

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Dirección de Empresas

Propuesta de modelo de gestión del talento humano para empresas del sector de comercialización de reactivos de laboratorio e insumos médicos

Caso: Biopromed Cía. Ltda.

Luis Felipe Ríos Escaleras

Tutor: Enrique Toro Armendáriz

Quito, 2020

Trabajo almacenado en el Repositorio Institucional UASB-DIGITAL con licencia Creative Commons 4.0 Internacional

	Reconocimiento de créditos de la obra No comercial Sin obras derivadas	
---	---	---

Para usar esta obra, deben respetarse los términos de esta licencia

Cláusula de Cesión de Derechos de Publicación de Tesis

Yo, Luis Felipe Ríos Escaleras, autor/a de la tesis titulada: “Propuesta de modelo de gestión del talento humano para empresas del sector de comercialización de reactivos de laboratorio e insumos médicos. Caso: Biopromed Cía. Ltda.”, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación, publicación, distribución y publicación durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficios económicos. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como uso en la red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de la obra antes referida, yo asumiré toda la responsabilidad frente a terceros en la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaria General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 4 de agosto de 2020

Firma:

Resumen

Hoy en día el capital humano en las organizaciones es estudiado ya no como simples recursos ya que está compuesto por sujetos activos, seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades destrezas, constituyendo uno de los pilares fundamentales e imprescindibles de la misma para que se puedan plasmar y ejecutar los objetivos, metas, que han sido propuestas por la gerencia o departamentos administrativos.

El principal objetivo de esta investigación es dar a conocer la realidad que afronta Biopromed Cía. Ltda., en cuanto al modelo de gestión del talento humano que se encuentra vigente, y proponer un modelo de gestión que optimice el desempeño de la organización.

El estudio fue descriptivo e involucró la aplicación de encuestas tanto al personal directivo y de apoyo, es decir, a la totalidad del personal de la empresa, por considerarlo eficiente para obtener un primer contacto con la realidad a ser investigada. Para presentar los resultados de esta investigación se cotejó información variables manteniendo concordancia entre lo el marco teórico y los resultados de las encuestas realizadas a los empleados.

Los datos recolectados concluyen a la gestión de talento humano en Biopromed Cía. Ltda., los mismos que se encuentran relegados a un segundo plano. Los procedimientos son realizados de manera empírica, los mismos que exponen falencias a parámetros definidos para la evaluación del personal; sin embargo, esta investigación propone una guía para la optimización y perfeccionamiento de la gestión de talento humano, de tal forma que su accionar contribuya a elevar los niveles de eficiencia en beneficio de las personas que laboran en ella, de los accionistas y para los clientes externos.

Tabla de contenidos

Introducción.....	13
1. Planteamiento del problema.....	13
2. Objetivos de la investigación.....	15
3. Objetivo General.....	15
4. Objetivos Específicos.....	15
5. Justificación Práctica.....	15
Capítulo primero Marco Teórico.....	17
1. Gestión del Talento Humano.....	17
1.1 Importancia de la Gestión del Talento Humano en las empresas.....	18
1.2 Objetivos de la Gestión del Talento Humano.....	18
1.3 Procesos de la Gestión del Talento Humano.....	20
1.4 Planeación de la Gestión del Talento Humano.....	20
1.5 Reclutamiento de personal.....	23
1.5.1 Aspectos estratégicos del reclutamiento.....	23
1.6 Selección de Personal.....	24
1.7 Evaluación del desempeño.....	25
1.7.1 Ventajas de la evaluación de desempeño.....	26
1.7.2 Indicadores estratégicos y de gestión para evaluación del desempeño.....	26
1.7.3 Modelo de Gestión por competencias.....	27
1.8 Capacitación.....	29
1.8.1 Etapas del proceso de capacitación y desarrollo.....	30
1.8.2 Análisis de Necesidades.....	30
1.8.3 Diseño de la Instrucción.....	30
1.8.4 Validación.....	31
1.8.5 Aplicación.....	31
1.8.6 Evaluación y Seguimiento.....	31
1.9 Administración de la compensación.....	31
1.9.1 Equidad interna.....	33
1.9.2 Equidad externa.....	33
1.10 Manual de descripción de funciones.....	34

1.11	Plan de carrera y desarrollo profesional	35
1.11.1	Definición de plan de carrera.....	35
1.11.2	Importancia de un plan de carrera y desarrollo profesional	36

Capítulo segundo. Diagnóstico de la Gestión del Talento Humano para Empresas del Sector de Comercialización de Reactivos de Laboratorio e Insumos Médicos.

Caso: Biopromed Cía. Ltda..... 39

1.	Historia de la Compañía.....	39
1.1	Misión.....	41
1.2	Visión.....	41
1.3	Valores corporativos.....	41
1.4	Estructura Organizacional.....	42
1.5	Gestión del talento humano actual de la empresa Biopromed Cía. Ltda.	42
1.6	Metodología de la investigación	44
1.7	Análisis de los de la encuesta a los trabajadores.....	45
1.7.1	Compromiso organizacional	45
1.7.2	Satisfacción en el puesto de trabajo	46
1.7.3	Involucramiento con el puesto de trabajo	48
1.7.4	Necesidades de capacitación y formación	49
1.7.5	Gestión del Talento Humano	50

Capitulo tercero Propuesta de Modelo de Gestión del Talento Humano para Empresas del Sector de Comercialización de Reactivos de Laboratorio e Insumos Médicos. Caso: Biopromed Cía. Ltda

53

1.	Antecedentes.....	53
1.1	Reclutamiento de personal.....	53
1.2	Selección de personal	54
1.3	Inducción de personal.....	56
1.4	Descripción de puestos	57
1.5	Evaluación del desempeño.....	59
1.6	Remuneraciones	61
1.7	Capacitación y desarrollo.....	64
1.8	Bienestar Social.....	66

1.9	Bases de datos y sistemas de información de talento humano.....	66
1.10	Plan de Carrera y Desarrollo Profesional	67
1.10.1	Puestos de trabajo críticos.....	67
1.10.2	Criterios de progresión	68
1.10.3	Conocimientos.....	68
1.10.4	Competencias	68
1.10.5	Matriz de capacidades	71
	Conclusiones	73
	Lista de Referencias.....	79
	Anexos	83

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Certificado de cumplimiento Biopromed Cía. Ltda.	39
Gráfico 2: Certificado de accionistas Biopromed Cía. Ltda.....	40
Gráfico 3: Estructura Organizacional Biopromed Cía. Ltda.	42
Gráfico 4: Satisfacción con la empresa	46
Gráfico 5: Satisfacción con el puesto de trabajo.....	47
Gráfico 6: Satisfacción con el puesto de trabajo.....	48
Gráfico 7: Gestión del talento humano.....	51

Índice de Tablas

Tabla 1: Propuesta para el proceso de selección.....	55
Tabla 2: Propuesta de reclutamiento y selección	55
Tabla 3: Propuesta de descripción de puestos.....	58
Tabla 4: Propuesta para evaluación del desempeño	60
Tabla 5: Estrategia de remuneración	62
Tabla 6: Escala de cumplimiento de objetivos (remuneración variable)	62
Tabla 7: Modelo de compensación	63
Tabla 8: Salarios mínimos para la industria farmacéutica y medicinal.....	64
Tabla 9: Modelo de formato de requerimiento de capacitación	65
Tabla 10: Modelo de prestaciones adicionales	66
Tabla 11: Competencias por puestos de trabajo	70
Tabla 12: Modelo de capacidades.....	71
Tabla 13: Evaluación de conocimientos y competencias por puesto	72

Introducción

Planteamiento del problema

La presente investigación tiene como finalidad implementar un modelo de gestión del talento humano, de acuerdo a las tendencias actuales, para promover el desarrollo de las organizaciones.

El talento humano de la empresa no se considera como recurso adicional de las organizaciones. Son sujetos activos, se encuentran dotados de inteligencia, poseen conocimientos, desarrollan habilidades y destrezas. Son parte imprescindible para alcanzar los objetivos estratégicos, tácticos y operativos.

Por tanto es preciso analizar la estructura de la organización; los recursos materiales, tecnológicos, económicos, financieros y, evaluar el desempeño de los trabajadores. Además conviene revisar las políticas de la empresa, la cultura organizacional y el clima laboral.

Desde el punto de vista académico este estudio proporciona un modelo mediante el cual Biopromed Cía. Ltda., pueda perfeccionar la gestión de su talento humano, de tal forma que su accionar contribuya a elevar los niveles de eficiencia en beneficio de las personas que laboran en ella y los grupos de interés.

Esta propuesta de modelo de gestión aportará al personal directivo constituyendo una herramienta que contribuirá de manera positiva a la toma de decisiones y la incorporación de políticas para optimizar los subsistemas de gestión del talento humano.

La empresa Biopromed Cía. Ltda., en la actualidad no dispone de un modelo de gestión del talento humano, por lo que este trabajo permitirá revisar e implementar acciones para su desarrollo.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Desarrollar una propuesta para la gestión del talento humano para empresas del sector de comercialización de reactivos de laboratorio e insumos médicos. Caso: Biopromed Cía. Ltda., que permita diseñar un manual de funciones, reglamento interno y un esquema del orgánico funcional para mejorar la gestión del talento humano.

Objetivos específicos

- Analizar los fundamentos teóricos sobre la gestión del talento humano.
- Diagnosticar la gestión actual del talento humano en la empresa Biopromed Cía. Ltda.
- Proponer el diseño de los procesos fundamentales de la gestión del talento humano en la empresa Biopromed Cía. Ltda.

Justificación práctica

El presente trabajo investigativo emitirá un informe que será importante para al personal directivo de la empresa Biopromed Cía. Ltda., ya que constituye una herramienta para la toma de decisiones y la implantación de acciones correctivas para la optimización total de cada uno de sus componentes humanos.

Es importante que los modelos de gestión del talento humano de las empresas consideren políticas de responsabilidad social, gestiones sensibles a las necesidades de los trabajadores, medidas de conciliación y de igualdad para mejorar la motivación de los empleados y clima laboral; por tal razón se prevé plasmar en el modelo de gestión del talento humano, pero a la vez trazar un sistema de trabajo efectivo, de compromiso y respeto.

Esta investigación centra su importancia y factibilidad en las necesidades que se presentan en las pequeñas y medianas empresas que comercializan reactivos de

laboratorio e insumos médicos, para mejorar la gestión que se encuentra desempeñando el departamento de talento humanos de la empresa caso de estudio y en la importancia que tiene el área en la mejora de la productividad y la competitividad de una organización.

El modelo de gestión del talento humano que acoja Biopromed Cía. Ltda., debe basarse en políticas responsabilidad social, orientadas a atender las necesidades de los trabajadores, además debe establecer equidad para incrementar la motivación de personal y el clima laboral, debe promover en el compromiso y respeto de los colaboradores para la empresa (Griffin, 2011).

Para que las organizaciones alcancen el éxito competitivo, es importante destacar que las organizaciones deben considerar a su recurso humano como socios y no como un costo que se debe eliminar o erradicar.

Lo que se pretende con la investigación propuesta es realizar un estudio situacional de la gestión del talento humano en Biopromed Cía. Ltda.

Actualmente, la gestión del talento humano constituye un factor clave en los procesos gerenciales de las organizaciones, y tiene a su cargo la formación de capital humano altamente calificado, alineado con el planeamiento estratégico de las mismas (Landeta 2014).

Los objetivos fundamentales de la gestión del talento de las personas tienen que ver con la definición y la importancia de dicha área en la empresa ya que ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, suministrarle empleados bien entrenados y motivados, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, administrar el cambio y establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables (Jaramillo 2005).

La ventaja de la organización frente a los competidores del mercado se constituye actualmente en el liderazgo efectivo del talento humano, de manera que se pueda asegurar que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada (Cuesta 2010).

Capítulo primero

Marco Teórico

1. Gestión del Talento Humano

Una forma de establecer una efectiva ventaja competitiva en las organizaciones es gestionando el talento humano eficientemente para de esta manera cumplir los objetivos que plantea la organización.

La gestión del talento humano en las organizaciones ha progresado presentando notables cambios, el área de recursos humanos se encontraba orientada a cubrir vacantes (contratación), nómina (sueldos), beneficios que por ley les corresponden a los empleados; hoy en día, las empresas se están dando cuenta los efectos positivos de contar con un equipo de colaboradores aptos, idóneos y calificados, los mismos que se encuentran alineados con las metas propuestas por las organización (Warner,2008).

Ahora las organizaciones han entendido la importancia de contratar a personal, no solamente según la experiencia sino según el potencial que las personas presentan, de esta manera así realizar programas de capacitación que se ajusten a las personas y mejorar el desempeño en el cumplimiento de sus funciones.

La gestión de talento humano es definida como el conjunto integrado de procesos de la organización diseñados para cautivar, agenciar, desplegar, producir y mantener a los colaboradores (Ibañez, 2015). Es decir, se puede concebir como la capacidad que posee la organización para transformar el talento individual en talento organizativo.

Acorde la gestión del talento humano, el personal de las empresas dejan de ser escuetos recursos organizacionales para ser asimilados como sujetos activos, individuos con destrezas, habilidades, conocimientos e inteligencia, que son parte esencial e indispensable para la empresa ya que las compañías se constituyen por un conjunto de personas que forman parte de un equipo de trabajo cuyos esfuerzos se direccionan a cumplir objetivos.

1.1 Importancia de la Gestión del Talento Humano en las empresas

El área de talento humano se ha convertido, en muchas organizaciones, en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral (Vecino 2012).

Una óptima gestión del talento humano aporta las siguientes ventajas:

- Reducción drástica de la brecha competencial de la organización.
- Aumento importante de la eficacia y la eficiencia de la empresa.
- Mejora del rendimiento de cada colaborador, como individuo y como parte de un equipo de trabajo.
- Fomento de una cultura de logro de objetivos.
- Mejoramiento del clima laboral óptimo en el que el desarrollo personal y profesional es excelente.
- Creación de un ambiente de satisfacción en el colaborador.
- Motivación y la retención del talento.
- Disminución de la rotación de personal y la temporalidad.
- Mejor comunicación a todos los niveles organizacionales de la empresa (Alles 2005).

1.2 Objetivos de la Gestión del Talento Humano

En general, los objetivos de la gestión del talento humano se pueden clasificar en tres categorías: explícitos, implícitos y a largo plazo, pero no deben considerarse mutuamente excluyentes

Objetivos Explícitos: Existen cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente del talento humano:

- Atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias de la empresa u organización.
- Retener a los empleados deseables
- Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la

empresa y se involucren en ella.

- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la empresa (Cuevas 2015).

En general cuando se logran estos objetivos explícitos se logra resultados positivos para la empresa. Por el contrario, la selección deficiente de empleados o el diseño defectuoso de un programa para mantener la motivación, dará lugar al descontento y el rendimiento sufrirá las consecuencias.

Objetivos implícitos: Existen tres tipos de objetivos implícitos: mejora de la productividad, mejora de la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la normativa.

Productividad: Para cualquier empresa u organización, el incremento de la productividad se constituye en un objetivo importante. Por medio de la gestión de los recursos humanos puede conducirse un conjunto de acciones destinadas al incremento de la productividad laboral.

Las empresas más productivas se diferencian de las menos productivas entre otras cosas por el tratamiento y orientación que otorgan a la gestión del talento humano.

Calidad de vida en el trabajo: Actualmente existe la tendencia de lograr que los empleados incrementen su nivel de compromiso con la actividad específica que desarrollan dentro de la organización. Son muchos los empleados que desean poder ejercer un control personal sobre su trabajo y tener la oportunidad de aportar y contribuir con mayores logros a la empresa u organización.

En consecuencia, existe un número cada vez creciente de empresas que están convencidas de que el hecho de dar oportunidades a los empleados para cubrir estas nuevas aspiraciones y expectativas harán que estos se sientan más satisfechos, incrementando su calidad de vida en el trabajo.

Cumplimiento de la normativa: En lo que respecta a la gestión del talento humano, las organizaciones deben acatar leyes y normas. Esta legislación afecta prácticamente a todas las funciones y actividades en las que está implícita la gestión de los recursos humanos.

Por tanto, es importante conocer y/o disponer de asesoramiento en leyes y normativas que inciden en las decisiones sobre selección, retribuciones, higiene y

seguridad en el trabajo y relaciones laborales.

Objetivos a largo plazo: Están referidos a la rentabilidad y competitividad, al incremento de valor de la empresa y en definitiva a una mejora de la eficiencia y eficacia de la empresa u organización.

1.3 Procesos de la Gestión del Talento Humano

(Chiavenato 2009) indica que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en seis vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño), en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

Es así que un área operativa, Talento Humano, se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. (Palacios 2010)

1.4 Planeación de la Gestión del Talento Humano

La planeación de talento humano se puede definirse como “el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten”. (Gonzalez García 2014, 156)

(Mejía 2004) La planificación del talento humano tiene seis fases especialista en talento Humano la fase de análisis, la fase de previsión, la fase de programación, de realización, de control y de presentación de resultados.

Según el autor, la fase de análisis tiene como objetivo el conocimiento de la realidad de la empresa en cuanto al talento humano, es una etapa en la cual se necesita de información básica como el organigrama general actualizado, las funciones de cada área de la organización, la descripción de todos los puestos de trabajo existentes y las

valoraciones de dichos puestos.

La siguiente fase es la previsión cuyo objetivo es determinar cuáles van a ser las necesidades futuras de la empresa en materia de personal, qué cambios piensa la empresa adoptar en el futuro y también las transformaciones que puedan surgir en el sector empresarial. Para poder desarrollar esta fase es necesario conocer el organigrama previsto que tiene la organización, cuantificar las necesidades de nuevos puestos, diseñar un sistema idóneo para seleccionar al futuro personal que se va a necesitar y cómo se va a formar y desarrollar los nuevos puestos.

A continuación, se desarrolla la fase de realización en la cual se ponen en práctica las herramientas descritas en las fases previas. La siguiente fase es la de control seguida por la presentación de resultados; en estas fases el objetivo es comparar la planeación realizada con las desviaciones que se van produciendo a lo largo del desarrollo del plan.

Una vez determinadas las necesidades ya sean presentes o futuras de la empresa es necesario que el jefe de línea que requiera incorporar personal a su equipo realice un documento de requerimiento de personal. Dicho requerimiento tiene como función reunir los requisitos y características necesarias para que una persona pueda ocupar el cargo requerido.

Entre la información básica que debe contener un documento de requerimiento de personal está: el nombre del cargo, el área a la que pertenece, el jefe que solicita, a quien debe reportar la persona y quienes se encuentran bajo su mando, en qué fecha se desea contratar, el motivo por el cual se ha generado el cargo y el nivel salarial que se puede ofrecer por dicho trabajo.

Con estas especificaciones, el encargado de la Gestión de Talento Humano dentro de la empresa podrá determinar su mercado laboral objetivo, la manera de convocar candidatos, cuáles son las características claves tanto físicas como técnicas que debe tener un aspirante para poder desempeñar las funciones a ser encomendadas de manera satisfactoria y que oferta laboral tiene la empresa para hacer.

En la obra de Juan Carlos Rodríguez Serrano, sobre el Modelo de Gestión de Recursos Humanos, plantea que “la identificación del perfil para cada puesto es una herramienta necesaria en el proceso de incorporar nuevas personas a una empresa. Primeramente porque permite identificar los candidatos más adecuados para un puesto

determinado y en segundo lugar porque nos permite realizar una planificación de actividades de desarrollo para que la persona llegue a cumplir con la totalidad de los requerimientos de su puesto o de los que se planea que desempeñe a lo largo de su carrera” (Serrano 2011, 115)

Serrano determina que los factores de mayor importancia dentro de una definición del perfil son: la identificación del puesto, el nivel de educación requerido, los conocimientos y la experiencia y las principales competencias para el cargo.

1.5 Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal puede considerarse como un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos en una organización. Básicamente es “un sistema de información, mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir” (Murillo 2012, 98). Para ser eficaz, éste debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

Existen dos fuentes de reclutamiento: externo e interno (Murillo 2012, 100). El reclutamiento se denomina externo cuando abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados únicamente en la propia empresa y su consecuencia es el proceso de talento humano.

El reclutamiento interno ocurre cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o aun transferidos con promoción (movimiento diagonal) (Cuevas 2015, 92).

Ambos tipos de reclutamiento traen consigo tanto ventajas como desventajas. Por un lado, el reclutamiento interno aprovecha mejor el potencial humano que ya existe en la empresa, también causa un efecto de motivación en los colaboradores quienes saben que pueden crecer y desarrollarse profesionalmente en su lugar de trabajo, reduce la rotación del personal e incentiva la permanencia y fidelidad. La probabilidad de seleccionar de manera exitosa a la persona idónea es más alta ya que los candidatos son conocidos y

familiares en la organización y su costo financiero es menor al costo que implica un reclutamiento externo (Soto 2014, 102-103).

Hablando de reclutamiento externo, existen factores favorables tales como el ingreso de nuevos talentos a la organización, se enriquece el capital humano y se renueva la cultura organizacional de una empresa. Además, permite que la empresa se encuentre conectada con el mercado laboral y conozca su realidad. De ahí que muchas veces la contratación del personal se convierte una fuente de ventaja competitiva para la organización (Cisneros 2011, 87-88).

Las desventajas que implica un reclutamiento externo se ven reflejadas principalmente en el nivel de motivación de los trabajadores que ya son parte de la empresa y reduce su fidelidad. Adicionalmente, aumentan los costos del reclutamiento y el tiempo que se emplea en el nuevo trabajador en tareas de inducción y presentación. La probabilidad de seleccionar un candidato que se adapte con mayor facilidad al cambio que implica un nuevo trabajo se reduce frente a la que se tenía si se optaba por reclutamiento interno.

1.5.1 Aspectos estratégicos del reclutamiento

El proceso de reclutar a personas para que trabajen dentro de una empresa debe obligatoriamente estar alineado con la planeación estratégica de negocios de la misma; de esta manera, el reclutamiento puede convertirse en una fuente de generación de valor para la organización. Si logran alinearse los dos aspectos, será más fácil generar una ventaja competitiva sostenible para la empresa (Correa 2015, 69).

Los aspectos estratégicos del reclutamiento están directamente relacionados con la misión, la visión y los objetivos que la empresa persigue para lo cual es necesario contar con el personal que tenga las competencias necesarias para alcanzarlos.

Cuando una empresa busca determinar si su personal es el adecuado o no, es necesario realizar un análisis de carpetas para comprobar si las personas tienen el perfil adecuado para lograr los objetivos planteados. En caso de que el personal de la organización resulte no contar con las competencias, se puede optar por usar estrategias de capacitación, de reubicación del personal o de ser el caso, deslindar a las personas.

Según Martha Alles, en su libro “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” (Alles 2007, 125) , una de las principales actividades estratégicas que se realizan al momento de reclutar es la determinación de los tipos de fuente y el canal de convocatoria para poder atraer tanto el número como la calidad de personas que se necesita en la organización.

1.6 Selección de Personal

La selección de personal surge en primer lugar por la necesidad de las empresas de contar con personal idóneo y acorde para realizar las funciones necesarias para llevar a cabo satisfactoriamente su objeto social o el cumplimiento de sus objetivos y metas económicas.

La Selección de Personal, bajo esa premisa, se convierte en el proceso más importante dentro de la organización puesto que, dependiendo de una buena gestión de selección de personal, la empresa cumple su proyección de crecimiento. (Torres Hernández 2012, 63)

Los procedimientos de selección de personal tienen como objetivo evaluar las características y circunstancias de los candidatos a un puesto de trabajo para elegir, entre una multitud, a la persona que más se adapte al perfil profesional que necesita la empresa para cubrir dicho puesto.

Independientemente de que el proceso de selección sea subcontratado o realizado por la propia organización, normalmente suele hablarse cuatro fases en un proceso de selección de personal: (Ibáñez 2015, 120)

Preselección: Es un proceso negativo en la selección pues su objetivo es filtrar la población reclutada, eliminando las candidaturas poco interesantes o las que no se ajustan a los requerimientos del puesto. Esta fase se realiza en ausencia de los interesados, basándose en la documentación aportada.

Realización de pruebas: Los candidatos que han superado la fase anterior son convocados para realizar una serie de pruebas. Los principales tipos de pruebas que se llevan a cabo son test psicotécnicos con los que se determinan las aptitudes y la personalidad del candidato y pruebas profesionales relacionadas con el puesto en cuestión.

Entrevistas: La entrevista de selección puede definirse como una comunicación formalizada, generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador) donde se produce un intercambio de información a través de preguntas, demostraciones, simulaciones o cualquier técnica que permita categorizar y evaluar la idoneidad de un candidato para un puesto de trabajo.

Fase final: Tras las entrevistas, la empresa se enfrenta al momento de escoger a la persona que ocupará el puesto de trabajo ofertado, analizando para ello toda la información recabada en las fases precedentes, y de la manera más objetiva posible. Después de realizar la selección, muchas empresas llevan a cabo una revisión médica, y si la persona escogida la supera, se procederá a incorporarla a la organización.

1.7 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del valor que una persona demuestra, por sus características personales y/o por sus prestaciones a la organización de la que forma parte, expresada periódicamente conforme a un preciso procedimiento conducido por una o más personas conocedoras tanto de la persona como del puesto de trabajo. (Triginé y Gan 2013, 218-119).

Si bien la evaluación del desempeño tiene diversos usos, uno de los más habituales es el relacionar el desempeño con la retribución; más concretamente con la parte variable de la misma. Mientras que la valoración de puestos da lugar a la parte fija, la contribución individual se vincula a la variable.

Puede considerarse también como un procedimiento sistemático idéntico para todos los miembros de la organización – todos son evaluados por sus resultados (Objetivos de orientación cuantitativa) y/o por sus actitudes (objetivos cualitativos o competencias). (Gan 2006, 111).

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Entre estos principios podríamos destacar las siguientes:

- Debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en

información relevante del puesto de trabajo.

- Requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

1.7.1 Ventajas de la evaluación de desempeño

- En base a la información obtenida por la evaluación del desempeño se pueden trazar planes de mejora personal, capacitación, desarrollo, promoción, etc.
- Debido a la implementación de la evaluación del desempeño, el líder y sus propios colaboradores pueden revisar el comportamiento derivado de la labor de cada individuo.
- La evaluación del desempeño permite desarrollar planes y estrategias de mejora que atenúen las deficiencias y debilidades colectivas.
- También permite elaborar planes de carrera enfocados a los líderes y otros empleados con potencial de desarrollo.
- Se pueden orientar acciones para la obtención de resultados en aquellas áreas menos desarrolladas.
- Con esta herramienta es posible aportar mayor transparencia al sistema de promoción y estímulos aplicado en la organización.
- Permite promover la equidad, igualdad y transparencia.
- Es un instrumento primordial para evitar la retroalimentación de errores y los desvíos del plan estratégico para lograr las metas establecidas. Utilizando esta herramienta se puede reorientar cualquier posible error. (Grande 2004, 84-85)

1.7.2 Indicadores estratégicos y de gestión para la evaluación del desempeño

Para evaluar el desempeño se debe establecer una serie de indicadores para analizar y medir factores como el rendimiento, la productividad o cualquier habilidad que se defina como importante en las organizaciones.

Los indicadores pueden ser de dos tipos: estratégicos que son aquellos que miden

el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas de las empresas y contribuyen a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos; y los de gestión que miden el logro de los procesos y actividades y los avances conseguidos. (Borghi 2012, 127).

1.7.3 Modelo de Gestión por competencias

La Gestión por Competencias es “un modelo de aplicación en las organizaciones para trabajar sobre las personas que la integran y que implica el definir las competencias por puesto que la organización requiere que las personas posean, evaluarlas y desarrollarlas” (Saracho 2015, 177).

Puede considerarse también como “un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas.” (Gallart 2010, 135).

Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo, es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto

Las competencias pueden ser clasificadas dentro de dos grandes grupos: generales y específicas. Las primeras, también conocidas como competencias organizacionales o transversales, se aplican a todos los trabajadores indistintamente de su cargo o el área en el que se desempeñan. Estos atributos están asociados a la misión, visión y valores de la organización, y que, además, le permiten a la persona desempeñarse de manera adecuada en diferentes espacios, no solo laborales.

Por otro lado, las competencias específicas pueden clasificarse de acuerdo al cargo o área del colaborador. Mientras que las competencias generales están relacionadas a las

habilidades y actitudes, las específicas suelen determinarse en función de los conocimientos y capacidades. (Warner 2008, 56)

Según (Rodríguez y Feliu 1996, 76) las competencias son aquellos factores que distinguen a la persona con un desempeño superior de los que tienen un desempeño "adecuado". Por tanto, las competencias son aquellas características personales del individuo (motivación, valores, rasgos, etc.) que le permite hacer de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo.

Se puede decir entonces que las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

En cada puesto, hay algunas personas que tienen un desempeño más efectivo que otras. Esas personas, además, encaran sus trabajos de una manera diferente que la del trabajador promedio. Esas "diferencias" tienen una relación directa con características específicas o competencias de los de desempeño superior, que por lo general no tienen los de desempeño promedio. La mejor manera de descubrir las características que se relacionan con el desempeño efectivo en una organización consiste en estudiar a quienes tienen un desempeño superior.

Es importante que al establecer un modelo de gestión por competencias es necesario adoptar algunas premisas básicas, que sostendrán acciones gerenciales tales como:

Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la empresa tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.

Reconocer que aquéllos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.

Orientar las estrategias hacia el desarrollo de nuevas competencias, de manera agregar nuevos desafíos a los que se exigen como parámetros de buen desempeño de una

tarea.

1.8 Capacitación

La capacitación se define como el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa. La capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno. Esta es vista como un proceso educativo a corto plazo, emplea técnicas especializadas y planificadas por medio del cual el personal de la empresa obtendrá conocimientos y habilidades necesarias para incrementar su eficacia en el logro de los objetivos que haya planificado la organización para la cual se desempeña. (Frigo 2019, 127-128)

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa.

El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.

(Dessler y Varela 2004, 66) consideran que la capacitación “se refiere a los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados, nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores”.

En la actualidad, el personal también requiere habilidades en cuanto a trabajo en equipo, toma de decisiones y comunicación. Conforme las empresas avanzan más en los aspectos tecnológicos y de computación.

1.8.1 Etapas del proceso de capacitación y desarrollo

Los programas de capacitación y desarrollo pueden visualizarse como si tuvieran cinco etapas.

La primera etapa en la capacitación consiste en determinar qué tipo de capacitación se requiere, si fuere el caso. Algunos individuos llaman a esto el proceso de encontrar los “huecos” en la capacitación. Las empresas determinan las habilidades que requieren cada puesto y las que poseen los trabajadores actuales o los prospectos.

Luego se diseña la capacitación para reducir la brecha existente en cuanto a dichas habilidades. La evaluación de las necesidades de capacitación del personal actual incluye, en general, el análisis de tareas – desglosar los puestos en actividades y enseñar cada una al empleo nuevo.

1.8.2 Análisis de Necesidades

Identificar las habilidades y los conocimientos específicos para el desempeño del trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento y la productividad.

Analizar a los participantes para asegurar que el programa se ajuste a sus niveles específicos de educación, experiencia y competencias, así como sus actitudes y sus motivaciones personales.

Establecer los objetivos de la capacitación.

1.8.3 Diseño de la Instrucción

Reunir los objetivos, métodos, recursos, descripción y secuencia del contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de la instrucción. Organizarlos en un programa.

Asegúrese de que todos los materiales, como guiones de video, guías del instructor y cuadernos de trabajo de los participantes, se complementen entre sí, estén escritos con claridad, y se combinen en una capacitación unificada que se oriente directamente a los objetivos de aprendizaje que se establecieron.

1.8.4 Validación

Presentar y validar previamente la capacitación ante una audiencia representativa. Basar las revisiones finales en resultados piloto para garantizar la eficacia del programa.

1.8.5 Aplicación

Cuando sea aplicable, impulsar el éxito con un taller para capacitar al instructor, que se centre en el conocimiento y las habilidades para la presentación, además de en el contenido mismo de la capacitación.

1.8.6 Evaluación y Seguimiento

- Evaluar el éxito del programa de acuerdo con:
- Reacción. Documentar las reacciones inmediatas de los aprendices ante la capacitación.
- Aprendizaje. Usar tanto los recursos para la retroalimentación como las pruebas previas y posteriores, para medir lo que se aprendió en el proceso.
- Comportamiento. Una vez terminada la capacitación, anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas en entrenamiento.
- Resultados. Determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral.

1.9 Administración de la compensación

La administración de la compensación es un proceso gerencial clave en la empresa y, como tal, representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear a la organización, sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia del negocio (Juárez y Carrillo 2014, 39).

Administrar la compensación exige, por una parte, que tanto la dirección general como los responsables de recursos humanos precisen las intenciones que se persiguen con las decisiones relativas a los sueldos, los incentivos, en caso de que existan, y las

prestaciones y, por otra parte, que cuenten con un conjunto de conceptos, principios e instrumentos analíticos que les permitan tomar eficazmente esas decisiones.

Las compensaciones tienen como principales objetivos:

- Recompensar el desempeño de los colaboradores para su propia satisfacción y la de la organización.
- Mantener a la empresa competitiva en el mercado laboral.
- Motivar el desempeño futuro de los empleados.
- Atraer y retener talento humano.
- Incrementar la eficiencia y productividad de la empresa.
- Fomentar valores organizacionales como la calidad, el trabajo en equipo, la innovación y la consecución de las metas.

De manera general, los más comunes tipos de compensaciones que una organización puede ofrecer a sus colaboradores son:

- Monetarios: En este rubro se consideran las prestaciones adicionales a las exigidas por la ley como puede ser un aguinaldo de 30 días.
- Bonos: Beneficio económico adicional al sueldo generalmente otorgado por cumplir con metas establecidas según la descripción del puesto.
- Beneficios no económicos: como guarderías, transporte, servicio de comedor, asistencia médica, entre otros.
- Asistenciales: Un ejemplo de este tipo de incentivo son los seguros de gastos médicos para el empleado y en algunos casos para la familia directa.
- Recreativos: Bajo este concepto se incluyen aquellos beneficios que buscan fomentar el bienestar integral de la persona dando oportunidad de descanso como los parques recreativos o brindar días adicionales de vacaciones.
- Capacitación / educación: Ofrecer la oportunidad de aumentar sus conocimientos es un gran incentivo para el trabajador ya que además de la oportunidad de prepararse más puede significar un avance en su plan de carrera y desarrollo. (Gonzalez 2014, 176-178)

Para entender en qué consiste un sistema de compensación salarial, debemos describir conceptos importantes que nos den la idea clara de qué se trata de lograr con un sistema de compensación, ya que al definir un buen sistema de compensación estamos

tratando de diseñar la mejor estructura que nos ayude a encontrar el equilibrio deseado entre la equidad interna y la equidad externa, y dará una buena salida a las decisiones gerenciales con respecto al sistema de salarios.

Al obtener el mejor sistema de compensación lograremos una interacción entre las compensaciones de los trabajadores y los indicadores de rendimientos de los mismos. Lograr una buena interacción del sistema de compensación entre la parte fija y la parte variable, ayudará a que el empleado se sienta atraído por el trabajo y se sienta motivado a realizarlo de la mejor manera posible.

Dentro de los elementos más importantes de los sistemas de compensación, tenemos los que se describen a continuación: equidad interna, equidad externa, descripción de puestos, sistemas de valoración de puestos. Entre otros elementos importantes del sistema, que ayudan a definir la equidad externa, tenemos la información salarial del mercado, que al igual que la compensación variable, se describirán posteriormente. (Dessler 2015, 136)

1.9.1 Equidad interna

La equidad interna consiste en crear un ambiente en el que todos los empleados de una misma organización se sientan satisfechos en cuanto a la compensación salarial que reciben y las labores que desempeñan dentro de sus puestos de trabajo, además de percibir que su sueldo es adecuado con relación al que reciben sus demás compañeros, de acuerdo con la responsabilidad que se le exige a cada uno de ellos y a su propia preparación académica. En tal caso, se puede decir que a puestos de similar complejidad y obligaciones, se les remunere de igual forma. (Tufiño 2014, 42-43)

La compensación de los empleados deberá ser congruente a su contribución individual, para lograr alcanzar los objetivos y metas organizacionales, y la capacidad de cada persona para desenvolverse en su puesto de trabajo.

1.9.2 Equidad externa

La competitividad o equidad externa consiste en una comparación de los sueldos y

salarios de cada trabajador dentro de nuestra empresa contra los que se devengan en empresas afines a la nuestra; el objetivo es estar al tanto de lo que pasa en el mercado laboral en el que competimos, ya que tres son las alternativas de nuestra posición en el pago de salarios: que superemos a nuestros competidores, que los igualemos o que nuestros sueldos se encuentren por debajo de los que ellos están pagando. (Juárez y Carrillo 2014, 127-128)

Además, la equidad externa también nos ayuda a ponerle atención a las prestaciones adicionales que puedan estar dando otras empresas a sus empleados para igualarlas o superarlas dentro de nuestro sistema de compensación para tomar ventaja dentro del mercado. (CEINSA 2019).

1.10 Manual de descripción de funciones

Es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. Contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

La existencia del manual de descripción de puestos en una organización es de vital importancia y por ello se debe cuidar el proceso de su elaboración.

Aquí algunas recomendaciones para este proceso:

- Se necesita la participación y compromiso de todos en la organización, especialmente de los líderes como promotores.
- Se necesita que los líderes que toman las decisiones separen unas horas (3 a 4) semanales para la decisiones referentes a estos temas.
- Se necesita formar un equipo técnico que lidere el proceso.
- Se necesita que el equipo técnico use una metodología para la elaboración del organigrama y para que el plan estratégico se refleje en las funciones.
- Finalmente, poner el manual a plena disponibilidad para el personal, por ejemplo colgarlo en la intranet institucional o tener en línea. (Ríos 2010)

Para poder realizar una buena administración de compensaciones salariales es

necesario tener bien claro qué contiene y qué significa cada puesto de trabajo dentro de la organización, además tener una buena descripción de funciones nos dará información confiable sobre la organización.

La descripción de funciones nos detalla lo siguiente de cada puesto: Descripción de tareas, responsabilidades, riesgos, condiciones del ambiente de trabajo, estándares de resultados o desempeño, entre otras. Además, la descripción de puestos sirve de guía y agiliza, o facilita cada una de las fases del proceso de gestión del talento humano. Para poder llegar a la descripción primero se debe realizar el análisis de puestos; este proceso consiste en la obtención de información. (Lozano 2015, 27-28)

1.11 Plan de carrera y desarrollo profesional

El diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional para una organización es una medio de motivación para el personal, denota la política de movilidad y promociones como un tema real y palpable a disposición de todos los empleados para transitar de un puesto de trabajo a otro con un mayor grado de responsabilidad y compromiso, al mismo tiempo facilitándoles llevar una carrera exitosa donde sus objetivos personales son alineados con los de la empresa.

1.11.1 Definición de plan de carrera

Plan de carrera es el proceso continuo por el cual un trabajador establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son procesos separados. Las empresas deben ayudar a sus empleados en la planeación de su carrera con el fin de que ambos cumplan sus objetivos. (Werther y Davis 2008)

De la anterior definición se desprende que tanto el departamento de recursos humanos como el empleado deben estar preparados para soportar su función en la planeación de carrera, a través de:

Departamento de recursos humanos: Centros de evaluación del desempeño, pruebas psicológicas, plan de capacitación, proyecciones de ascenso, planificación del

reemplazo.

Empleado: Estudiar manuales que describan funciones de puestos, mapa de carrera y sesiones de planificación de carrera.

(Dollan, y otros 2007, 205-206), definen al plan de carrera como la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida, así como las actitudes y reacciones asociadas que experimenta. Para entender este concepto los autores señalan que es indispensable separar el concepto de carrera de individual de la perspectiva organizativa.

En el plan de carrera individual la persona es el único sujeto que controla su carrera por tanto estudia aspectos psicológicos y los comportamientos y actitudes vinculadas a la carrera. En el plan de carrera organizacional, la carrera se considera un atributo de la organización como algo que ella gestiona y controla, por tanto la organización tiene la capacidad de decidir, fijar y determinar los roles o posiciones por los que pasarán las personas, y establecer los criterios utilizados para los movimientos profesionales.

Del criterio de los autores mencionados se observa que la gestión de un plan de carrera y desarrollo profesional permite a una organización generar valor agregado; mediante la integración de las perspectivas de plan de carrera individual y organizacional, considerando las diferentes reacciones de aceptación de sus empleados.

La administración de una organización con la finalidad de apoyar a la gestión de un plan de carrera y desarrollo organizacional debe establecer un mapa de ruta y movimientos de puestos de trabajo a los cuales cada uno de los empleados tenga acceso mediante una política establecida para que al considerar sus objetivos individuales se complemente y participe de plan de movilidad y desarrollo profesional.

Por lo expuesto el plan de carrera y desarrollo profesional es responsabilidad exclusiva del empleado y su gestión es una responsabilidad compartida entre el individuo y la organización.

1.11.2 Importancia de un plan de carrera y desarrollo profesional

Un plan de carrera y desarrollo profesional permite a la organización promover la

motivación y satisfacción de los colaboradores, pues constituye un medio de gestión de talento humano que, para su efectividad, requiere ser difundido en toda la organización. La administración y los empleados deben establecer sus objetivos y perspectivas de desarrollo, la integración de éstos generan un plan de carrera y desarrollo profesional individual y organizacional.

Considerando el criterio de (Dollan, y otros 2007, 206-207), la importancia de un plan de carrera y desarrollo organizacional desde la perspectiva individual y organizacional, se describe a continuación:

Perspectiva individual: permite a los individuos efectuar una autoevaluación de necesidades, anhelos y deseos de forma realista considerando su talento, habilidades, motivación y otras cualidades, y de acuerdo a las oportunidades establecidas por la organización establecer sus objetivos en función a sus fortalezas, destrezas y valores.

Perspectiva organizacional: resulta necesario para desarrollar estrategias de retención de talento, por tanto es importante que una organización ofrezca a sus empleados una trayectoria profesional y procurar su gestión adecuada.

De lo analizado se concluye que un plan de carrera y desarrollo organizacional requiere la integración de la perspectiva individual con la organizacional, pues permite generar beneficios compartidos, desde la perspectiva individual los empleados se sienten motivados al ser considerados parte del plan, perciben el acceso a un crecimiento y desarrollo profesional, desde la perspectiva organizacional, la empresa implementa una estrategia a largo plazo mediante el incremento de personal comprometido, identificación oportuna de personal altamente competitivo para ubicarlo en un puesto de trabajo adecuado, optimización de recursos mediante la reducción de costos de selección innecesarios y ejecución eventos de capacitación acordes a las necesidades de crecimiento y desarrollo del personal identificadas.

Capítulo segundo

Diagnóstico de la Gestión del Talento Humano para Empresas del Sector de Comercialización de Reactivos de Laboratorio e Insumos Médicos. Caso: Biopromed Cía. Ltda.

El diagnóstico se realizó tomando información de primera mano y se recurrió a la entrevista y a la encuesta que fueron realizadas a los 47 empleados de la organización con la finalidad de obtener información relevante sobre la gestión del talento humano de la empresa Biopromed Cía. Ltda.

1. Historia de la Compañía

Biopromed Cía. Ltda., fue fundada en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua el 3 de marzo de 2012, la misma que se dedica a la producción y comercialización de reactivos de laboratorio e insumos médicos en el área de diagnóstico clínico.

Gráfico 1:

Información de la compañía

REPÚBLICA DEL ECUADOR
SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES Y EXISTENCIA LEGAL

DENOMINACIÓN DE LA COMPAÑÍA:	BIOPROMED CIA. LTDA.		
SECTOR:	SOCIETARIO <input checked="" type="checkbox"/>	MERCADO DE VALORES <input type="checkbox"/>	SEGUROS <input type="checkbox"/>
NÚMERO DE EXPEDIENTE:	146046	DOMICILIO:	AMBATO
RUC:	1891746888001		
REPRESENTANTE(S) LEGAL(ES):	ALTAMIRANO CORDOVA DANIEL GEOVANNY;		
CAPITAL SOCIAL:	\$ 400.0000	SITUACIÓN ACTUAL:	ACTIVA
LA COMPAÑÍA TIENE ACTUAL EXISTENCIA JURÍDICA Y SU PLAZO SOCIAL CONCLUYE EL:	03/04/2062		
CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES:	SI HA CUMPLIDO		

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaboración: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Gráfico 2:

Accionistas de la Compañía

SUPERINTENDENCIA
DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS

REPÚBLICA DEL ECUADOR

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, VALORES Y SEGUROS DEL ECUADOR
REGISTRO DE SOCIEDADES

SOCIOS O ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA

No. de Expediente:	146046
No. de RUC de la Compañía:	1891746888001
Nombre de la Compañía:	BIOPROMED CIA. LTDA.
Situación Legal:	ACTIVA

No.	IDENTIFICACIÓN	NOMBRE	NACIONALIDAD	TIPO DE INVERSIÓN	CAPITAL	MEDIDAS CAUTELARES
1	1802660066	AGUIRRE SORIA JUAN CARLOS	ECUADOR	NACIONAL	\$ 200 ⁰⁰⁰⁰	N
2	1801682079	ALTAMIRANO CORDOVA DANIEL GEOVANNY	ECUADOR	NACIONAL	\$ 200 ⁰⁰⁰⁰	N

CAPITAL SUSCRITO DE LA COMPAÑÍA (USD)\$: 400,0000

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaboración: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

La empresa desde su apertura al público se ha comprometido a ofrecer productos de la más alta calidad y a mantener un amplio stock de productos que satisfagan de la mejor manera la necesidad de sus clientes.

Biopromed Cía. Ltda., es una de las empresas más reconocidas dentro del sector de reactivos de laboratorio, provee productos innovadores y únicos a sus clientes. Sus productos mantienen garantía del fabricante en el caso de los insumos y equipo médico, así como también responden a los mayores estándares de calidad, es por ello que se han convertido en la empresa preferida por los hospitales, clínicas, y centros de salud públicos y privados de la provincia de Tungurahua, además mantienen una fuerte relación con las clínicas particulares y laboratorios.

Desde los inicios de la empresa, se han caracterizado por adecuarse a las necesidades concretas que tienen los clientes, de esta manera aportan soluciones confiables e innovadoras para cada uno de sus requerimientos.

Actualmente la empresa cuenta con cincuenta y tres empleados de los cuales seis pertenecen al personal directivo.

1.1 Misión

Facilitar soluciones reales, rentables y efectivas, mediante la producción, distribución y comercialización de insumos médicos, equipos, dispositivos, e instrumental, de importantes y reconocidas marcas mundiales, brindando servicios de calidad y asesoría continua, con personas motivadas, éticas y profesional, para lograr que los clientes se encuentren satisfechos.

1.2 Visión

Afianzarnos como la organización líder en excelencia y calidad de servicio en el sector a nivel nacional, entregando confianza y satisfacción a todos nuestros clientes mediante una mejora continua en todos los procesos de la organización basados en la innovación y capacitación continua.

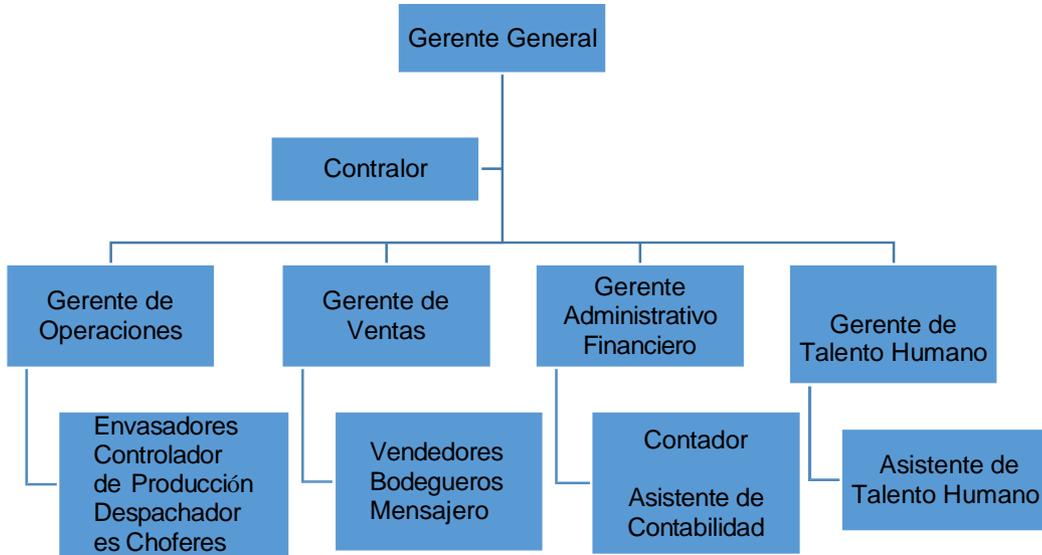
1.3 Valores corporativos

Biopromed Cía. Ltda., a través de la disposición de servicio de su talento humano, transmite en forma directa con sus clientes internos y externos, valores corporativos que se describen dentro de:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Lealtad
- Servicios
- Compromiso

1.4 Estructura Organizacional

Gráfico 3:
Estructura Organizacional



Fuente: Biopromed Cía. Ltda.
Elaborado por: Luis Felipe Ríos

1.5 Gestión del talento humano actual de la empresa Biopromed Cía. Ltda.

El diagnóstico de Biopromed Cía. Ltda., se realizó mediante una conversación con su Gerente General, ingeniero Daniel Altamirano, quien supo manifestar lo siguiente:

La empresa Biopromed Cía. Ltda., desde sus inicios, mantiene una filosofía de honestidad, donde cada uno de sus integrantes se siente respaldado por sus representantes departamentales. Se propicia un ambiente laboral favorable, donde los empleados se comprometen con los objetivos de la empresa; existe un ambiente de confianza entre los integrantes de la organización, incluso se realizan jornadas deportivas para fomentar la unión laboral y familiar de los trabajadores de la empresa.

Dentro del reclutamiento y selección de personal, Biopromed Cía. Ltda., se lo lleva a cabo en base a referencias de los trabajadores. Cuando se necesita de una persona para ocupar una plaza de trabajo se difunde al interior de la empresa. Los interesados remiten su hoja de vida a través del correo electrónico.

Después de receptor las carpetas, se las analiza cada una, para identificar a los

aspirantes que reúnan las condiciones del puesto; es decir, se revisa la formación profesional, capacitación, experiencia, entre otros. Acto seguido, se elabora el cronograma de entrevistas, únicamente, con las personas seleccionadas, que cumplen con el perfil establecido para el puesto. Las entrevistas son realizadas por el jefe inmediato del área que requiere la contratación de la persona.

Luego de la obtención de los resultados, se informa a la persona que haya sido seleccionada para proseguir con la entrega de documentos que respalden la capacitación, experiencia y formación profesional; realizar los exámenes médicos y la firma del contrato.

La empresa Biopromed Cía. Ltda., por no disponer, hasta el momento, de un documento de descripción de cargos; las tareas y atribuciones, son impartidas por los jefes inmediatos; es decir, las responsabilidades, tareas y deberes están dadas por la autoridad departamental, quien es responsable del desempeño de cada uno de sus subalternos.

La evaluación del desempeño que aplica la empresa Biopromed Cía. Ltda., se basa en la producción que se presupuesta para cada mes. Cuando se realiza la evaluación se establece el número de unidades producidas por cada uno de los departamentos y este indicador debe ser al menos el mismo que el presupuestado. Cuando no se ha llegado, al menos a lo establecido, se investigan las causas, para encontrar los correctivos.

La remuneración que maneja Biopromed Cía. Ltda., se establece de la siguiente forma: cada empleado se encuentra motivado y dispuesto a entregarle a la organización, la dedicación y esfuerzo personal para llevar a cabo cada una de las funciones, así como también entregar los conocimientos y habilidades adecuadas para desempeñarse de la mejor forma. La empresa maneja sueldos que van acorde a las actividades que debe cumplir la persona. La compensación es adecuada buscando siempre minimizar la rotación del personal.

Biopromed Cía. Ltda., ha logrado que su equipo trabaje con entusiasmo y responsabilidad. Existe comunicación entre los diversos niveles de la organización y se aprecia un legítimo interés por el bienestar de los trabajadores.

Biopromed Cía. Ltda., cuenta con una serie de incentivos para sus trabajadores el seguro médico y el seguro contra accidentes personales, tanto para el trabajador como para sus hijos de hasta 17 años, y otro beneficio es que se le otorga un día de descanso al

trabajador, cuando su productividad ha superado la pronosticada.

Estos incentivos han logrado que los colaboradores de la organización se sientan motivados y que sus actividades sean cumplidas de la mejor manera, logrando así el compromiso y la lealtad de los trabajadores hacia la organización.

1.6 Metodología de la investigación

La ejecución del método científico requiere la identificación del problema de la compañía y el diseño de una propuesta de solución mediante el análisis de fuentes bibliográficas y estudios así como de la realización de procedimientos investigativos directamente en la empresa.

Se aplica el método descriptivo-explicativo, mediante la consulta y análisis bibliográfico, el método descriptivo permite detallar las características del problema y efectuar un análisis explicativo de las posibles causas y efectos del mismo, este método permite identificar de forma estructurada las posibles soluciones y/o directrices a ser consideradas para proponer un modelo de gestión del talento humano acorde a la realidad y necesidades de la compañía.

Las fuentes de datos e información para el desarrollo de la presente investigación constituyen los cuarenta y siete empleados de la compañía, a quienes se realiza las encuestas para la evaluación del clima organizacional, análisis de factores relacionados con compromiso organizacional, satisfacción e involucramiento con el puesto de trabajo y necesidades de formación y capacitación, otra fuente de datos es la dirección de la compañía que provee información de políticas de gestión de talento humano relacionadas con la selección, capacitación, evaluación del desempeño y compensación. La información recabada de las fuentes mencionadas establece las directrices para realizar una propuesta de modelo de gestión del talento humano ajustado a la realidad, necesidades y oportunidades de mejora para la compañía.

La metodología de acopio y procesamiento de información para el cumplir con los objetivos de esta investigación inicia con la consulta de fuentes bibliográficas se complementa con el trabajo de campo mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a los empleados y finaliza con el diseño de una propuesta de modelo de gestión del talento

humano para Biopromed Cía. Ltda.

Encuesta de diagnóstico dirigida al personal de Biopromed Cía. Ltda.

La encuesta (Anexos 1 al 5), es aplicada a los 47 obreros de la empresa Biopromed Cía. Ltda., (la totalidad de los obreros) la misma que tiene como principal objetivo recabar información que permitan conocer cuál es el sentir de los empleados de la empresa, que percibe cada uno de los miembros de los equipos y así poder conocer las falencias de la empresa en su gestión del talento humano.

De esta manera podemos construir un mejor lugar de trabajo, manteniendo las cosas buenas y erradicando las cosas que se están haciendo mal, mejorando cada proceso, donde la gente pueda sentirse a gusto en cada uno de los equipos de trabajo.

Con los resultados obtenidos de la presente encuesta se planteará una propuesta de modelo gerencial para administrar el talento humano de manera eficiente.

1.7 Análisis de los datos obtenidos en la encuesta realizada a los trabajadores de Biopromed Cía. Ltda.

Para realizar la identificación de factores de motivación y satisfacción es necesario tomar en cuenta los resultados de las encuestas aplicadas al personal de Biopromed Cía. Ltda., el alcance de este estudio se encuentra direccionado a cuatro componentes que son: compromiso organizacional, satisfacción e involucramiento con el puesto de trabajo, necesidades de capacitación y formación, y procesos de gestión del talento humano. Los resultados se describen a continuación:

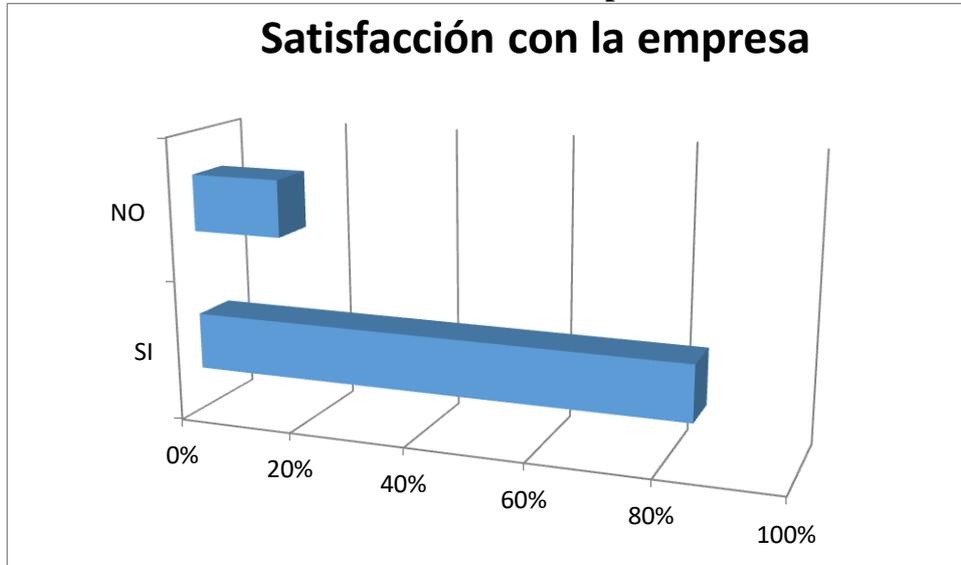
1.7.1 Compromiso organizacional

El compromiso organizacional, es el grado en que los trabajadores se encuentran identificados y satisfechos con la organización, se encuentra traducido con su posibilidad de permanencia a largo plazo en la misma, un mayor nivel de satisfacción con la organización propensa a un mayor grado de permanencia, identificación y se traduce a un

menor nivel de rotación y ausentismo.

El anexo 1, describe el contenido, respuestas recibidas del 100% del personal de la Compañía y tabulación de resultados de la evaluación del compromiso organizacional, a continuación se resumen los mismos:

Gráfico No. 4
Satisfacción con la empresa



Fuente: Biopromed Cía. Ltda.
Elaboración propia

El 84% del personal se encuentra identificado con la empresa, les gusta la empresa, su entorno y compañerismo, esta identificación traduce en una percepción positiva de su trayectoria en la organización, se encuentran cómodos y a gusto, orgullosos e integrados, aprecian el excelente trato, compañerismo, trabajo en equipo, amabilidad y apertura de jefes y superiores para que escuchen sus sugerencias. Sin embargo, el 16% no se encuentra identificado con la empresa, pues consideran como una opción la posibilidad de dejar la compañía.

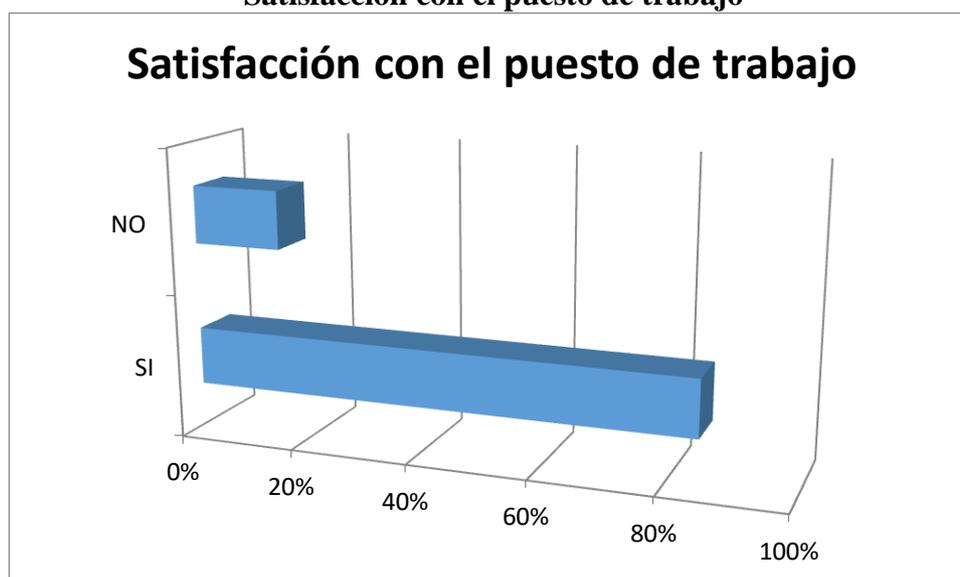
1.7.2 Satisfacción en el puesto de trabajo

La satisfacción en el puesto de trabajo se refiere a la percepción positiva o negativa de la persona respecto de las características propias que posee su puesto de trabajo, esto

incluye la ubicación del puesto de trabajo dentro del organigrama, ubicación física inclusive, las funciones y responsabilidades que conlleva ese puesto, los recursos que maneja y genera, su relación con otros puestos de trabajo, en síntesis se refiere a la percepción de los factores externos necesarios que permiten a este puesto de trabajo cumplir con sus objetivos, por tanto la satisfacción con el puesto de trabajo es la actitud de la persona respecto del mismo.

El anexo 2, describe el contenido, respuestas recibidas del 100% del personal de la Compañía y tabulación de resultados de la evaluación de satisfacción en el puesto de trabajo, a continuación se resumen los mismos:

Gráfico No. 5
Satisfacción con el puesto de trabajo



Fuente: Biopromed Cía. Ltda.

Elaboración propia

El 85% del personal se encuentra satisfecho con el puesto de trabajo, esto se debe a que la Compañía ha ubicado al personal en su puesto de trabajo de acuerdo a su titulación académica y experiencia profesional, la carga de trabajo se encuentra de acuerdo al nivel de responsabilidades, el horario de trabajo flexible y se rige al cumplimiento de objetivos y tiempos, además cada uno de los puestos disponen de seguridad para la ejecución del trabajo, disponibilidad de recursos, alimentación, movilización y agasajos.

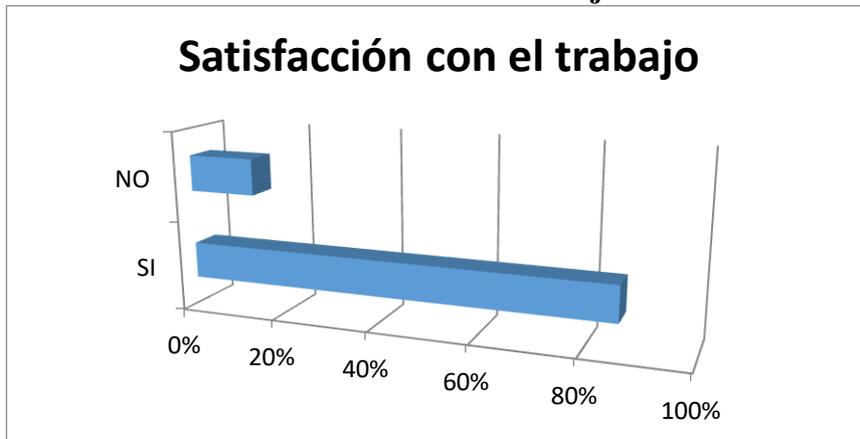
El 15% de personal no se encuentra conforme con su puesto de trabajo, informan que su trabajo debe ser mejor valorado y que realizan actividades que no se encuentran acordes a sus expectativas laborales, por tanto no les gustaría permanecer en su puesto de trabajo por mucho tiempo.

1.7.3 Involucramiento con el puesto de trabajo

El involucramiento con el puesto se refiere a la identificación psicológica y nivel de desempeño en el mismo, es importante para su autoestima y autorrealización profesional y personal, un alto involucramiento se relaciona con un menor ausentismo y porcentajes de renuncia más bajos. El involucramiento con el puesto de trabajo se traduce como la satisfacción con cada una de tareas y retos de trabajo, por tanto la satisfacción del empleado se observa en el reconocimiento por los resultados obtenidos.

El anexo 3, describe el contenido, respuestas recibidas del 100% del personal de la Compañía y tabulación de resultados de la evaluación de involucramiento con el puesto de trabajo, a continuación se resumen los mismos:

Gráfico No. 6
Satisfacción con el trabajo



Fuente: Biopromed Cía. Ltda.
Elaboración propia

El 86% de los empleados se encuentra involucrado con su puesto de trabajo, por cuanto consideran que los jefes o superiores manejan adecuadamente el nivel exigencia laboral y profesional con cada persona en su puesto, cada empleado ejecuta sus

actividades y funciones de manera responsable con un grado de autonomía acorde a su experiencia, los canales de comunicación entre el equipo de trabajo y superiores es óptimo para la solución de problemas y toma de decisiones de forma efectiva. Los colaboradores toman de forma positiva el conocimiento, nivel de preparación y supervisión que ejercen los jefes o superiores.

El 14% de los empleados no se encuentra totalmente involucrado con su puesto de trabajo, perciben que sus ideas para la ejecución de trabajo no son consideradas por sus jefes o superiores, ejecutan varias actividades o funciones de forma simultánea, factor que les impide obtener un trabajo de mejor calidad, sienten que sus esfuerzos no son reconocidos.

1.7.4 Necesidades de capacitación y formación

El anexo 4, describe el contenido, respuestas recibidas del 100% del personal de la Compañía y tabulación de resultados de la evaluación de las necesidades de capacitación y formación, a continuación se resumen los mismos:

La formación académica actual del personal es el 6% de tercer nivel y el 94% de segundo nivel.

El 89% del personal considera que su formación académica al momento de incorporarse a su puesto de trabajo era adecuada en un y actualmente es adecuada en un 94%, esto se debe a la capacitación recibida en el puesto de trabajo y a las actividades internas efectuadas por la Compañía.

Para el 96% del personal las actividades de formación continua son imprescindibles.

El 19% del personal ha participado en actividades realizadas por la Compañía y el 81% en actividades realizadas por terceros, en este caso el costo ha sido cubierto en su totalidad por los participantes.

El 81% de los trabajadores menciona que las actividades de capacitación realizadas por la Compañía o terceros es excelente.

El 32% los empleados menciona que el obstáculo principal para la asistencia de personal a actividades de capacitación son los costos de cursos muy elevados, mientras

que el 23% indica que es la falta de tiempo, el 9% del personal no encuentra ningún obstáculo para poder asistir a actividades de capacitación.

El 100% de los empleados desean capacitación de forma online.

Los aspectos que más valoran los empleados en cuanto a la capacitación recibida son: 32% la novedad de los contenidos, 30% el enfoque práctico, y 38% el a la aportación de un punto de vista nuevo, la posibilidad de compartir experiencias del trabajo y el aporte del marco teórico a la actividad profesional.

Finalmente, como temas de interés para actividades de capacitación consideradas clave para la ejecución de su trabajo, al personal le interesa instruirse en:

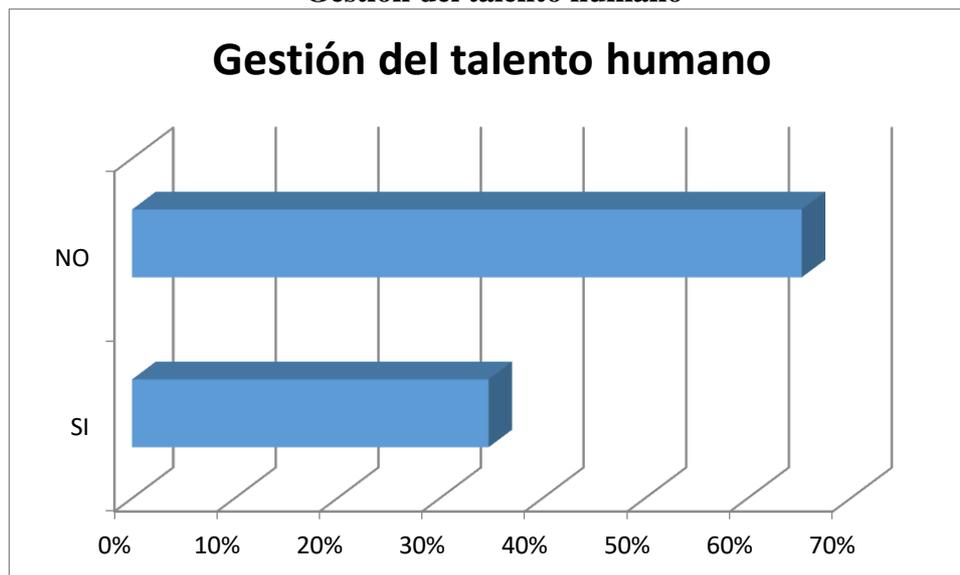
- Gestión de procesos y mejora continua
- Aspectos técnicos de su trabajo
- Continuidad del negocio
- Seguridad y salud ocupacional

De menor a mayor se muestra la percepción y aceptación de la modalidad de capacitación para los empleados:

- Cursos presenciales impartidos por organizaciones externas
- Cursos presenciales impartidos por la empresa
- Cursos on-line
- Congresos o jornadas
- Formación en el puesto a cargo de mandos intermedios

1.7.5 Gestión del Talento Humano

Gráfico No. 7
Gestión del talento humano



Fuente: Biopromed Cía. Ltda.

Elaboración: propia

El anexo 5, describe el contenido, respuestas recibidas del 100% del personal de la Compañía y tabulación de resultados de la evaluación de la gestión del talento humano, a continuación se resumen los mismos:

El 68% del personal afirma no haber recibido o conocido un manual de funciones, el 32% afirma que lo conoce, se estima que las instrucciones se dan de manera verbal.

El 74% de los empleados manifiesta que no conoce detalladamente las funciones del cargo que ocupa, mientras el 26% afirma conocerlas. Estos resultados evidencian la necesidad de contar con un manual de funciones oficial de la empresa Biopromed Cía. Ltda.

El 81% los empleados menciona que su trabajo no está bien remunerado, mientras que el 19% indica que su remuneración está acorde con su trabajo.

El 64% del personal indica que cumple más funciones para las que fue contratado; sin embargo no se dispone de documentos en donde se escriban con precisión las responsabilidades del puesto.

El 68% del personal afirma no conocer sobre la existencia de un plan de carrera, mientras que el 32% afirma que lo conoce.

Capítulo tercero

Propuesta de Modelo de Gestión del Talento Humano para Empresas del Sector de Comercialización de Reactivos de Laboratorio e Insumos Médicos.

Caso: Biopromed Cía. Ltda.

1. Antecedentes

Los resultados obtenidos en esta investigación no intentan criticar el manejo de Biopromed Cía. Ltda., sino al conocer su situación en la que se encuentra en la actualidad, ofrecer un norte hacia una adecuada gestión del talento humano.

Mediante las estrategias que se detallarán a continuación, se busca optimizar los procesos administrativos y así se podrá mejorar el flujo de trabajo y los obstáculos que actualmente atraviesa Biopromed Cía. Ltda., el problema radica en los procesos del área de Talento Humano, desarrolla las actividades de manera parcial, tanto en el proceso de selección hasta la contratación, existen actividades que no son ejecutadas, ya sea por desconocimiento o centralización de procesos.

Una gestión del talento humano sofisticado, global y de generación de valor no surgirá de un día al otro. Se debe comenzar con las áreas de importancia crítica e ir construyendo las competencias generales del talento con el tiempo. (Mertens 1998)

Las prácticas de gestión del talento humano de la empresa Biopromed Cía. Ltda., son aceptadas por las partes y han permitido obtener los resultados esperados por la gerencia y por los trabajadores. Se evidencia la productividad, el servicio al cliente y la satisfacción del personal.

Por lo expuesto, es conveniente apoyar a la Compañía, con varios formatos que mejoren la gestión del talento humano y su información pueda ser documentada para la toma de decisiones acertadas.

De las visitas, entrevistas y encuestas se obtiene información relevante para la presentación de la siguiente propuesta:

1.1 Reclutamiento de personal

(Murillo 2012, 98) indica que el reclutamiento de personal es un sistema de información, mediante el cual se difunde y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende cubrir, el mismo que puede ser interno o externo.

De los resultados de la investigación realizada a Biopromed Cía. Ltda., mediante la entrevista a su principal directivo, quien manifestó que el reclutamiento de personal se lo realiza por recomendación, es decir, los jefes de área son quienes promueven a los empleados, en base a la experiencia de los mismos.

La organización tiene la política de reclutamiento interno y en caso de no encontrar una persona que cubra la vacante, los directivos informan al personal sobre la disponibilidad del puesto de trabajo, para que el mismo sea ocupado por un referido, (reclutamiento externo), cuyos aspirantes deberán cumplir con ciertos requisitos que se detallan en el manual de puestos, dando prioridad al crecimiento y a la motivación profesional de los trabajadores.

1.2 Selección de personal

Es el proceso más importante dentro de la organización, dependiendo de una buena gestión de selección de personal, la empresa cumple sus proyecciones de crecimiento (Torres 2012, 63).

El Gerente General de Biopromed Cía. Ltda., en la entrevista manifestó que efectivamente existe el proceso de selección de personal. Sin embargo, no poseen documentación que evidencie este procedimiento.

Luego de analizar y valorar las hojas de vida de los aspirantes el área de talento humano las envía a la persona encargada del departamento que requiera cubrir la vacante.

Visto lo anterior, es necesario que la compañía aplique pruebas psicológicas y técnicas a los aspirantes así como también pruebas técnicas, con la finalidad de medir habilidades y aspectos de personalidad que influyen para la adaptación del empleado a la empresa y rendimiento, también se debe realizar entrevistas a los candidatos para conocer competencias, experiencia, conocimientos e interés del participante en el proceso.

Estos puntos citados anteriormente deben estar valorados de manera cuantitativa previamente por el empleador para facilitar su calificación. A continuación, se presenta un

ejemplo del proceso, el mismo que variará de acuerdo al puesto y a las necesidades de las distintas áreas de la compañía:

Tabla 1:
Propuesta para el proceso de selección

Actividad	Puntuación
1. Revisión y calificación de las hojas de vida de los participantes	40
1.1 Estudios	5
1.2 Experiencia	20
1.3. Certificaciones	15
2. Aplicación de pruebas psicológicas y técnicas	30
2.1 Pruebas psicológicas	10
2.1. Pruebas técnicas	20
3. Entrevista personal para conocer competencias, experiencia, conocimientos e interés del participante en el proceso	30
Calificación final	100

Fuente: Investigación

Elaboración: propia

Luego de haber concluido con el proceso sugerido anteriormente, se obtendrá el total de las calificaciones asignadas para acto seguido, proceder a seleccionar a la persona indicada para el puesto, la misma que será quien obtenga la calificación más alta.

Como parte de la selección se propone la utilización de este listado para controlar de manera efectiva el proceso:

Tabla 2:
Propuesta de reclutamiento y selección

Reclutamiento		
Selección	Recepción de información de candidatos	
	Entrevista inicial, validación de datos y especificaciones del puesto	
	Aplicación y evaluación de exámenes (definición de técnica de evaluación)	
	Verificación de antecedentes	
	Comparación de resultados	
	Definición de terna finalista	
	Entrevista final por parte de la dirección solicitante	
	Exámenes médicos	
	Selección y aceptación al puesto	
	Entrega de documentos y firma de contrato	

Fuente: Investigación

Elaboración: propia

Biopromed Cía. Ltda., no realiza una selección de personal adecuada, ya que no cuenta con los documentos que la sustenten. Con los aspectos anteriormente citados, se busca que la selección de personal en la empresa sea eficiente para de esta manera seleccionar al candidato idóneo para ocupar las plazas de trabajo disponibles en la organización.

1.3 Inducción de personal

En Biopromed Cía. Ltda., no se cumple con un proceso de inducción a nuevos empleados, en virtud de que en gran parte de ocasiones los puestos son ocupados por personal propio de la empresa.

Cuando la persona es nueva en la compañía, la inducción es el primer paso para lograr una adecuada relación con el nuevo colaborador por lo que debe considerarse como esencial.

A continuación, se presentan los pasos que se deben realizar para llevar a cabo el proceso de inducción de personal nuevo. Se debe dar la bienvenida, presentarlo con sus compañeros de trabajo y se debe indicar información general de la empresa que debe incluir los siguientes aspectos:

- El Jefe Inmediato debe dar una reseña histórica de la empresa
- Dar a conocer al nuevo empleado la Visión, misión, metas, proveedores, clientes, mercado, competencia, filosofía y cultura organizacional de la empresa.
- Establecer las normas de conducta interna que contienen: apariencia personal, asistencia, confidencialidad, seguridad industrial, relaciones con clientes, proveedores y entre el personal.
- Dar a conocer los beneficios e incentivos que tiene la empresa.
- Finalmente, el jefe Inmediato explicará sobre el cargo a desempeñar, además se suministrará información referente a: denominación del cargo, ubicación dentro de la organización, deberes y responsabilidades, objetivo, estructura y funcionamiento del área.

1.4 Descripción de puestos (Anexo 6)

La propuesta de descripción de cargos realizada para Biopromed Cía. Ltda., detalla y describe lo siguiente de cada puesto: Descripción de tareas, responsabilidades, riesgos, condiciones del ambiente de trabajo, estándares de resultados o desempeño, entre otras.

La descripción de puestos sirve de guía y agiliza, o facilita cada una de las fases del proceso de administración de recursos humanos. (Lozano 2015, 27-28)

Biopromed Cía. Ltda., no posee un manual de descripción de puestos formal e indican que las personas saben cómo realizar su trabajo. La definición del perfil para cualquier puesto de trabajo es la base para el logro de resultados, y a su vez es la materia prima para realizar la selección.

El perfil laboral debe ser detallado y al menos debe contener la siguiente información: denominación del puesto, jefe inmediato, número de vacantes, misión del puesto, requisitos del puesto: exigencia académica, experiencia, capacitación, paquetes informáticos, idiomas, perfil de competencias (diccionario de competencias), funciones generales y específicas.

En el perfil de competencias, es preciso detallar y definir cada uno de los puestos de trabajo y las competencias que se requieren, concibiéndose a éstas como la capacidad productiva de un individuo, la misma que debe ser medible en términos de cumplimiento dentro del contexto laboral, basándose en habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas que se necesitan para realizar un trabajo de calidad y efectivo.

Un ejemplo de manual de puesto para Gerente de Operaciones, su perfil es el siguiente:

Tabla 3:
Propuesta de Descripción de puestos

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	GERENTE GENERAL
<p>OBJETIVO: Emitir los lineamientos, normas y políticas a las que deberá sujetarse la empresa BIOPROMED CÍA. LTDA., para su óptimo y eficaz funcionamiento, así como vigilar la correcta asignación y utilización de los recursos destinados para su operación.</p>	
<p>DEPENDE DE: JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS</p>	
<p>ORDENA A: Gerentes y Contralor</p>	
<p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS</p> <p>Generales: Instituir políticas, normas y lineamientos complementarios a la normatividad que regula el funcionamiento de la empresa, para coadyuvar al cumplimiento de sus objetivos.</p> <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser el representante legal de la empresa. - Autorizar las compras. - Formular la política general de la empresa, el plan de desarrollo administrativo y financiero. - Darse su propio reglamento y expedir las normas generales para el funcionamiento de todas las dependencias de la empresa. - Proponer y adoptar los estatutos internos de la entidad y cualquier reforma que a ellos se introduzca. - Alinear a las distintas Gerencias. - Conocer y, en su caso, aprobar los estados financieros y los balances anuales de la empresa, verificando la congruencia de su aplicación con el cumplimiento de los planes y programas - Presentar al Directorio estados de situación e información de las marcha de la empresa. - Definir políticas generales de administración. - Las demás funciones que le señalen la ley, los estatutos y reglamentos respectivos. - Actuar en coherencia con los valores organizacionales. <p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Título de Ingeniero en Administración de Empresas, Economista o Ingeniero Industrial. - Experiencia mínima de 6 años en cargos similares. - Tener liderazgo y experiencia en la conducción de personal. 	

Fuente: Investigación

Elaboración: propia

Como Biopromed Cía. Ltda., maneja varios perfiles de puestos, es necesario que para su administración se disponga de un manual de descripción de puestos. Este manual será un compendio que reúne todos los puestos existentes (por nombre) para poder identificarlos, saber cuáles existen y acceder a su contenido de ser necesario.

1.5 Evaluación del desempeño

Los métodos de evaluación del desempeño poseen cierto grado de subjetividad, pero (Chiavenato 2009, 87) menciona que lo ideal sería que cada persona evaluara su propio desempeño, a partir de varios criterios que evitan la subjetividad implícita del proceso.

Biopromed Cía. Ltda., no posee un proceso formal de evaluación del desempeño y sus gerentes evalúan a sus empleados en función de la planificación realizada, es decir cotejan producción con planificación, realizado de manera informal.

Es así que la autoevaluación del desempeño puede ser una buena opción para Biopromed Cía. Ltda., ya que es utilizada en organizaciones democráticas y abiertas donde el propio individuo con la ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y monitoreo.

Existen otros métodos de evaluación del desempeño, pero para esta investigación se considera que un sistema fácil de utilizar en esta organización puede ser usando listas de verificación, las mismas que enumera los factores de evaluación a considerar de cada persona y se asigna una valoración cuantitativa como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 4:
Propuesta para evaluación del desempeño

AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
Nombre del empleado:				
Cargo:				
Fecha:				
Indicaciones: Coloque una "X" donde usted se ubique según cada criterio				
Escala de valores 1= Nunca , 2= Regularmente , 3= Casi siempre, 4= Siempre				
<i>Crterios</i>	1	2	3	4
1. Me siento motivado para hacer mi trabajo cada día.				
2. Me siento apreciado por mis compañeros de trabajo.				
3. Recibo reconocimiento por las responsabilidades que asumo				
4. Tengo una sensación de logro en mi trabajo.				
5. Tengo libertad para tomar decisiones y actuar sobre ellos				
6. Sé resolver los problemas				
7. Tengo confianza en mis habilidades				
8. Soy productivo todo el tiempo				
9. Tengo un fuerte espíritu ed grupo				
10. Trabajo en un ambiente cuidado y confianza				
11. Estoy dedicado a mi trabajo				
12. Respaldo las metas de la organización				
13. Mi trabajo me da satisfacción psicológica				
Escala de Resultados				
13 – 25 No ha logrado conocerse a si mismo y a valorar su trabajo				
26 – 35 El trabajo que realiza no es de total satisfacción para usted				
36 – 52 Es una persona que cumple su trabajo satisfactoriamente				

Fuente: Investigación

Elaboración: propia

La empresa deberá seleccionar como factores de evaluación a las actitudes y comportamientos, que esta establezca como importantes o los que más valore. No importa cuál sea el cargo que ocupe el trabajador, mientras se tenga un mejor desempeño en cada una de sus tareas, más alta será su calificación en estos factores

El número de factores de la evaluación varía según los intereses de cada empresa (Chiavenato 2009, 89).

La evaluación no debe ser subjetiva de los hábitos personales del empleado, se debe basar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos la misma que deberá ser aceptada por el evaluador y el evaluado.

1.6 Remuneraciones

El administrar las compensaciones en una empresa es un factor gerencial de suma importancia es un proceso gerencial clave en la empresa y, como tal, representa un instrumento muy valioso que se utiliza para alinear a la organización, sus integrantes y la cultura de trabajo con la estrategia del negocio (Juárez y Carrillo 2014, 39).

En Biopromed Cía. Ltda., las remuneraciones son establecidas por la gerencia buscando siempre la satisfacción de los empleados. La organización a más de brindar un salario, debe brindar otras formas de remunerar a su personal siendo una parte fija que es el salario los cuales pueden ser: incrementos salariales por gratificación, pago de bonificaciones (por desempeño, asistencia u otra acción), participación en las ganancias, seguro médico, seguro de vida, instrucción, formación u otros gastos educativos, servicios de transporte, guardería, comedor, etc.

El componente fijo o salario debe ser competitivo en dentro del mercado laboral y debe mantener equidad dentro de la empresa en base a las responsabilidades para evitar que el personal se sienta descontento y desmotivado, la parte variable son los incentivos y prestaciones, estos dependen de la empresa y no todos requieren grandes inversiones de dinero por ejemplo: elogios, premios, reconocimiento público, horarios flexibles, días de vacaciones, eventos sociales de integración una nota de felicitación o un detalle a un colaborador por haber hecho actividades adicionales a las de su competencia las mismas que serán razón para que el trabajador sienta reconocimiento, compromiso y motivación para cumplir sus actividades con entusiasmo (Juárez y Carrillo 2014, 45-47).

Esto redundará en productividad para la empresa y beneficio para el trabajador y la empresa.

Las recompensas económicas se otorgan como retribución por alcanzar uno o varios objetivos de la organización, por ello dependerá de los resultados obtenidos en las evaluaciones del desempeño.

El presente modelo está diseñado para ser flexible y puede ser aplicado en cargos que sean medidos de acuerdo al comportamiento de ventas y el mercado, adicionalmente es importante mencionar que cada uno de los empleados que realice alguna venta podrá comisionar con un porcentaje establecido por la administración.

Tabla 5:
Estrategia de remuneración

Remuneración	Estrategia de la organización	Peso %
Fija	Brindar estabilidad al trabajador, Salario Competitivo	
Variable	Enfoque basado en resultados	

Fuente: Investigación

Elaboración: propia

Tabla 6:
Escala de cumplimiento de objetivos (remuneración variable)

Escala de cumplimiento de objetivos			
Escala	No Cumplimiento 75%-90%	Cumplimiento 91%-100%	Sobre Cumplimiento 101% - 130%
Pago variable	%	%	%

Fuente: Investigación

Elaboración: propia

Es recomendable utilizar una escala de: no cumplimiento, cumplimiento y sobre cumplimiento para los colaboradores que perciben una compensación variable, teniendo en cuenta los parámetros expuestos en el modelo anterior.

Tabla 7:
Modelo de compensación

Elementos	Nivel		
	Eficiencia	Cumplimiento	Unidad
Fija (60% - 80%) Aproximado Ventas o Cargos medidos en base a cumplimientos del negocio. (100% Cargos administrativos) Dinero – Escala salarial		En consideración con la experiencia, cargo desempeñado, títulos, estudios, etc.	Antigüedad y experiencia, roles definidos que se cumplen en la posición (Deber ser de la posición)
Variable (40% - 20%) Aprox Ventas o Cargos medidos en base a cumplimientos del negocio comisiones, bonos, participación en beneficios, etc.	Depende de los resultados a corto plazo e individuales. Equipos de trabajo. Empresariales.	En función de los resultados a mediano y largo plazo.	Actitudes, cooperación, participación
Total estimación	130%	80-100%	
Beneficios e Incentivos	Considerando la normativa interna dependerá del el impacto en los resultados y metas de la organización, teniendo en cuenta los tres niveles		

Fuente: Investigación
Elaboración: propia

Los salarios Biopromed Cía. Ltda., se deben manejar de acuerdo a la tabla de salarios mínimos sectoriales para el año 2020 definida por el Ministerio de Trabajo del Ecuador de acuerdo a las actividades que realicen los trabajadores, propendiendo a la satisfacción y equidad de los empleados.

Tabla 8:
Salarios mínimos sectoriales para la industria farmacéutica y medicinal

CARGO / ACTIVIDAD	ESTRUCTURA OCUPACIONAL	COMENTARIOS / DETALLES DEL CARGO O ACTIVIDAD	CÓDIGO IESS	SALARIO MÍNIMO SECTORIAL 2020
SUPERINTENDENTE	A1		0604314001061	435,12
JEFE DE PLANTA	A1		0604314001062	435,12
JEFE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	B1		0604314001063	431,72
JEFE DE ÁREA DE MANTENIMIENTO	B2		0604314001064	428,33
JEFE DE ÁREA DE PRODUCCIÓN / CALIDAD	B3		0604314001065	424,93
INSPECTOR / SUPERVISOR / ASESOR TÉCNICO	C1	INCLUYE VISITADOR MÉDICO	0604314001066	423,14
ANALISTA TÉCNICO	C2		0604314001069	422,90
OPERADOR DE MAQUINARIA INDUSTRIAL	C3		0604314001070	418,74
AYUDANTE DE MAQUINARIA / INSTRUMENTISTA	D2		0604314001072	413,23
LUBRICADOR	D2		0604314001073	413,23
TRABAJADOR INDUSTRIAL	E2		0604314001079	408,75

Fuente: Sueldo básico sectorial del año 2020.

Elaboración: Ministerio de Trabajo

1.7 Capacitación y desarrollo

(Dessler y Varela 2004, 66) consideran que la capacitación se refiere a los métodos que se utilizan para fomentar en los empleados, nuevos o ya presentes, las habilidades que necesitan para ejecutar sus labores.

Para capacitar al personal Biopromed Cía. Ltda., los encargados de cada área son quienes manejan el tema de capacitación conjuntamente con el área de talento humano, las capacitaciones que se aprueban son las que se realizan de manera gratuita y son impartidas por los proveedores de maquinaria o de insumos utilizados para la industria, quienes proveen conocimientos técnicos o intelectuales, siempre buscando mejorar la productividad.

La empresa con el afán de no para la producción envía a dos colaboradores dependiendo del área para que sean capacitados, quienes luego deben replicar esta capacitación a sus compañeros sobre lo aprendido.

En cuanto a los conocimientos que son intelectuales, la compañía y los trabajadores se encuentran buscando capacitaciones que sirvan para enriquecer sus conocimientos, los mismos que no costeados por el trabajador.

La compañía debe fomentar e invertir en capacitación para sus trabajadores, no únicamente buscando capacitaciones sin costo, debe entender cuenta que es una inversión para mejorar su producción y sus procesos lo cual se traducirá en réditos económicos.

Al no existir un proceso formal y documentado de capacitación, es conveniente realizar un formato que incluya aspectos importantes para realizar este tipo de actividades.

Tabla 9:

Modelo de formulario de requerimiento de capacitación

FORMULARIO REQUERIMIENTO DE CAPACITACION	
UNIDAD QUE SOLICITA LA CAPACITACION:	_____
RESPONSABLE DE LA SOLICITUD DE CAPACITACIÓN	_____
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:	_____
TIPO DE ACTIVIDAD: (Indique el tipo de actividad a realizar, ya sea Taller, Curso, Charla u otro)	_____
TIPO DE CAPACITADOR: (Indique el tipo de relator que dictará la actividad: Interno, Externo o Ambos)	_____
ORIGEN DE LA CAPACITACIÓN: (Identifique brevemente el origen de la actividad, que es lo genera la necesidad de realizar esta actividad: Actualizar conocimiento, Falta de competencias, indicadores, etc.)	_____
RESULTADOS ESPERADOS: (Describa los beneficios directos e indirectos que generaría la realización de la capacitación solicitada. Se asocia con el propósito de la actividad, el “para qué”)	
	<div style="border: 1px solid black; width: 450px; height: 35px; margin: 0 auto;"></div>
OBJETIVOS DE LA ACTIVIDAD: (Especifique el objetivo educativo general a lograr en la capacitación, que considere conocimientos, habilidades y/o comportamientos esperados)	
	<div style="border: 1px solid black; width: 450px; height: 35px; margin: 0 auto;"></div>
CONTENIDOS DE LA ACTIVIDAD: (Enumere los contenidos o temas del curso que se abordarán, de acuerdo a los objetivos de la actividad)	
	<div style="border: 1px solid black; width: 450px; height: 35px; margin: 0 auto;"></div>
METODOLOGIA A OCUPAR EN LA ACTIVIDAD: (Especifique el tipo de actividad a utilizar, de acuerdo a resultados esperados y contenidos: Presencial, Semi presencial, E-learning u otro)	
	<div style="border: 1px solid black; width: 450px; height: 35px; margin: 0 auto;"></div>
OBJETIVOS DE DESEMPEÑO ESPERADO: (Registre lo que la persona debe demostrar en el puesto de trabajo, después de aprobar la capacitación.)	
	<div style="border: 1px solid black; width: 450px; height: 35px; margin: 0 auto;"></div>
GERENTE GENERAL	FIRMA
GERENTE DE ÁREA	FIRMA
OTRO	FIRMA

Fuente: Investigación

Elaboración: propia

1.8 Bienestar Social

Los métodos de gestión del talento humano han pasado por una conversión en su acción, ya que a las empresas se les exige eficiencia y eficacia; por tanto, se recurre a emplear cada vez más herramientas y a aprovechar las ventajas que brindan las TIC (Riascos y Aguilera 2011, 79).

La organización debe preocuparse por el trabajador dentro y fuera de la empresa así como también mientras desempeña su trabajo, brindándole calidad de vida.

Los responsables de esta estrategia son el área del talento humano y las direcciones.

Este aspecto se basa en tres ejes:

Asistenciales: Por su experiencia y desarrollo existen personas que pueden ser ejemplo para los trabajadores más jóvenes en varios aspectos.

Recreativas: La organización deberá gestionar actividades de recreación para la fomentar el compañerismo en el grupo, además la inclusión de las familias en las actividades esto impulsa el sentido de pertenencia para los colaboradores. (Viajes, almuerzos, jornadas deportivas, etc.)

Complementarias: La organización gestiona acciones para beneficio del trabajador (comedor, cafetería, etc.)

Tabla 10:

Modelo de prestaciones adicionales

Asistenciales	Recreativos	Complementarios
Seguro médico	Ocio	Comedor
Bonos	Paseos	Cafetería
Capacitación	Asados	Estacionamiento
Certificaciones adicionales	Deportes	Vales de compra

Fuente: Investigación

Elaboración: propia

1.9 Bases de datos y sistemas de información de talento humano

Se propone implementar en Biopromed Cía. Ltda., una base de datos que mantenga información de cada empleado que trabaja en la institución, para que los máximos

directivos de la organización tomen decisiones adecuadas en cuanto a la gestión del talento humano, para ello la información debe contener:

- Datos personales sobre cada trabajador.
- Datos sobre los ocupantes de cada cargo.
- Datos sobre los salarios y los incentivos salariales.
- Datos sobre los programas de capacitación.
- Datos de los candidatos que han participado en procesos de selección.
- Datos de registros médicos, con datos sobre consultas y exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etc.
- Otros datos, que dependerán de las necesidades de cada organización

1.10 Plan de Carrera y Desarrollo Profesional

El diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional para Biopromed Cía. Ltda., parte del conocimiento operativo de la compañía, su estructura organizacional, las políticas de gestión de tanto humano, así como los perfiles y funciones de los puestos de trabajo. Se esquematiza como un mapa de talento o ruta de crecimiento profesional en el cual para cada puesto de trabajo se establece las directrices de evaluación de conocimientos y competencias.

1.10.1 Puestos de trabajo críticos

Para desarrollar el análisis descriptivo de cada uno de los puestos de trabajo que conforman la estructura organizacional de Biopromed Cía. Ltda., se debe tomar en cuenta que la preparación del plan de carrera y desarrollo organizacional se encuentra direccionada a los puestos de trabajo los mismos que implican roles y funciones, debido a que el objetivo de los mismos contribuye de manera directa al objetivo principal de la organización el cual corresponde a la producción y comercialización de reactivos de laboratorio e insumos médicos en el área de diagnóstico clínico. Los puestos de trabajo críticos corresponden a los puestos controlados por los departamentos de operaciones, ventas, financiero y talento humano.

Los puestos de trabajo considerados no críticos, no se consideran en el diseño del plan de carrera y desarrollo organizacional debido a que cada uno cuenta con una sola vacante que se encuentra de acuerdo a los requerimientos operativos de la compañía y en adición las funciones de estos puestos resultan incompatibles entre sí, por tanto no es práctico establecer una ruta de crecimiento y movilidad, sin embargo, se considera adecuado complementar su crecimiento profesional mediante la evaluación de desempeño, resultado que se refleja en la matriz de capacidades. Estos puestos de trabajo son: Gerencia General, Contralor, Gerente de Operaciones, Gerente Administrativo Financiero, Gerente de talento Humano.

1.10.2 Criterios de progresión

Los criterios de progresión determinados para el plan de carrera y desarrollo organizacional constituyen los resultados de evaluación del desempeño para cada puesto de trabajo de la empresa.

1.10.3 Conocimientos

Los conocimientos se refieren al grado de cumplimiento del descriptivo de cada puesto de trabajo, el cual contempla perfiles y funciones establecidos por la compañía. Tomando en cuenta lo indicado se realiza una comparación entre cada ocupante de un puesto de trabajo con el puesto de trabajo definido en el descriptivo, en consecuencia se obtiene una brecha entre el ocupante y el puesto óptimo. Mediante la obtención de la brecha, se podrá mejorar aspectos técnicos, preparación académica y requerimientos de capacitación para el personal.

1.10.4 Competencias

Las competencias constituyen las habilidades y capacidades de una persona para alcanzar resultados en un puesto de trabajo de manera excelente. Con la finalidad de establecer un criterio uniforme de evaluación por competencias se revisó el diccionario de

competencias de la autora Martha Alles el cual describe veinte competencias cardinales, diez específicas gerenciales y treinta específicas por área.

El diccionario en mención utiliza letras para indicar los grados de evaluación siendo estos A, B, C y D, estos grados se describen a continuación:

- A, es el grado superior, representa un nivel muy alto de la competencia.
- B, es un nivel también muy alto, por sobre el estándar o promedio.
- C, representa un nivel muy bueno de la competencia.
- D, mínimo nivel de la competencia. (Alles 2009, 137-145)

A continuación se detalla treinta competencias seleccionadas específicamente para su aplicación como criterio de progresión en Biopromed Cía. Ltda., a continuación se detallan estas competencias:

Tabla No. 11
Competencias Biopromed Cía. Ltda. Por puesto de trabajo Diccionario de Competencias

COMPETENCIA	PUESTO DE TRABAJO																
	Gerencia General	Contralor	Gerente de Operaciones	Gerente de Ventas	Gerente Administrativo	Gerente de Talento	Embajadores	Controlador de Producción	Despachadore	Vendedores	Bodegueros	Mensajero	Contador	Asistente de Contabilidad	Asistente de Talento	Choferes	
CARDINALES	Adaptabilidad a los cambios del entorno	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Compromiso	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Conciencia organizacional	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Ética	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Flexibilidad y adaptación	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Iniciativa	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Innovación y creatividad	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Perseverancia en la consecución de objetivos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
GERENCIALES	Prudencia	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Responsabilidad personal	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Conducción de personas	x	x	x	x	x	x	-	-	-	-	-	x	-	-	-	
	Dirección de equipos de trabajo	x	x	x	x	x	x	-	-	-	-	-	x	-	-	-	
ESPECÍFICAS POR ÁREA	Empoderamiento	x	x	x	x	x	x	-	-	-	-	-	x	-	-	-	
	Liderazgo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Calidad y mejora continua	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Capacidad de planificación y organización	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Cierre de acuerdos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Colaboración	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Comunicación eficaz	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
	Conocimiento de la industria y del mercado	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	
	Conocimientos técnicos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-
	Credibilidad técnica	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Influencia y negociación	x	x	x	x	x	x	x	x	-	-	-	-	-	-	-	-
	Orientación al cliente interno y externo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	x
	Pensamiento analítico	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	-	x	x	x	-
	Pensamiento conceptual	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
	Profundidad en el conocimiento de los productos	x	x	x	x	x	-	x	x	-	x	x	-	-	-	-	-
	Tolerancia a la presión de trabajo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Toma de decisiones	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Trabajo en equipo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
COMPETENCIAS POR PUESTO	30	30	30	30	30	29	27	27	25	26	26	23	28	25	25	22	

Fuente: (Martha Alles 2009)

Elaboración: propia

1.10.5 Matriz de capacidades

La matriz de capacidades la misma que se compone de desempeño y potencial es una herramienta que permite visualizar gráficamente la ubicación actual y futura de un puesto de trabajo conforme a los resultados de evaluación de conocimientos y competencias. Esta matriz se encuentra dividida en nueve cuadrantes, cada puesto de trabajo inicia en el cuadrante inferior izquierdo y su movimiento se efectúa al lado derecho hasta llegar al cuadrante superior derecho, la ubicación de un puesto de trabajo en cada cuadrante se realiza de acuerdo al resultado porcentual de evaluación de desempeño, como se muestra a continuación:

Tabla No. 12
Matriz de Capacidades
DESEMPEÑO

		Necesita desarrollo	Cumple expectativas	Excede expectativas
POTENCIAL	Alto	7	8	9
		76% - 83%	84% - 92%	93% - 100%
	Crecimiento	4	5	6
		51% - 59%	60% - 68%	69% - 75%
	Limitado	1	2	3
		0% - 17%	18% - 33%	34% - 50%

Fuente: Investigación
 Elaboración propia

Se presenta la propuesta de formularios de la evaluación de conocimientos y competencias que deberán ser empleado por cada departamento y por cada integrante de un puesto de trabajo en el cual se registra el cumplimiento absoluto y relativo de desempeño, este último permite obtener su ubicación en un cuadrante específico de la matriz de capacidades.

Tabla No. 13
Evaluación de conocimientos y competencias para cada puesto de trabajo en Biopromed Cía. Ltda.

PUESTO	NOMBRE	PERFIL PROFESIONAL			COMPETENCIAS		CUMPLIMIENTO		DESEMPEÑO		CUADRANTE EN MATRIZ DE CAPACIDADES
		PERFIL Y EXPERIENCIA	CAPACITACIÓN	FUNCIONES DEL PUESTO	GENERALES	ESPECÍFICAS	PERFIL	COMPETENCIAS	ABSOLUTO	%	
Gerencia General											
Contralor											
Gerente de Operaciones											
Gerente de Ventas											
Gerente Administrativo Financiero											
Gerente de Talento Humano											
Embajadores											
Controlador de Producción											
Despachadores											
Vendedores											
Bodegueros											
Mensajero											
Contador											
Asistente de Contabilidad											
Asistente de Talento Humano											
Choferes											

Fuente: Investigación

Elaboración: propia

Conclusiones

1. Se dio cumplimiento con el objetivo principal de la investigación, el cual permitió analizar la gestión actual del talento humano de Biopromed Cía. Ltda., de igual forma se consiguió desarrollar los objetivos específicos inicialmente previstos, para así desarrollar la propuesta de gestión del talento humano de la compañía.
2. Acorde con las fuentes de información, Biopromed CÍA. LTDA., no ha establecido un proceso para la gestión del talento humano formal. Mediante esta propuesta de gestión del talento humano se pretende establecer una efectiva ventaja competitiva en la organización, gestionando el talento humano eficientemente para de esta manera lograr los objetivos organizacionales.
3. Biopromed Cía. Ltda., se interesa por generar un ambiente laboral apropiado, que les permite a sus trabajadores desarrollar las tareas de manera eficiente. El 84% del personal consideró se encuentra identificado y satisfecho con la Compañía, se traduce con su posibilidad de permanencia a largo plazo en la misma, un mayor nivel de satisfacción con la organización propensa a un mayor grado de permanencia, identificación y se traduce a un menor nivel de rotación y ausentismo. El personal se encuentra identificado con la empresa, les gusta la compañía, el entorno y compañerismo, esta identificación traduce en una percepción positiva de su trayectoria en la Compañía, se sienten a gusto, orgullosos e integrados, valoran el buen trato, compañerismo, trabajo en equipo, amabilidad de jefes y superiores y apertura de jefes y superiores para que escuchen sus sugerencias. Sin embargo, el 16% no se encuentra identificado con la empresa, pues consideran como una opción la posibilidad de dejar la compañía.
4. Biopromed Cía. Ltda., promueve constantemente la satisfacción de cada uno de sus empleados, el 85% del personal se encuentra satisfecho con el puesto de trabajo, esto se debe a que la Compañía ha ubicado al personal en su puesto de trabajo de acuerdo a su titulación académica y experiencia profesional, la carga de trabajo se encuentra de acuerdo al nivel de responsabilidades, el horario de trabajo flexible y se rige al cumplimiento de tiempos y objetivos, adicionalmente los puestos tienen seguridad para la ejecución de trabajo, disponibilidad de

recursos, alimentación, movilización y agasajos. El 15% de personal que no se encuentra satisfecho con su puesto de trabajo, considera que su trabajo no es suficientemente valorado y en adición perciben que realizan tareas que no se encuentran acordes a sus expectativas laborales, por tanto no les gustaría permanecer en su puesto de trabajo por mucho tiempo.

5. Biopromed Cía. Ltda., incentiva en sus empleados para realizar sus funciones de manera adecuada y cumplir con cada una de tareas y retos de trabajo. El 86% de los empleados se encuentra involucrado con su puesto de trabajo, por cuanto consideran que los jefes o superiores manejan adecuadamente el nivel exigencia laboral y profesional con cada persona en su puesto, cada empleado ejecuta sus actividades y funciones de manera responsable con un grado de autonomía acorde a su experiencia, los canales de comunicación entre el equipo de trabajo y superiores es óptimo para la solución de problemas y toma de decisiones de forma efectiva. Los empleados acogen de forma positiva el nivel de preparación, conocimiento y supervisión que ejercen los jefes o superiores. El 14% de los empleados no se encuentra totalmente involucrado con su puesto de trabajo, perciben que sus ideas para la ejecución de trabajo no son consideradas por sus jefes o superiores, ejecutan varias actividades o funciones de forma simultánea, factor que les impide obtener un trabajo de mejor calidad, sienten que sus esfuerzos no son reconocidos.
6. La formación académica actual del personal es el 6% de tercer nivel y el 94% de segundo nivel.
7. El 89% del personal considera que su formación académica al momento de incorporarse a su puesto de trabajo era adecuada en un y actualmente es adecuada en un 94%, esto se debe a la capacitación recibida en el puesto de trabajo y a las actividades internas efectuadas por la Compañía.
8. Para el 96% del personal las actividades de formación continua son imprescindibles.
9. El 19% del personal ha participado en actividades realizadas por la Compañía y el 81% en actividades realizadas por terceros, en este caso el costo ha sido cubierto en su totalidad por los participantes.

10. El 81% de los empleados manifiesta que la valoración de las actividades de capacitación realizadas por la Compañía o terceros es excelente.
11. El 32% los empleados menciona que el obstáculo principal para la asistencia de personal a actividades de capacitación son los costos de cursos muy elevados, mientras que el 23% indica que es la falta de tiempo, el 9% del personal no encuentra ningún obstáculo para poder asistir a actividades de capacitación.
12. El 100% de los empleados desean capacitación de forma online.
13. Los aspectos que más valoran los empleados en cuanto a la capacitación recibida son: 32% la novedad de los contenidos, 30% el enfoque práctico, y 38% el a la aportación de un punto de vista nuevo, la posibilidad de compartir experiencias del trabajo y el aporte del marco teórico a la actividad profesional.
14. Como temas de interés para actividades de capacitación consideradas clave para la ejecución de su trabajo, al personal le interesa instruirse en: gestión de procesos y mejora continua, aspectos técnicos de su trabajo, continuidad del negocio, seguridad y salud ocupacional
15. La percepción y aceptación de la modalidad de capacitación para los empleados de mayor a menor aceptación se describe a continuación: cursos presenciales impartidos por organizaciones externas, cursos presenciales impartidos por la empresa cursos on-line, congresos o jornadas, formación en el puesto a cargo de mandos intermedios.
16. El 68% del personal afirma no haber recibido o conocido un manual de funciones, el 32% afirma que lo conoce, se estima que las instrucciones se dan de manera verbal.
17. El 74% de los empleados manifiesta que no conoce detalladamente las funciones del cargo que ocupa, mientras el 26% afirma conocerlas. Estos resultados evidencian la necesidad de contar con un manual de funciones oficial de la empresa Biopromed Cía. Ltda.
18. El 81% los empleados menciona que su trabajo no está bien remunerado, mientras que el 19% indica que su remuneración está acorde con su trabajo.
19. El 64% del personal indica que cumple más funciones para las que fue contratado; sin embargo no se dispone de documentos en donde se escriban con

precisión las responsabilidades del puesto.

20. El 68% del personal afirma no conocer sobre la existencia de un plan de carrera, mientras que el 32% afirma que lo conoce.
21. El reclutamiento de personal se lo realiza por recomendación, es decir, los jefes de área son quienes en base a la experiencia de los trabajadores, promueven a los empleados. La organización tiene la política de reclutamiento interno y en caso de no encontrar una persona que cubra la vacante, los directivos informan al personal sobre la disponibilidad del puesto de trabajo, para que el mismo sea ocupado por un referido, (reclutamiento externo), cuyos aspirantes deberán cumplir con ciertos requisitos que se detallan en el manual de puestos, dando prioridad al crecimiento y a la motivación profesional de los trabajadores.
22. El Gerente General de Biopromed Cía. Ltda., informó en la entrevista que existe el proceso de selección de personal. Sin embargo, no poseen documentación que evidencie este procedimiento.
23. En Biopromed Cía. Ltda., no se realiza un proceso de inducción del puesto a los nuevos empleados, puesto que en su mayoría de ocasiones los puestos son ocupados por personal propio de la empresa.
24. Biopromed Cía. Ltda., no posee un manual de descripción de puestos formal e indican que las personas saben cómo realizar su trabajo. La definición del perfil para cualquier puesto de trabajo es la base para el logro de resultados, y a su vez es la materia prima para realizar la selección.
25. Biopromed Cía. Ltda., no posee un proceso formal de evaluación del desempeño y sus gerentes evalúan a sus empleados en función de la planificación realizada, es decir cotejan producción con planificación, realizado de manera informal.
26. En Biopromed Cía. Ltda., las remuneraciones son establecidas por la gerencia buscando siempre la satisfacción de los empleados. La organización a más de brindar un salario, debe brindar otras formas de remunerar a su personal siendo una parte fija que es el salario los cuales pueden ser: incrementos salariales por gratificación, pago de bonificaciones (por desempeño, asistencia u otra acción), participación en las ganancias, seguro médico, seguro de vida, instrucción, formación u otros gastos educativos, servicios de transporte, guardería, comedor,

etc.

27. Para capacitar al personal Biopromed Cía. Ltda., los encargados de cada área son quienes manejan el tema de capacitación conjuntamente con el área de talento humano, las capacitaciones que se aprueban son las que se realizan de manera gratuita y son impartidas por los proveedores de maquinaria o de insumos utilizados para la industria, quienes proveen conocimientos técnicos o intelectuales, siempre buscando mejorar la productividad.
28. Biopromed Cía. Ltda., debe implementar una base de datos que mantenga información de cada empleado que trabaja en la institución, para que los máximos directivos de la organización tomen decisiones adecuadas en cuanto a la gestión del talento humano.
29. Biopromed Cía. Ltda., no posee un plan de carrera y desarrollo profesional eficiente que permita documentar la trayectoria del trabajador en la empresa y de esta manera promoverlos de ser el caso.
30. Es conveniente apoyar a la Compañía, con varios formatos que mejoren la gestión del talento humano y su información pueda ser documentada para la toma de decisiones acertadas, dichos formatos fueron diseñados en el presente documento acorde con la realidad de Biopromed Cía. Ltda.

Lista de referencias

- Alles, Martha. 2005. *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- _____. 2007. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- _____. 2002. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias: El Diccionario*, Buenos Aires: Granica.
- Borghí, Alicia. 2010. "Diseño de puestos de trabajo". Coyuntura económica. 27 de abril. <https://coyunturaeconomica.com/recursos-humanos/disenio-de-puestos-de-trabajo>.
- Mejía y Caldera. 2000. *Planeación estratégica de Recursos Humanos: conceptos y teoría*. Madrid: Rialp.
- Castillo, Freddy. 2010. "Importancia de la Gestión del Talento Humano". 4 de noviembre. <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2010/11/04/importancia-de-la-gestion-del-talento-humano/>
- CEINSA. 2019. "Estructura Salarial: El delicado equilibrio entre equidad interna y competitividad externa." 16 de junio. <https://compensationlab.net/estructura-salarial-el-delicado-equilibrio-entre-equidad-interna-y-competitividad-externa/>
- Chiavenato, Idalberto. 2009. *Gestión del Talento Humano*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Cuesta, Armando. 2010. *Gestión de Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ecoe.
- Psicología y Empresa. 2010. "La Gestión de Recursos Humanos: Importancia y Objetivos." 22 de abril. *Psicología y Empresa*. <https://psicologiayempresa.com/la-gestion-de-recursos-humanosimportancia-y-objetivos.html>
- Dollan, Simon L., Ramon Valle Cabrera, Susan E. Jackson, y Randall S. Schuler. 2007. *La gestión de los recursos humanos: Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gan, Federico, y Jaime Triginé. 2006. *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- González, Martín y otros. 2014. *Planeación e Integración de los Recursos Humanos*. México: Patria.

- Griffin, Ricky. 2011. *Administración*. Décima. México: Cengage Learning.
- Ibáñez, Belén. 2015. *Apoyo Administrativo a la Gestión de Recursos Humanos*. Oviedo: Nobel.
- Jacques, Luois, y otros. 2011. *Administración de PYMES*. México D.F.: Pearson Education.
- Juárez y Carrillo. 2014. *Administración de la Compensación, Sueldos, Salarios, Incentivos y Prestaciones*. México: Patria.
- Landeta, Jon, y otros. 2014. *Dirección Estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide.
- Lozano, Luz. 2007. "El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. 15 agosto. *Escuela de Administración de Negocios*. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20606008.pdf>.
- Mañeco y Dirube. 2004. *Un Modelo de Gestión por Competencias: lecciones aprendidas*. Mexico: Planeta.
- Mertens, Leonard. 2001. *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y Formación Profesional*. Madrid: Planeta.
- Pérez, Oscar. 2019. *Gestión de Recursos Humanos, técnicas de recursos Humanos*. *E magister*. 21 de marzo. <https://www.emagister.com/blog/diferencias-entre-gestion-de-talento-y-recursos-humanos/>
- _____.2018. ¿Qué es la Administración de compensaciones y cuáles son sus beneficios?. 30 de marzo. *Next People*. <https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-administracion-de-compensaciones-y-cuales-son-sus-beneficios>
- Mondy y Noe. 2005. *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Riascos y Aguilera. 2011. "Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano". *Cuadernos de Administración*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5006569.pdf>
- Rodríguez, Juan. 2011. *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.
- Sagi-Vela, Luis. 2004. *Gestión por Competencias: El Reto Compartido del Crecimiento Personal y de la Organización*. Madrid: ESIC Editorial.
- Seres Humanos Realizados. 2018. "4 elementos claves para garantizar una

compensación salarial exitosa. *Seres humanos realizados*.
<http://www.sereshumanosrealizados.com/4-elementos-claves-para-garantizar-una-compensacion-salarial-exitosa/>

Serrano, Juan. 2011. *El Modelo de Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona: UOC.

Soto, Beatriz. 2014. “10 ventajas y desventajas del reclutamiento interno en las empresas”. *Gestión org.* 10 de julio. <https://www.gestion.org/10-ventajas-y-desventajas-del-reclutamiento-interno-en-las-empresas/>

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS. 2020. “Certificado de Cumplimiento de obligaciones” *Superintendencia de Compañías*. 15 de febero. https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaInformacion/sector_societario.zul.

Torres, Zacarías. 2012. “*Desarrollo del Talento Humano*”. México D.F.: Patria.

Triginé y Gan. 2013. “*La Evaluación del Desempeño Individual*”. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Tufiño, Laura. 2017. “Equilibrando equidad interna y competitividad externa”. Mercer, 6 de octubre. [https://www.latam.mercer.com/content/dam/mercer/ attachments/ latin-america-and-caribbean/Events/141002_Press_Foro_ CompetitividadExterna _EquidadInterna_CL.pdf](https://www.latam.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/latin-america-and-caribbean/Events/141002_Press_Foro_CompetitividadExterna_EquidadInterna_CL.pdf).

Vecino, José. 2012. “Importancia del área de gestión humana para la empresa”. *De gerencia*. 12 de diciembre. <https://degerencia.com/articulo/importancia-del-area-de-gestion-humana-para-la-empresa/>

Warner, Jon. 32 *Destrezas del mando: Iniciación a la gestión por competencias*. Madrid: Universitaria Ramón Areces.

Werther, William B., y Kaith Davis. 2008. *Administración de recursos humanos. El capital humano en las empresas*. Sexta Edición. México: McGraw-Hill.

Anexos

Anexo 1

Resultados evaluación de situación de los trabajadores de Biopromed Cía. Ltda.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL			
La empresa en general:	SI	NO	TOTAL
¿Está usted satisfecho con su trayectoria en la empresa?	38	9	47
¿Le gusta la empresa?	39	8	47
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?	41	6	47
¿Se siente integrado en su empresa?	40	7	47
¿Es usted consiente de lo que aporta a la empresa?	40	7	47
¿La considera un poco como suya, como algo propio?	38	9	47
Compañeros de trabajo:			
¿Se lleva bien con sus compañeros?	42	5	47
¿Le ayudaron y le apoyaron los primeros días cuando entró a la empresa?	40	7	47
¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?	40	7	47
¿Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por sus compañeros?	38	9	47
¿Trabaja en equipo con sus compañeros?	40	7	47
Jefe o superiores:			
¿Su jefe o superiores le tratan bien, con amabilidad?	40	7	47
¿Su jefe o superiores escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?	40	7	47
RESULTADOS:			
Total respuestas	516	95	611
Número de preguntas aplicadas	13	13	13
Resultado promedio de respuestas	40	7	47
Resultado porcentual	84%	16%	100%

Anexo 2

Resultados evaluación de satisfacción en el puesto de trabajo Biopromed Cía. Ltda.

SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO			
Su puesto en la empresa:	SI	NO	TOTAL
¿Está en relación con la experiencia que usted posee?	42	5	47
¿Está en relación con su titulación académica?	42	5	47
¿Está lo suficientemente valorado?	35	12	47
¿Le gustaría permanecer en su puesto de trabajo dentro de su empresa?	33	14	47
Te encuentras satisfecho con:			
Flexibilidad de horario	38	9	47
Salario	41	6	47
Seguridad en el trabajo	44	3	47
Carga de trabajo	40	7	47
Beneficios sociales	41	6	47
Agasajos a cargo de la empresa	43	4	47
RESULTADOS:	SI	NO	TOTAL
Total respuestas	399	71	470
Número de preguntas aplicadas	10	10	10
Resultado promedio de respuestas	40	7	47
Resultado porcentual	85%	15%	100%

Anexo 3

Resultados evaluación de involucramiento con el puesto Biopromed Cía. Ltda.

INVOLUCRAMIENTO CON EL PUESTO			
Su puesto de trabajo en la empresa considera que:	SI	NO	TOTAL
¿Tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?	42	5	47
¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	43	4	47
¿Sus ideas son tenidas en cuenta por su jefe o superiores?	42	5	47
¿Su trabajo es lo suficientemente variado?	44	3	47
Jefe o superiores:			
¿Considera adecuado el nivel de exigencia por parte de su jefe?	43	4	47
¿Considera que su jefe es comunicativo?	42	5	47
¿Considera que su jefe es justo?	42	5	47
¿Existe buena comunicación de arriba a abajo entre jefes y subordinados?	42	5	47
¿Existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?	40	7	47
Te encuentras satisfecho con:			
Comunicación con mi jefe / supervisor	38	9	47
Relación global con mi jefe / supervisor	40	7	47
La implicación de mi jefe / supervisor en mi trabajo	40	7	47
Los conocimientos y aptitudes de mi jefe / supervisor	39	8	47
Reconocimiento recibido por parte de mi jefe / supervisor	37	10	47
Mi jefe / superior toma en cuenta mis aportes al trabajo	38	9	47
Mi jefe / superior está al corriente de mi trabajo	42	5	47
Mi jefe / supervisor fomenta la colaboración en equipo	39	8	47
Mi jefe / supervisor me escucha	37	10	47
Mi jefe / supervisor está satisfecho con mi esfuerzo en el trabajo	40	7	47
RESULTADOS:	SI	NO	TOTAL
Total respuestas	770	123	893
Número de preguntas aplicadas	19	19	19
Resultado promedio de respuestas	41	6	47
Resultado porcentual	86%	14%	100%

Anexo 4

Resultados de evaluación de necesidades de formación Biopromed Cía. Ltda.

NECESIDADES DE FORMACION		
	No. de personas	%
1. Su nivel de formación actual es:		
Bachillerato	44	94%
Universitario	3	6%
	47	100%
2. Su formación al momento de incorporarse al puesto de trabajo fue:		
Adecuada	42	89%
Inadecuada	5	11%
	47	100%
3. Su formación actual para su puesto de trabajo es:		
Adecuada	44	94%
Inadecuada	3	6%
	47	100%
4. La formación continuada para su puesto de trabajo le parece:		
Imprescindible	45	96%
Importante	2	4%
	47	100%
5. En los dos últimos años :		
Ha asistido a alguna actividad de formación organizada por la empresa	9	19%
Ha asistido, por cuenta de la empresa a alguna actividad formativa organizada por otras entidades	20	43%
Ha asistido a alguna actividad formativa por su propia cuenta	18	38%
	47	100%
6. Si ha asistido a algún tipo de formación en los dos últimos años		
¿Cómo valora la calidad de formación recibida?		
Excelente – buena	38	81%
Regular	9	19%
	47	100%

	No. de personas	%			
7. Considera los siguientes motivos como obstáculos para realizar una actividad de formación:					
Falta de tiempo laboral	3	6%			
Falta de tiempo personal	11	23%			
Costo de los cursos muy elevado	15	32%			
Dificultad de desplazamiento geográfico	6	13%			
Falta de facilidades de la empresa	3	6%			
Falta de cursos de interés	5	11%			
No existe dificultad ni obstáculo	4	9%			
	47	100%			
8. ¿Qué más valora de una actividad de formación?					
El enfoque práctico	14	30%			
La novedad de los contenidos	15	32%			
La aportación de un punto de vista nuevo	2	4%			
La posibilidad de compartir experiencias del trabajo	5	11%			
El aporte del marco teórico a la actividad profesional	5	11%			
La posibilidad de hacer consultas sobre problemas cotidianos	6	13%			
	47	100%			
9. Si un curso online es de su completo interés ¿Participaría en esta actividad?					
Sí	47	100%			
No	0	0%			
	47	100%			
10. De los siguientes temas, ¿cuál considera que es de su interés para su formación?					
Gestión de procesos y mejora continua	15	32%			
Gestión Ambiental	3	6%			
Aspectos técnicos de su trabajo	18	38%			
Continuidad del negocio	5	11%			
Seguridad y salud ocupacional	6	13%			
	47	100%			
11. Tiene interés de participación en las siguientes modalidades de formación					
	SI	%	NO	%	TOTAL
Cursos on line	29	62%	18	38%	47
Cursos presenciales impartidos por la empresa	44	94%	3	6%	47
Cursos presenciales impartidos por organizaciones externas	45	96%	2	4%	47
Congresos, jornadas	22	47%	25	53%	47
Formación en el puesto a cargo de mandos intermedios	21	45%	26	55%	47

Anexo 5

Resultados de evaluación de gestión del talento humano en Biopromed Cía. Ltda.

1. ¿Le ha sido otorgado o conoce la existencia de un manual de descripción de cargos de trabajo		
Sí	15	32%
No	32	68%
	47	100%

2. ¿Conoce detalladamente las funciones del cargo que ocupa?		
Sí	12	26%
No	35	74%
	47	100%

3. ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?		
Sí	9	19%
No	38	81%
	47	100%

4. ¿Las funciones que usted cumple exceden a las descritas en su contrato?		
Sí	30	64%
No	17	36%
	47	100%

5. ¿Las funciones que usted cumple exceden a las descritas en su contrato?		
Sí	17	36%
No	30	64%
	47	100%

6. ¿Le ha sido otorgado o conoce la existencia de un plan de carrera y desarrollo profesional?		
Sí	15	32%
No	32	68%
	47	100%

RESULTADOS:	SI	NO	TOTAL
Total respuestas	98	184	282
Número de preguntas aplicadas	6	6	6
Resultado promedio de respuestas	16	31	47
Resultado porcentual	35%	65%	100%

Anexo 6
Descripción de puestos de trabajo Biopromed Cía. Ltda.

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	GERENTE GENERAL
<p>OBJETIVO: Emitir los lineamientos, normas y políticas a las que deberá sujetarse la empresa BIOPROMED CÍA. LTDA., para su óptimo y eficaz funcionamiento, así como vigilar la correcta asignación y utilización de los recursos destinados para su operación.</p>	
<p>DEPENDE DE: JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS</p>	
<p>ORDENA A: Gerentes y Contralor</p>	
<p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS</p> <p>Generales: Instituir políticas, normas y lineamientos complementarios a la normatividad que regula el funcionamiento de la empresa, para coadyuvar al cumplimiento de sus objetivos.</p> <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser el representante legal de la empresa. - Autorizar las compras. - Formular la política general de la empresa, el plan de desarrollo administrativo y financiero. - Darse su propio reglamento y expedir las normas generales para el funcionamiento de todas - Proponer y adoptar los estatutos internos de la entidad y cualquier reforma que a ellos se - Alinear a las distintas Gerencias. - Conocer y, en su caso, aprobar los estados financieros y los balances anuales de la empresa, verificando la congruencia de su aplicación con el cumplimiento de los planes y programas - Presentar al Directorio estados de situación e información de las marcha de la empresa. - Definir políticas generales de administración. - Las demás funciones que le señalen la ley, los estatutos y reglamentos respectivos. - Actuar en coherencia con los valores organizacionales. <p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Título de Ingeniero en Administración de Empresas, Economista o Ingeniero Industrial. - Experiencia mínima de 6 años en cargos similares. - Tener liderazgo y experiencia en la conducción de personal. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	CONTRALOR
<p>OBJETIVO: Brindar información clara, preciosa y oportuna a la Gerencia de BIOPROMED Cía. Ltda., de los estados financieros, contabilidad general, contabilidad de costos, nóminas, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, presupuesto, cumplimiento tributario, y varios análisis especiales.</p>	
<p>DEPENDI DE: GERENTE GENERAL</p>	
<p>ORDENA A: Ninguno</p>	
<p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS</p>	
<p>Generales: Responsable de la planificación, dirección, supervisión y control de las operaciones contables de BIOPROMED Cía. Ltda., velando por mantener actualizados sus estados financieros, cumplir con las obligaciones tributarias y las disposiciones legales emitidas por los organismos de control.</p> <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Brindar información financiera. - Establecer sistemas y políticas contables. - Mantener el control de costos. - Controlar el capital de trabajo, la gestión de inventarios, las cuentas por cobrar y los proveedores - Controlar los proyectos de inversión. - Implantar un sistema de control interno. - Administrar los asuntos fiscales. - Proporcionar información financiera a terceros. <p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Título de Ingeniero en Administración de Empresas, Economista, con CPA. - Experiencia mínima de 5 años en cargos similares. - Tener liderazgo y experiencia en la conducción de empresas. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	GERENTE DE OPERACIONES
<p>OBJETIVO: Obtener la mayor producción y productividad posibles utilizando los recursos espacio, trabajo y capital de manera razonable y sustentable, a fin de conseguir un producto de excelente calidad al menor costo y obtener mayor rentabilidad.</p>	
<p>DEPENDE DE: GERENTE GENERAL</p>	
<p>ORDENA A: Controlador de Producción, Despachadores, Choferes.</p>	
<p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS</p> <p>Generales: Obtener productos de excelente calidad para maximizar los ingresos de BIOPROMED</p> <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejar y controlar al personal que interviene durante el proceso de producción. - Diseñar, organizar y elaborar el plano de producción. - Planificar, organizar, dirigir y controlar la orden de producción. - Dirigir y controlar los movimientos de materiales en la bodega. - Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos para la fabricación de productos. - Planificar, organizar, dirigir y controlar la distribución de la materia prima, y el sistema de - Hacer que la interacción entre el accionar del sistema social y los recursos disponibles resulte más eficiente, económica y distributiva. - Tomar decisiones soportadas en una buena información, que tenga en cuenta datos históricos y estadísticos del negocio que permitan, además, la planeación y evaluación de la producción. <p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Título de Ingeniero Industrial, Ingeniero Comercial, Administrador de Empresas o carreras afines. - Experiencia mínima de 5 años en cargos similares. - Tener liderazgo y experiencia en la conducción de empresas. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	GERENTE DE VENTAS
<p>OBJETIVO: Gestionar a los equipos de ventas, segmentar a los clientes por canales, para asegurar que se cumpla el presupuesto de ventas de BIOPROMED Cía. Ltda., definiendo las estrategias necesarias para su logro.</p>	
<p>DEPENDEN DE: GERENTE GENERAL</p>	
<p>ORDENA A: Vendedores, Bodegueros, Mensajero</p>	
<p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS</p> <p>Generales:</p> <p>Obtener productos de excelente calidad a base de los mejores insumos del mercado para maximizar los ingresos de BIOPOROMED Cía. Ltda., y minimizar los costos de producción proponiendo una administración eficiente y competitiva; mediante alianzas estratégicas con proveedores y buscar los mejores canales para la distribución y comercialización.</p> <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preparar planes y presupuestos de ventas, - Establecer metas y objetivos - Calcular la demanda y pronosticar las ventas. - Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas. - Reclutamiento, selección y capacitación de los vendedores. - Delimitar el territorio, establecer las cuotas de ventas y definir los estándares de - Compensa, motiva y guía las fuerzas de ventas. - Conducir el análisis de costo de ventas. - Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. - Informar a la empresa y supervisar que se cumplan los acuerdos operativos y comerciales - Segmentar a los clientes por canales. <p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Título de Ingeniero Industrial, Ingeniero Comercial, Administrador de Empresas o carreras afines. - Experiencia mínima de 3 años en cargos similares. - Tener liderazgo y experiencia en la conducción de empresas. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
OBJETIVO: Velar por la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los	
DEPENDI DE: GERENTE GENERAL	
ORDENA A: Contador	
FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS	
Generales:	
Elaborar y ejecutar de manera permanente el plan financiero estratégico de BIOPROMED Cía. Ltda.,	
Específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> - Organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades administrativas y financieras de la - Vigilar la incorporación de los procesos específicos de control interno, dentro de los sistemas de - Asegurar el funcionamiento de control interno administrativo. - Asegurar el funcionamiento de control interno financiero. - Adoptar medidas correctivas para el mejoramiento de los sistemas de administración financiera. - Establecer métodos específicos de evaluación presupuestaria. - Entregar con oportunidad la información financiera requerida, a los distintos grados gerenciales - Asesorar a la máxima autoridad o titular para la adopción de decisiones en materia financiera. - Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, las políticas y normas pertinentes - Asegurar la liquidación y cancelación oportuna de toda obligación de la empresa. - Cumplir las demás obligaciones señaladas en la Ley. 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Título de Ingeniero Financiero, Ingeniero Comercial, Administrador de Empresas o carreras afines. - Experiencia mínima de 4 años en cargos similares. - Tener liderazgo y experiencia en la conducción de empresas. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
<p>OBJETIVO: Crear, mantener y desarrollar un grupo humano con talento, habilidad y motivación para lograr las metas de BIOPROMED Cía. Ltda., con eficiencia y un ambiente adecuado para que las personas crezcan y alcancen sus objetivos individuales.</p>	
<p>DEPENDI DE: GERENTE GENERAL ORDENA A: Asistentes de Talento Humano</p>	
<p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS</p> <p>Generales: Capacidad de gestión, desarrollo del talento (integrado a las funciones tradicionales del área).</p> <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización. - Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin - Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados. - Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración del talento humano. - Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo (vacaciones, anticipos de prestaciones sociales, fideicomiso, etc.) y liquidaciones de prestaciones sociales, a objeto de cumplir con las procedimientos establecidos en la Empresa. - Supervisar y revisar los procesos de nómina a fin de garantizar el depósito oportuno de los empleados y asignados de la empresa. - Planificar y supervisar el Plan de Formación de Personal. - Anticiparse a las necesidades de los empleados con el fin de solventar cualquier inquietud o insuficiencias que padezcan. - Estar actualizado en todo lo referente al marco legal con competencia al área laboral. - Mantener supervisión funcional de tareas relacionadas con toda el área de talento humano para la atención de reclamos y soluciones de problemas personales. - Tener y desarrollar iniciativas para la solución de problemas y toma de decisiones. - Poseer alto sentido de responsabilidad y honestidad en el manejo de información confidencial. - Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo. <p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Título de Ingeniero en Talento Humano, Ingeniero Comercial, Administrador de Empresas o carreras afines. - Experiencia mínima de 4 años en cargos similares. - Tener liderazgo y experiencia en la conducción de empresas. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	CONTADOR
OBJETIVO: Llevar con control exhaustivo de los ingresos y salidas de materiales en la bodega.	
DEPENDEN DE: GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	
ORDENA A: ASISTENTES DE CONTABILIDAD	
FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS	
Generales:	
Organizar, mantener y desarrollar el proceso de Contabilidad en la empresa BIOPROMED CÍA. LTDA.	
Específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> - Programar, organizar, ejecutar y controlar los procesos técnicos del Sistema de Contabilidad. - Supervisar el control previo de las operaciones que afecten fondos empresa BIOPROMED Cía. Ltda., de acuerdo a las normas de control interno. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar que los procesos de registro contable en los libros principales auxiliares, se mantengan debidamente actualizados. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar que el movimiento contable se lleve de acuerdo a la normatividad vigente. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Verificar la conformidad de las operaciones que se registran y de la información que sustente esas actividades. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrolla otras actividades o funciones afines que sean necesarias para alcanzar mejores niveles de eficiencia y/o las que le encargue el Gerente General. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Formular y controlar, con base en los objetivos, metas, políticas y programas establecidos, el presupuesto anual de la empresa. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar los estados financieros y el balance general de la empresa. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Vigilar que se cumplan las obligaciones fiscales establecidas en las leyes vigentes. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Verificar el cumplimiento de las disposiciones jurídicas en materia fiscal, realizando las retenciones procedentes y enterando, en su oportunidad, a las instancias correspondientes. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer y operar sistemas de control interno para la administración de los recursos financieros, vigilando que se apeguen a la normatividad establecida en la materia. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar y verificar que los ingresos por ventas realizados por la empresa sean reales con los registros efectuados en los libros contables. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Proponer y aplicar, previo acuerdo con el Gerente General, las políticas y procedimientos para la eficiente administración y ejercicio de los recursos financieros de la Empresa. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Determinar e instrumentar las estrategias que garanticen el cumplimiento de las metas planteadas en los programas anuales. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Recopilar, analizar y generar la información programática y presupuestal relacionada con el avance de los objetivos y metas de la Empresa. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Investigar y dar solución a los problemas referentes a la falta de información para el registro contable. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Preparar y ordenar la información financiera y estadística para la toma de decisiones de las autoridades superiores. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Identificar y analizar los ingresos, egresos y gastos de operación de la empresa e informar periódicamente al Gerente General. 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Título profesional universitario de Contador. 	
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia comprobada de 5 años en labores similares. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	ASISTENTE DE TALENTO HUMANO
<p>OBJETIVO: Asistir en desarrollo de los procesos en la empresa BIOPORMED Cía. Ltda., en cuanto a selección de personal, evaluación de desempeño, capacitación, inducción y desarrollo, clasificación y valoración de cargos, administración de sueldos, programas de incentivos y beneficios, retiro.</p>	
<p>DEPENDEN DE: GERENTE DE TALENTO HUMANO ORDENA A: NINGUNO</p>	
<p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS</p>	
<p>Generales:</p>	
<p>Desarrollar procesos que permitan la selección de personal idóneo de acuerdo a los requerimientos de BIOPROMED Cía. Ltda., generar ambientes de trabajo saludable y productivo que estimulen el desarrollo y capacitación de los trabajadores. Ejecutar estrategias y programas que generen una cultura organizacional basada en la ética, la atención al usuario y la eficiencia en la prestación de los servicios</p>	
<p>Específicas:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo del portal del IESS. - Generación de planillas de pago de aportes, préstamos quirografarios, préstamos hipotecarios. - Registro de avisos de entrada, salidas y variación de sueldos. - Reportar información al ministerio de relaciones laborales. - Generación de roles de pagos. - Elaboración de manuales internos para el manejo de personal. - Generación de actas de finiquito en el portal del ministerio de relaciones laborales - Control de permisos de vacaciones, enfermedad, calamidad. - Registro de proyecciones de gastos personales para retención de impuesto a la renta de personal bajo relación de dependencia. - Declaración de impuesto a la renta de personal bajo relación de dependencia. - Manejo de contratos de personal bajo relación de dependencia. - Manejar perfiles de cargos y ejecutar procesos relacionados al funcionamiento de cargos. - Realizar cálculos sobre horas extras, vacaciones, reposos pre y post natal y otros de conformidad con las leyes. - Actualizar y registrar en los expedientes del personal, reposos, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la institución. - Elaboración y actualización del plan de actividades de formación y hacer seguimiento de los cursos de capacitación, coordinar con la oficina de personal el envío de la información. - Chequear el control de asistencia y detectar fallas. - Realizar cronograma de capacitación del personal. - Atender llamadas telefónicas de su área tanto de clientes internos como externos. - Realizar otras tareas asignadas por su jefe inmediato superior. 	
<p>REQUISITOS MÍNIMOS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Título profesional universitario en Ingeniería en Talento Humano, Administración de Empresas. - Experiencia comprobada de 2 años en labores similares. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	MENSAJERO
OBJETIVO: Realizar labores de mensajería para la empresa BIOPROMED Cía. Ltda.	
DEPENDI DE: GERENTE DE VENTAS	
ORDENA A: NINGUNO	
FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS	
<p>Generales: Realizar los trámites necesarios para el buen funcionamiento del área de</p> <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar depósitos y retiros bancarios. - Realizar trámites y pagos de servicios. - Realizar compras menores. - Realizar trámites ante dependencias oficiales. - Realizar servicios de mensajería cuando se requiera, para cualquiera dependencia de la empresa. <p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Licencia de conducir Tipo A. - Tener motocicleta propia. - Experiencia comprobada de 2 años en labores similares. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	ASISTENTE DE CONTABILIDAD
<p>OBJETIVO: Realizar la recaudación y pagos a los clientes de manera ágil y eficiente. Desempeñar las actividades que coadyuve de manera responsable y comprometida para el mejoramiento continuo de las operaciones de BIOPROMED Cía. Ltda.</p>	
<p>DEPENDENCIA: CONTADOR</p>	
<p>ORDENA A: NINGUNO</p>	
<p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS</p>	
<p>Generales:</p>	
<p>Responsable de los diferentes procesos contables y suministro de información oportuna para la toma de decisiones.</p>	
<p>Específicas:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar arquezos de caja diarios. - Aplicar los Principios y Normas Técnicas de Contabilidad durante el proceso de revisión de la documentación de la empresa. - Realizar la revisión de la legislación tributaria, disposiciones y reglamentos sobre el Régimen Tributario Interno para efectos de aplicación y control en los procesos de liquidación y pago. - Ingresar al software del Anexo Transaccional de los módulos de Administración, los datos de los comprobantes de pagos, facturas y comprobantes de retención de impuestos a la renta. - Revisión de Cuentas por cobrar de facturación, viáticos y pasajes y fondos a rendir cuentas y rotativos. - Elaboración de la Proforma del Presupuesto para la empresa. - Atender los diferentes documentos que sean solicitados por los clientes internos y externos, en lo referente a la liquidación de Impuestos del Valor Agregado y Retención en la Fuente. - Realizar la revisión de comprobantes de egresos con la documentación de respaldo, antes de su cancelación. - Atender en ventanilla, las tareas de recaudación de valores por parte de nuestros clientes. - Enviar diariamente los depósitos de valores recaudados en las respectivas cuentas corrientes de la empresa. - Mantener en la custodia los valores recibidos en cheques, comprobantes de ingresos y egresos de caja y bienes, que están bajo su responsabilidad. - Mantener organizado el archivo, de los comprobantes y otros documentos que sustenten las transacciones económicas realizadas por la empresa. - Guardar la confiabilidad de la información que conozca. - Atender llamadas telefónicas de su área tanto de clientes internos como externos. - Realizar otras tareas que le indique su inmediato superior. 	
<p>REQUISITOS MÍNIMOS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Título de Ingeniero Comercial, Administrador de Empresas o carreras afines. - Experiencia mínima de 2 años en cargos similares. - Tener liderazgo y experiencia en la conducción de empresas. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	VENDEDOR
OBJETIVO: Ofrecer a los clientes el catálogo de productos que la empresa BIOPROMED Cía. Ltda., posee.	
DEPENDI DE: GERENTE DE VENTAS	
ORDENA A: NINGUNO	
<p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS</p> <p>Generales: Responsable de la captación de pedidos que generen ingresos para la empresa.</p> <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Receptar los pedidos que los clientes realizan. - Asesorar al cliente de los productos que la empresa ofrece. - Reportar las ventas diarias para ser despachadas inmediatamente. - Realizar visitas a los clientes in situ. - Visitar clientes potenciales. - Ofrecer absolutamente todos los artículos y mercadería que tiene la empresa. - Cumplir con el derrotero de ventas, según tarjetas récord y zona asignada. - Pasar informes semanales sobre la actividad desarrollada en la semana. - Liquidación y reporte a Contabilidad de las comisiones de los vendedores. - Mantener actualizadas y en perfecto orden las tarjetas récord de visitas. - Todas las inherentes al cargo que le sean asignadas por su jefe. <p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudiante de universidad o bachiller. - Experiencia mínima de 2 años en cargos similares. - Conocimiento en técnica de ventas. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	DESPACHADORES
<p>OBJETIVO: Realizar las labores correspondientes al recibo, identificación, descripción y despacho de los materiales, equipos, productos, insumos que ingresan o salen de la empresa BIOPROMED Cía. Ltda.</p>	
<p>DEPENDI DE: GERENTE DE OPERACIONES ORDENA A: NINGUNO</p>	
<p>FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS</p> <p>Generales:</p> <p>Verificar el embarque y desembarque de materiales, equipos, productos, mercaderías, insumos y otros bienes propiedad o en custodia de BIOPROMED Cía. Ltda.</p> <p>Específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recibir, despachar, remitir los materiales, equipos, productos, insumos otros bienes propiedad o en custodia de la empresa, a los lugares y usuarios requeridos por la empresa y los entregará cuando así se lo solicite la misma. - Verificar el embarque y desembarque de materiales, equipos, productos, herramientas, mercaderías, insumos y otros bienes propiedad o en custodia de la empresa al interior y exterior de la bodega. - Llevar un control de los materiales, equipos, productos, herramientas, mercaderías, insumos y otros bienes propiedad o en custodia de la empresa al interior y exterior de la bodega. - Asistir al bodeguero en los controles de inventario diario. - Colaborar al bodeguero en los controles de inventario físico cada vez que este lo requiera. <p>REQUISITOS MÍNIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudiante de secundaria o bachiller. - Experiencia mínima de 1 años en cargos similares. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	CHOFER
OBJETIVO: Conducir automóviles para el transporte de personas, materiales o producto hacia los diferentes destinos que requiera BIOPROMED Cía. Ltda.	
DEPENDENCIA: GERENTE DE OPERACIONES	
ORDENA A: NINGUNO	
FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS	
Generales:	
Ejecución de actividades de operación, mantenimiento y reparación primaria de vehículos motorizados.	
Específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> - Conducir los vehículos con la finalidad de transportar el producto hacia los diferentes destinos. - Efectuar coordinaciones con el servicio correspondiente sobre el mantenimiento y/o reparación del vehículo. - Mantener actualizado un registro de control de recorrido del vehículo y del consumo de combustible. - Efectuar el afinamiento del vehículo y/o reparaciones de primer nivel. - Cumplir otras funciones afines que se le asigne. - Transportar personas o materiales y productos desde y hacia la planta industrial, en turnos, rutas y horarios señalados. - Velar por la buena conservación del vehículo, realizar chequeos diarios de funcionamiento, reparar averías o daños pequeños y solicitar reparaciones en el taller cuando los daños sean mayores. - Transportar personal enfermo desde la planta industrial hasta un centro de atención médica, cuando las condiciones del paciente lo requieran. - Hacer la limpieza diaria del vehículo a su disposición. 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Chofer profesional - Grado de instrucción mínimo: Secundaria completa. - Experiencia comprobada en labores similares. 	

DENOMINACIÓN DEL PUESTO	BODEGUERO
OBJETIVO: Llevar con control exhaustivo de los ingresos y salidas de materiales en la bodega.	
DEPENDI DE: GERENTE VENTAS	
ORDENA A: NINGUNO	
FUNCIONES GENERALES Y ESPECIFICAS	
Generales: El titular del puesto es responsable del conteo, recepción, acomodo y entrega de los	
Específicas:	
<ul style="list-style-type: none"> - Establecer procedimientos para recibir, registrar y controlar los materiales, refacciones, maquinaria y equipo adquiridos. - Verificar que se almacenen adecuadamente los materiales y bienes considerando sus propiedades físicas y químicas. - Verificar y cuantificar que los materiales y bienes surtidos por los proveedores correspondan con los adquiridos por la sección de compras, de acuerdo a la orden de compra. - Verificar que los bienes recibidos vengán en las condiciones pactadas, en su defecto las mercancías que vengán defectuosas, dañadas o en mal estado, no se podrán recibir o en su caso devolverse. - Realizar mensualmente el reporte de movimientos de material, al ingresar y salir del almacén, anexando las órdenes de entradas y salidas correspondientes. - Supervisar y controlar los niveles de los inventarios por el método promedio, así como ordenarlos y clasificarlos. - Supervisar que las instalaciones de los almacenes se mantengan en óptimas condiciones. - Realizar por lo menos una vez al año el inventario general. - Realizar la recepción de materiales, cuando los proveedores surten los materiales. - Realizar la entrega de materiales, a las diferentes unidades. - Las demás actividades que le sean ordenadas por el Jefe Inmediato o Superiores. 	
REQUISITOS MÍNIMOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Grado de instrucción mínimo: Secundaria completa. - Experiencia comprobada en labores similares. - Capacidad para interrelacionarse. 	