todos sus colaboradores.

De los subsistemas de talento humano que son aplicados en la industria farmacéutica es importante realizar una revisión unilateral para su actualización y desarrollo de nuevas herramientas técnicas que al aplicarlos a su personal brinden información de interés y necesaria para su gestión.

Definido la estructura y sus distintos subsistemas de talento humano contribuirá a formar y mejorar los canales de mando, supervisión y responsabilidad de todos sus colaboradores promoviendo a determinar posiciones jerárquica representadas en el organigrama estructural de la empresa.

De conformidad al análisis realizado entre medianas empresas del sector farmacéutico, la falta de incentivos tangibles o intangibles que estos brindan a sus trabajadores es escasa, pues es necesario considerar e integrar aspectos motivacionales de capacitación y/o económicos que promuevan el desarrollo y compensen a su personal.

Se sugiere considerar la propuesta de estructura de talento humano por competencias pues integra y relaciona técnicamente las necesidades de la industria farmacéutica con las necesidades de su personal y conjuntamente cumplan los objetivos organizacionales.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: evaluacion de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Diccionario de Comportamientos. Gestión por competencias: como descubrir las competencias a través de los comportamientos, 1era. 2da reimp.* Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2005). *Gestion por Competencias. El diccionario - 2a. ed.* Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias - 1a ed. 2a reimp.* Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: evaluacion de 360 - 1a ed. 3a reimp.* Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Seleccion por Competencias 1a ed.* Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). *Codesarrollo una nueva forma de aprendizaje.* Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Codesarrollo: Una nueva forma de aprendizaje.* Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). *Diccionario de términos de recursos humanos. 1a ed.* Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2014). *La Marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización. 1a ed.* Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. - 3a ed.* Buenos Aires: Granica.
- Benitez R., J. (15 de Agosto de 2007). <http://www.gestiopolis.com>. Recuperado el 28 de Julio de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/enfoques-y-clasificacion-de-las-competencias-laborales/>
- Blanco Prieto, A. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias.* . Pozuelo de Alarcón (Madrid): Esic Editorial.

- Calderon, G., & Castano, G. (2005). *Investigacion en Administracion en America Latina: Evolucion y Resultados*. Colombia: Edigraficas.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos 2a. edicion*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administracion de los recursos humanos, 5ta. edicion*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestion del Talento Humano*. Bogota: Mc Graw - Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestion del Talento Humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administracion de Recursos Humanos - El Capital Humano de las Organizaciones - Octava Edición*. Mexico, D.F.: Mc. Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos - El Capital Humano de las Organizaciones - Novena Edición*. Mexico, D.F.: Mc. Graw-Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administracion del personal, Octava edicion*. Mexico: Pearson Educacion.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos - Decimoprimer edición*. Mexico: Pearson Educacion.
- Dessler, G., & Varela Juarez, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. Mexico: Pearson Educacion.
- Flannery, T., Hofrichter, D., & Platten, P. (1997). *Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios*. Buenos Aires: Paidós.
- Graham, H. (1991). *El comportamiento empresarial*. Colombia: Legis.
- Hernandez Orozco, C. (2007). *Analisis Administrativo: Tecnicas y Metodos, 5. reimpr de la 1. ed*. Costa Rica: San Jose, C. R.: EUNED.
- Ingham, G. (2007). *Motivando en tu entorno*. Londres Nueva York: Dorling Kindersley Limited.
- Lopez, C. (28 de Julio de 2002). <http://www.gestiopolis.com>. Recuperado el 28 de Julio de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/enfoque-de-competencias-laborales/>
- Mendoza Nuñez, A. (2000). *Manual para determinar necesidades de capacitación y desarrollo*. Mexico: Trillas.
- Mintzberg, H. (1988). *La estructuracion de las organizaciones*. España: Ariel.

- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Argentina: EL Ateneo.
- Newstrom, J., & Keith, D. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Paredes, L. (2002). *Como y Cuando Aplicar El Outdoor Training*. Capital Humano.
- Senge, P. (2006). *La quinta disciplina. En la practica*. Argentina: Granica S.A.
- Shimon L., D., Susan E., J., Ramon Valle, C., & Randall S., S. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. España: Mc. Graw Hill.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work*. New York: Wiley.
- William, B., Werther, J., & Keith, D. (1991). *Administracion de personal y recursos humanos, Tercera Edicion*. SC: n/n.
- Zingheim, P. K., & Schuster, J. R. (2000). *Sistemas de retribucion: antes de que sea demasiado tarde*. España: Harvard Deusto Business Review.

ANEXOS

ANEXO A – Procedimiento; Selección de Personal Ginsberg Ecuador S.A.

 Ginsberg Ecuador S.A.	
PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTÁNDAR SELECCION DE PERSONAL	No.: GP-10-003-01 Pág.: 3 de 6

1 MARCO LEGAL

No Aplica

2 OBJETIVO

Establecer un procedimiento sistemático y consistente que permita proporcionar el Talento Humano idóneo para GINSBERG ECUADOR S.A.

3 ALCANCE

Este procedimiento aplica al Departamento de Recursos Humanos, para atender las demandas del personal que participa en los procesos de selección, requerientes por las diferentes áreas de la Empresa.

4 RESPONSABLES

Función	Responsabilidad
Analista de Recursos Humanos	Es el autor del POE y responsable de administrar el proceso y verificar el cumplimiento del procedimiento por parte de los involucrados
Gerente de Recursos Humanos	Revisar, proponer cambios para el óptimo cumplimiento del procedimiento, así como de garantizar la difusión y el cumplimiento del mismo.
Gerente y/o Jefe de Área.	Sujetarse a lo establecido en los requerimientos del procedimiento.
Médico Ocupacional	Emitir certificado médico de aptitud para el cargo

4.1 Otras Funciones concernientes

Todos los involucrados con el procedimiento de selección de personal, están sujetos a cumplir con las prescripciones determinadas en este procedimiento.

5 METODOLOGÍA / PROCEDIMIENTO

5.1 Definiciones y Abreviaciones

Término	Definición
Competencias	Son los diferentes conocimientos, habilidades y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los colaboradores de la empresa.

 Ginsberg Ecuador S.A.	
PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTÁNDAR SELECCION DE PERSONAL	
No.:	GP-10-003-01
Pág.:	4 de 6

5.2 Requerimientos Generales.

- Ginsberg Ecuador S.A. deberá contar previamente con un Manual de Descripción de Puestos y Perfiles, el cual es la base del proceso de Reclutamiento y Selección.
- El Departamento de Recursos Humanos, será el responsable del proceso de reclutamiento y selección, y se asegurará de que las personas aspirantes cumplan con los perfiles requeridos para cada puesto.
- Además se asegurará de medir las características más relevantes de los aspirantes al puesto tales como: Educación, Formación, Experiencia y Habilidades, esta última se considerará como Competencias (según su tipología: Organizacionales y Específicas).
- Únicamente los aspirantes que en las pruebas de conocimientos técnicos obtengan calificaciones iguales o superiores al 70%, podrán continuar con las pruebas psicométricas, competencias y/u otras evaluaciones.
- Las evaluaciones Psicométricas serán valorados de acuerdo a las Competencias requeridas por el "Perfil del Cargo" FR-GP-ep-006, las mismas que deberán ser aplicadas y calificadas por un profesional con conocimiento en la materia.
- La decisión final de la selección estará a cargo del Jefe y/o Gerente de Área o su delegado dependiendo del puesto.

5.3 Descripción del procedimiento

Tarea 1. Requerimiento de Personal

Analista de Recursos Humanos	Requerimiento de Personal
	<ol style="list-style-type: none"> Receptar de las Gerencias o Jefaturas de área, la solicitud de la nueva plaza o puesto vacante. Esta solicitud se lo realizará con el formulario de Requisición de Personal (FR-GP-ep-007). Verificar que exista el Cargo solicitado en la Estructura Orgánica de la Empresa y en el Manual de Descriptivo de Cargos de la Empresa, (seleccionar el cumplimiento en el mismo FR-GP-ep-007). De ser necesario, actualizar el descriptivo de puesto y perfil de competencias. Si se trata de un puesto nuevo, hacer el levantamiento del Puesto y Perfil, registrar en el organigrama en el caso de requerirse ingresar un nuevo cargo. En ambos casos se deberá proceder a solicitar la autorización de Gerencia de Recursos Humanos y de Gerencia General, para iniciar el proceso.

Tarea 2. Reclutamiento de Personal

Analista de Recursos Humanos	Reclutamiento de Personal
	<ol style="list-style-type: none"> Publicar la necesidad de personal en los distintos medios de comunicación que dispone la empresa: prensa escrita, radio, internet, entre otros dependiendo del requerimiento a cubrir y, a criterio de los responsables del proceso también se podrán optar por otros medios, incluso una consultora.

 Ginsberg Ecuador S.A.	
PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTÁNDAR SELECCION DE PERSONAL	No: GP-10-003-01 Pág: 5 de 6

Tarea 3. Preselección de Personal

Analista de Recursos Humanos	7. Validar la información contenida en las hojas de vida de los postulantes versus el Perfil del Cargo.
	8. De las personas que cumplieren el perfil, proceder a confirmar datos de: Referencias Laborales y Personales.

Tarea 4. Entrevista de Preselección y Aplicación de Pruebas

Analista de Recursos Humanos	9. Establecer un acercamiento con el postulante a través de una Entrevista Laboral, con la finalidad de esclarecer la información proporcionada en la Hoja de Vida, la cual dependiendo del proceso puede ser llevada a cabo por el Analista o por el Responsable de Recursos Humanos.
	10. Validar los conocimientos técnicos del aspirante, lo cual puede realizarse a través de una Prueba o Entrevista, previa elaboración del Área solicitante.
	11. Aplicar las Pruebas Psicométricas, que darán a conocer sus Habilidades (Competencias) necesarias para el puesto.

Tarea 5. Entrevista Final de Selección

Analista de Recursos Humanos	12. Presentar al Jefe Inmediato o su delegado, los aspirantes que hayan cumplido todas las etapas del proceso selectivo, para la realización de la Entrevista Final, la cual permitirá el análisis, valoración y verificación de los siguientes factores: Educación, Formación, Experiencia y Habilidades de los postulantes a ocupar el Cargo.
	13. Coordinar el proceso de entrevista, así como asesorar al Jefe Inmediato o Responsable de la decisión, en técnicas de Entrevista que permitan obtener información útil, necesaria e indispensable del Entrevistado.
	14. Recibir el criterio de la decisión final y las aprobaciones necesarias para la Contratación y vinculación del nuevo colaborador a la empresa.
	15. Coordinar con el Médico Ocupacional la realización de Exámenes Ocupacionales, a fin de garantizar la aptitud médica del nuevo ocupante del cargo.
	16. Entregar al aspirante seleccionado el Formulario de Documentación de Ingreso (FR-GP-ep-008) y Formulario de Datos Personales (FR-GP-ep-009) para formalizar su ingreso a la empresa.

6 REFERENCIAS

POE / IT.	Título	Número de páginas
N/A	N/A	N/A

ANEXO B – Procedimiento; Inducción de Personal Ginsberg Ecuador S.A.

 Ginsberg Ecuador S.A.	
PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTÁNDAR	No.: GP-10-002-01
PROCEDIMIENTO DE INDUCCION	Pág.: 3 de 5

1 MARCO LEGAL

No Aplica

2 OBJETIVO

Establecer un procedimiento que permita orientar al nuevo colaborador, así como garantizar la transmisión de la información necesaria para su adecuada vinculación y adaptación a GINSBERG ECUADOR S.A.

3 ALCANCE

Este procedimiento aplica a todo el Personal que ingrese a laborar en GINSBERG ECUADOR S.A.

4 RESPONSABLES

Función	Responsabilidad
Analista de Recursos Humanos	Es el autor del POE y responsable de administrar el proceso y verificar el cumplimiento del procedimiento por parte de los involucrados.
Gerente de Recursos Humanos	Revisar y proponer cambios para el óptimo cumplimiento del procedimiento, asegurar la difusión y el cumplimiento del mismo.
Gerente y/o Jefe de área.	Asegurar el cumplimiento de los requerimientos del procedimiento.

4.1 Otras Funciones concernientes

Todos los involucrados con el procedimiento de inducción, están sujetos a cumplir con las prescripciones determinadas en este procedimiento.

5 METODOLOGÍA / PROCEDIMIENTO**5.1 Definiciones y Abreviaciones**

Término	Definición
N/A	N/A

5.2 Requerimientos Generales.

- La inducción a un puesto se realizará durante el primer mes desde el ingreso del nuevo colaborador.

 Ginsberg Ecuador S.A.	
COPIA CONTROLADA	
PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTÁNDAR	No.: GP-10-002-01
PROCEDIMIENTO DE INDUCCION	Pág.: 4 de 5

- Se deberá realizar la evaluación de la Inducción, en la que se medirá el aprendizaje del nuevo colaborador al finalizar el proceso de inducción.
- La inducción considerará los siguientes aspectos:
 - Aspectos generales, a cargo del departamento de Recursos Humanos.
 - Seguridad y Salud, a cargo de la Unidad de Seguridad y Salud.
 - Buenas Prácticas de Manufactura y Sistema de Gestión de Calidad.
 - Inducción específica, a cargo del Jefe Inmediato o su delegado.

5.3 Descripción del procedimiento**Tarea 1. Aspectos previos**

Analista de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> Una vez que la contratación ha sido autorizada, se debe revisar la información base del puesto a fin de garantizar la estación de trabajo y adecuaciones del puesto. Notificar al personal de seguridad y personas a las que sea necesario informar a fin de garantizar el acceso a las instalaciones, del nuevo colaborador. Solicitar al Departamento de sistemas el acceso a redes y sistemas que sean requeridos en el puesto de trabajo. Elaborar la agenda del programa de inducción para el o los colaboradores que ingresen a la empresa, coordinando con los responsables de las áreas involucradas en el mismo.
------------------------------	--

Tarea 2. A la incorporación del colaborador

Analista de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> Dar la bienvenida al nuevo colaborador y darle a conocer el programa de inducción, ejecutarlo y/o hacer el seguimiento correspondiente, según el Registro del Programa de Inducción General FR-GP-ep-005. Emitir comunicado para conocimiento de todo el personal de la empresa. Gestionar la lectura de huella, entrega de uniformes, identificación, llaves. Realizar la evaluación correspondiente dando fin al proceso de inducción
------------------------------	--

ANEXO C – Procedimiento; Evaluación del Desempeño de Personal Ginsberg Ecuador S.A.

 Ginsberg Ecuador S.A.	
PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTÁNDAR	No.: GP-10-005-01
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Pág.: 3 de 6

1 MARCO LEGAL

No Aplica.

2 OBJETIVO

Establecer un procedimiento que establezca las políticas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa.

3 ALCANCE

Este procedimiento aplica a todo del personal de GINSBERG ECUADOR S.A.

4 RESPONSABLES

Función	Responsabilidad
Analista de Recursos Humanos	Es el autor del POE y responsable de administrar el proceso y verificar el cumplimiento del procedimiento por parte de los involucrados.
Gerente de Recursos Humanos	Revisar, proponer cambios para el óptimo cumplimiento del procedimiento, asegurar la difusión y el cumplimiento del mismo.
Gerente y/o Jefe de área.	Evaluar el desempeño del personal a su cargo de acuerdo a las políticas, normas y procedimientos establecidos en el presente manual.

4.1 Otras Funciones concernientes

Todos los involucrados con el procedimiento de evaluación de desempeño, están sujetos a cumplir con las prescripciones determinadas en este procedimiento.

5 METODOLOGÍA / PROCEDIMIENTO

5.1 Definiciones y Abreviaciones

Término	Definición
Evaluación	Es la acción de estimar, apreciar, o dar un valor a algo.
Desempeño	Es la forma en que el colaborador efectúa su trabajo y la contribución que realiza a través de éste a los objetivos de la empresa.

COPIA CONTROLADA

 Ginsberg Ecuador S.A.	
PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTÁNDAR	No.: GP-10-005-01
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Pág.: 4 de 6

Actividades esenciales	Actividades más importantes de un puesto o que tienen un impacto en los resultados
Competencias específicas del puesto	Es el nivel de aplicación de las destrezas a través de los comportamientos laborales en la ejecución de las actividades esenciales del puesto.
Competencias organizacionales	Es la aplicación de las destrezas a través de comportamientos laborales observables, las mismas que son iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía y se alinean a la cultura organizacional.
Evaluador	El proceso de evaluación del desempeño, define como evaluador al Jefe Inmediato Superior del Colaborador.
Evaluado	Colaborador sujeto a evaluación

5.2 Requerimientos Generales.

- La evaluación del desempeño, se la efectuará una vez al año.
- La evaluación se realizará con base en los siguientes factores:
 - a) Evaluación del desempeño en base a las actividades esenciales del puesto, lo cual tendrá una ponderación del 50%.
 - b) Evaluación de competencias específicas del puesto, una ponderación del 40%.
 - c) Evaluación de competencias organizacionales, con una ponderación del 10%.
- Estos criterios se medirán en base a la Frecuencia de Aplicación de la siguiente forma:
 - 5: Siempre (SIE)
 - 4: Frecuentemente (FRE)
 - 3: Algunas Veces (ALG)
 - 2: Ocasionalmente (OCA)
 - 1: Escaso (ESC)
- Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño serán las siguientes:
 - Muy bueno: Desempeño igual o mejor a lo esperado, calificación que está comprendida entre el 85% y 100%.
 - Satisfactorio: Desempeño esperado, calificación que está comprendida entre el 81% y 84%.
 - Poco satisfactorio: Desempeño bajo lo esperado, calificación igual o inferior al 60%.
- Los resultados de la evaluación del desempeño podrían tener los siguientes efectos:

 Ginsberg Ecuador S.A.	
PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTÁNDAR	No.: GP-10-005-01
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	Pág.: 5 de 6

- a) El colaborador que obtenga en la evaluación la calificación de muy bueno será considerado para los incentivos que determine la empresa y tendrá preferencia para promociones, programa de educación y potenciación de sus competencias.
 - b) El colaborador que obtenga la calificación satisfactoria deberá entrar en un plan de desarrollo de competencias.
 - c) El colaborador que obtuviere la calificación de poco satisfactorio, estará sujeto a un plan de desarrollo de competencias, el mismo que tendrá un seguimiento de parte del Departamento de Recursos Humanos y del Jefe Inmediato.
- Los incentivos pueden comprender: estímulos o reconocimientos honoríficos o sociales, licencias para estudios, cursos especiales de capacitación y entrenamiento y en general actividades motivacionales para los colaboradores, que el Departamento de Recursos Humanos establezca para los colaboradores.

5.3 Descripción del procedimiento

Tarea 1. Aspectos previos del proceso de evaluación

Analista de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informar de los objetivos, políticas, procedimientos, instrumentos y beneficios del programa de evaluación del desempeño, a fin de mostrar el involucramiento y participación de todos los miembros de la Organización. 2. Enviar al jefe inmediato la lista de colaboradores a evaluar según las normas y procedimientos previamente establecidos. 3. Prestar asistencia técnica a todos los jefes en lo referente a la aplicación del proceso de evaluación del desempeño.
------------------------------	---

Tarea 2. Ejecución del proceso de evaluación

Evaluador (Jefe inmediato)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Registrar la evaluación en el formulario FR-GP-ep-011 2. Determinar la evidencia de los comportamientos o competencias organizacionales del puesto. 3. Determinar la frecuencia de aplicación de las destrezas o competencias específicas del evaluado en el cumplimiento de las actividades esenciales del puesto. 4. Registrar el nivel de cumplimiento de las actividades esenciales del puesto. 5. Registrar el plan de desarrollo de competencias del colaborador. 6. Retroalimentar al colaborador con los resultados de la evaluación previa a la entrega al Departamento de Recursos Humanos.
----------------------------	---

Tarea 3. Análisis de resultados de la evaluación

Analista de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesar y Analizar los resultados de las evaluaciones y elaborar el Informe de Evaluación del Desempeño y entregar a Gerencia de Recursos Humanos para revisión. 2. Entregar los resultados finales de la evaluación a las Gerencias de Área y a Gerencia
------------------------------	--

ANEXO D – Procedimiento; Capacitación de Personal Ginsberg Ecuador S.A.

 Ginsberg Ecuador S.A.	
PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTÁNDAR	No.: GP-10-001-01
CAPACITACION DE PERSONAL	Pág.: 3 de 7

1 MARCO LEGAL

No Aplica

2 OBJETIVO

El presente procedimiento tiene por objeto establecer la metodología y herramientas técnicas para poder ejecutar el subsistema de Capacitación, Formación y Desarrollo, el cual se fundamenta en la estrategia de GINSBERG ECUADOR S.A., los resultados de la Evaluación de Desempeño, el Descriptivo de Puesto y Perfil de Competencias así como la Detección de Necesidades de Capacitación.

3 ALCANCE

Este procedimiento aplica a todo del personal de GINSBERG ECUADOR S.A.

4 RESPONSABLES

Función	Responsabilidad
Analista de Recursos Humanos	Es la persona responsable de administrar, revisar, verificar y proponer cambios para su óptimo cumplimiento.
Gerente de Recursos Humanos	Confirmar que el procedimiento cumpla con los requerimientos formales.
Gerente y/o Jefe de área.	Alinear a los principios y normas establecidas en este procedimiento.

4.1 Otras Funciones concernientes

Todos los involucrados con el procedimiento de capacitación de personal, están sujetos a cumplir con las prescripciones determinadas en este procedimiento.

5 METODOLOGÍA / PROCEDIMIENTO

5.1 Definiciones y Abreviaciones

Término	Definición
Educación	Se refiere a los estudios de carrera y especialización de nivel superior que otorga una titulación
Capacitación (Formación)	Es un proceso de adquisición y actualización de conocimientos, en el que se desarrollan técnicas, habilidades y valores para el desempeño de las actividades del puesto
Capacitación	La que se realiza con el apoyo de instructores internos, quienes son expertos en

 Ginsberg Ecuador S.A.		COPIA CONTROLADA
PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTÁNDAR	No.: GP-10-001-01	
CAPACITACION DE PERSONAL	Pág.: 4 de 7	

Interna	determinado proceso
Capacitación Externa	Proceso de adquisición de conocimientos a través de empresas o consultores externos calificados
Evaluación de la Capacitación	Permite medir la asimilación de los conocimientos o información adquirida en el evento de capacitación.
Evaluación de impacto	Se realizará exclusivamente en los eventos externos que estén ligados a objetivos concretos de mejoramiento de procesos y/o proyectos y/o clima y podrá realizarse a través de talleres de réplica de conocimientos o proyectos de mejoramiento ante los cuales se trabajara en directa coordinación con el jefe inmediato.

5.2 Requerimientos Generales.

Para la Educación Formal

- El beneficiario de la formación en la educación formal deberá ser un colaborador permanente de GINSBERG ECUADOR, es decir, haber cumplido por lo menos dos años en la empresa.
- Tener una evaluación de por lo menos el 85% para ser beneficiario de un programa específico de educación.
- Que el programa de Educación sea acorde con el perfil del puesto, misión y objetivos de la empresa.
- Contar con las autorizaciones respectivas y el presupuesto correspondiente.
- La institución de Formación Superior deberá estar legalmente reconocido.
- Contar con la firma del convenio de Formación (Educación Formal) respectivo.
- Se deberá facilitar el acceso, permisos y licencias correspondientes.
- El colaborador beneficiario de un programa de Formación (Educación Formal), deberá haber aprobado todo el pensum de estudios mediante la obtención de un Título y cumplir con la transferencia de conocimientos o efecto multiplicador, el cual será definido por el Departamento de Recursos Humanos.

Para la Capacitación

- El beneficiario de la capacitación deberá ser un colaborador que haya superado su periodo de prueba.
- El tema requerido deberá constar dentro del plan de capacitación.
- Firmar el convenio de capacitación para montos superiores a los \$200,00.

 Ginsberg Ecuador S.A.	
PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTÁNDAR CAPACITACION DE PERSONAL	No.: GP-10-001-01 Pág.: 5 de 7

- El colaborador que ya ha cursado un programa de capacitación externa, deberá haber aprobado todo el proceso y deberá cumplir con el efecto multiplicador, de acuerdo al mecanismo determinado por el Departamento de Recursos Humanos.
- Facilitar el acceso, permisos y licencias correspondientes.
- La detección de necesidades de capacitación se lo realizará una vez por año a fin de realizar el programa anual de capacitación el mismo que estará sujeto a la disponibilidad de recursos de la empresa.
- Los eventos de capacitación deberán ser priorizados a partir de un enfoque de duración a corto y mediano plazo, que promuevan el Fortalecimiento de Conocimientos y Desarrollo de Competencias, relacionado al cumplimiento de objetivos.

Grados de prioridad:

Grado A: Importancia Alta (Inmediata y Urgente); Requerimiento de capacitación técnica coadyuvado a un objetivo de aprendizaje concreto de ejecución inmediata y que permitan la continuidad de proyectos y/o procesos claves de la Empresa.

Grado B: Importancia Media (Inmediata pero no Urgente); Requerimiento de capacitación en el fortalecimiento o desarrollo de Competencias, coadyuvado a un objetivo de aprendizaje concreto, que tengan la necesidad de aplicación a mediano plazo proyectos y/o procesos claves de la Empresa.

Grado C: Importancia Baja (No inmediata, no Urgente); Requerimiento de capacitación técnica y fortalecimiento o desarrollo de Competencias, coadyuvado a un objetivo de aprendizaje oportuno en la aplicación de actividades diarias.

- Si por requerimiento emergente no planificado se solicita eventos de capacitación, se lo realizará a modo excepcional siempre y cuando se cuente con las debidas justificaciones, autorizaciones y el presupuesto para ello.
- Annualmente el responsable de capacitación presentará a la Gerencia de Recursos Humanos y a la Gerencia Financiera el informe de los planes ejecutados.

5.3 Descripción del procedimiento

Tarea 1. Detección de necesidades de Capacitación / Educación / Desarrollo

Analista de RRHH	<ol style="list-style-type: none"> Analizar los resultados obtenidos en los procesos de Evaluación del Desempeño, según lo establecido en el POR del mismo nombre, a fin de identificar al personal que requiere de aprendizaje, actuación de conocimientos y mejoramiento o desarrollo de competencias. Analizar las competencias que fortalezcan el perfil del puesto del colaborador.
------------------	--

 Ginsberg Ecuador S.A.	
PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTÁNDAR CAPACITACION DE PERSONAL	
No.:	GP-10-001-01
Pág.:	6 de 7

- Realizar el levantamiento y validación de necesidades de capacitación y/o educación en conjunto con los responsables de cada área, utilizando el formulario FR-GP-pe-001
- Analizar los temas en base a los criterios de priorización determinados, los cuales serán analizados en conjunto con la Gerencia de Recursos Humanos y la Jefaturas de área o sus delegados.
- Enviar el plan priorizado a cada Jefe de área, para su validación y aprobación.

Tarea 2. Planificación de Capacitación / Educación / Desarrollo

Analista de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> Unificar todas las necesidades, las mismas que se desarrollaran, y condensarlas en el plan anual (año caído). Ver registro FR-GP-pe-002 Presentar el plan aprobado a la Gerencia Financiera para la asignación de recursos correspondiente. Solicitar la autorización de la Gerencia General, para su aplicación en el siguiente año.
------------------------------	---

Tarea 3. Organización y ejecución de los eventos de Capacitación / Educación / Desarrollo

Analista de RRHH	<ol style="list-style-type: none"> Dar seguimiento al cumplimiento del plan de capacitación. Verificar que los participantes cumplan con lo determinado en <i>Requerimientos Generales</i>. Contactar a los Proveedores de Capacitación, solicitando las propuestas económicas y programáticas. Realizar la selección del proveedor, en conjunto con la Jefatura de área o su delegado. Coordinar la logística del evento antes, durante y después del mismo. Verificar el registro de asistencia de los participantes al evento ver registro FR-GP-ep-003. Coordinar la entrega de los certificados de asistencia o aprobación según corresponda.
------------------	---

Tarea 4. Evaluación y Seguimiento del plan de Capacitación / Educación / Desarrollo

Analista de RRHH	<ol style="list-style-type: none"> Realizar la evaluación de capacitación / educación / desarrollo, considerando si es un evento interno o externo. <ul style="list-style-type: none"> Realizar la evaluación de conocimientos y/o habilidades asimiladas a través del formulario respectivo FR-GP-ep-004, cuando se trate de un evento interno. Realizar la evaluación de impacto, hasta después de tres meses de realizado el evento externo. En el caso de programas de educación, el procedimiento de evaluación estará sujeto a las condiciones determinadas en el convenio.
------------------	--

ANEXO E – Procedimiento; Elaboración de Nomina Ginsberg Ecuador S.A.

 Ginsberg Ecuador S.A.	
PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTÁNDAR ELABORACION DE NOMINA	No.: GP-10-004-01 Pág.: 3 de 6

1 MARCO LEGAL

No Aplica.

2 OBJETIVO

Establecer un procedimiento que especifique la forma como se debe ejecutar el proceso de elaboración de roles de pago, planillas IESS, liquidaciones y beneficios de ley.

3 ALCANCE

Este procedimiento aplica al Departamento de Recursos Humanos quien será el responsable de garantizar que se realice un adecuado procedimiento de nómina.

4 RESPONSABLES

Función	Responsabilidad
Analista de Recursos Humanos	Es el autor del POE y responsable de administrar el proceso y verificar el cumplimiento del procedimiento por parte de los involucrados.
Gerente de Recursos Humanos	Revisar, proponer cambios para el óptimo cumplimiento del procedimiento, asegurar la difusión y el cumplimiento del mismo.
Auditor	Revisar el rol de pagos, liquidaciones y beneficios antes del pago.
Gerente Financiera	Autorizar el pago
Asistente de Contabilidad	Recibir y procesar los pagos

4.1 Otras Funciones concernientes

Todos los involucrados con el procedimiento de elaboración de nómina, están sujetos a cumplir con las prescripciones determinadas en este procedimiento.

5 METODOLOGÍA / PROCEDIMIENTO

5.1 Definiciones y Abreviaciones

Término	Definición
MRL	Ministerio de Relaciones Laborales

 Ginsberg Ecuador S.A.	
PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTÁNDAR ELABORACION DE NOMINA	
No.:	GP-10-004-01
Pág.:	4 de 6

No Aplica

5.3 Descripción del procedimiento

Tarea 1. Roles de Pago

Analista de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> Revisar que todos los datos del nuevo colaborador hayan sido ingresados correctamente en el sistema de nómina y en la base de datos interna. Al 21 de cada mes, recopilar la información tanto de ingresos como de descuentos por parte de las diferentes áreas, así como del propio departamento. Ingresar la información en el sistema, procesar el Rol de Pagos, y revisar que todos los rubros ingresados estén correctos, generar el rol de pagos preliminar y pasar para revisión por parte del Jefe del área o su Delegado y del Departamento de Auditoría. Realizar correcciones, generar el rol final para aprobación.
------------------------------	--

Tarea 2. Transferencias y Pagos

Analista de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> Registrar las órdenes de pago para transferencia en el sistema del banco y solicitar la aprobación respectiva Ver (Anexo I). En caso de ser necesario solicitar al Departamento de Contabilidad la elaboración de Cheques según corresponda. Verificar que la aprobación se haya realizado correctamente, imprimir los respectivos reportes de transferencia: Ordenes de Pago Transmítidas y entregar los reportes al Departamento de Contabilidad para su registro. Archivar una copia de la transferencia en el expediente del Departamento de Recursos Humanos.
------------------------------	--

Tarea 3. Impresión de roles de pago

Asistente de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> Una vez generado el rol final, realizar la impresión de los roles de pagos individuales. Clasificar, enviar - entregar a los diferentes destinatarios, haciendo consignar la firma en la copia correspondiente. Recopilar los roles firmados y archivar.
-------------------------------	--

Tarea 4. Planilla del IESS

Analista de Nómina	<ol style="list-style-type: none"> Durante los primeros días de cada mes, ingresar al sistema de Historia Laboral todos los rubros variables como horas extras y bonificaciones del mes anterior, así como verificar que todos los avisos de entrada y de salida hayan sido ingresados correctamente. Revisar la planilla de aportes del IESS, comparar y cuadrar con el rol de pagos. Imprimir las planillas de aportes, fondos de reserva, préstamos quirografarios e hipotecarios y generar el comprobante respectivo (Anexo II hasta el anexo VI). Passar a la revisión del Jefe del área o su delegado y luego pasar al Departamento de Contabilidad para el pago, hasta el 10 de cada mes. Finalmente, Archivar todos estos documentos.
--------------------	--

 Ginsberg Ecuador S.A.		
PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTÁNDAR	No.:	GP-10-004-01
ELABORACION DE NOMINA	Pág.:	5 de 6

	9. Verificar que la empresa cuente con el certificado de cumplimiento de obligaciones patronales de forma periódica. (Anexo VII).
--	---

Tarea 5. Liquidaciones de Personal

Analista de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir y revisar todos los documentos de salida del colaborador, que constan en el registro, Check List de Salida FR-GP-ep-010, asegurándose que se haya cumplido el proceso de salida del colaborador, así como también todos los reportes de descuentos que haya que aplicar. 2. Ingresar la salida en el Registro de Empleados del SADCON, y realizar el Aviso de Salida (Anexo VIII) en el sistema Historia Laboral del IESS. 3. Realizar el cálculo de la liquidación de haberes y registrar en el formato respectivo. 4. Pasar para la revisión del Jefe Inmediato o su Delegado, luego al Departamento de Auditoría, hacer las correcciones y pasar para la aprobación de la gerencia. 5. Elaborar formulario de Impuesto a la Renta. 6. Ingresar los datos de la liquidación en el acta de finiquito en el Sistema del Ministerio de Relaciones Laborales. 7. Pasar la liquidación al Departamento de Contabilidad para la emisión del cheque certificado respectivo. 8. Generar el turno en el sistema del MRL para el pago y llamar al ex empleado para realizar el pago correspondiente. 9. Hacer firmar la documentación al Representante Legal las actas de Finiquito y el Formulario de Impuesto a la Renta. 10. Acudir a la cita y realizar el pago. 11. Finalmente, archivar las actas de finiquito legalizadas y el formulario de IR en el expediente de personal.
------------------------------	---

Tarea 6. Cálculo de Beneficios de Ley

Analista de Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar los cálculos necesarios para el pago del Décimo Cuarto, Décimo Tercero y Utilidades en los periodos que establece la ley. 2. Registrar los datos en los periodos pertinentes en la página web del MRL. 3. Pasar para la revisión del Jefe Inmediato o su Delegado y luego al Departamento de Auditoría. 4. Realizar el pago mediante transferencia y/o cheques según lo indicado en la Tarea 2. 5. Legalizar los formularios según el procedimiento y cronograma establecido por el MRL, adjuntando los requisitos necesarios para el efecto. 6. Archivar los formularios legalizados en el expediente correspondiente.
------------------------------	--

Tarea 7. Impuesto a la Renta

Analista de Nómina	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar anualmente el cálculo del Impuesto a la Renta, comparando los roles de pago del año que acaba de transcurrir, con las planillas del IESS y las declaraciones mensuales de impuesto a la renta. 2. Pasar para revisión del Jefe Inmediato o su Delegado y del Departamento de Auditoría. 3. Realizar las correcciones y ajustes necesarios, y registrar en el Programa del SRL. 4. Generar el archivo RDEP y enviar al Departamento de Contabilidad para su revisión y registro correspondiente en el Portal. 5. Realizar la impresión de los formularios, hacerle firmar al personal y entregar al personal, haciendo consignar la recepción en la copia, cumpliendo con los términos legales correspondientes.
--------------------	---

 Ginsberg Ecuador S.A.		
PROCEDIMIENTO OPERATIVO ESTÁNDAR		
No.:	GP-10-004-01	
Pág.:	6 de 6	

	6. En el mes de enero de cada año, solicitar el formulario de gastos personales a los trabajadores, para la deducción en el impuesto a la renta y en el mes de octubre solicitar la actualización de dicho formulario.
--	--

6 REFERENCIAS

POE / IT.	Título	Número de páginas
N/A	N/A	N/A

7 ANEXOS Y REGISTROS

Anexo No. / Registros No.	Título	Número de páginas
Anexo I	ÓRDENES DE PAGO TRANSMITIDAS	1
Anexo II	COMPROBANTE DE PAGO DE APORTES	1
Anexo III	PLANILLA DE PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS	1
Anexo IV	COMPROBANTE DE PRÉSTAMOS QUIROGRAFARIOS	1
Anexo V	PLANILLA DE FONDOS DE RESERVA	1
Anexo VI	COMPROBANTE DE FONDOS DE RESERVA	1
Anexo VII	CERTIFICADO DE APORTES PATRONALES	1
Anexo VIII	AVISO DE SALIDA	1
FR-GP-ep-010	CHECK LIST SALIDA	1

8 HISTORIA - CONTROL DE CAMBIOS

Fecha	Edición	Razón de cambio	Observaciones
07-2014	01	Actualización de formato y códigos POE	Ninguna

9 OTROS

No Aplica

ANEXO F – Proceso de Recursos Humanos Limerickpharma Cia. Ltda.

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		Revisión: 00	
PROCESO: RECURSOS HUMANOS		Página: 01	
Objetivo:	Gestionar eficientemente y eficaz de los sistemas de Recursos Humanos, procurando la integración armónica de cada persona en su puesto de trabajo a fin de contribuir con los objetivos de la Organización.		
RESPONSABLE:	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS		
UNIDAD DEL PROCESO:	CON EL REQUERIMIENTO DEL PERSONAL DE LOS OPERENTES AREAS		
INICIO:	PAGO DE LIQUIDACIÓN DE HABERES AL COLABORADOR SALIENTE		
FIN:			
DOCUMENTOS		CONTROLES	REQUISITOS LEGALES
Procedimientos de Recursos Humanos		Requerimiento de personal Programa de Inducción Contrato de trabajo Acta de entrada de SS Formulario de Evaluación de Desempeño Programa de capacitación de personal Rol de pago	Decreto 1662 de 2014 Decreto 1663 de 2014 Decreto 1664 de 2014 Decreto 1665 de 2014 Decreto 1666 de 2014
ENTRADAS		RECURSOS HUMANOS	SALIDAS
PROCESO o PASO	NOMBRE	ACTIVIDADES	NOMBRE
	Organigrama	Realización descripción y valoración de puestos de trabajo	Manual de Descripción y Valoración de cargos
Requerimiento y selección de personal	Requerimiento de personal	Reclutar y seleccionar personal	Personal seleccionado
Requerimiento y selección de personal	Notificación de ingreso de nuevo colaborador	Dar inducción al nuevo colaborador	personal con el conocimiento de la empresa y de su puesto de trabajo
Requerimiento y selección de personal	Notificación de ingreso de nuevo colaborador	Realizar legalización de ingreso a la empresa del nuevo colaborador	Personal Contratado Contrato / Aviso de Entrada / Registro en sistema
Descripción y Valoración de puestos	Manual de Descripción de puestos	Evaluar el desempeño del personal	Personal Evaluado Evaluación de desempeño
Evaluación de desempeño	Personal Evaluado	Capacitar al personal	Personal Capacitado Programa de capacitación Evaluación de la capacitación
Todos los procesos	Personal Ingresado en Nómina	Elaborar la nómina	Rol de pago Planilla de nómina Planilla OT/OC, Liquidación de personal
HUMANOS		INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS	INSUMOS
Gerente de Recursos Humanos Coordinador de Recursos Humanos Asistente de Recursos Humanos		Computadoras Impresoras Jornaleros Huevos y tinta para utilidades de oficina	Iluminación adecuada Sección de pago Ventilación
INDICADORES			
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	META	FRECUENCIA
Salidas de Personal	$\frac{\text{Empleados que salen}}{\text{Total Empleados Empresa}} * 100$	10%	Mensual
Cumplimiento Programa de Capacitación	$\frac{\text{Total Cursos Realizados}}{\text{Total cursos programados}} * 100$	100%	Mensual
Eficiencia Procedimiento de selección personal	$\frac{\text{Número de personas contratadas}}{\text{Número de personas requeridas}} * 100$	1 semana personal operativo 2 semanas personal administrativo 3 semanas personal soporte	N/A
Eficiencia Procedimiento de contratación	Cumplimiento a nonograma establecido	Firma de documentos legales a empleados máximo a los 10 días de APLICABLE	N/A
Revisado por: Gerente de Recursos Humanos	Revisado por: Representante de la Dirección	Aprobado por: Gerencia Central	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	
Firma:	Firma:	Firma:	

ANEXO G – Formato de Entrevista



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO



ENTREVISTA

ENTREVISTADO:

CARGO:

EMPRESA:

CIUDAD:

ENTREVISTADOR: Jhonny Varela

OBJETIVO: La presente entrevista está dirigida a recabar información correspondiente a la gestión del talento humano de las medianas empresas del Sector Farmacéutico.

1. ¿Cuenta la empresa con una Estructura de Talento Humano que Gestione la administración de su personal?
2. ¿Dispone la empresa con un similar de Estructura que muestre los distintos Subsistemas de Talento Humano?
3. ¿Considera que los Subsistemas de Talento Humano que posee la empresa, contribuyen a la gestión del personal?
4. ¿De los Subsistemas de Talento Humano aplicados por la empresa, estos son empleados por alguna técnica en particular?
5. ¿Cuenta la empresa con un modelo de Gestión del talento humano por Competencias o algún similar?
6. ¿Cómo considera la incorporación de una Estructura de Gestión del Talento Humano por Competencias para la empresa?