



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS Y
RECURSOS HUMANOS**

SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN EMPRESAS DE SERVICIOS Y RECURSOS HUMANOS**

TEMA

**“CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA
LABORATORIO FARMACÉUTICO BALIARDA S.A EN LA CIUDAD DE
QUITO”**

AUTORA

LASSO GONZÁLEZ GLADYS ELIZABETH

DIRECTORA

ING. NAIMIN NARCISA GUERRERO VERA

QUITO - ECUADOR

2015

DECLARACIÓN JURAMENTADA DEL AUTOR

Los criterios vertidos en el presente trabajo de titulación son de única y exclusiva responsabilidad del Autor, asumiendo la responsabilidad de cualquier eventualidad que se pueda desprender de la misma; por lo que exime de cualquier compromiso presente o futuro ante cualquier consecuencia a la Universidad Tecnológica Equinoccial, como a su tutor y lectores.

Gladys Elizabeth Lasso González

C.C. 1715484372

DECLARACIÓN DEL DIRECTOR DE TESIS

Certifico que el trabajo de titulación, “CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LABORATORIO FARMACÉUTICO BALIARDA S.A EN LA CIUDAD DE QUITO”, desarrollada por Gladys Elizabeth Lasso González, ha sido concluida bajo mi dirección.

Ing. Naimín Guerrero Vera

Directora de Tesis

DEDICATORIA

A Dios, por darme la paciencia, lucha y tenacidad para cumplir la meta trazada hace 5 años.

A mi madre, por ser también padre y haberme sabido inculcar valores, principios que han marcado mi vida personal y profesional.

A mis hijos, Joshua y Noelia, por ser mi motor y fuerza en este caminar, brindándome su alegría y amor.

A mi hermana, por ser padre y madre a la vez, impulsándome con ánimos para continuar en esta meta y por su ayuda constante.

A mi compañero de vida, Eithel que me brindó su apoyo de una u otra forma.

A mi amiga, Karina por estar presente con su amistad incondicional.

A mis maestros, por ser el pilar de conocimientos y poder concluir con éxito mi carrera.

A todas las personas, que estuvieron presentes en la culminación del presente trabajo.

AGRADECIMIENTO

Mi sincera gratitud a la Universidad Tecnológica Equinoccial, a mis maestros y maestras por sus enseñanzas, soporte y trabajo a lo largo de toda mi carrera, quienes inculcaron en mí el sentido de responsabilidad y ética no solo como profesional sino como ser humano, gracias a todos y todas ustedes por compartir sus conocimientos fruto de su capacidad investigativa, desde la teoría como en el campo de acción.

A la Carrera Administración de Empresas y Recursos Humanos, a sus docentes, quienes durante todo el proceso supieron guiarme para alcanzar las metas planteadas. A mi directora de tesis, Ing. Naimín Guerrero Vera, uno de los pilares fundamentales para llevar a cabo esta investigación, y quien muy oportunamente supo orientarme por el camino a seguir, brindándome su apoyo incondicional, confianza, paciencia y experiencia, mi agradecimiento eterno por acompañarme en esta etapa de mi formación profesional y poder terminar con éxito mi labor.

A todas las personas que de una u otra manera me brindaron su ayuda en la realización de este trabajo.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1.1 PROBLEMA A INVESTIGAR	1
1.1.2 OBJETO DE ESTUDIO TEÓRICO	1
1.1.3 OBJETO DE ESTUDIO PRÁCTICO.....	1
1.1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.1.6 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.1.7 OBJETIVO GENERAL	6
1.1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.1.9 JUSTIFICACIÓN	6
1.2 MARCO REFERENCIAL	8
1.2.1 MARCO TEÓRICO.....	8
1.2.1.1 Definición de gestión o administración de recursos Humanos	8
1.2.1.2 Administración de personal.....	8
1.2.1.3 Objetivos de la Gestión de Talento Humano	9
1.2.1.4 Funciones de la administración de recursos humanos	10
1.2.1.5 La importancia de contar con el departamento de talento humano en una organización.	10
1.2.1.6 Análisis y descripción de cargos.	11
1.2.1.6.1 Métodos de descripción y análisis de cargos.	11
1.2.1.7 Sistemas de Administración y Recursos Humanos.....	11
1.2.1.8 Subsistemas de Gestión de Talento Humano	11
1.2.8.1 Reclutamiento de personal	13
1.2.8.2 Selección de personal	13
1.2.8.3 Capacitación y Entrenamiento	14
1.2.8.4 Desarrollo de Personal	14
1.2.8.5 Implantación de programas de capacitación y de desarrollo.....	14
1.2.8.5.1 Inducción.....	15
1.2.8.6 Evaluación de desempeño laboral	16
CAPÍTULO 2	17
MÉTODO	17
2.1.1 NIVEL DE ESTUDIO	17
2.1.2.- MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN.....	17
2.1.3 MÉTODOS.....	18
2.1.4 POBLACIÓN:	18
2.1.5.- SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	19
2.1.6.- PROCESAMIENTO DE DATOS	19

2.2 METODOLOGÍA ESPECÍFICA	20
2.2.1 Metodología de recursos humanos utilizada	20
CAPÍTULO 3.....	22
RESULTADOS	22
DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	22
3.1.- RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS.....	22
3.1.1 Objetivo de la Encuesta.....	23
3.1.2 Presentación y Análisis de Resultados	23
3.1.3 Análisis de resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de BALIARDA S.A.....	32
3.2.- CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LABORATORIO FARMACÉUTICO BALIARDA S.A.....	32
3.2.1 Del Departamento de Talento Humano.....	32
3.2.1.1 Objeto	32
3.2.1.2 Misión.....	33
3.2.1.3 Visión	33
3.2.1.4 Funciones.....	33
3.2.1.5 Políticas del Departamento de Talento Humano	33
3.2.1.5.1 Políticas de Integración de Recursos Humanos	33
3.2.1.5.2 Políticas de Organización de Recursos Humanos	34
3.2.1.5.3 Políticas de Retención de los Recursos Humanos.....	34
3.2.1.5.4 Políticas de Desarrollo de Recursos Humano	34
3.2.1.5.5 Políticas de evaluación de Recursos Humanos	34
3.2.1.6 Estructura Organizacional	35
3.2.2 SISTEMAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO:.....	36
3.2.2.1 Subsistema de Organización de Recursos Humano	36
3.2.2.1.1 Análisis y Descripción de Puestos.....	36
3.2.2.1.2 Puestos de trabajo.....	37
3.2.2.1.3 Proceso de Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo	39
3.2.2.1.5 Proceso Descripción de Puestos	40
3.2.2.1.8 Valoración del puesto Jefe de Talento Humano.....	45
3.2.2.1.9 Perfil de Jefe de Talento Humano	46
3.2.2.1.10 Levantamiento de información para el puesto Asistente de Talento Humano..	47
3.2.2.1.11 Valoración del puesto de Asistente de Talento Humano	50
3.2.2.1.12 Perfil del puesto de Analista de Talento Humano.....	51
3.2.2.2.1 Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	52
3.2.2.2.2 Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal	53
Tabla 3.14 Proceso de Reclutamiento y Selección de personal	53
Tabla 3.14 (cont.).....	54
3.2.2.2.3 Flujograma de Reclutamiento y Selección.....	56
3.2.2.2.2 Proceso de Evaluación de Desempeño Laboral	57
3.2.2.2.2.3 Proceso del Proceso de Evaluación de Desempeño	60
3.2.2.3 Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos	62
3.2.2.3.1 Proceso de Capacitación y Desarrollo de Personal	62
3.2.2.4 Trámites Administrativos.....	65

**CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LABORATORIO
FARMACÉUTICO BALIARDA S.A EN LA CIUDAD DE QUITO**

3.2.2.4.1 Vacaciones.....	65
3.2.2.4.2 Permisos y Licencias	69
3.2.2.4.2.4 Recursos: Humanos, Administrativos y Financieros	73
CAPÍTULO 4.....	75
DISCUSIÓN.....	75
4.1.- CONCLUSIONES	75
4.2.- RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Población Y Muestra	19
Tabla 3.1 Puestos de trabajo	22
Tabla 3.4 Pregunta 3. Encuesta. Importancia del departamento	26
Tabla 3.5 Pregunta 4. Encuesta. Capacitación	27
Tabla 3.6 Pregunta 5. Encuesta. Evaluación	28
Tabla 3.7 Pregunta 6. Encuesta. Rotación	29
Tabla 3.8 Pregunta 7. Encuesta. Personal Idóneo	30
Tabla 3.9 Pregunta 8. Encuesta. Proceso	31
Tabla 3.10 Análisis de resultados de la encuesta	32
Tabla 3.11 Puestos de trabajo	38
Tabla 3.12 Proceso Descripción de Puestos	40
Tabla 3.13 Ponderación para reclutar y seleccionar personal	52
Tabla 3.14 Proceso de Reclutamiento y Selección de personal	53
Tabla 3.15 Personal que interviene en el Proceso de Evaluación de Desempeño	57
Tabla 3.16 Evaluación del Desempeño en la ejecución de las actividades esenciales del puesto	58
Tabla 3.17 Evaluación de los conocimientos del empleado para el desempeño del puesto	58
Tabla 3.18 Evaluación de habilidades técnicas desarrolladas para el desempeño del puesto	59
Tabla 3.19 Evaluación de trabajo en equipo del empleado, iniciativa. Liderazgo	59
Tabla 3.20 Escala de Calificaciones de la Evaluación de Desempeño	59
Tabla 3.21 Proceso del Proceso de Evaluación de Desempeño	60
Tabla 3.22 Proceso del Proceso de Capacitación	63
Figura 3.20 Procedimiento de Capacitación	64
Tabla 3.23 Procedimiento Vacaciones	67
Tabla 3.24 Procedimiento Permisos	71
Tabla 3.26 Presupuesto de bienes inmuebles para el puesto de Jefe de Talento Humano y Asistente	73
Tabla 3.27 Presupuesto de materiales para el puesto de Jefe de Talento Humano y Asistente	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 Pregunta 1. Encuesta Departamento.....	24
Figura 3.2 pregunta 2. Encuesta. Importancia del departamento	25
Figura 3.3 Pregunta 3. Encuesta. Tramite	26
Figura 3.4 Pregunta 4. Encuesta. Capacitación.....	27
Figura 3.5 Pregunta 5 Encuesta. Evaluación.....	28
Figura 3.6 Pregunta 6. Encuesta. Rotación	29
Figura 3.7 Pregunta 7. Encuesta. Personal Idóneo.....	30
Figura 3.8 Pregunta 8. Encuesta. Proceso.....	31
Figura 3.9 Organigrama Estructural.....	35
Figura 3.10 Organigrama Funcional.....	36
Figura 3.11 Flujograma de Descripción De Puestos.....	41
Figura 3.12 Levantamiento de información del puesto de Jefe de Talento Humano	42
Figura 3.13 Valoración de puesto de Jefe de Talento Humano.....	45
Figura 3.14 Perfil de Jefe de Talento Humano.....	46
Figura 3.15 Levantamiento de información para el puesto Asistente de Talento Humano.....	47
Figura 3.16 Valoración del puesto de Asistente de Talento Humano.....	50
Figura 3.17 Perfil del puesto de Analista de Talento Humano.....	51
Figura 3.18 Flujograma de Reclutamiento Interno.....	56
Figura 3.19 Flujograma Evaluación de Desempeño.....	61
Figura 3.21 Procedimiento Trámites Administrativos.....	68
Figura 3.22 Flujograma de Permisos.....	72

RESUMEN

Referente al objetivo de esta investigación; Creación del Departamento de Talento Humano para Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A en la ciudad de Quito.

La presentación de las generalidades de la investigación, permitirá determinar la problemática que afecta a la empresa por la inexistencia del departamento de talento humano como la alta rotación de personal, falta de procesos administrativos que afectan al desarrollo productivo de BALIARDA S.A., se analizará la importancia de contar con este departamento, y realizar la propuesta en si para la creación de dicho departamento permitiendo desarrollar a los colaboradores sus competencias.

Se presenta la propuesta, la cual incluye desde la descripción y el perfil de los puestos de trabajo de Jefe de Talento Humano y Asistente de Talento Humano, hasta los procesos de reclutamiento y selección de personal que permitirá vincular personal apto al puesto de acuerdo a su perfil, evaluación de desempeño laboral determinando los puntos focales a mejorar por parte del colaborador y capacitación constante, herramienta que beneficiará a desarrollar las competencias del trabajador y de esta manera lograr que la empresa logre sus metas y objetivos.

Palabras claves:

Proceso, reclutamiento, evaluación, capacitación.

ABSTRACT

Concerning the objective of this research: the creation of Human Talent Department for BALIARDA S.A., Pharmaceutical Company in the city of Quito.

The presentation of an research overview will allow us to determine the problems affecting the company by the absence of the Human Talent Department, high staff turnover, lack of administrative processes that affect the productive development of BALIARDA S.A.; we will analyze the importance of having this Department and make the proposal to the creation of this Department, allowing employees develop their competencies.

The proposal, which includes from the description and profile of the posts of Chief of Human Talent and Assistant of Human Talent to the processes of recruitment and selection of personnel that will enable link staff suitable for the post according to your profile, assessment of work performance by determining the focal points to improve by pate's collaborator and constant training , tool benefiting to develop the skills of the worker and in this way achieve the company to achieve its goals and objectives.

Key words:

Process, recruitment, evaluation, training.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 El problema de investigación

1.1.1 Problema a investigar

La inexistencia de un departamento de talento humano en Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A, ha inducido a una baja productividad, produciendo inestabilidad laboral y económica sin que pueda alcanzar una ventaja competitiva en el mercado, generado como consecuencia la falta de lineamientos en los procesos, induciendo así a la falta de control, dirección y organización, el personal no está capacitado para ejercer sus funciones, ya que no cuenta con una inducción preliminar al ser contratado, no posee una retroalimentación de las actividades que realizan los colaboradores en base a la evaluación de desempeño laboral, procesos de selección de personal y reclutamiento inadecuado generando alta rotación de personal y a su vez desmotivación laboral.

1.1.2 Objeto de estudio teórico

El área de Gestión de Talento Humano permitirá contar con políticas y directrices claras, los procesos administrativos como descripción y perfil de puestos permitirá un mejor control en las funciones de los colaboradores, un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal lograra contratar personal adecuado en base al perfil que se requiera, la evaluación de desempeño laboral beneficiara a una retroalimentación necesaria y la capacitación desarrollará las competencias de cada uno de los colaboradores.

1.1.3 Objeto de estudio práctico

La propuesta de creación del departamento de talento humano se aplicará para Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A, logrando que los colaboradores desarrollen sus competencias, mediante capacitaciones constantes, evaluación del desempeño laboral, propiciando motivación laboral y evitando la alta rotación de personal.

1.1.4 Planteamiento del problema

Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A., de la ciudad de Quito, ha venido desarrollando sus actividades, sin contar con el departamento de talento humano desde su

creación, incidiendo en la falta de políticas claras para la selección y reclutamiento de personal, la falta de este proceso no permite valorar si los candidatos que postulan poseen las competencias necesarias para desempeñar eficazmente el cargo a ocupar, existiendo una selección deficiente que dificulta escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, la falta de lineamientos en este proceso conlleva a que el personal que ingresa a Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A., sean recomendados, y no se lleve a cabo los pasos a seguir del proceso de reclutamiento y selección.

Esto genera pérdida de tiempo y dinero para la empresa, la falta de una normatividad clara para reclutar y seleccionar personal, provocan una desorganización administrativa.

Otro punto a considerar es la reducida productividad de la empresa al no emplear el proceso de reclutamiento y selección, hay retraso en la producción, así como en el área comercial y administrativa, impacto e imagen negativa frente a los clientes externos de la empresa.

Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A., en la actualidad realiza de la siguiente manera el proceso de reclutamiento y selección:

El prototipo de entrevista que maneja son entrevistas no estructuradas, significa que la información no es confiable.

No cumplen con el debido procedimiento de la validación de datos que proporciona el aspirante, tampoco solicitan referencias laborales ni académicas que amparen experiencia ni conocimientos necesarios para el proceso de selección.

No solicitan un certificado médico que permita conocer el estado de salud en que se encuentra el seleccionado.

La decisión de contratación es en el momento, en que el entrevistador y el entrevistado están de acuerdo con la información durante la entrevista inicial.

Por lo antes mencionado, la empresa contrata personal no adecuado, ya que excluye muchos de los requisitos que son de gran importancia en el proceso de selección.

La falta de políticas claras para desarrollar sus actividades, provocan una desorganización administrativa y, en ocasiones, afectando a la relación laboral entre el empleado y empleador.

Como consecuencia, uno de los principales problemas con que enfrenta la empresa en la actualidad, es la falta de evaluación de desempeño laboral generando desconocimiento de la capacidad potencial con que cuentan sus colaboradores ocasionando un limitante para el desarrollo productivo de BALIARDA S.A., el no contar con una retroalimentación clara del

desempeño de las funciones de los colaboradores crea desconfianza el no saber si su rendimiento es eficaz, y reconocido por parte de las autoridades de la empresa, es necesario realizar el proceso de evaluación de desempeño laboral periódicamente en función del beneficio del empleado en si, como para la empresa, y así poder desarrollar planes de contingencia laboral, y planes motivacionales para el desarrollo profesional de los colaboradores.

A sí mismo, el no haber, políticas precisas para el pago de comisiones genera incertidumbre y desconfianza por parte de los colaboradores para con la empresa, generando un clima de inestabilidad y con deseos de cambiar de empleo, propiciando a la rotación de personal.

Equivalentemente, la falta de una adecuada inducción al personal nuevo, parte del proceso de reclutamiento y selección, provoca vacíos profesionales causando malestar y falta de productividad en el momento de realizar cada una de las actividades por parte de los colaboradores.

El hecho, de no brindar capacitación constante al personal complica el desarrollo de conocimientos, generando un desempeño deficiente en sus actividades y retraso por parte de los colaboradores, una organizada agenda de capacitaciones para todo el personal, es otro de los problemas latentes en BALIARDA S.A.

La falta de un manual de funciones, en BALIARDA S.A., afectan a la empresa como tal y al personal en el momento de realizar funciones que no les corresponden, y que en muchos de los casos originan conflictos internos, creando que el clima laboral se torne tenso, las actividades y procesos se realizan, pero no de la manera correcta, incurriendo en repetición de funciones, pérdidas de tiempo, fallas, errores, extravío de documentos, falta de información y descontento entre personas de distintos departamentos, y esto se debe a que el personal no sabe cómo se deben realizar las actividades de la mejor forma, la empresa no cuenta con manuales, flujogramas, ni alguna herramienta a la que se pueda acudir al momento de originarse dudas para la ejecución de alguna actividad en cualquier departamento, el personal es adiestrado de manera empírica, de manera verbal se le indica cuáles son sus funciones, creando un ambiente de inseguridad en el personal y por consiguiente las consecuencias anteriormente detalladas.

La implementación de un manual de funciones servirá de guía para el entrenamiento del personal nuevo, facilitara las funciones de los colaboradores ahorrando tiempo, dinero y energía a los colaboradores, beneficiando a la empresa como tal.

Por todos estos inconvenientes antes mencionados, es necesario la creación del departamento de talento humano en dicha empresa, y de esta manera, poder establecer manuales de funciones y políticas en los puntos críticos mencionados; y con un debido cronograma de capacitaciones, se puede alcanzar un desarrollo adecuado tanto del personal como de la organización, cumpliendo así con los objetivos planteados por la empresa.

El avance tecnológico, en incesante proceso de mejora, el aumento del nivel de exigencia de los clientes, la naturaleza cambiante de la mano de obra, que se debe continuamente adaptar al mercado y a sus requerimientos, ha generado una ola de cambios en las empresas, con el consiguiente cambio en la naturaleza del trabajo.

En la actualidad el mercado es muy competitivo tanto las pequeñas, medianas y grandes empresas, todas están orientando sus esfuerzos y acciones en función a la mejora continua para el beneficio de la empresa en base de resultados óptimos.

Los procesos administrativos que se realizan dentro de las organizaciones permiten conseguir el nivel más alto en cuanto a su eficiencia y calidad, permitiendo ofrecer productos y servicios acorde a las necesidades de los clientes lo que ocasiona un incremento en los beneficios de cualquier organización.

Por ello planteamos cambiar paradigmas existentes e incorporar en su gestión la función de Talento Humano desarrollando liderazgo de las incitativas de cambio, orientándose al acrecentamiento de la productividad, inquiriendo nuevas oportunidades de negocio y generando una ventaja competitiva.

La principal intención de manejar un Modelo de Gestión de Talento Humano, de acuerdo a las definiciones y lineamientos, es brindar la competencia del personal a través de la combinación de actividades, entre los distintos procesos y la mejora continua de la satisfacción de los clientes, tanto internos como externos y de ésta manera contribuir efectivamente al logro de los objetivos y metas organizacionales, por lo que se hace necesario el diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano para BALIARDA S.A., que permita desarrollar el rendimiento de los empleados, y favorecer a la optimización de sus actividades; puesto que se ha observado que BALIARDA S.A., cuenta con personal cuyo desempeño no ha mejorado y

esto se ha demostrado en los nuevos colaboradores que pasan un proceso largo de adaptación, en su mayoría por falta de una relativa inducción que correspondería recibir el trabajador después de ser seleccionado y pasar a formar parte de la empresa, sucede lo mismo en lo relativo a la falta de información precisa sobre las actividades que debe realizar en su nuevo cargo, debido en parte a la poca planificación que existe en la empresa.

Si el personal no es motivado por sus tareas, existirá una deserción del trabajo, lo cual deberá ser tomado en cuenta, saber que el talento humano necesita mejorar sus destrezas y habilidades en su área laboral, hará que la empresa tenga trabajadores que se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz, proporcionando motivaciones a los trabajadores de la empresa, haciéndoles más productivos, además demostrando una mejor calidad de gestión del talento humano en cada área de las mismas creará un sentido de pertenencia de su empresa.

En caso de implementarse el departamento de talento humano en BALIARDA S.A., se conseguirá una organización administrativa positiva de los recursos humanos, mediante la elaboración de manuales de funciones y los procesos para reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño laboral y capacitaciones.

Paralelamente, las relaciones interpersonales y profesionales entre empleados mejorarán, ayudando a conseguir un excelente clima laboral, mejorando el trabajo en equipo y el compromiso del personal para el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa.

En caso de no implementar el departamento de talento humano en Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A., seguirá en aumento el caos en la parte administrativa, como en lo relacionado al manejo de la gestión del personal.

El inconveniente más crítico, reconocido como la alta rotación del personal que ingresa erradamente, a consecuencia de no tener políticas claras de selección y que en muchas ocasiones se las realiza democráticamente o por recomendaciones, ocasiona la fuga de información que ha sido utilizada por la competencia.

1.1.5 Formulación del problema

¿Cuenta Laboratorio Farmacéuticos BALIARDA S.A., con el departamento de talento humano?

1.1.6 Sistematización del problema

1.- ¿Laboratorio farmacéutico BALIARDA S.A cuenta con una estructura organizacional?

2.- ¿La falta de planeación de Talento Humano no permite canalizar cada una de las actividades inmersas en el entorno de la empresa?

3.- ¿Laboratorio farmacéutico BALIARDA S.A cuenta con manual de procesos y funciones?

4.- ¿Qué beneficios se obtendría con la creación de un Departamento de Talento Humano en la empresa BALIARDA S.A.?

5.- ¿La falta de capacitación es un factor que repercute para aumentar la productividad del personal?

1.1.7 Objetivo general

Proponer la creación del departamento de talento humano para Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A., de la ciudad de Quito, con la finalidad de proponer el mejoramiento administrativo de la empresa y fortalecer la productividad económica, logrando cumplir con sus objetivos y metas.

1.1.8 Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico y análisis de la situación actual administrativa de personal de laboratorio farmacéutico BALIARDA S.A
- Diseñar la estructura del departamento de talento humano.
- Elaborar el proceso de análisis y descripción de puestos, así como los instrumentos técnicos del proceso.
- Diseñar procesos e instrumentos técnicos de reclutamiento y selección de personal, evaluación de desempeño laboral y capacitación del personal.
- Elaborar los instrumentos técnicos de los procesos de análisis y descripción de puestos, reclutamiento y selección de personal, capacitación y evaluación de desempeño del personal.
- Elaborar el presupuesto de la creación del departamento de talento humano en laboratorio farmacéutico BALIARDA S.A.

1.1.9 Justificación

A través del tiempo, la Gestión de Talento Humano ha perfeccionado las competencias de los colaboradores, en la actualidad existe una demanda competitiva cada vez mayor, por lo que requiere estar preparados a los avances económicos y tecnológicos, utilizando la competitividad de quienes estén a cargo del cumplimiento de objetivos de las organizaciones,

ya que los colaboradores son quienes dan un valor agregado a las empresa con sus aportes, habilidades y conocimientos.

Paradigmas existentes en la actualidad, ha creído que sólo las grandes empresas requieren del departamento de talento humano. Sin embargo, la realidad de un mundo inherente al cambio exige se gestione el talento humano, a pesar que BALIARDA S.A., es una empresa pequeña tiene sobrecarga de trabajo tanto administrativo, operacional y comercial, lo que conlleva a una desorganización empresarial, repetición de funciones o procesos inadecuados generando falta de control en sus actividades, pérdida de tiempo y productividad, sin que pueda brindar un buen servicio a sus clientes, el mercado farmacéutico crece de manera acelerada BALIARDA S.A., debe ir de la mano con el desarrollo competitivo que le permita cumplir con sus objetivos, la empresa cuenta con productos farmacéuticos de excelente calidad, permitiendo la apertura de nuevas líneas de especialidades médicas, lo que conlleva a brindar más productos al mercado, proyectando la contratación de más personal, para que pueda abarcar todas las zonas que necesitan de estos medicamentos especiales, la propuesta de la creación del departamento de talento humano permitirá a la empresa desarrollar el talento humano de forma adecuada, alineada a sistemas, procesos administrativos, que le permitirá estar en un mercado competitivo y crecer a la par de la competencia.

BALIARDA S.A., Laboratorio Farmacéutico de la ciudad de Quito no puede estar alejada como organización y más como una pequeña empresa que comienza a crecer, para gestionar su talento humano debe combinar la dinámica y un buen entrenamiento de su personal para un excelente desempeño laboral, y otros factores claves que influirán en los resultados de la organización, creando valor a futuro, puesto que en la actualidad los modelos de gestión en las empresas, ayudan para la toma de decisiones e incluyen análisis de su clima laboral, permitiendo el crecimiento de la empresa y personal adquiriendo nuevos conocimientos, y mejorando el aprendizaje.

Para el Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A., será de gran valor tener esta área dentro de su organización ya que le permitirá tener mayor definición en el personal que labora en la empresa, diseño de cargos, desarrollo del personal, compensaciones, mejoramiento en el desempeño para que así, logre un mayor compromiso de los colaboradores que se verá reflejado en el práctica de sus funciones permitiéndole a la empresa consolidarse más en el mercado.

Con esta propuesta, se quiere demostrar que la creación de esta área no solo beneficiaría a los colaboradores a quienes se les dará la importancia que se merecen dentro de la organización, sino que, a través de esta se disminuirán los costos en que se incurren en una deficiente planeación de personal por la alta rotación del mismo y así poder asegurar que no solo se tendrá el personal suficiente, si no también, el más adecuado y motivado, maximizando su productividad logrando tener una ventaja competitiva en el mercado.

1.2 Marco referencial

1.2.1 Marco teórico

El marco teórico que precede la presente investigación aportara una visión más clara acerca del tema, los conceptos básicos y complementarios sobre la Administración de Gestión de Talento Humano, su definición, importancia, procesos administrativos, subsistemas, permitirá el desarrollo satisfactorio del trabajo efectuado.

1.2.1.1 Definición de gestión o administración de recursos Humanos

Según Chiavenato, (2009, p. 18) define la Administración de Recursos Humanos como:

“El proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las expectativas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”.

La Administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización le enseña del modo que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (Chiavenato, 2000, p. 149)

1.2.1.2 Administración de personal

Esta área requiere del empresario una consideración muy especial y debe tener tiempo para atenderla, pues aunque en general no presenta problemas urgentes, cuando aparecen pueden tener un efecto muy significativo en el largo plazo. Por ello, el empresario debe analizar con todo cuidado los siguientes aspectos:

- Condiciones laborales de cada empleado, con el fin de solucionar los problemas de ambiente de trabajo que lo puedan estar afectando.

- Detectar necesidades de capacitación para que el empleado pueda mejorar su productividad.
 - Revisar las situaciones de remuneración del personal, de tal forma que pueda dar los estímulos apropiados en el momento oportuno a los empleados que han generado mejoras en su rendimiento. Debe existir un programa especialmente diseñado para estos casos.
 - Incentivo y motivación permanente de los empleados para que se integren cada vez más a la organización, se sientan parte de ella y vean su futuro ligado al de la empresa.
 - Revisión constante de las cargas de trabajo a fin de que se garantice una distribución equitativa para los distintos empleados, acorde con sus obligaciones y remuneraciones.
- (Varela, 2008, pp. 477-478)

1.2.1.3 Objetivos de la Gestión de Talento Humano

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La expresión administración de recursos humanos todavía es la más común.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización dependiendo de la manera como se trate. El área de recursos humanos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: no se puede imaginar la función de recursos humanos sin conocer los negocios de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para el área de recursos humanos, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas

que reciben. Recompensar los buenos resultados y no recompensar a las personas que no tienen un buen desempeño, los objetivos deben ser claros, así como el método para medirlos.

- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: los empleados no satisfechos no necesariamente son los más productivos, pero los empleados insatisfechos tienden a desligarse de la empresa, se ausentan con frecuencia y producen artículos de peor calidad. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.

- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: calidad de vida en el trabajo es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones, ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas. (Chiavenato, 2009, pp. 11-13)

1.2.1.4 Funciones de la administración de recursos humanos

Procesos fundamentales para un adecuado desarrollo de la gestión de talento humano en la organización: (Chiavenato, 2009, p. 15)

- Procesos para integrar a las personas.
- Procesos para organizar a las personas.
- Procesos para recompensar a las personas.
- Procesos para Desarrollar a las personas.
- Procesos para retener a las personas.
- Procesos para auditar a las personas.

1.2.1.5 La importancia de contar con el departamento de talento humano en una organización.

Las personas y sus conocimientos, habilidades y competencias se convierten en la base principal de la nueva organización. La antigua administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Con esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas seres con inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, competencias, aspiraciones y percepciones singulares. Son los nuevos asociados de la organización.

La cultura organizacional recibe un fuerte impacto del mundo exterior, y ahora privilegia al cambio y la innovación enfocados al futuro y al destino de la organización. Los cambios se

vuelven rápidos, sin continuidad con el pasado, y producen un contexto ambiental impregnado de turbulencia e imprevisibilidad. Las personas deben de estar preparadas para enfrentar los nuevos desafíos y para ayudar a la organización a superarlos. (Chiavenato, 2009, p. 39)

1.2.1.6 Análisis y descripción de cargos.

Chiavenato, (2009, p. 190) define que “el análisis de puestos proporciona información sobre sus características, cometidos y fines y por tanto suministrar datos que posibilitan la intervención en él y modificarlos”.

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

1.2.1.6.1 Métodos de descripción y análisis de cargos.

- **Método de observación directa:** Chiavenato, (2009, p. 194) precisa que “el análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras se anotan los datos en una hoja de análisis de cargos”.

- **Método del cuestionario:** Chiavenato, (2009, p. 194) mantiene que “para realizar el análisis, se solicita al personal que diligencie un cuestionario de análisis de cargo y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características”.

1.2.1.7 Sistemas de Administración y Recursos Humanos

El sistema de gestión de recursos humanos ofrece organización un modelo completo de administración de personas, ya que en él coinciden una teoría de gestión, una metodología y una herramienta. Su implantación en empresa se verá condicionada por el valor que ésta dé a cada una de las tres vértices (Rodríguez S. , 2011, p. 30).

1.2.1.8 Subsistemas de Gestión de Talento Humano

Subsistemas o procesos básicos en la Gestión de Talento Humano son los siguientes:

- **Subsistema de Provisión de Recursos Humanos Reclutamiento:** se dedica al reclutamiento y selección de personal. La organización como sistema abierto, interactúa con el mercado de recursos humanos y sufre profundas influencias del mercado de trabajo. Los mecanismos de oferta y demanda de esos mercados tienen repercusiones tanto para los candidatos como para las organizaciones que actúan en ellos. Además, como sistemas

abiertos, las organizaciones se caracterizan por la rotación de personal (cuyas causas pueden ser internas o externas), que impone costos primarios y secundarios a la organización. El ausentismo constituye otro factor de incertidumbre e imprevisibilidad para las organizaciones. (Chiavenato, 2011, p. 140)

- Chiavenato, (2011, p. 186) sostiene que el “Subsistema de Organización de Recursos Humanos: la organización es un sistema de funciones. Una función es un conjunto de actividades y conductas que se requieren de una persona”

Con la finalidad de enriquecer el conocimiento de las exigencias que los puestos imponen a sus ocupantes, el análisis de puestos se basa, por lo general, en cuatro factores de especificación: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades adquiridas y condiciones de trabajo. Los métodos para el análisis de puestos son: observación, entrevista, cuestionarios y métodos mixtos. El análisis de puestos se realiza por lo general en tres etapas: planeación, preparación y realización. (Chiavenato, 2011, pp. 198-199).

Chiavenato, (2011, p. 223) afirma que “la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento del personal en los puestos que ocupan”.

- Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos: todos estos procesos para retener a las personas (remunerar, brindar prestaciones y servicios sociales compatibles con un estándar saludable de vida, proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, asegurar relaciones sindicales amigables y cooperativas) son importantes para definir su permanencia en la organización y sobre todo para motivar su trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2011, pp. 231-232)

- Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos: los recursos de la organización deben administrarse debidamente. Las personas son los únicos elementos capaces de dirigirse y desarrollarse por sí mismas. Por eso, tienen una enorme aptitud para el crecimiento. De ahí la necesidad de subsistemas para el desarrollo de los recursos humanos, que engloban la capacitación (en el nivel microscópico) y el desarrollo organizacional (en el macroscópico). (Chiavenato, 2011, p. 344)

- Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos: los sistemas de control de recursos humanos incluyen bancos de datos, sistemas de información y auditoría de recursos humanos. El control implica un proceso de cuatro etapas: establecer los estándares deseados, supervisar

el desempeño, comparar el desempeño con los estándares deseados y aplicar medidas correctivas para eliminar y corregir las desviaciones. (Chiavenato, 2011, p. 385)

1.2.8.1 Reclutamiento de personal

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización (Chiavenato, 2000, pp. 208-209)

1.2.8.2 Selección de personal

González, (2010, p. 47) precisa que “el proceso de selección es un procedimiento que tiene como finalidad dotar a la organización del personal adecuado, garantizando el desempeño correcto del puesto y reduciendo el riesgo que supone incorporar a nuevas personas a la empresa”.

La selección de personal funciona como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno. En términos más amplios, la selección busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

Si no existieran las diferencias individuales y si todas las personas fueran iguales y reunieran las mismas condiciones individuales para aprender y trabajar, entonces la selección de personas sería innecesaria. Sin embargo, las variantes humanas son enormes. Las diferencias individuales, tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga) como en el psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades, competencias), hacen que las personas se

comporten de manera diferente, que perciban las situaciones de modo distinto y que su desempeño sea diverso y, en consecuencia, que tenga mayor o menor éxito en las organizaciones. (Chiavenato, 2009, p. 137)

1.2.8.3 Capacitación y Entrenamiento

La Capacitación o Entrenamiento “es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos conforme manifiesta: (Chiavenato, 2000, p. 558)

1.2.8.4 Desarrollo de Personal

Tanto las organizaciones como las personas que trabajan en ellas están en constante cambio. Se revisan y se modifican objetivos, y se establecen otros nuevos; se crean nuevos departamentos y se reestructuran los viejos; las personas dejan la empresa o cambian de cargos; se contratan nuevas personas; los productos experimentan variaciones notables; la tecnología avanza inexorablemente. Las personas también se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican su comportamiento y sus actitudes, tienen nuevas motivaciones, crean nuevos problemas. Los tiempos cambian. En las organizaciones, algunos cambios se presentan en el curso de los procesos, en tanto que otros se proyectan con anticipación. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación.

Cuando se habla de desarrollo, la noción es microscópica y casi siempre individual. En cambio, cuando se habla de desarrollo organizacional, la noción es macroscópica y sistemática. Aquí se habla en términos empresariales y globales, y no sólo en términos individuales; se habla a largo plazo, y no a corto ni a mediano plazo. (Chiavenato, 2000, p. 589).

1.2.8.5 Implantación de programas de capacitación y de desarrollo

Un programa de capacitación perfectamente concebido fracasará si la administración no logra convencer a los participantes de sus méritos. Los participantes deben creer que el programa tiene valor y que los ayudará a lograr sus metas personales y profesionales. Una

larga sucesión de programas exitosos sin duda mejorará la credibilidad de la capacitación y desarrollo.

La implantación de los programas de capacitación y desarrollo a menudo es difícil. Una razón para ello es que los administradores por lo general están orientados hacia las acciones y consideran que están demasiados ocupados para destinar tiempo a la capacitación y desarrollo. De acuerdo con un ejecutivo especializado en desarrollo administrativo, “los ejecutivos están demasiados ocupados en la tala del árbol proverbial como para detenerse a afilar sus hachas”. Otra dificultad en la implantación del programa es que debe disponer de capacitadores calificados. Además de poseer habilidades de comunicación, los capacitadores deben conocer la filosofía de la compañía, sus objetivos, su organización formal e informal y las metas del programa de capacitación. La capacitación y el desarrollo tal vez requieran de más creatividad cualquier otra función de recursos humano.

La implantación de programas de capacitación entraña problemas únicos. La capacitación implica un cambio, al cual quizá los empleados se resistan en forma vigorosa. La retroalimentación de los participantes es vital en esta etapa porque con frecuencia existen problemas en los programas nuevos. Tal vez exista dificultad para programar la capacitación en torno de los requisitos actuales del trabajo. A menos que el empleado sea nuevo para la empresa, sin duda tendrá que realizar deberes específicos de tiempo completo. Otra dificultad en la implantación de programas de capacitación y desarrollo es el mantenimiento de registros. Es importante mantener registros de capacitación, que indiquen que tan bien se desempeñan los empleados durante la capacitación y en el puesto de trabajo. Esta información es importante en términos de la medición de la eficacia del programa y la graficación del progreso de los empleados en la compañía. Los problemas mencionados tienen soluciones, y cuanto más eficaz sea la forma en que se resuelvan, mayores serán las probabilidades de éxito. (Mondy, 2010, p. 213)

1.2.8.5.1 Inducción

La inducción es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo. Un buen programa de inducción es muy importante porque con frecuencia las primeras impresiones son las más duraderas. De hecho, los nuevos empleados por lo regular deciden si

desean quedarse o no en una compañía dentro de sus seis primeros meses de empleo. Esta lección es aplicable a las impresiones que tienen los recién contratados acerca de sus empleadores, y los programas de inducción dan a las organizaciones la oportunidad de iniciar bien una relación laboral. (Mondy, 2010, p. 210)

1.2.8.6 Evaluación de desempeño laboral

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro, cada evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes, progreso, evaluación de eficiencia funcional, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad sea formal o informalmente. Además la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa” (Chiavenato, 2000, p. 354).

La evaluación de desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas. Un aspecto fundamental en la definición de la palabra formal, porque en la realidad, la administración debería supervisar el desempeño de un individuo de manera continua.

La evaluación de desempeño es especialmente importante para el éxito de la administración del desempeño. Aunque la evaluación es tan solo un componente de la administración del desempeño, es vital en tanto que refleja de una manera directa el plan estratégico de la organización. Aunque la evaluación del desempeño de un equipo es fundamental cuando existen equipos en una organización, el foco de atención de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas recae sobre el empleado individual. Un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos. (Mondy, 2010, p. 239)

CAPÍTULO 2

MÉTODO

2.1.1 Nivel de estudio

De acuerdo a la naturaleza del estudio de investigación, reúne por su nivel las características de un estudio:

- Método Descriptivo: por medio de este método de estudio, la presente investigación podrá analizar la situación actual de Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A, mediante las herramientas más adelante detalladas: entrevista y encuesta, registrando los hallazgos que se encuentren en dicha investigación.

- Método Explicativo: la investigación a Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A, se aplicará el método explicativo permitiendo identificar las causas del problema y analizar los resultados que proporcionara las encuestas y entrevistas realizadas, en el momento de efectuar la propuesta de creación del departamento de talento humano. Mediante este método, la investigación pretende darnos una visión general de tipo aproximativo respecto a determinada realidad.

- Método Exploratorio: para complementar la información teórica investigada en base a diferentes autores de acuerdo al tema, se realizará un nivel de estudio exploratorio, este es el tipo de investigación que más profundizara el conocimiento de la realidad, porque explicara la razón.

En base a la observación, que permitirá aplicar modelos analógicos.

2.1.2.- Modalidad de investigación

El presente trabajo se apoyará en la modalidad bibliográfica o documental, ya que contamos con todas las fuentes para recolectar información, que ayudará a argumentar y defender el problema de investigación. Este tipo de información se la ha obtenido de libros, revistas, tesis de grado; relacionados con la Gestión del Talento Humano y su Desempeño Laboral.

Es una modalidad de campo porque se recopilará la información necesaria con el personal de Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A, a través de preguntas directas a los trabajadores mediante las entrevistas y encuestas que se utilizara como herramientas para recabar información de manera que permitirá recolectar y registrar datos referentes al problema y tener un contacto directo con la realidad del objeto en estudio.

De esta manera se lograra obtener toda la información necesaria para llevar a cabo la investigación presente.

2.1.3 Métodos

Método de Análisis y Síntesis.- La aplicación del método de análisis en la presente investigación, inicia en la etapa de observación directa, en la que se puede visualizar la situación actual tanto de los colaboradores, como de la empresa, así como también cada uno de sus departamentos y áreas, dando paso a la ejecución de la encuesta, realizada a cada uno de los empleados, para poder comprender la esencia de un todo, hay que conocer la naturaleza de sus partes y finalmente la aplicación del método de síntesis se logrará concluir con los resultados por medio de la tabulación de información.

Método Inductivo.- El presente método consistirá en diagnosticar la situación actual de Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A., mediante la encuesta realizada a los colaboradores, determinando como afecta al entorno de la empresa el hecho de contar con el departamento de talento humano.

Método Deductivo.- El método deductivo, permitirá conocer sobre la importancia de contar con el departamento de talento humano para Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A, determinando las posibles consecuencias de la falta del mismo, como desmotivación, rotación de personal, ausentismo, baja productividad.

Según el aporte científico, esta metodología es muy adecuada para la formulación y enriquecimiento del marco teórico relacionado con la realidad empresarial de nuestro país.

2.1.4 Población:

La presente investigación no va a utilizar muestra ya que se va a trabajar con toda la población.

En Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A, hay 18 colaboradores con estructura posicional las mismas que permitirá realizar el análisis de la investigación.

Tabla 2.1 Población Y Muestra

DEPARTAMENTO	NÚMERO DE COLABORADORES
Gerencia	1
Departamento de Comercialización	14
Departamento Administrativo	2
Departamento de Crédito	1
TOTAL	18

Elaborado por: Elizabeth Lasso González

2.1.5.- Selección de instrumentos de investigación

Los instrumentos y herramientas que se utilizará en la presente investigación son:

- La encuesta.- Permitirá analizar o documentar las actitudes o condiciones presentes, intentando describir en qué situación se encuentra la empresa a investigar.
- Observación.- Se usará esta herramienta, ya que se efectuará la investigación en el campo mismo, por el cual, se establecerá una relación concreta e intensiva al hecho social recolectando datos que luego sintetizaran para desarrollar la investigación.
- Estas herramientas serán aplicadas al gerente, al área laboral y administrativa de Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A.

2.1.6.- Procesamiento de datos

Para la realización del procesamiento de datos, en la presente investigación se efectuara una encuesta al personal que trabaja en Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A, la cual nos permitirá realizar un análisis e interpretación de la problemática actual de la empresa, basado en preguntas y respuestas las mismas que serán tabuladas estadísticamente, siendo representados en gráficos.

2.2 Metodología Específica

2.2.1 Metodología de recursos humanos utilizada

Capital humano y administración de recursos humanos: el capital humano es intangible y exclusivo, y no puede administrarse de la manera en que las organizaciones administran los puestos, los productos y las tecnologías. Una de las razones para esto es que los empleados, no la organización, poseen su propio capital humano. Si los empleados valiosos dejan la empresa y llevan consigo su capital humano y la empresa pierde lo que haya invertido en capacitarlos y desarrollarlos.

Para formar capital humano en las organizaciones, los gerentes deben continuar desarrollando conocimientos, habilidades y experiencia superiores en su fuerza de trabajo.

Los programas de proceso de empleo se enfocan en identificar, reclutar y contratar a los mejores y más brillantes talentos disponibles. Los programas de capacitación complementan estas prácticas de proceso de empleo para proporcionar un aumento de las habilidades, en particular en las áreas que no se pueden transferir a otras empresas si los empleados se van. Además, los empleados necesitan oportunidades para el desarrollo del puesto la inteligencia más violada tiende hacer asociada con las competencias y capacidades que se han aprendido mediante la experiencia y que no son fáciles de enseñar, en consecuencia los gerentes tienen que hacer un buen trabajo para administrar asignaciones de desarrollo para los empleados y asegurarse de que sus deberes y requerimientos de puestos sean tan flexibles como para permitir el crecimiento y aprendizaje.

Más allá de la necesidad de intervenir en el desarrollo del empleado las organizaciones tienen que encontrar formas de emplear el conocimiento que ya tienen. Demasiado a menudo los empleados tienen habilidades que son subutilizadas. (Bohlander, 2007, p. 15)

Los recursos humanos utilizados en esta investigación como técnica de la metodología de la investigación, es importante, ya que las variables serán también tomadas en cuenta como herramienta.

La investigación está basada en campo y con herramientas como entrevista, encuestas, por lo que la colaboración de los participantes constituye un pilar importante y significativo para su desarrollo.

CAPÍTULO 3 RESULTADOS

Diagnóstico de la Investigación

BALIARDA S.A. es una multinacional farmacéutica, constituida por un entorno familiar en el año 1971 en Buenos Aires Argentina, su desarrollo fue de la mano con la ciencia, la tecnología y la innovación. BALIARDA S.A, decidió expandir su negocio para Sudamérica en el año 2000, llegando a Ecuador en el año 2009, con el objetivo de brindar a más pacientes productos farmacéuticos de calidad.

Puestos de trabajo

Tabla 3.1 Puestos de trabajo

SITUACIÓN ACTUAL		
No	Puesto	Número de empleados
1	Gerente general	1
2	Supervisores Regionales	2
3	Analista de Crédito	1
4	Facturación	1
5	Visitadores a Médicos	12
6	Mensajero	1
Subtotal		18

Elaborado: Elizabeth Lasso González

3.1.- Recolección y tratamiento de datos

Mediante la recolección y tratamiento de datos en base al instrumento de investigación (encuesta), utilizado en el presente trabajo, se puede identificar los puntos expuestos a continuación:

3.1.1 Objetivo de la Encuesta

El objetivo de la encuesta es, obtener información de los colaboradores de Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A, y poder determinar la necesidad de la creación del departamento de talento humano en la empresa, así como los inconvenientes que está afectando a los colaboradores por la ausencia del departamento en cuestión.

3.1.2 Presentación y Análisis de Resultados

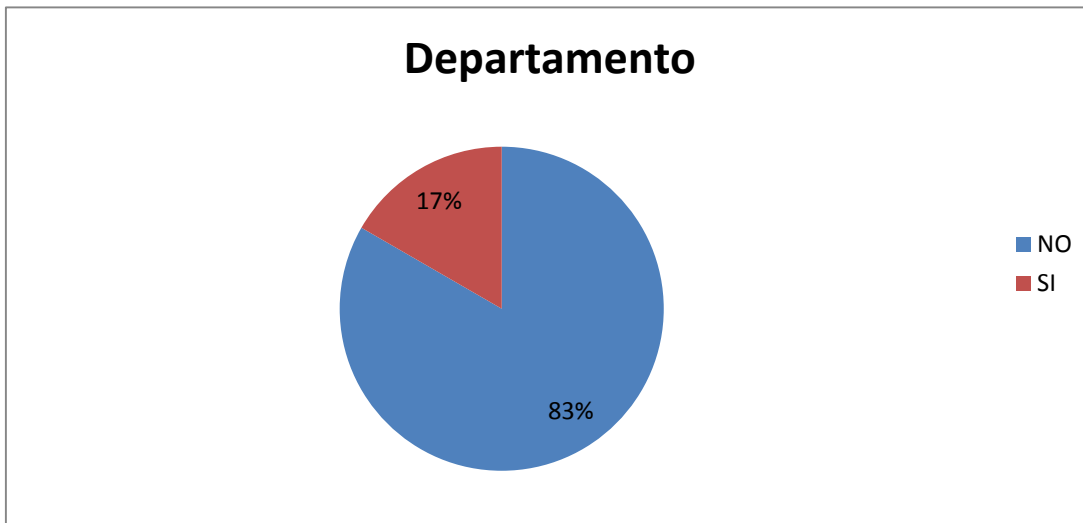
1.- ¿Conoce usted si en Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A existe el departamento de talento humano?

Tabla 3.2 pregunta 1. Encuesta Departamento

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PROCENTAJE
NO	15	83%
SI	3	17%
TOTAL	18	100%

Elaborado: Elizabeth Lasso

Figura 3.1 Pregunta 1. Encuesta Departamento



Fuente: Encuesta al personal
Elaborado: Elizabeth Lasso

Análisis: conforme se observa en el cuadro el 83% de encuestados/as manifiesta que no conoce la existencia del departamento de talento humano; por lo que es importante realizar esta investigación.

Interpretación: la mayoría del personal encuestado no conoce la existencia de un departamento de recursos humanos en BALIARDA S.A.

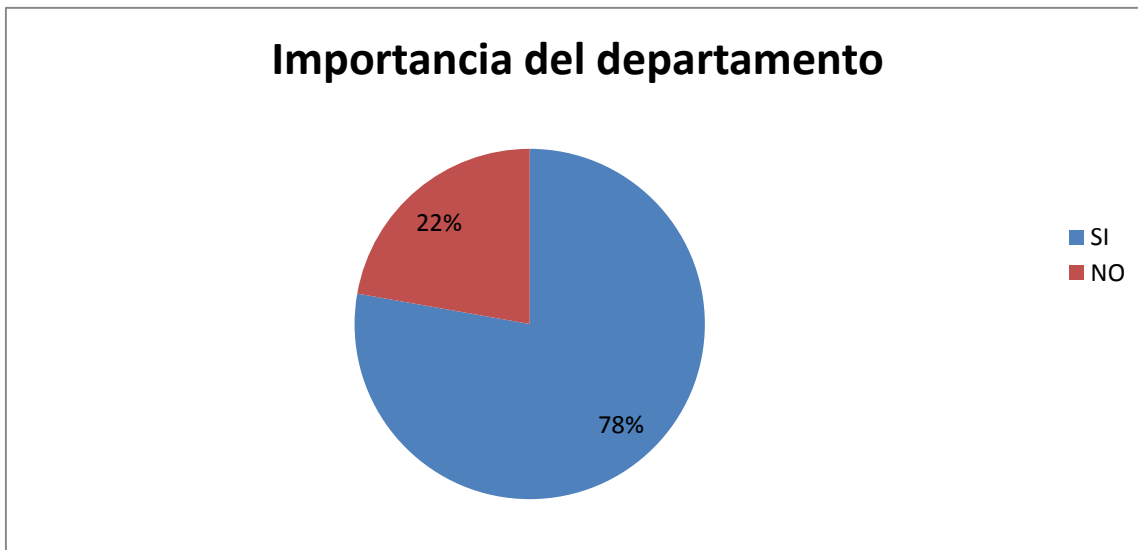
2.- ¿Cree usted que es importante que el Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A cuente con el departamento de talento humano?

Tabla 3.3 pregunta 2. Encuesta. Importancia del departamento

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PROCENTAJE
SI	14	78%
NO	4	22%
TOTAL	18	100%

Elaborado: Elizabeth Lasso

Figura 3.2 pregunta 2. Encuesta. Importancia del departamento



Fuente: Encuesta al personal
Elaborado por: Elizabeth Lasso.

Análisis: conforme se observa en el cuadro el 78% de encuestados/as manifiesta; que si es necesario la creación del departamento de talento humano por lo que es importante realizar esta investigación.

Interpretación: la mayoría del personal encuestado considera; que si es necesario la creación del departamento de talento humano en BALIARDA S.A.

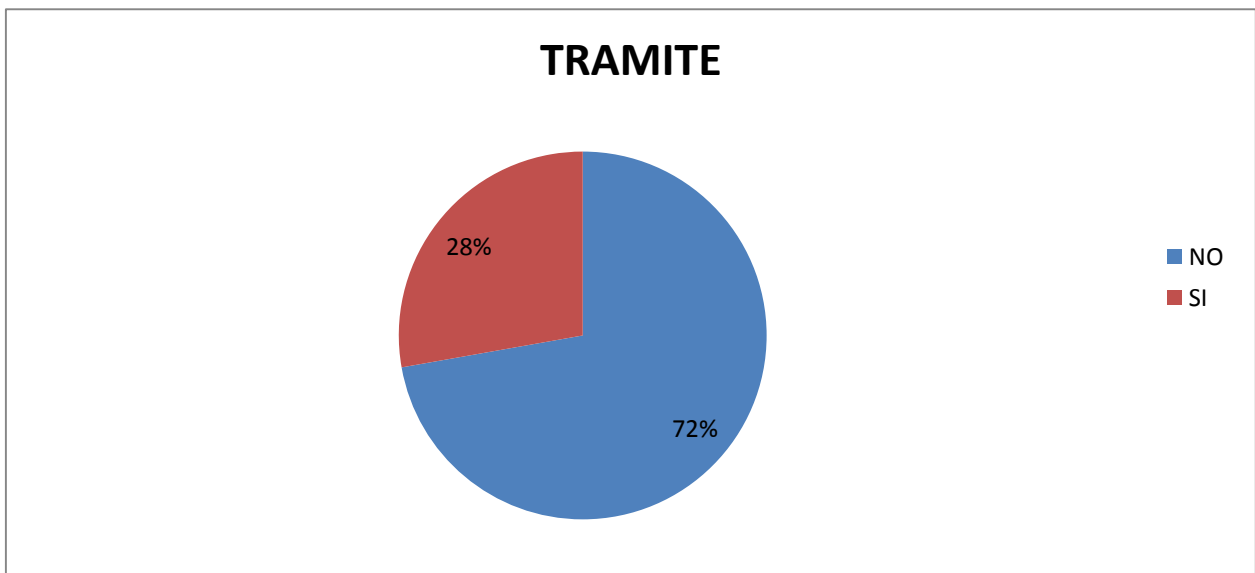
3.- ¿Cuando usted necesita realizar un trámite sobre permisos, vacaciones, u otros beneficios propios de la empresa usted recibe respuesta oportuna a su requerimiento?

Tabla 3.4 Pregunta 3. Encuesta. Importancia del departamento

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PROCENTAJE
NO	13	72%
SI	5	28%
TOTAL	18	100%

Elaborado: Elizabeth Lasso

Figura 3.3 Pregunta 3. Encuesta. Tramite



Fuente: Encuesta al personal
Elaborado por: Elizabeth Lasso.

Análisis: conforme se observa en el cuadro el 72% de encuestados/as manifiesta; que los trámites como vacaciones, permisos u otros no son respondidos ágilmente; por lo que es importante realizar esta investigación.

Interpretación: la mayoría del personal encuestado considera; que los trámites como vacaciones, permisos u otros no son respondidos ágilmente en BALIARDA S.A.

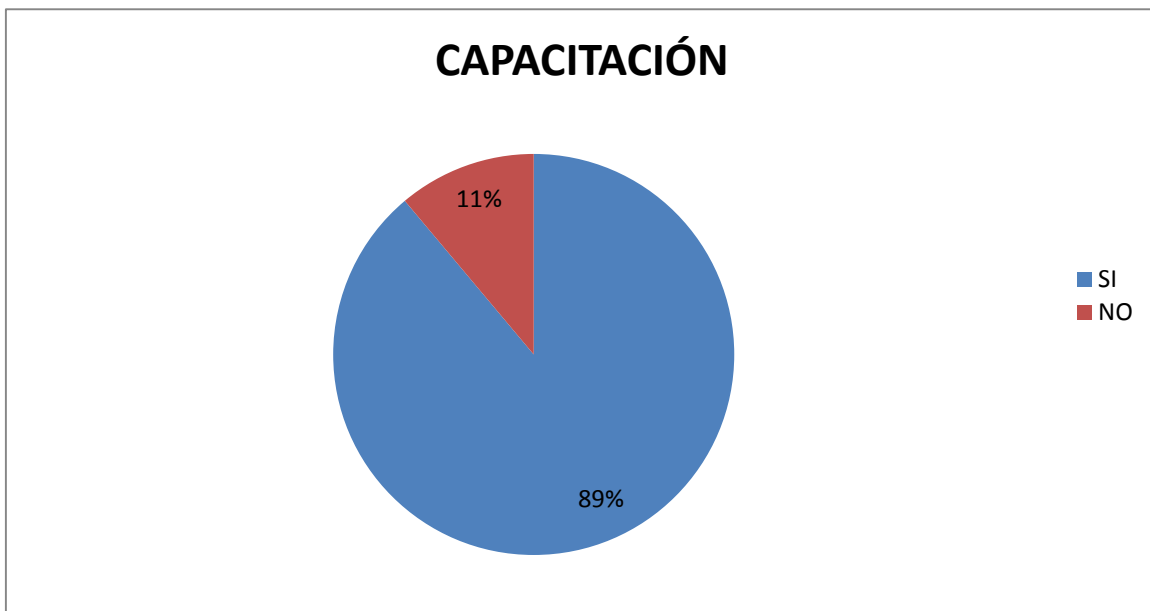
4.- ¿Cree usted, que se podría mejorar el desempeño de los colaboradores, si hubiera una capacitación constante?

Tabla 3.5 Pregunta 4. Encuesta. Capacitación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PROCENTAJE
SI	16	89%
NO	2	11%
TOTAL	18	100%

Elaborado: Elizabeth Lasso

Figura 3.4 Pregunta 4. Encuesta. Capacitación



Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Elizabeth Lasso.

Análisis: conforme se observa en el cuadro el 89% de encuestados/as manifiesta; que el desempeño si mejoraría con una capacitación constante; por lo que es importante realizar esta investigación.

Interpretación: la mayoría del personal encuestado considera; que el desempeño si mejoraría con una capacitación constante en BALIARDA S.A.

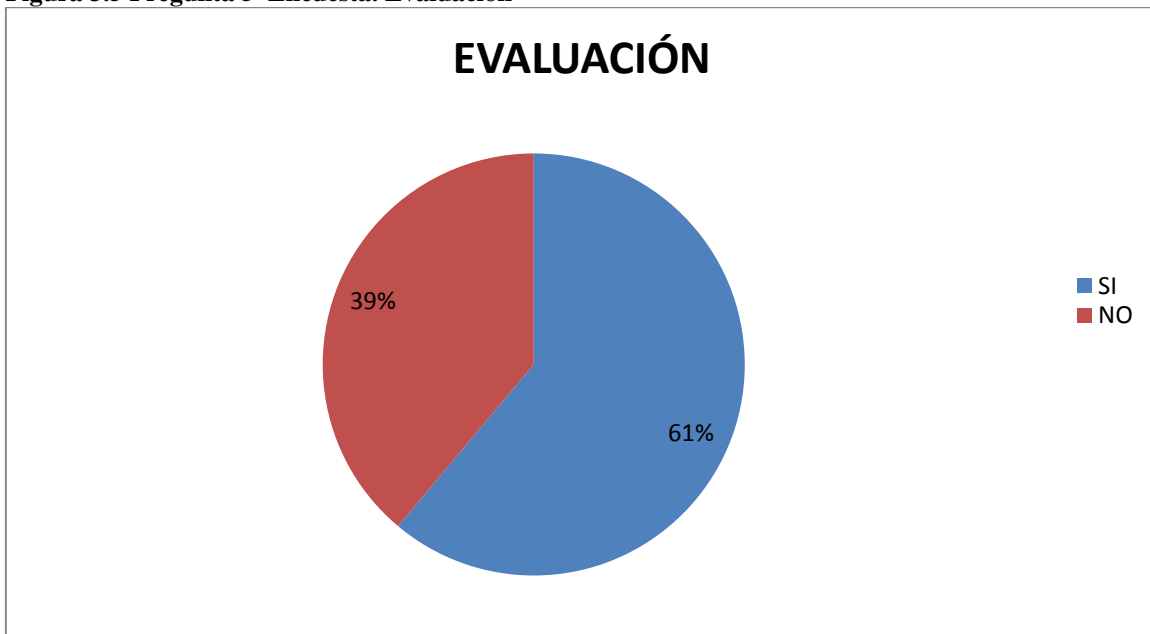
5.- ¿Considera usted necesaria la implementación de evaluaciones de desempeño al personal de la empresa?

Tabla 3.6 Pregunta 5. Encuesta. Evaluación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PROCENTAJE
SI	11	61%
NO	7	39%
TOTAL	18	100%

Elaborado: Elizabeth Lasso

Figura 3.5 Pregunta 5 Encuesta. Evaluación



Fuente: Encuesta al personal
Elaborado por: Elizabeth Lasso.

Análisis: conforme se observa en el cuadro el 61% de encuestados/as manifiesta; que es necesario la ejecución de una evaluación de desempeño; por lo que es importante realizar esta investigación.

Interpretación: la mayoría del personal encuestado considera; que es necesario la ejecución de una evaluación de desempeño en BALIARDA S.A.

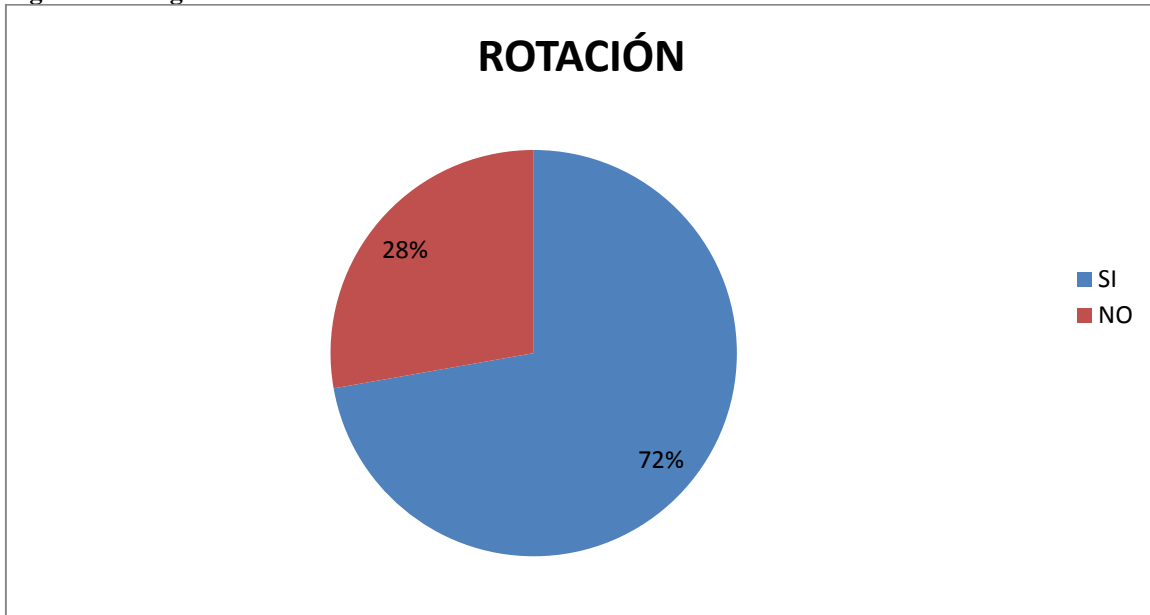
6.- ¿Considera usted que la inexistencia del departamento de talento humano genera una alta rotación de personal dentro de la empresa?

Tabla 3.7 Pregunta 6. Encuesta. Rotación

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PROCENTAJE
SI	13	72%
NO	5	28%
TOTAL	18	100%

Elaborado: Elizabeth Lasso

Figura 3.6 Pregunta 6. Encuesta. Rotación



Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Elizabeth Lasso.

Análisis: conforme se observa en el cuadro el 72% de encuestados/as manifiesta; que la inexistencia del departamento de talento humano es motivo para que exista un índice significativo de rotación dentro de la empresa; por lo que es importante realizar esta investigación.

Interpretación: la mayoría del personal encuestado considera; que la inexistencia del departamento de talento humano es motivo para que exista un índice significativo de rotación dentro de la empresa en BALIARDA S.A.

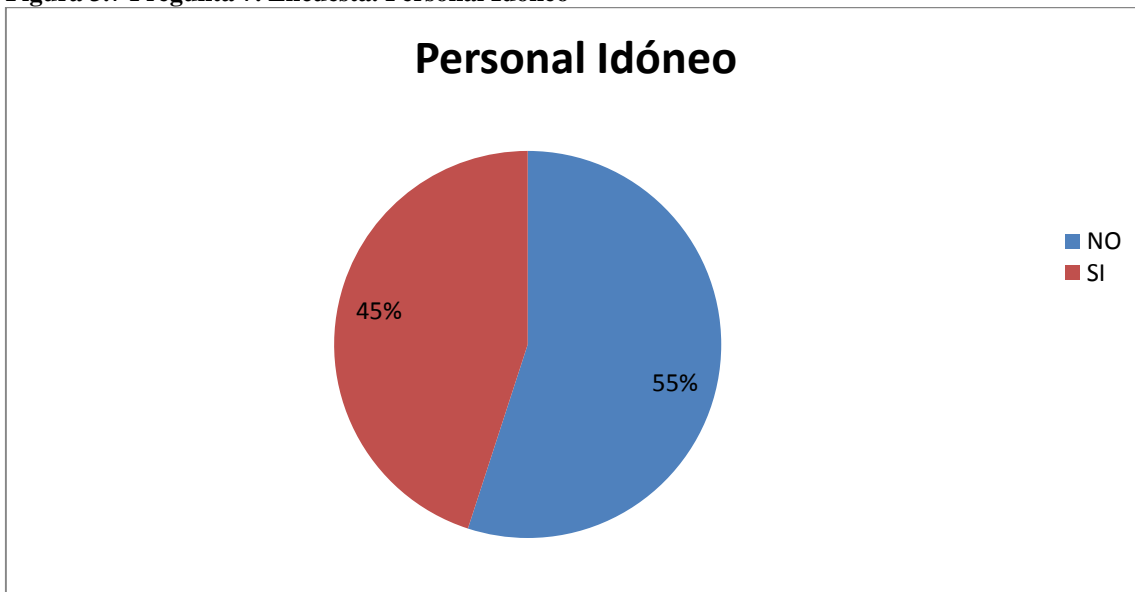
7.- ¿Considera que existe personal adecuado ocupando los cargos dentro de la empresa?

Tabla 3.8 Pregunta 7. Encuesta. Personal Idóneo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PROCENTAJE
NO	11	55%
SI	9	45%
TOTAL	18	100%

Elaborado: Elizabeth Lasso

Figura 3.7 Pregunta 7. Encuesta. Personal Idóneo



Fuente: Encuesta al personal

Elaborado por: Elizabeth Lasso.

Análisis: conforme se observa en el cuadro el 55% de encuestados/as manifiesta; que si existe personal idóneo trabajando dentro de la empresa; por lo que es importante realizar esta investigación.

Interpretación: la mayoría del personal encuestado considera; que si existe personal idóneo trabajando en BALIARDA S.A.

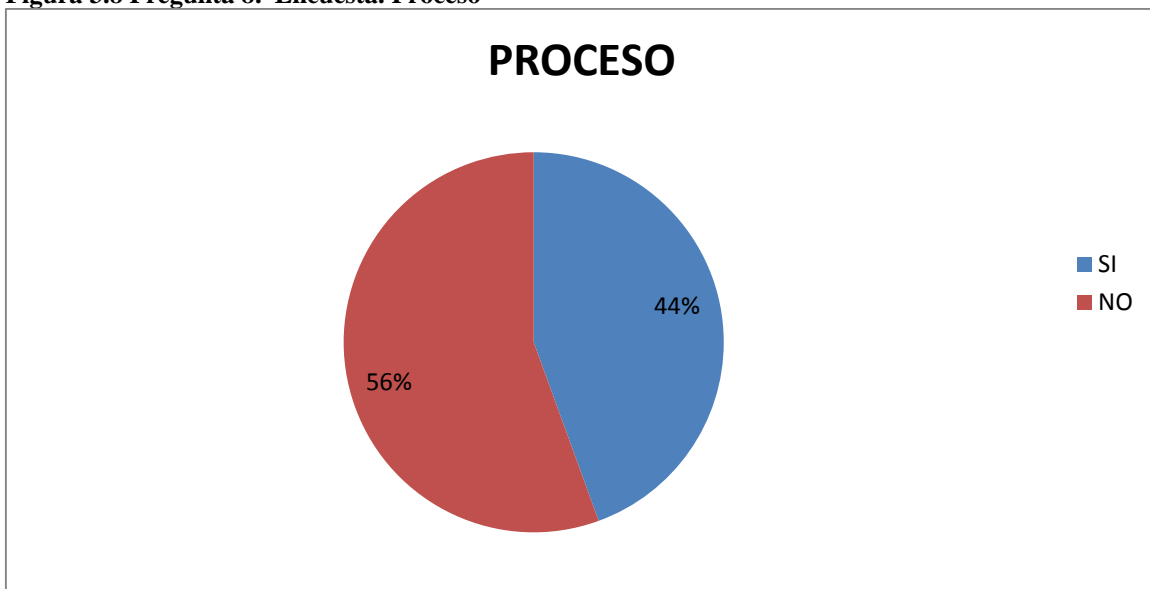
8.- ¿Considera usted que el proceso de reclutar y seleccionar personal es el adecuado?

Tabla 3.9 Pregunta 8. Encuesta. Proceso

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PROCENTAJE
SI	8	44%
NO	10	56%
TOTAL	18	100%

Elaborado: Elizabeth Lasso

Figura 3.8 Pregunta 8. Encuesta. Proceso



Fuente: Encuesta al personal
Elaborado por: Elizabeth Lasso.

Análisis: conforme se observa en el cuadro el 56% de encuestados/as manifiesta que el proceso de selección y reclutamiento no es el adecuado; por lo que es importante realizar esta investigación.

Interpretación: la mayoría del personal encuestado considera; que el proceso de selección y reclutamiento no es el adecuado en BALIARDA S.A.

3.1.3 Análisis de resultados de la encuesta realizada a los colaboradores de BALIARDA S.A.

Tabla 3.10 Análisis de resultados de la encuesta

PREGUNTAS	CRITERIOS
1	No existe el departamento de talento humano.
2	Es importante, la creación del departamento de talento humano.
3	No Conocen los procedimientos para vacaciones o permisos.
4	La capacitación, ayudará a mejorar el desempeño de los colaboradores.
5	Es necesario implantar la evaluación de desempeño dentro de la empresa.
6	La inexistencia del departamento de talento humano conlleva a un alto índice de rotación de personal dentro de la empresa.
7	No existe Personal idóneo ocupando los puestos de trabajo.
8	Inadecuada selección de personal.

Elaborado: Elizabeth Lasso

3.2.- Creación del departamento de talento humano de Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A.

Objetivo de la propuesta

La presente propuesta tiene como objetivo; contar con un instrumento técnico estructurado de talento humano.

3.2.1 Del Departamento de Talento Humano

3.2.1.1 Objeto

Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo, impulsando al cambio organizacional constante, mediante políticas éticas y comportamiento socialmente responsable, permitiendo construir la mejor empresa y mejor equipo de trabajo.

3.2.1.2 Misión

Administrar eficiente y eficazmente el capital humano de Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A., mediante la aplicación del sistema integrado de gestión del talento humano para facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.2.1.3 Visión

Controlar y ejecutar la gestión del potencial humano, optimizando los procesos, capaz de promover e impulsar el bienestar y el desarrollo tanto de los colaboradores como de BALIARDA.S.A

3.2.1.4 Funciones

- Planificar, organizar, dirigir y controlar el talento humano en BALIARDA S.A.
- Realizar manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos.
- Proponer reglamentos para la administración del talento humano.
- Sera responsable de los procedimientos de selección y contratación de personal que ingresa.
- Realizar programas de capacitación e inducción institucional.
- Efectuar evaluación de desempeño laboral a los colaboradores.
- Ejecutar Informe de estudios del clima laboral y cultura organizacional.
- Proponer programas de seguridad y salud ocupacional.
- Programar charlas de medicina preventiva.
- Efectuar roles de pago, así como liquidaciones, compensaciones e indemnizaciones.

3.2.1.5 Políticas del Departamento de Talento Humano

3.2.1.5.1 Políticas de Integración de Recursos Humanos

- Mantener fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización, condiciones y como reclutar: técnicas o medios de reclutamiento necesarios para la organización para afrontar al mercado, mediante recursos humanos necesarios para la organización.

- Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencias y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización. (Chiavenato, 2011, p. 102)

3.2.1.5.2 Políticas de Organización de Recursos Humanos

- Establecer los requisitos intelectuales, físicos del personal para el correcto desempeño de las tareas y obligaciones de puestos de la organización.
- Elaborar planes de carrera en base a posibilidades que pueda presentar la organización.
- Realizar la evaluación de desempeño laboral que será, en base a la calidad y adecuación de los recursos humanos.

3.2.1.5.3 Políticas de Retención de los Recursos Humanos

- Evaluar la remuneración que será fijada acorde a la valoración de cargos y en base al entorno del mercado.
- Se encargará de mantener a los colaboradores motivados, mediante la participación y productividad en un clima organizacional adecuado.

3.2.1.5.4 Políticas de Desarrollo de Recursos Humano

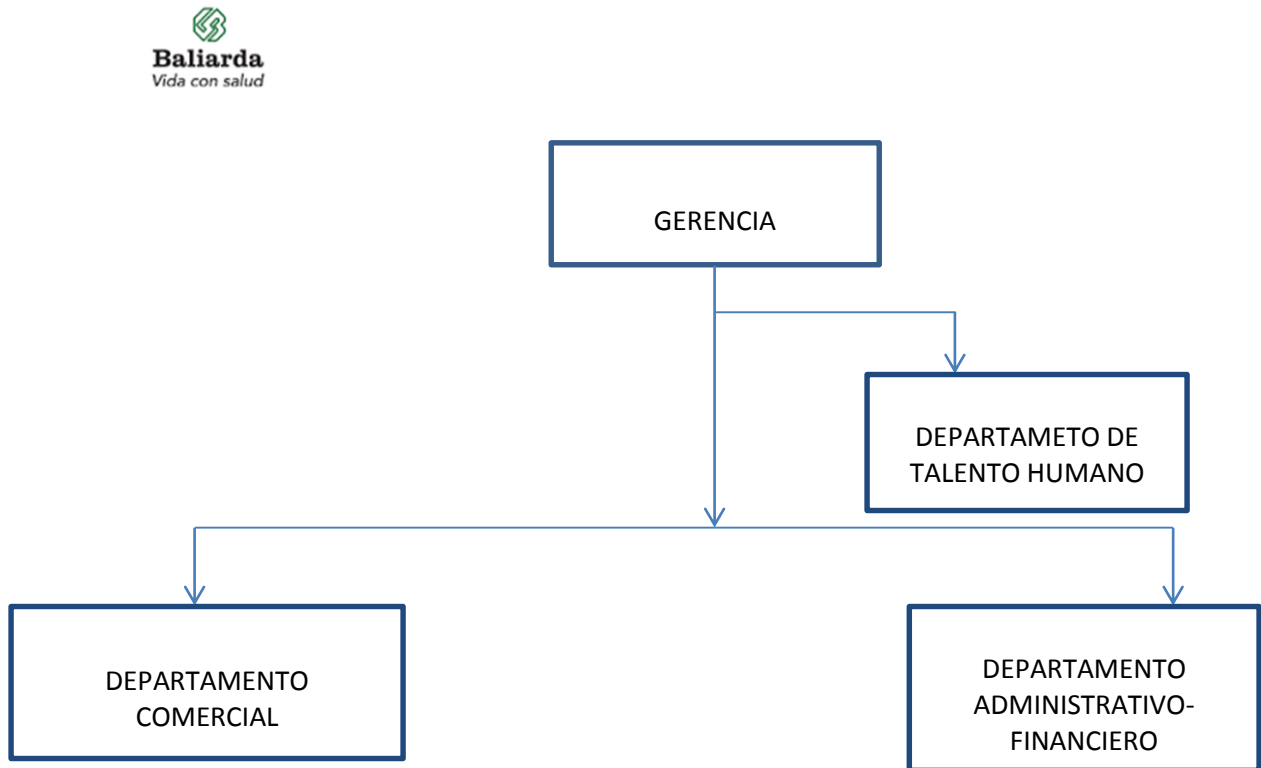
- Diagnosticar las necesidades laborales del colaborador para el desempeño de sus actividades a mediano y largo plazo para lograr la excelencia organizacional.

3.2.1.5.5 Políticas de evaluación de Recursos Humanos

- Actualizar constantemente la información cualitativa y cuantitativa de los colaboradores.
- Mantener una auditoria permanente de políticas y procedimientos de la organización.

3.2.1.6 Estructura Organizacional

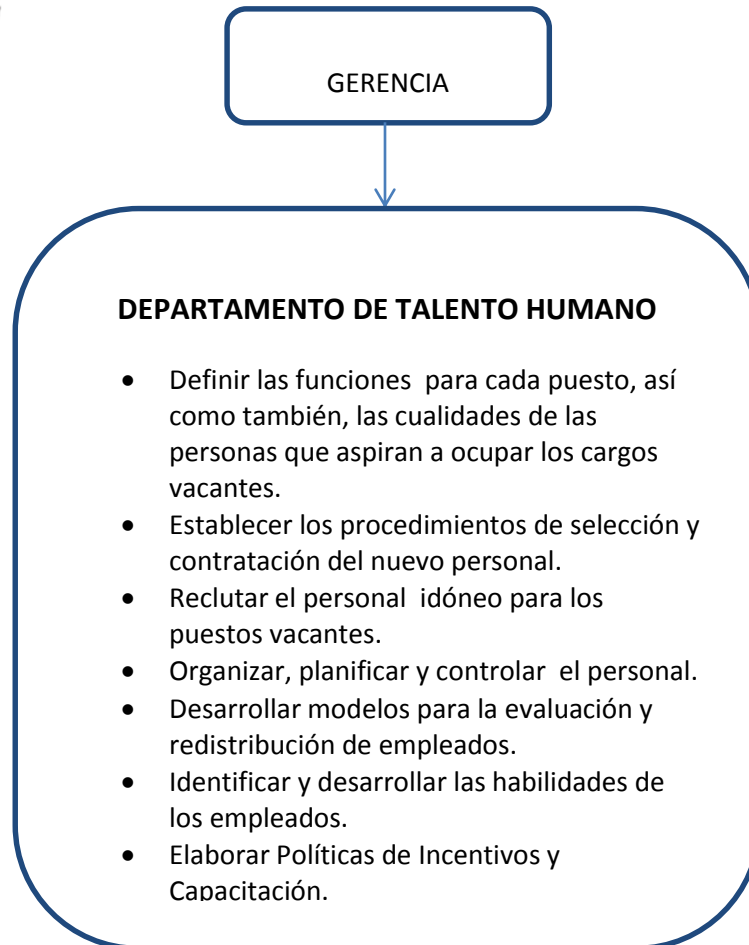
Figura 3.9 Organigrama Estructural



Fuente: Baliarda S.A
Elaborado por: Ana Lucía Miranda
Modificado: Elizabeth Lasso

Organigrama Funcional

Figura 3.10 Organigrama Funcional



Fuente: Baliarda S.A
Elaborado por: Elizabeth Lasso

3.2.2 Sistemas de Gestión de Talento Humano:

3.2.2.1 Subsistema de Organización de Recursos Humano

3.2.2.1.1 Análisis y Descripción de Puestos

Establecer los procedimientos para recopilar la información referente a los puestos de la empresa; relativa a las responsabilidades y actividades que los colaboradores ejerzan en

sus actividades cotidianas, este análisis se verá reflejado en un documento con sus debidas especificaciones.

3.2.2.1.2 Puestos de trabajo

El objetivo de la presente investigación es la creación del departamento de talento humano para BALIARDA S.A., ya que en la actualidad el departamento encargado de realizar estas funciones es el departamento administrativo; generando conflictos en el colaborador y empresa, el personal propuesto para que conforme el departamento de talento humano es:

- Jefe de Talento Humano (1).
- Asistente de Talento Humano (1).

Los cargos propuestos, en total 2, se presentan para la adecuada administración de 18 empleados que laboran en la organización, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3.11 Puestos de trabajo

No	Puesto	No de Empleados	Situación Propuesta
1	Gerente Comercial	1	
2	Supervisores Comerciales	2 (Quito: 1 Guayaquil: 1)	
3	Analista de crédito	1	
4	Facturación	1	Situación Actual + Talento Humano
5	Visitador a medico	12 (Quito: 6 Guayaquil: 4 Cuenca: 2)	
6	Mensajero	1	
	SUBTOTAL	18	SUBTOTAL 18
	Departamento de Talento Humano		Jefe de 1 Talento Humano
7			Asistente de 1 Talento Humano
8			
			TOTAL 20

Elaborado: Elizabeth Lasso

3.2.2.1.3 Proceso de Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo

Los perfiles de los puestos de trabajo, se desarrollan frente a los diferentes cargos manejados por BALIARDA S.A, incluyendo al Departamento de Talento Humano según se detalla en la tabla 3.10 (puestos de trabajo).

Para el desarrollo de los perfiles, se diseñó el formato que se adjunta a continuación.

3.2.2.1.4 Técnicas


Las técnicas a usar para el levantamiento de información sobre un puesto de trabajo son:

- Cuestionarios.
- Observación directa.

Por medio de estas técnicas, se va a recopilar la información de cada cargo.

3.2.2.1.5 Proceso Descripción de Puestos

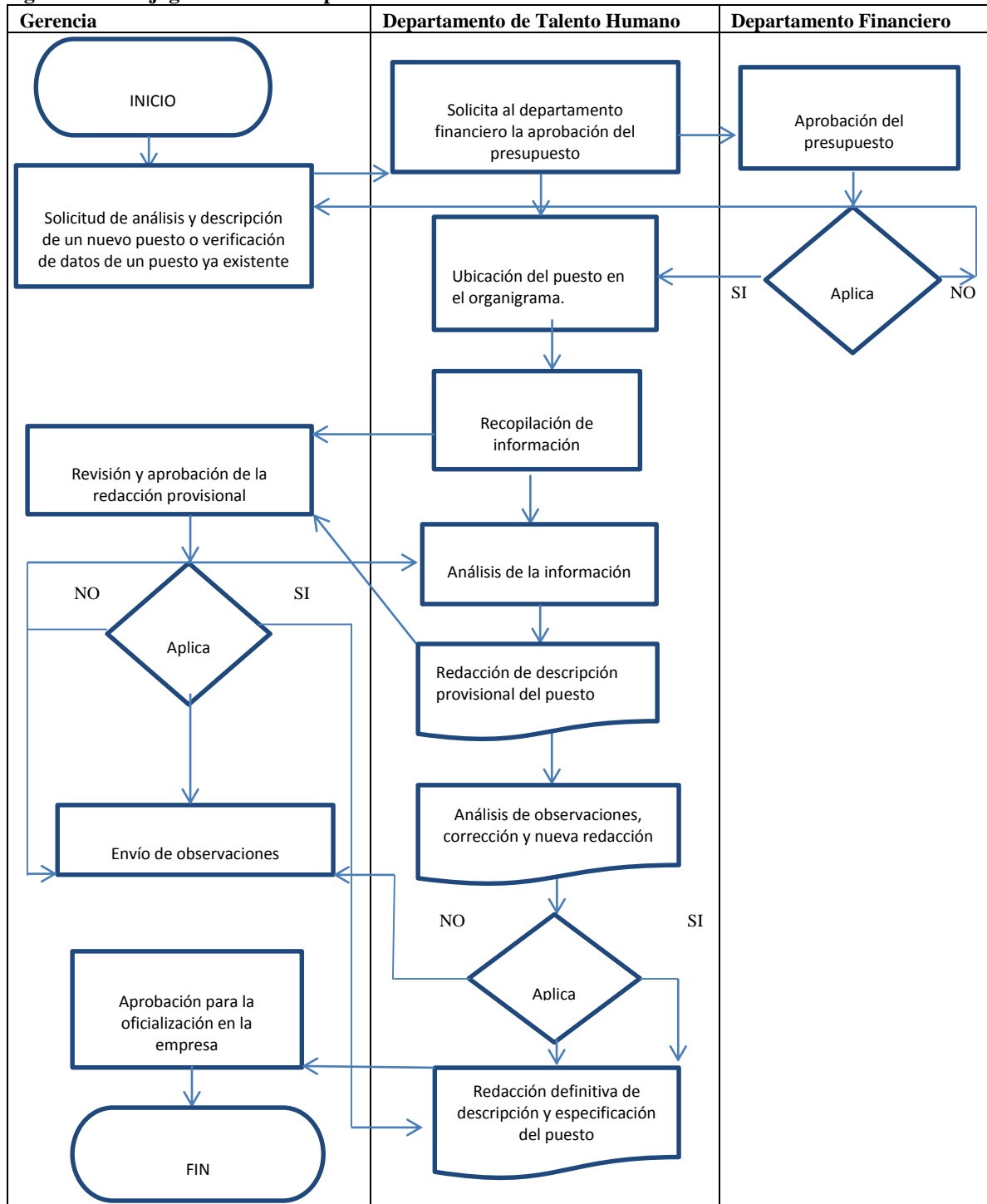
Tabla 3.12 Proceso Descripción de Puestos

 Baliarda <i>Vida con salud</i>	PROCESO DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
FECHA:	
OBJETIVO: Especificar los pasos para realizar efectivamente el análisis y la descripción de los puestos, mediante el levantamiento de información, valoración del puesto y perfil.	
PROCEDIMIENTO:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. La Gerencia requerirá al Departamento de Talento Humano propuesto, ejecute el análisis y descripción de un nuevo puesto o comprobación de datos de un puesto ya existente. 2. El Departamento de Talento Humano propuesto solicitará al departamento financiero la aprobación del presupuesto para la vacante. 3. El Asistente de Talento Humano propuesto, mediante las dos técnicas a utilizar para la recopilación de información, procede a verificar el puesto a analizar en el organigrama estructural, para especificar cuáles son sus superiores, subordinados o compañeros de trabajo. 4. La información recolectada es analizada por el Jefe de Talento Humano propuesto, define un objetivo general, condiciones de trabajo, funciones y responsabilidades del puesto, así como las especificaciones personales requeridas para realizar el trabajo. 5. El Asistente de Talento Humano propuesto, efectúa una redacción provisional de la descripción y especificación del puesto de trabajo. 6. La redacción provisional revisará el Gerente para su revisión y aprobación. 7. El Gerente General aprobará, la descripción y especificación del puesto. 8. El Asistente de Talento Humano propuesto, realiza la redacción definitiva de la descripción y especificación del puesto. 9. La Gerencia dará su aprobación para su oficialización en la empresa. 10. Si Gerencia no certifica la redacción provisional, envía al departamento de Talento Humano propuesto, sus observaciones para que se proceda a la corrección. 11. El Jefe de Talento Humano propuesto realizará la observación para la corrección. 12. El Gerente nuevamente revisará el documento y dará su aprobación. 13. El Asistente de Talento Humano propuesto realizará el informe definitivo de la descripción y especificación del puesto en el formato ya establecido para la presentación final. 14. Gerencia dará su aprobación para su oficialización en la empresa. 	

Elaborado: Elizabeth Lasso

3.2.2.1.6 Flujograma de Descripción de Puestos

Figura 3.11 Flujograma de Descripción De Puestos



Elaborado: Elizabeth Lasso

3.2.2.1.7 Levantamiento de información para el puesto de Jefe de Talento Humano

Figura 3.12 Levantamiento de información del puesto de Jefe de Talento Humano

 Levantamiento de información Jefe de Talento Humano				
1.- Datos de Identificación:		Código: A RRHH-001		
Institución:	Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A			
Puesto:	Jefe de Talento Humano			
Nivel:	Profesional			
Rol del Puesto:	Jefatura de unidad organizacional			
Puntos:	615 puntos.			
2.- Misión del Puesto: Planificar, dirigir, controlar y evaluar la ejecución de los procesos técnicos de gestión de Talento Humano.				
3.- Actividades del puesto:				
ACTIVIDADES	Frecuencia de actividad	Consecuencia por omisión de actividad	Complejidad de la actividad	TOTAL
<ul style="list-style-type: none"> Dirigir y revisar la elaboración del proyecto de estatuto orgánico por procesos y el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos. 	5	4	4	21
<ul style="list-style-type: none"> Dirigir las actividades relacionadas con los servicios de asistencia y bienestar social. 	5	4	4	21
<ul style="list-style-type: none"> Dirigir y revisar la elaboración de manuales, reglamentos, instructivos técnicos y demás normas que sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales en materia de talento humano. 	1	4	4	17
<ul style="list-style-type: none"> Revisar, suscribir e informar a la autoridad competente sobre movimientos de personal, horas extraordinarias y sanciones. 	5	4	3	17
<ul style="list-style-type: none"> Administrar el sistema integrado de desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones. 				
4.- Interfaz del Puesto				
Supervisar la elaboración y ejecución de los diferentes planes de la Unidad.	Gerente General, personal de la empresa.			
Dirigir y revisar la elaboración del proyecto de estatuto orgánico por procesos y el manual de descripción, valoración y clasificación de puesto.	Gerente General, Gerente comercial, personal de la empresa.			
Dirigir las actividades relacionadas con los servicios de asistencia y bienestar social y de los programas preventivos y correctivos del servicio médico.	Gerente General, personal interno y externo de la empresa.			
Revisar, suscribir e informar a la autoridad competente sobre movimientos de personal, horas extraordinarias y sanciones de acuerdo a la normativa vigente.	Gerente general, personal de la empresa.			
Administrar el sistema integrado de desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones.	Gerente General, Gerente Comercial y demás personal interno de la empresa.			
5.- Conocimientos del Puesto:				
ACTIVIDADES ESCENCIALES	CONOCIMIENTOS:			
Supervisar la elaboración y ejecución de los diferentes planes de la Unidad.	Formulación de planes, planeación estratégica, productos, servicios, procesos recursos y clientes organizacionales.			
Dirigir y revisar la elaboración del proyecto de estatuto orgánico por procesos y el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos.	Productos y servicios organizacionales y gestión de procesos.			

Figura 3.12 (cont.).				
Dirigir las actividades relacionadas con los servicios de asistencia y bienestar social y programas preventivos.		Salud e higiene ocupacional, seguridad ocupacional, clima laboral. Código de trabajo, leyes, reglamentos y demás normativa relacionada.		
Revisar, suscribir e informar a la autoridad competente sobre movimientos de personal, horas extraordinarias y sanciones de acuerdo a la normativa vigente.		Código de trabajo y demás normativa relacionada.		
Administrar el sistema integrado de desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones.		Administración del sistema informático de la Unidad, leyes, reglamentos, procedimientos internos y demás normativa relacionada.		
6.- Instrucción Formal Requerida				
Nivel de Instrucción Formal: Tercer nivel	Número de años de estudio: 5 años	Conocimientos Formales : Administración de empresas, Psicología Industrial.		
7.- Experiencia Laboral Requerida:				
Dimensiones de la experiencia:		Detalle:		
Tiempo de Experiencia		5 años		
Especificidad de la experiencia		Específica		
Contenido de la experiencia		Planificación Estratégica, Gestión de RRHH		
8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Monitoreo y control	Monitorea el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.		X	
Pensamiento Estratégico	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.	X		
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.		X	
Inspección de productos o servicios	Realiza el control de calidad de los informes técnicos, legales o administrativos para detectar errores. Incluye proponer ajustes.		X	
9.- Destrezas/ Habilidades Conductuales (Generales)				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.	X		
Orientación de servicio	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez.	X		

Figura 3.12 (cont.).								
Orientación a los resultados		Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas.		X				
Conocimiento del entorno organizacional		Identifica las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos de trabajo, los problemas de fondo de las unidades o procesos, oportunidades o fuerzas de poder que los afectan.		X				
Iniciativa		Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.		X				
10.- Requerimientos de Selección y Capacitación								
Cocimientos/ Destrezas				Requerimiento de Selección		Requerimiento de Capacitación		
Formulación de planes, planeación estratégica, productos, servicios, procesos recursos y clientes organizacionales.				X		X		
Productos y servicios organizacionales y gestión de procesos, reglamentos y demás normativa relacionada.				X		X		
Salud e higiene ocupacional, seguridad ocupacional, clima laboral, Código de trabajo, leyes, reglamentos y demás normativa relacionada.				X		X		
Administración sistémica de la gestión organizacional y recursos humanos integrada a las estrategias organizacionales, leyes, reglamentos y demás normativa relacionada				X		X		
Instrucción Formal								
Administración, Psicología Industrial.				X		X		
Contenido de la Experiencia								
Planificación estratégica. Diseño y estructura de proyectos. Gestión de recursos humanos por competencias. Administración de recursos organizacionales. Liderazgo y trabajo en equipo. Dirección y control de los sistemas de recursos humanos. Legislaciones laborales y afines.				X		X		
10.- Requerimientos de Selección y Capacitación								
Cocimientos/ Destrezas				Requerimiento de Selección		Requerimiento de Capacitación		
Destrezas Técnicas:								
Monitoreo y control				X		X		
Pensamiento estratégico				X		X		
Habilidad analítica(análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)				X		X		
Destrezas Conductuales								
Trabajo en equipo				X		X		
Orientación de servicio				X		X		
Orientación a los resultados				X		X		
Conocimiento del entorno organizacional						X		
Iniciativa				X				
11.- Valoración Del Puesto								
			Complejidad del puesto			Responsabilidad		
Instrucción Formal		Experiencia	Habilidades		Condiciones de Trabajo	Toma de Decisiones	Rol del puesto	Control del resultado
			Gestión	Comunicación				
155		100	40	20	20	40	200	40
ELABORADO POR:				REVISADO POR:		APROBADO POR:		
Elaborado: Elizabeth Lasso								

3.2.2.1.8 Valoración del puesto Jefe de Talento Humano

Figura 3.13 Valoración de puesto de Jefe de Talento Humano

 Baliarda Vida con salud		VALORACIÓN DEL PUESTO DE JEFE DE TALENTO HUMANO																					
Institución: LABORATORIO BALIARDA S.A Puesto: Jefe de Talento Humano		Unidad: Talento Humano Código: A RRHH-001																					
Perfil del Puesto																							
1.1 INSTRUCCIÓN FORMAL Conjunto de conocimientos requeridos para el puesto: Educación Básica Bachiller Técnico Profesional 4 años Profesional 5 años Profesional 6 años o mas Diplomado Superior Especialista Maestría o PHD		1.2 EXPERIENCIA No profesionales Servicios Administrativos Técnico Profesionales Ejecución y apoyo tecnológico. Ejecución de Procesos Ejecución y supervisión de procesos																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 20px; height: 15px;"></td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px;"></td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px;"></td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px; text-align: center;">X</td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px;"></td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px;"></td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px;"></td></tr> <tr><td style="width: 20px; height: 15px;"></td></tr> </table>					X					<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px; text-align: center;">X</td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> </tr> </table>										X			
X																							
			X																				
1.3 HABILIDADES DE GESTION Capacidades que permiten integrar, coordinar los sistemas organizacionales en base a la planificación, organización, dirección y control.		1.4 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Capacidades que requiere el puesto para disponer, transferir, y administrar la información, manejo, motivación, y desarrollo de equipos de trabajo en base a los objetivos organizacionales.																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px; text-align: center;">X</td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> </tr> </table>								X				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px; text-align: center;">X</td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> </tr> </table>							X				
	X																						
X																							
2.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO 2.1 CONDICIONES DE TRABAJO Analiza las condiciones ambientales y físicas que implica riesgos ocupacionales, al que está sujeto el puesto de trabajo, considerando ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición de enfermedades.		2.2 TOMA DE DECISIONES Es la capacidad de toma de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales, valora la innovación- creatividad y solución de problemas.																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px; text-align: center;">X</td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> </tr> </table>							X					<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px; text-align: center;">X</td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> </tr> </table>								X			
X																							
	X																						
3.- Responsabilidad Acciones de gestión en los distintos procesos No profesionales Servicios Administrativos Técnico Profesionales Ejecución y apoyo tecnológico. Ejecución de Procesos Ejecución y supervisión de procesos		3.2 RESULTADOS Valora los niveles de contribución del puesto en la consecuencia de los productos y servicios de procesos organizacionales.																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px; text-align: center;">X</td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> </tr> </table>								X				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> <td style="width: 20px; height: 15px;"></td> </tr> </table>											
	X																						
4.- Ponderación de <input type="text" value="615"/> Rangos Puntaje total																							
Cargo: Jefe de Talento Humano Observaciones: ----- Fecha:																							
MÁXIMA AUTORIDAD																							

Elaborado: Elizabeth Lasso

3.2.2.1.9 Perfil de Jefe de Talento Humano

Figura 3.14 Perfil de Jefe de Talento Humano

	PERFIL DEL PUESTO: Jefe de	Código: A RRHH-001
	Talento Humano	Fecha:
1.- DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Jefe de Talento Humano	
Nivel:	Profesional	
Departamento/área:	Unidad de Talento Humano	
Reporta a:	Gerente General	
Supervisa a :	Analista de Talento Humano	
2.- MISIÓN		
Planificar, dirigir, controlar y evaluar la ejecución de los procesos técnicos de gestión de Talento Humano.		
3.- ACTIVIDADES ESCENCIALES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y revisar la elaboración del proyecto de estatuto orgánico por procesos y el manual de descripción, valoración y clasificación de puestos. • Dirigir las actividades relacionadas con los servicios de asistencia y bienestar social. • Dirigir y revisar la elaboración de manuales, reglamentos, instructivos técnicos y demás normas que sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos institucionales en materia de talento humano. • Revisar, suscribir e informar a la autoridad competente sobre movimientos de personal, horas extraordinarias y sanciones. • Administrar el sistema integrado de desarrollo institucional, talento humano y remuneraciones. 		
4.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		
4.1 INTERFAZ: Gerente General, Gerente Comercial, personal interno, personal externo.		
5.- INTRUCCION FORMAL REQUERIDA		
Nivel de Formacion Academico:	Tercer nivel	
Titulo Requerido:	Administración de Empresas y RRHH, Psicología Industrial.	
6.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Tiempo de experiencia	5 años	
Especificacion de la Experiencia:	Gestión de recursos humanos por competencias. Planificación estrategica. Liderazgo y trabajo en equipo. Dirección y Control de los sistemas de Recursos Humanos. Legislacion laboral y afines.	
7.- CONOCIMIENTOS:		
<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de planes, planeación estratégica, productos, servicios, procesos recursos y clientes organizacionales. • Salud e higiene ocupacional, seguridad ocupacional, clima laboral, Código de trabajo, leyes, reglamentos y demás normativa relacionada. • Administración sistémica de la gestión organizacional y recursos humanos integrada a las estrategias organizacionales, leyes, reglamentos y demás normativa relacionada. • Ley de Seguridad Social, y demás normativa relacionada. • Productos y servicios organizacionales y gestión de procesos. 		
8.- DESTREZAS/HABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo y control • Pensamiento estratégico • Pensamiento estratégico • Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común) 		

Elaborado por: Elizabeth Lasso

3.2.2.1.10 Levantamiento de información para el puesto Asistente de Talento Humano

Figura 3.15 Levantamiento de información para el puesto Asistente de Talento Humano


 Levantamiento de información				
1.- Datos de Identificación:		Código: A RRHH-001		
Institución:	Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A			
Puesto:	Asistente de Talento Humano			
Nivel:	Profesional			
Rol del Puesto:	Ejecución de Procesos			
Puntos:	503 puntos.			
2.- Misión del Puesto: Realizar actividades técnicas de administración de recursos humanos, ejecutar los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño, contratación y bienestar social institucional.				
3.- Actividades del puesto:				
ACTIVIDADES	Frecuencia de la actividad	Consecuencia por omisión de la actividad	Complejidad de la actividad	TOTAL
<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar los procesos de selección y contratación de personal. 	5	4	4	21
<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar el proceso de detección de necesidades de capacitación. 	1	4	4	17
<ul style="list-style-type: none"> Ejecutar el proceso de evaluación de desempeño de los servidores de la Institución. 	1	4	4	17
<ul style="list-style-type: none"> Colaborar en la elaboración de manuales, reglamentos, instructivos técnicos y demás normas necesarias para la administración del Talento Humano. 	1	4	4	17
<ul style="list-style-type: none"> Elaborar y ejecutar el plan anual de capacitación y bienestar social de la Institución. 	5	4	3	17
4.- Interfaz del Puesto				
Registrar información y mantener actualizado el distributivo de remuneraciones de la Institución.	Gerente General, Jefe de Talento Humano			
Supervisar y ejecutar los procesos de selección y contratación de personal.	Gerente General, Jefe de Talento Humano, personal de la empresa.			
Ejecutar el proceso de detección de necesidades de capacitación.	Gerente General, Jefe de Talento Humano			
Supervisar y ejecutar el proceso de evaluación de desempeño de los servidores de la Institución.	Gerente General, Jefe de Talento Humano			
Colaborar en la elaboración de manuales, reglamentos, instructivos técnicos y demás normas necesarias para la administración del Talento Humano.	Gerente General, Jefe de Talento Humano, personal interno y personal externo.			
Elaborar y ejecutar el plan anual de capacitación y bienestar social de la Institución.	Gerente General, Jefe de Talento Humano.			
5.- Conocimientos del Puesto:				
ACTIVIDADES ESCENCIALES	CONOCIMIENTOS:			

Figura 3.15 (cont.).				
Ejecutar los procesos de selección y contratación de personal.		Técnicas de reclutamiento y selección de personal, leyes, reglamentos y demás normativa relacionada.		
Ejecutar el proceso de detección de necesidades de capacitación.		Metodologías y técnicas de análisis y detección de necesidades.		
Ejecutar el proceso de evaluación de desempeño de los servidores de la Institución.		Metodologías, técnicas y procedimientos de evaluación del desempeño del personal.		
Colaborar en la elaboración de manuales, reglamentos, instructivos técnicos y demás normas necesarias para la administración del Talento Humano.		Gestión integral de desarrollo organizacional y recursos humanos.		
Elaborar y ejecutar el plan anual de capacitación y bienestar social de la empresa.		Planificación operativa y gestión de procesos.		
6.- Instrucción Formal Requerida				
Nivel de Instrucción Formal: Cursando la carrera	Número de años de estudio: 2 años	Conocimientos Formales : Administración de empresas, Psicología Industrial, Trabajo Social.		
7.- Experiencia Laboral Requerida:				
Dimensiones de la experiencia:		Detalle:		
Tiempo de Experiencia		2 años o mas		
Especificidad de la experiencia		Específica		
Contenido de la experiencia		Gestión de RRHH, Detección de necesidad de capacitación, Diseño de Procesos, Legislación Laboral.		
8.- Destrezas Técnicas (específicas) Requeridas				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Planificación y gestión	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas o actividades, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.			X
Planificación y gestión	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos de complejidad media, estableciendo estrategias de corto y mediano plazo, mecanismos de coordinación y control de la información.		X	
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)	Reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes para el desarrollo de programas y proyectos.		X	
Pensamiento crítico	Analiza, determina y cuestiona la viabilidad de aplicación de leyes, reglamentos, normas, sistemas y otros, aplicando la lógica.	X		
9.- Destrezas/ Habilidades Conductuales (Generales)				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Baja	Media	Alta
Trabajo en equipo	Promueve la colaboración de los distintos integrantes del equipo; mantiene una actitud abierta para aprender de los demás.		X	
Orientación de servicio	Identifica las necesidades del cliente interno o externo; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos.		X	


CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LABORATORIO FARMACÉUTICO BALIARDA S.A EN LA CIUDAD DE QUITO

Figura 3.15 (cont.).								
Orientación a los resultados		Modifica los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Actúa para lograr y superar niveles de desempeño y plazos establecidos.					X	
Construcción de relaciones		Construye relaciones, tanto dentro como fuera de la institución que le proveen información. Establece un ambiente cordial con personas desconocidas, desde el primer encuentro.					X	
Iniciativa		Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.					X	
Conocimiento del entorno organizacional		Identifica, describe y utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la institución, con un sentido claro de lo que es influir en la institución.					X	
10.- Requerimientos de Selección y Capacitación								
Cocimientos/ Destrezas				Requerimiento de Selección		Requerimiento de Capacitación		
Técnicas de reclutamiento y selección de personal, leyes, reglamentos y demás normativa relacionada.				X		X		
Metodologías y técnicas de análisis y detección de necesidades.				X		X		
Gestión integral de desarrollo Organizacional y recursos humanos.				X		X		
Normativa legal vigente.				X		X		
Instrucción Formal								
Administración, Psicología Industrial, Trabajo Social.				X		X		
Contenido de la Experiencia								
Gestión de recursos humanos. Detección de necesidades de capacitación. Diseño de procesos y estructuras organizacionales. Aplicación de instrumentos técnicos legales de recursos humanos. Legislación laboral y régimen laboral vigentes.				X		X		
10.- Requerimientos de Selección y Capacitación								
Cocimientos/ Destrezas				Requerimiento de Selección		Requerimiento de Capacitación		
Destrezas Técnicas:								
Operación y control.				X		X		
Planificación y gestión.				X		X		
Habilidad analítica (análisis de prioridad, criterio lógico..)				X				
Pensamiento crítico.				X				
Destrezas Conductuales								
Trabajo en equipo				X		X		
Orientación de servicio				X		X		
Orientación a los resultados				X		X		
Conocimiento del entorno organizacional				X		X		
Iniciativa				X				
11.- Valoración Del Puesto								
				Complejidad del puesto		Responsabilidad		
Instrucción Formal	Experiencia	Habilidades		Condiciones de Trabajo	Toma de Decisiones	Rol del puesto	Control del resultado	
		Gestión	Comunicación					
170	88	40	20	20	20	105	40	

Elaborado: Elizabeth Lasso

3.2.2.1.11 Valoración del puesto de Asistente de Talento Humano

Figura 3.16 Valoración del puesto de Asistente de Talento Humano

 VALORACIÓN DEL PUESTO DE ASISTENTE DE TALENTO HUMANO																																																																														
Institución: LABORATORIO BALIARDA S.A Puesto: Asistente de Talento Humano	Unidad: Talento Humano Código: A RRHH-001																																																																													
Perfil del Puesto																																																																														
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> 1. INSTRUCCIÓN FORMAL Conjunto de conocimientos requeridos para el puesto: Educación Básica Bachiller Técnico Profesional 4 años Profesional 5 años Profesional 6 años o mas Diplomado Superior Especialista Maestría o PHD </td> <td style="width: 15%; text-align: center; vertical-align: top;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td style="text-align: center;">X</td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table> </td> <td style="width: 30%; vertical-align: top;"> 1.1 EXPERIENCIA No profesionales Servicios Administrativos Técnico Profesionales Ejecución y apoyo tecnológico. Ejecución de Procesos Ejecución y supervisión de procesos </td> <td style="width: 10%; text-align: center; vertical-align: top;"> Tiempo Hasta 1 año Hasta 1 año 1 año Hasta 2 años 3- 4 años 5- 6 años </td> <td style="width: 10%; text-align: center; vertical-align: top;"> Calificación X </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> 1.2 HABILIDADES DE GESTIÓN Capacidades que permiten integrar, coordinar los sistemas organizacionales en base a la planificación, organización, dirección y control. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td> </td><td style="text-align: center;">X</td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> </table> </td> <td style="vertical-align: top;"> 1.3 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Capacidades que requiere el puesto para disponer, transferir, y administrar la información, manejo, motivación, y desarrollo de equipos de trabajo en base a los objetivos organizacionales. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">X</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> 2.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO 2.1 CONDICIONES DE TRABAJO Analiza las condiciones ambientales y físicas que implica riesgos ocupacionales, al que está sujeto el puesto de trabajo, considerando ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición de enfermedades. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">X</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> </table> </td> <td style="vertical-align: top;"> 2.2 TOMA DE DECISIONES Es la capacidad de toma de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales, valora la innovación- creatividad y solución de problemas. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td> </td><td> </td><td style="text-align: center;">X</td><td> </td><td> </td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> 3.- Responsabilidad Acciones de gestión en los distintos procesos No profesionales Servicios Administrativos Técnico Profesionales Ejecución y apoyo tecnológico. Ejecución de Procesos Ejecución y supervisión de procesos </td> <td style="vertical-align: top;"> 3.2 RESULTADOS Valora los niveles de contribución del puesto en la consecuencia de los productos y servicios de procesos organizacionales. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td> </td><td style="text-align: center;">X</td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td colspan="2"> 4.- Ponderación de Rangos <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 200px;">Puntaje total</td> <td style="text-align: center;">503</td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td colspan="2"> Cargo: Jefe de Talento Humano Observaciones:----- ----- Fecha: </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">MÁXIMA AUTORIDAD</td> </tr> </table>		1. INSTRUCCIÓN FORMAL Conjunto de conocimientos requeridos para el puesto: Educación Básica Bachiller Técnico Profesional 4 años Profesional 5 años Profesional 6 años o mas Diplomado Superior Especialista Maestría o PHD	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td style="text-align: center;">X</td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>		X							1.1 EXPERIENCIA No profesionales Servicios Administrativos Técnico Profesionales Ejecución y apoyo tecnológico. Ejecución de Procesos Ejecución y supervisión de procesos	Tiempo Hasta 1 año Hasta 1 año 1 año Hasta 2 años 3- 4 años 5- 6 años	Calificación X	1.2 HABILIDADES DE GESTIÓN Capacidades que permiten integrar, coordinar los sistemas organizacionales en base a la planificación, organización, dirección y control. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td> </td><td style="text-align: center;">X</td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> </table>	1	2	3	4	5		X				1.3 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Capacidades que requiere el puesto para disponer, transferir, y administrar la información, manejo, motivación, y desarrollo de equipos de trabajo en base a los objetivos organizacionales. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">X</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	X					2.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO 2.1 CONDICIONES DE TRABAJO Analiza las condiciones ambientales y físicas que implica riesgos ocupacionales, al que está sujeto el puesto de trabajo, considerando ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición de enfermedades. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">X</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	X					2.2 TOMA DE DECISIONES Es la capacidad de toma de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales, valora la innovación- creatividad y solución de problemas. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td> </td><td> </td><td style="text-align: center;">X</td><td> </td><td> </td> </tr> </table>	1	2	3	4	5			X			3.- Responsabilidad Acciones de gestión en los distintos procesos No profesionales Servicios Administrativos Técnico Profesionales Ejecución y apoyo tecnológico. Ejecución de Procesos Ejecución y supervisión de procesos	3.2 RESULTADOS Valora los niveles de contribución del puesto en la consecuencia de los productos y servicios de procesos organizacionales. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td> </td><td style="text-align: center;">X</td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> </table>	1	2	3	4	5		X				4.- Ponderación de Rangos <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 200px;">Puntaje total</td> <td style="text-align: center;">503</td> </tr> </table>		Puntaje total	503	Cargo: Jefe de Talento Humano Observaciones: ----- ----- Fecha:		MÁXIMA AUTORIDAD	
1. INSTRUCCIÓN FORMAL Conjunto de conocimientos requeridos para el puesto: Educación Básica Bachiller Técnico Profesional 4 años Profesional 5 años Profesional 6 años o mas Diplomado Superior Especialista Maestría o PHD	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td style="text-align: center;">X</td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>		X							1.1 EXPERIENCIA No profesionales Servicios Administrativos Técnico Profesionales Ejecución y apoyo tecnológico. Ejecución de Procesos Ejecución y supervisión de procesos	Tiempo Hasta 1 año Hasta 1 año 1 año Hasta 2 años 3- 4 años 5- 6 años	Calificación X																																																																		
X																																																																														
1.2 HABILIDADES DE GESTIÓN Capacidades que permiten integrar, coordinar los sistemas organizacionales en base a la planificación, organización, dirección y control. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td> </td><td style="text-align: center;">X</td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> </table>	1	2	3	4	5		X				1.3 HABILIDADES DE COMUNICACIÓN Capacidades que requiere el puesto para disponer, transferir, y administrar la información, manejo, motivación, y desarrollo de equipos de trabajo en base a los objetivos organizacionales. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">X</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	X																																																													
1	2	3	4	5																																																																										
	X																																																																													
1	2	3	4	5																																																																										
X																																																																														
2.- COMPLEJIDAD DEL PUESTO 2.1 CONDICIONES DE TRABAJO Analiza las condiciones ambientales y físicas que implica riesgos ocupacionales, al que está sujeto el puesto de trabajo, considerando ruidos de equipos, niveles de estrés y exposición de enfermedades. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">X</td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	X					2.2 TOMA DE DECISIONES Es la capacidad de toma de análisis de problemas y construcción de alternativas de solución que orienten a cumplir la misión y objetivos organizacionales, valora la innovación- creatividad y solución de problemas. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td> </td><td> </td><td style="text-align: center;">X</td><td> </td><td> </td> </tr> </table>	1	2	3	4	5			X																																																											
1	2	3	4	5																																																																										
X																																																																														
1	2	3	4	5																																																																										
		X																																																																												
3.- Responsabilidad Acciones de gestión en los distintos procesos No profesionales Servicios Administrativos Técnico Profesionales Ejecución y apoyo tecnológico. Ejecución de Procesos Ejecución y supervisión de procesos	3.2 RESULTADOS Valora los niveles de contribución del puesto en la consecuencia de los productos y servicios de procesos organizacionales. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td> </tr> <tr> <td> </td><td style="text-align: center;">X</td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> </table>	1	2	3	4	5		X																																																																						
1	2	3	4	5																																																																										
	X																																																																													
4.- Ponderación de Rangos <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 200px;">Puntaje total</td> <td style="text-align: center;">503</td> </tr> </table>		Puntaje total	503																																																																											
Puntaje total	503																																																																													
Cargo: Jefe de Talento Humano Observaciones: ----- ----- Fecha:																																																																														
MÁXIMA AUTORIDAD																																																																														

Elaborado: Elizabeth Lasso

3.2.2.1.12 Perfil del puesto de Analista de Talento Humano

Figura 3.17 Perfil del puesto de Analista de Talento Humano

	PERFIL DEL PUESTO: Asistente de Talento Humano	Código: A RRHH-001
		Fecha:
1.- DATOS DE IDENTIFICACION DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Analista de Talento Humano	
Nivel:	Profesional	
Departamento/área:	Talento Humano	
Reporta a:	Jefe de Talento Humano	
Supervisa a :	Nadie	
2.- MISIÓN Ejecutar los procesos de selección, capacitación, evaluación del desempeño, contratación y bienestar social institucional		
3.- ACTIVIDADES ESCENCIALES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar los procesos de selección y contratación de personal. • Ejecutar el proceso de detección de necesidades de capacitación. • Ejecutar el proceso de evaluación de desempeño de los servidores de la Institución. • Colaborar en la elaboración de manuales, reglamentos, instructivos técnicos y demás normas necesarias para la administración del Talento Humano. • Elaborar y ejecutar el plan anual de capacitación y bienestar social de la Institución. 		
4.- RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS		
4.1 INTERFAZ: Gerente General, Jefe de Talento Humano, personal interno, personal externo.		
5.- INTRUCCION FORMAL REQUERIDA		
Nivel de Formacion Academico:	Cursando la carrera.	
Titulo Requerido:	Administración de Empresas y RRHH, Psicología Industrial, Trabajo Social.	
6.- EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA		
Tiempo de experiencia	2 años o mas.	
Especificacion de la Experiencia:	Gestión de recursos humanos. Detección de necesidades de capacitación. Diseño de procesos y estructuras organizacionales. Aplicación de instrumentos técnicos legales de recursos humanos. Legislación laboral y régimen laboral vigentes.	
7.- CONOCIMIENTOS:		
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de reclutamiento y selección de personal, leyes, reglamentos y demás normativa relacionada. • Metodologías y técnicas de análisis y detección de necesidades. • Metodologías, técnicas y procedimientos de evaluación del desempeño del personal. • Gestión integral de desarrollo institucional y recursos humanos. • Planificación operativa y gestión de procesos. 		
8.- DESTREZAS/HABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Operación y control • Planificación y gestión • Pensamiento crítico • Planificación y gestión • Pensamiento crítico 		

Elaborado: Elizabeth Lasso

3.2.2.2 Subsistema de Provisión de Recursos Humanos

3.2.2.2.1 Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Establecer el procedimiento e instrumentos de carácter técnico y operativo que permitan a la Unidad de Administración del Talento Humano de Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A, escoger a la persona más idónea entre las y los aspirantes para ocupar un puesto, en función de la relación entre los requerimientos establecidos en la descripción y el perfil de los puestos.

Ponderación para reclutar y seleccionar personal:

Tabla 3.13 Ponderación para reclutar y seleccionar personal

Requerimientos del perfil del puesto	Pruebas Técnicas	Pruebas Psicométricas	Entrevistas
Instrucción Formal	--	--	3%
Experiencia	--	--	3%
Capacitación	--	--	3%
Capacidades Técnicas	50%		11,5%
Capacidades Conductuales		15%	14,5%
TOTAL SOBRE 100%	50%		50%

Elaborado: Elizabeth Lasso

3.2.2.2.2 Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal

Tabla 3.14 Proceso de Reclutamiento y Selección de personal


 Baliarda <i>Vida con salud</i>	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
FECHA:	
OBJETIVO: Establecer el proceso de Reclutamiento y Selección basado en lineamientos propios del área de Talento Humano.	
PROCEDIMIENTO:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Requisición de la vacante. 2. Preparación del proceso de Reclutamiento y Selección: <ul style="list-style-type: none"> • Mantener actualizado el Manual de Descripción de Puestos. • Identificar las vacantes que existieran, verificando el presupuesto para la misma. • Cronograma del proceso de Reclutamiento y Selección. • Solicitar un banco de preguntas con sus respuestas a los jefes de área en la que existe la vacante. 3. Lineamientos del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal <ul style="list-style-type: none"> • Requisitos para participar en el proceso de selección. • Documentación necesaria para la participación en el proceso de Reclutamiento y Selección. • Fechas y tiempo que durará el proceso de selección. • Lugares de entrega y recepción de documentación. • Fecha en que se realizara la convocatoria. • Los procedimientos de selección. • Fechas y medios por los que se publicarán los resultados 4. Convocatoria: <ul style="list-style-type: none"> • Publicación en medios escritos y páginas web. • Postulaciones. 5. De la Evaluación y Selección: <ul style="list-style-type: none"> • Verificación de postulaciones. • Apelación de las postulaciones. (tiempo plazo 2 días hábiles). • Resultado de verificaciones. • Evaluaciones. -Incluirán aspectos de carácter práctico (destrezas) cuando el puesto vacante lo amerite, y su calificación será sobre cien (100) puntos que equivaldrán al cincuenta (50%) por ciento del puntaje final. <p>Pruebas de conocimientos técnicos :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pruebas Psicométricas. • Entrevista • Resultados de las evaluaciones rendidas por los postulantes. • De las apelaciones a las calificaciones de las pruebas psicométricas y la entrevista. • Reunión con el Jefe de Área, Jefe de Talento Humano y Gerente General para la toma de decisión. • Oposición.- Es el componente el concurso en el cual se recogen las eventuales impugnaciones presentadas por terceras personas respecto de las capacidades, aptitudes y méritos de las o los aspirantes para cada uno de los puestos vacantes, escogidos en un número de hasta cinco con más altos puntajes finales. 	

Tabla 3.14 (cont.).

6. Expedición de Contrato a prueba.

- a) Presentación de la documentación requerida a los postulantes.

7. Inducción.

- a) Planeación y Ejecución de la inducción.
b) Aspectos Específicos: Presentación del colaborador al resto del personal de la empresa.
c) Inducción General: Políticas del Área de Talento Humano, introducción de la Identidad Organizacional.
d) Inducción específica del área de trabajo: Actividades e indicadores del puesto de trabajo.
e) Entrenamiento específico técnico: Conocimientos específicos del puesto de trabajo, herramientas organizacionales aplicadas en el puesto de trabajo.
f) Medición de la Inducción.

Elaborado: Elizabeth Lasso

Parámetros a tomar en cuenta en las evaluaciones que se realizara a los postulantes:

Pruebas de Conocimientos Técnicos.- Únicamente las y los aspirantes que en las pruebas de conocimientos técnicos obtengan calificaciones iguales o superiores a setenta (70) sobre cien (100) puntos, y además hayan logrado los cinco (5) más altos puntajes para cada puesto vacante, podrán continuar con las pruebas psicométricas u otros procedimientos para la evaluación de competencias conductuales y la presentación a entrevistas.

Las y los aspirantes que no estuvieran de acuerdo con el puntaje alcanzado en las pruebas de conocimientos técnicos podrán apelar a este resultado mediante un oficio que será entregado en el Departamento de Talento Humano.

- Resultados de las pruebas técnicas.
- Listado de los postulantes que aprobaron las pruebas técnicas.

Pruebas Psicométricas.- Las competencias conductuales serán calificadas sobre el número de competencias descritas en las bases del concurso, mismas que serán mínimo tres (3) y máximo cinco (5) y se calificarán sobre treinta puntos que equivaldrán al quince (15%) del puntaje final.

Entrevista.- La entrevista deberá valorar los siguientes factores y su valoración será sobre setenta puntos que equivaldrán al treinta y cinco (35%) por ciento del puntaje final:

a) Instrucción Formal Requerida: constituye el análisis de si la o el postulante excede los requisitos establecidos en la convocatoria al puesto vacante en cuanto a la instrucción formal y su puntaje será de seis (6) puntos equivalentes al tres (3%) por ciento;

b) Experiencia: constituye el análisis de si la o el postulante excede los requisitos establecidos en la convocatoria al puesto vacante en cuanto a la experiencia relevante y su puntaje será de seis (6) puntos equivalentes al tres (3%) por ciento;

c) Capacitación: constituye el análisis de si la o el postulante excede los requisitos establecidos en la convocatoria al puesto vacante en cuanto a la capacitación y su puntaje será de seis (6) puntos equivalentes al tres (3%) por ciento;

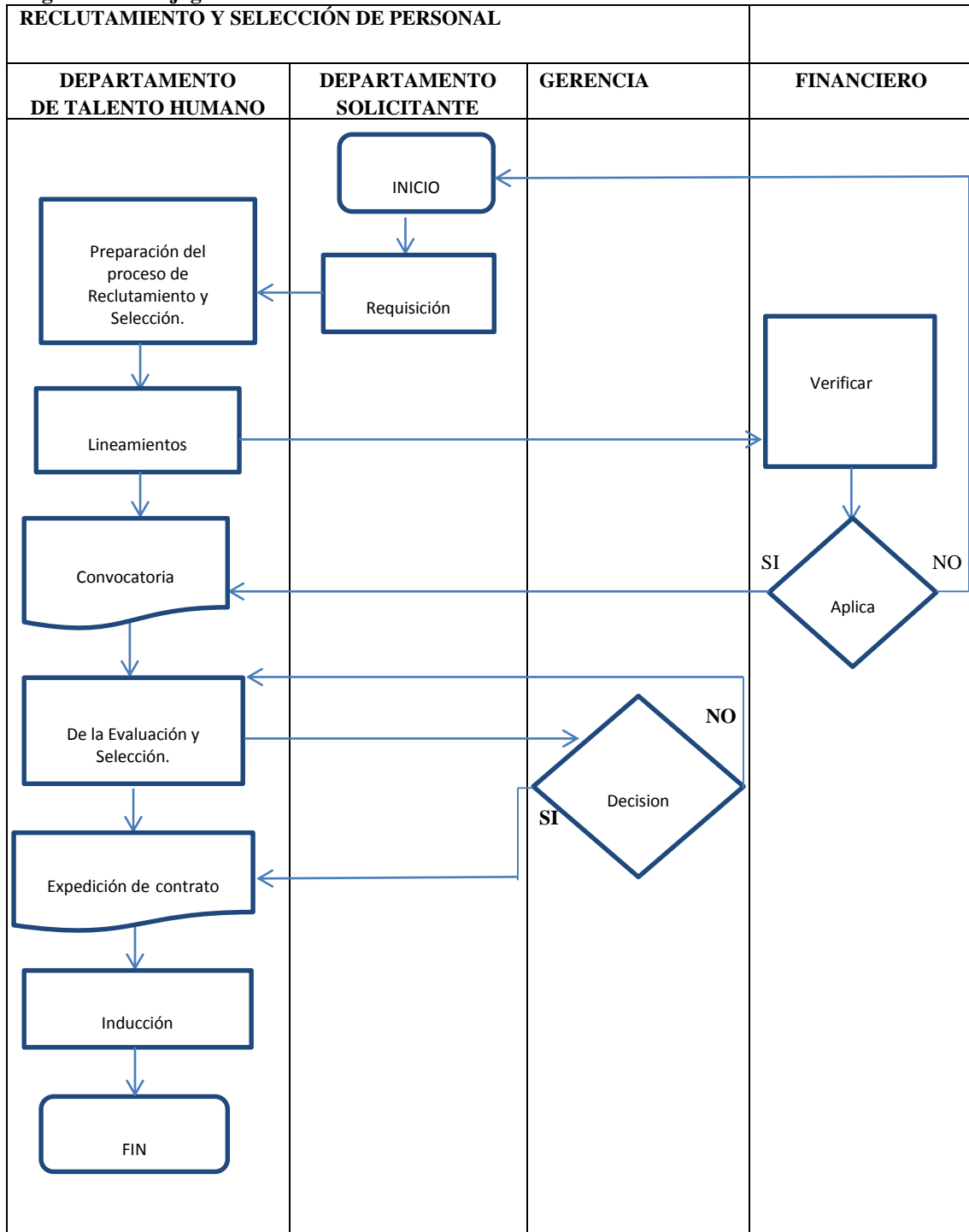
d) Capacidades técnicas: se realizarán preguntas que logren determinar las habilidades específicas requeridas por el perfil que reflejen la tendencia a un correcto desempeño de la o el aspirante en la ejecución técnica del puesto y su puntaje será de veinte y tres (23) puntos equivalentes al once punto cinco (11,5%) por ciento; y,

e) Capacidades conductuales: constituye el análisis de si la o el postulante reúne las capacidades conductuales descritas en las bases de concurso, mismas que serán calificadas sobre veinticinco (25) puntos; y el análisis de logros o reconocimientos comprobables obtenidos en los siguientes aspectos:

Académicos, laborales, deportivos y artísticos, dando un punto por cada uno de ellos, obteniendo como resultado un puntaje total de cuatro (4) puntos. La sumatoria de la calificación de las competencias conductuales más la calificación total de logros o reconocimientos comprobables será de veinte y nueve (29) puntos equivalentes al catorce punto cinco (14,5%) por ciento.

3.2.2.2.3 Flujograma de Reclutamiento y Selección

Figura 3.18 Flujograma de Reclutamiento Interno
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL



Elaborado: Elizabeth Lasso

3.2.2.2.2 Proceso de Evaluación de Desempeño Laboral

Los Departamentos que intervienen en el Proceso de Evaluación del Desempeño son los siguientes:

- Departamento de Talento Humano.
- Departamento correspondiente.

3.2.2.2.2.1 Personal que interviene en la Evaluación de Desempeño

Tabla 3.15 Personal que interviene en el Proceso de Evaluación de Desempeño

PUESTO	RESPONSABILIDAD	FUNCIONES
Gerente General	Aprobar y disponer la aplicación del cronograma y del plan de evaluación de desempeño elaborado por el departamento de Talento humano.	Preside el Comité Evaluador
Jefe Inmediato	Hacer cumplir con lo estipulado para una correcta evaluación del desempeño al personal.	Integrante del Comité Evaluador
Jefe de Talento Humano	Responsable del proceso de evaluación de desempeño.	Integrante del Comité Evaluador

Elaboración: Elizabeth Lasso

3.2.2.2.2.2 Valoración y escalas para la ejecución de la Evaluación de Desempeño

Los responsables de cada Departamento, Jefes de Áreas y empleados, durante el proceso de evaluación generan, mediante entrevista, el espacio de participación y consenso que permita ejecutar correctamente este proceso; para esto, se ha considerado que cada uno de los factores a evaluar tendrá la siguiente valoración:

- Actividades esenciales del puesto: 60%
- Conocimientos del empleado para el desempeño del puesto: 16%
- Evaluación de habilidades técnicas desarrolladas para el desempeño del puesto 8%
- Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo: 16%

Escalas de Calificación

Las escalas de calificación para la evaluación de los resultados del desempeño serán cualitativas y cuantitativas, las calificaciones de conformidad en el Art. 85 de la LOSSCA son: excelente, muy bueno, bueno, regular, inaceptable.

1. Evaluación del Desempeño en la ejecución de las actividades esenciales del puesto

Con una valoración del 60% se evalúa el desempeño de los empleados en la ejecución de las actividades exigidas por cada puesto de trabajos, definidas previamente en el perfil. La escala para evaluar el cumplimiento de las actividades es la siguiente:

Tabla 3.16 Evaluación del Desempeño en la ejecución de las actividades esenciales del puesto

ESCALA	PUNTUACIÓN	%
Cumple entre el 91% y el 100% de la meta	5	60%
Cumple entre el 81% al 90% de la meta	4	48%
Cumple entre el 71% al 80 % de la meta	3	36%
Cumple entre el 61% al 70% de la meta	2	24%
Igual o menos del 60% de la meta	1	12%

Elaborado: Elizabeth Lasso

2. Evaluación de los conocimientos del empleado para el desempeño del puesto

Con una valoración del 16%, se evalúan los conocimientos que utiliza el empleado para el desempeño del puesto, considerando que estos son conjuntos de informaciones que se adquieren vía educación formal, capacitación y /o experiencia laboral. La escala para evaluar el nivel de conocimiento es el siguiente:

Tabla 3.17 Evaluación de los conocimientos del empleado para el desempeño del puesto

PUNTUACIÓN	%
5	16%
4	12,8%
3	9,6%
2	6,4%
1	3,2%

Elaborado: Elizabeth Lasso

3. Evaluación de habilidades técnicas desarrolladas para el desempeño del puesto

Con una valoración del 8%, se evalúa el desarrollo de las habilidades técnicas que exige la ejecución de las actividades del puesto, que deberán estar definidas en su perfil y que se derivan de cada actividad esencial. La escala para evaluar las habilidades técnicas es la siguiente:

Tabla 3.18 Evaluación de habilidades técnicas desarrolladas para el desempeño del puesto

CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	%
Altamente desarrollada	5	8%
Desarrollada	4	6,4%
Moderadamente desarrollada	3	4,8%
Poco desarrollada	2	3,2%
No desarrollada	1	1,6%

Elaborado: Elizabeth Lasso

4.- Evaluación de trabajo en equipo del empleado, iniciativa. Liderazgo

Con una valoración del 16%, evalúa la realización de labores en equipo y el intercambio de conocimientos entre los empleados de la organización. La escala para evaluar el trabajo en equipo del empleado es la siguiente:

Tabla 3.19 Evaluación de trabajo en equipo del empleado, iniciativa. Liderazgo

CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN	%
Siempre	5	16%
Frecuentemente	4	12.8%
Alguna vez	3	9.6%
Rara vez	2	6.4%
Nunca	1	3.2%

Elaborado: Elizabeth Lasso

Escala de Calificaciones de la Evaluación de Desempeño


Tabla 3.20 Escala de Calificaciones de la Evaluación de Desempeño

CALIFICACIÓN	DESEMPEÑO	OBSERVACIÓN
Excelente (alto)	Calificación que está comprendida entre el 91% y 100%	Considerado para la aplicación de políticas de promoción, reconocimientos, ascensos, bonificaciones
Muy bueno (mejor a lo esperado)	Calificación que está comprendida entre el 81% y el 90%	
Bueno (esperado)	Calificación que está comprendida entre el 71% y el 80%	
Regular (bajo de lo esperado)	Calificación que está comprendida entre el 61% y el 70%	Nueva evaluación en tres meses, si obtiene la misma calificación, destitución previa a un visto bueno.
Inaceptable (muy bajo a lo esperado)	Calificación igual o inferior al 60%	Nueva evaluación en 2 meses a partir de notificación; si obtiene insuficiente de nuevo, será destituido. Si obtiene regular, entonces una nueva evaluación en 3 meses. Si alcanza satisfactorio, nueva evaluación por el tiempo que falte.

Elaborado: Elizabeth Lasso

3.2.2.2.3 Proceso del Proceso de Evaluación de Desempeño

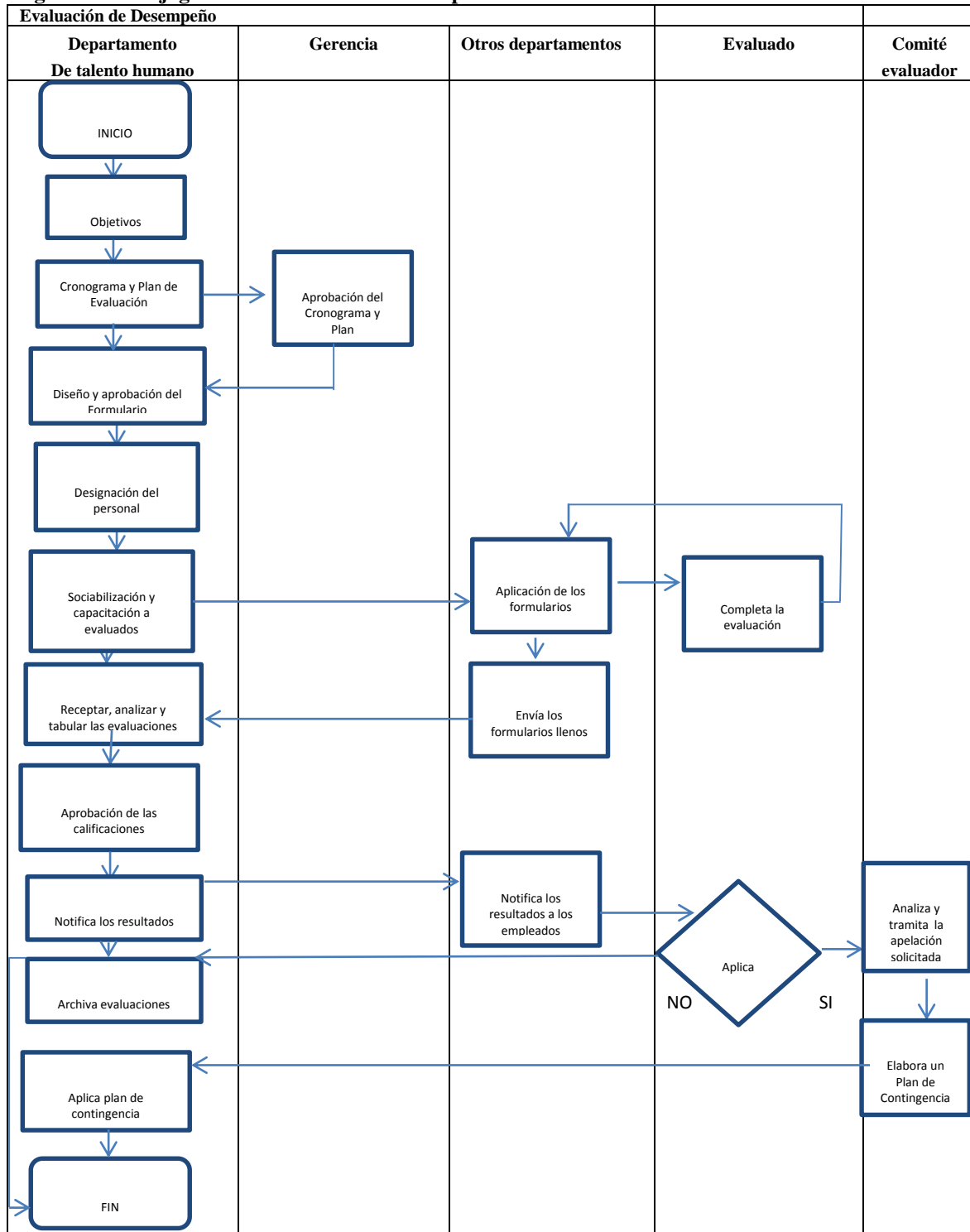
Tabla 3.21 Proceso del Proceso de Evaluación de Desempeño

 <p>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</p>
FECHA:
OBJETIVO: Determinar los pasos a seguir para evaluar transparente y efectivamente el desempeño de los empleados.
PROCEDIMIENTO:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los objetivos del proceso de evaluación. 2. Periodicidad <ul style="list-style-type: none"> • El Jefe de Talento Humano elaborará el cronograma y el plan de evaluación de desempeño. 3. Quien revisara la aplicación de la evaluación. <ul style="list-style-type: none"> • El Gerente General dará la aprobación para la aplicación del cronograma y el plan de evaluación de desempeño. • El Analista de Talento Humano elaborará el formulario para la evaluación de desempeño. • El Jefe de talento Humano aprobará los formularios de la evaluación. 2. A quien va estar dirigida la evaluación. 3. Quien es el evaluador <ul style="list-style-type: none"> • El Jefe de Talento Humano designará al personal o jefes que realizarán la evaluación. 4. Capacitación del evaluador <ul style="list-style-type: none"> • El Analista de Talento Humano deberá socializar y capacitar a los evaluadores y evaluados sobre el procedimiento de la evaluación de desempeño, los temas a evaluar, los compromisos a adquirir y los resultados de dicha evaluación. • Inmediatamente, enviará a los Jefes de Área los formularios con las fechas límites de evaluación. 5. Aplicación de la evaluación <ul style="list-style-type: none"> • El Jefe Departamental aplicará los formularios a los empleados. • El Asistente de Talento Humano receptorá y organizará las evaluaciones de desempeño realizadas por los Jefes de Áreas en los plazos establecidos. 6. Analisis de la evaluación <ul style="list-style-type: none"> • El Asistente de Talento Humano deberá tabular, analizar y calificar las evaluaciones obtenidas. • El Jefe de Talento humano aprobará las calificaciones y elaborará las medidas a seguir. 7. Utilización de los resultados <ul style="list-style-type: none"> • El Jefe de Talento Humano comparará los resultados con la tabla de escala de calificación y los ubicará según el nivel resultante. 8. Comunicación de los resultados <ul style="list-style-type: none"> • El Jefe de Talento Humano deberá notificar los resultados de la Evaluación de desempeño al Jefe de Área. • El Jefe Departamental notificará los resultados de la Evaluación de desempeño a los evaluados. 9. Apelación <ul style="list-style-type: none"> • Los evaluados, si consideran necesario, apelarán las calificaciones obtenidas. • El Asistente de Talento Humano deberá archivar las evaluaciones de los empleados que no apelaron, en los expedientes respectivos. • El Comité de Evaluadores analizará y tramitará la apelación solicitada. • Inmediatamente, deberá elaborar un Plan de Contingencia en base a los resultados obtenidos, sea este motivacional o de mejoramiento. • El Jefe y el Analista de Talento Humano aplicará el Plan de Contingencia propuesto por el Comité y realizará de nueva evaluación en el tiempo estipulado (2-3 meses). • El Asistente de Talento Humano deberá archivar las evaluaciones de quienes apelaron, en los expedientes respectivos.

Elaborado: Elizabeth Lasso

3.2.2.2.4 Flujograma del Proceso de Evaluación de Desempeño

Figura 3.19 Flujograma Evaluación de Desempeño



Elaborado: Elizabeth Lasso

3.2.2.3 Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos

3.2.2.3.1 Proceso de Capacitación y Desarrollo de Personal

El Proceso de Capacitación, permitirá desarrollar las cualidades del recurso humano de Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A, para que sea más productivo y contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Los Departamentos que intervienen en el Proceso de Capacitación son los siguientes:

- Departamento de Talento Humano.
- Departamento solicitante.
- Departamento Financiero.

3.2.2.3.2 Procedimiento del Proceso de Capacitación:

El Diagnostico.- Realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser satisfechas.

Los procesos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación:

a) Análisis Organizacional- Diagnóstico de la organización, determinar la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización: Objetivos de la organización

b) Análisis de los recursos humanos.- Determinar cuáles son los comportamientos, actitudes necesarias para alcanzar los objetivos de la organización.

c) Análisis de los puestos.- Estudio de los requisitos que exigen los puestos, sus expectativas y cambios: Problemas de Personal.

d) Análisis de la capacitación.- Objetivos que serán utilizados en la evaluación del programa de capacitación: Resultado de la evaluación del desempeño.

Diseño de Capacitación.- Preparar el programa de capacitación en base a las necesidades diagnosticadas:

- A quien capacitar: personal en capacitación.
- Como capacitar: métodos de capacitación o recursos institucionales.
- En que capacitar: asunto de la capacitación.
- Donde capacitar: lugar.
- Cuando capacitar: horario de capacitación.
- Para que capacitar: objetivos de la capacitación.

Implantación.- Ejecutar y dirigir el programa de capacitación:

CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LABORATORIO FARMACÉUTICO BALIARDA S.A EN LA CIUDAD DE QUITO

- Gerente de Línea.
- Asesoría de Recursos Humanos.
- Por ambos.
- Por terceros.


Evaluación de los resultados.- Revisar los resultados obtenidos de la capacitación:

Las principales medidas para evaluar la capacitación serán:

- Costo: cuál será el monto invertido en el programa de capacitación.
- Calidad: que tan bien se cumplió las expectativas.
- Servicio: satisfacción de necesidades de los participantes.
- Rapidez: se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
- Resultados: los resultados obtenidos.

3.2.2.3.3 Proceso del Proceso de Capacitación

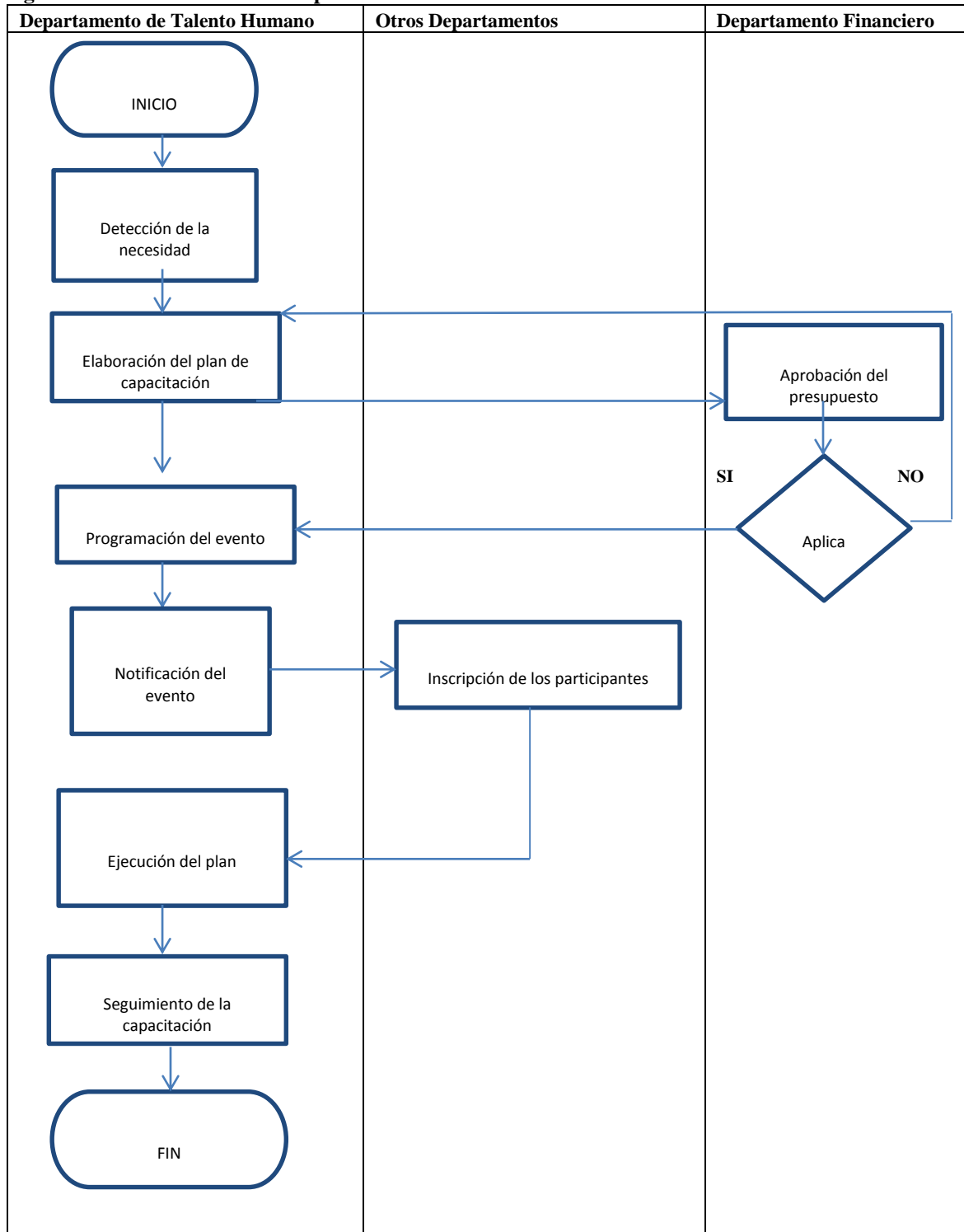
Tabla 3.22 Proceso del Proceso de Capacitación

 Baliarda <i>Vida con salud</i>	PROCESO DE CAPACITACIÓN
FECHA:	
OBJETIVO: Lograr que el colaborador desarrolle sus habilidades, actitudes, conceptos mediante la transmisión de información.	
PROCEDIMIENTO:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El primer paso, es la detección y determinación de necesidades de capacitación, esto podrá realizar o solicitar tanto el Departamento de Talento Humano como cualquier otra área de la empresa. 2. Se procederá con el diseño del plan de capacitación, el cual estará a cargo tanto del Jefe de Talento Humano como del Asistente respectivo. 3. El Jefe Financiero deberá verificar y aprobar el presupuesto del programa propuesto. 4. Como paso siguiente, se deberá programar el evento como tal. 5. Así mismo, el Departamento de Talento Humano deberá notificar del evento a los Jefes departamentales. 6. Los Jefes de cada departamento deberán inscribir a los empleados que consideren deban asistir a la capacitación. 7. Después, se procederá con la ejecución del programa de capacitación, como tal. 8. Evaluación del programa de capacitación, mediante el cual se podrá determinar su efectividad. 9. Se deberá dar el debido seguimiento a los capacitados. 	

Elaborado: Elizabeth Lasso

3.2.2.3.4 Flujograma del Proceso de Capacitación

Figura 3.20 Procedimiento de Capacitación



Elaborado: Elizabeth Lasso

3.2.2.4 Trámites Administrativos

Con el fin de proporcionar herramientas adicionales para la correcta y efectiva administración de Talento Humano por parte del departamento propuesto, a continuación, se presentan dos actividades claves en dicha gestión:

- Vacaciones.
- Permisos.

3.2.2.4.1 Vacaciones

Las vacaciones laborales anuales es un derecho que tiene todo trabajador, sin excepción.

3.2.2.4.1.1 Políticas


- Según lo determina el Art. 69 del Código de Trabajo, capítulo V de las Vacaciones, párrafo 3ro, determina “todo trabajador tendrá derecho a gozar anualmente de un período de quince días de descanso, incluidos los días no laborables”. (Lexis, Código de trabajo, 2012).
- El Art. 72 del Código de Trabajo, capítulo V, párrafo 3ro de las Vacaciones, determina, “las vacaciones anuales constituyen un derecho irrenunciable que no puede ser compensado con su valor en dinero. Ningún contrato de trabajo podrá terminar sin que el trabajador con derecho a vacaciones las haya gozado, salvo lo dispuesto en el Art. 74 de código de trabajo”. (Lexis, Código de trabajo, 2012).
- Según indica el Art. 74 del Código de Trabajo, capítulo V, párrafo 3ro, de las vacaciones, indica que, cuando se trate de labores técnicas o de confianza para las que sea difícil reemplazar al trabajador por corto tiempo, el empleador podrá negar la vacación en un año, para acumularla necesariamente a la del año siguiente. En este caso, si el trabajador no llegare a gozar de las vacaciones por salir del servicio, tendrá derecho a las remuneraciones correspondientes a las no gozadas, con el ciento por ciento de recargo. Si el trabajador no hubiere gozado de las vacaciones tendrá derecho al equivalente de las remuneraciones que correspondan al tiempo de las no gozadas, sin

recargo. La liquidación se efectuará en la forma prevista en el artículo 74 del código de trabajo. (Lexis, Código de trabajo, 2012).

- El empleado deberá con quince días de anticipación como mínimo, presentar su solicitud de vacaciones.
- El cronograma de vacaciones se deberá coordinar entre el empleado, el jefe de área y Gerente de Talento Humano, de acuerdo a la disponibilidad del reemplazo.
 - 1-5 años de antigüedad 15 días.
 - 6 años de antigüedad 16 días.
 - 7 años de antigüedad 17 días.
- Para vacaciones tomadas de lunes a viernes, se descontará el día o días respectivos. Si se desea tomar vacaciones de viernes a lunes, se descontará 4 días, incluyendo sábado y domingo.
- Las licencias otorgadas por enfermedad, maternidad, paternidad, por calamidad doméstica y los permisos por lactancia no serán descontados de las vacaciones.
- Solo por casos de calamidad doméstica no justificados y por permisos para atender permisos particulares se podrá anticipar sus vacaciones (cargo a vacaciones) fuera del calendario anual debidamente programado.

3.2.2.4.1.2 Procedimiento de Vacaciones

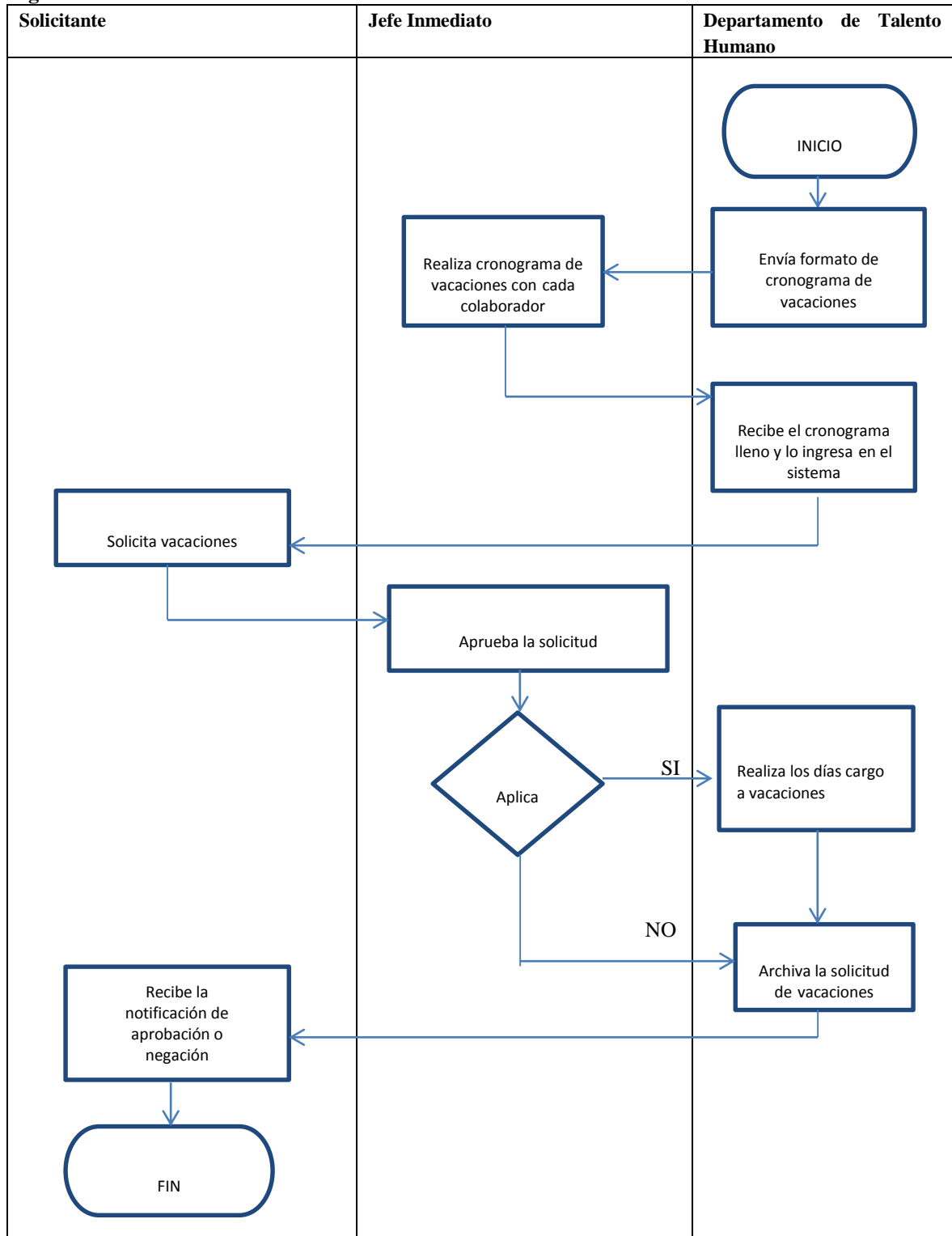
Tabla 3.23 Procedimiento Vacaciones

 Baliarda <i>Vida con salud</i>	PROCEDIMIENTO VACACIONES
FECHA:	
OBJETIVO: Describir el procedimiento para la planificación y solicitud de vacaciones	
PROCEDIMIENTO: <ol style="list-style-type: none">1. El Departamento de Talento Humano envía formato de cronograma de vacaciones a Jefaturas cada trimestre.2. La Jefaturas o Gerentes de Áreas realiza cronograma de vacaciones con cada colaborador.3. El Departamento de Talento Humano recibe el cronograma lleno por Jefes de Área y lo ingresa en el sistema.4. El empleado envía la solicitud de vacaciones al Jefe de Área inmediato.5. El jefe de Área revisa, valida, y aprueba si está dentro del cronograma.6. Si aplica, Departamento de Talento Humano revisa y realiza la liquidación con cargo a vacaciones.7. Archiva la solicitud de vacaciones de cada empleado.8. Si no aplica se envía al colaborador la notificación de negada la solicitud.9. El colaborador recibe la notificación de aprobación o negación de su solicitud.	

Elaborado: Elizabeth Lasso

3.2.2.4.1.3 Flujograma Procedimiento de Trámites Administrativos

Figura 3.21 Procedimiento Trámites Administrativos



Elaborado: Elizabeth Lasso

3.2.2.4.2 Permisos y Licencias

Los permisos y licencias concedidas de acuerdo con las disposiciones del Reglamento Interno, se consideraran como faltas justificadas.

3.2.2.4.2.1 Políticas

Los permisos y licencias pueden ser otorgados por las siguientes razones amparadas bajo el código de trabajo:


- El Art. 42 numeral 9 del Código de Trabajo, Capítulo IV, de las obligaciones del empleador y del trabajador, señala que, en caso de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, la empresa de acuerdo con el informe con el departamento médico del IESS, concederá licencia por el tiempo necesario hasta el restablecimiento del empleado, mientras no se declare su incapacidad, la empresa pagará al empleado con licencia en la forma establecida en la Ley de Seguridad Social. Licencia por Enfermedad no Profesional: las licencias que se concedan por enfermedades no profesionales se deberán justificar durante las 72 horas subsiguientes, con el respectivo certificado médico otorgado por el IESS, salvo casos emergentes que podrán ser justificados con certificados emitidos por Centros de Salud o médicos particulares. Se pagará al empleado con licencia en la forma establecida en la Ley de Seguridad Social. (Lexis, Código de trabajo, 2012).
- El Art. 42 numeral 30 del Código de Trabajo, Capítulo IV, de las obligaciones del empleador y del trabajador, determina “la obligación de conceder licencia tres días en caso de fallecimiento del conyugue, hijos, padres y hermanos, debiendo presentar la debida acta de defunción.” (Lexis, Código de trabajo, 2012).
- El Art. 42 numeral 1 del Código de Trabajo, concede “hasta dos días por siniestros que afecten gravemente a la propiedad o los bienes del empleado, entendiéndose como tales: robos de bienes y enseres del hogar, incendio y catástrofes naturales”. (Lexis, Código de trabajo, 2012)
- Según indica el artículo 152 del código de trabajo, capitulo VII, determina que, permiso (licencia) de maternidad corresponde a 12 semanas remuneradas por motivo del nacimiento de su primogénito, estas doce semanas pueden ser tomadas

incluso desde días o semanas antes de que se produzca el nacimiento, sin embargo al cumplirse las 12 semanas tendrá que reincorporarse a sus labores normales. Únicamente en el caso de nacimientos múltiples esta licencia se extenderá por diez días más. Durante los doce (12) meses posteriores al parto, la jornada de la madre lactante durará seis (6) horas, de conformidad con la necesidad de la beneficiaria. Licencia por Paternidad: Se otorgará una licencia de diez días contados del nacimiento de su hijo, en los casos de nacimiento múltiple o cesárea, se ampliará por cinco días más. Extensión de licencias por maternidad o paternidad en casos especiales: En los casos de que la hija o hijo haya nacido prematuro, las licencias por maternidad y paternidad se extenderán hasta 8 días y 25 días si nace con alguna enfermedad degenerativa, será justificado con la presentación de un certificado médico otorgado por un facultativo del IESS o un médico particular que atienda el caso. (Lexis, Código de trabajo, 2012).

- El Art. 42 del Código de Trabajo concederá” permiso hasta dos horas, por atención medica que se debe justificar con el certificado médico del IESS o de centros médicos privados”. (Lexis, Código de trabajo, 2012).
- Todo depende del Reglamento Interno de cada empresa.
- Permisos Particulares: El trabajador podrá solicitar permiso por asuntos particulares al jefe inmediato, reservándose el derecho de concederlo o negarlo. Si el permiso es concedido se lo otorgará como anticipo de sus vacaciones y que serán liquidadas al momento de tomarlas según el cronograma.

3.2.2.4.2.2 Procedimiento Permisos

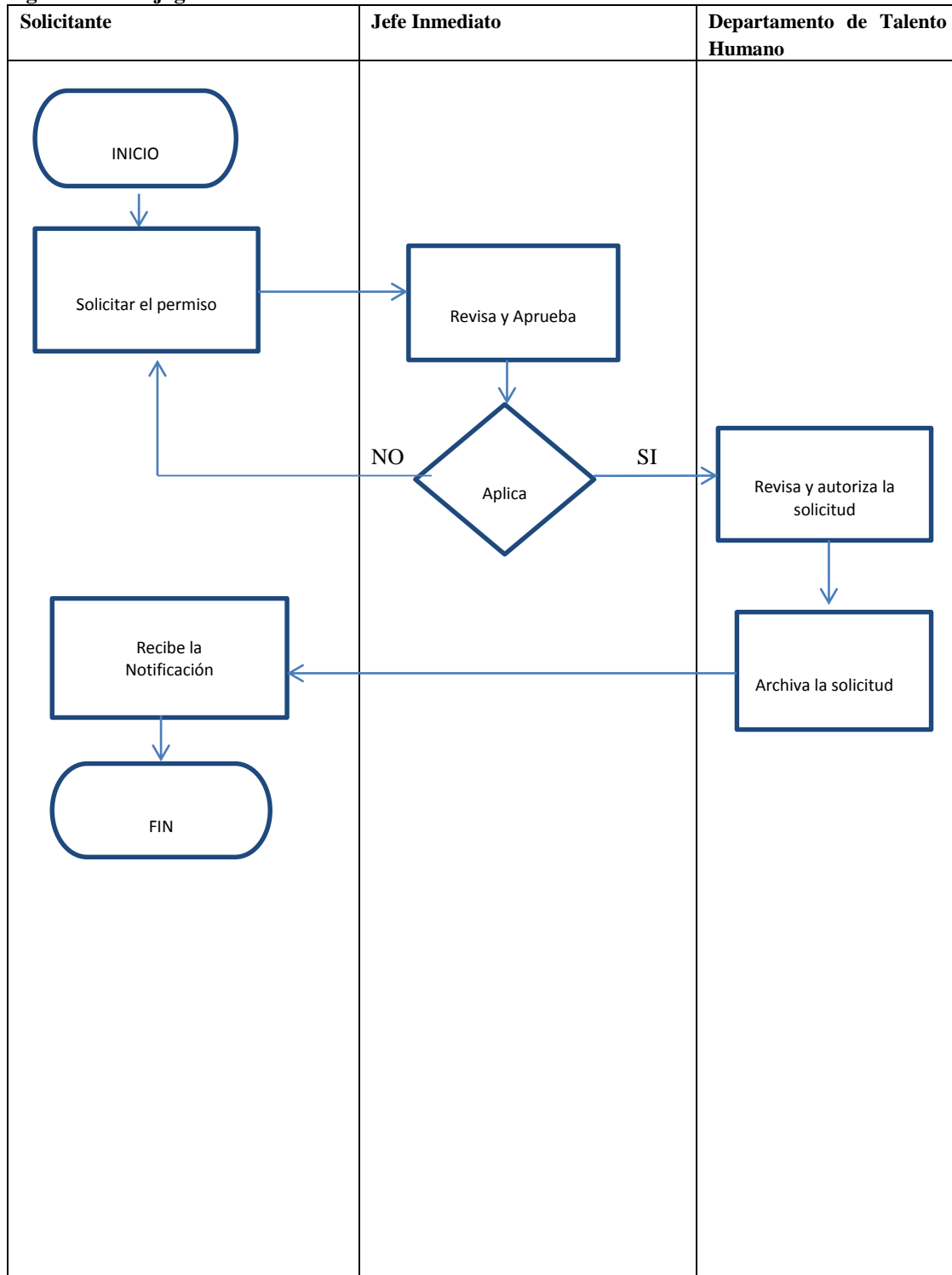
Tabla 3.24 Procedimiento Permisos

 Baliarda <i>Vida con salud</i>	PROCEDIMIENTO PERMISOS
FECHA:	
OBJETIVO: Describir el procedimiento para la planificación y solicitud de permisos	
PROCEDIMIENTO: <ol style="list-style-type: none">1. El empleado envía la solicitud de permisos al Jefe Inmediato de área.2. El Jefe Inmediato Analiza, organiza y aprueba la solicitud de permiso.3. Se aplica el Jefe Inmediato envía la solicitud al departamento de Talento Humano.4. El departamento de Talento Humano recibe la solicitud y le da tramite según corresponda (cargos o no a vacaciones) y solicita la documentación respectiva.5. El empleado presenta los certificados correspondientes para su aprobación.6. El departamento de Talento Humano con toda la documentación recibida archiva solicitud y envía la notificación con la respuesta decidida.7. El empleado recibe la notificación para la aprobación o negación de la solicitud de permiso.	

Elaborado: Elizabeth Lasso

3.2.2.4.2.3 Flujograma de Permisos

Figura 3.22 Flujograma de Permisos



Elaborado: Elizabeth Lasso

3.2.2.4.2.4 Recursos: Humanos, Administrativos y Financieros

Para el cálculo de los recursos a utilizar, se consideró desde el valor de los salarios de los cargos a implementar en el nuevo Departamento de Talento Humano, hasta los valores correspondientes a los procesos antes descritos.

a) **Tabla 3.25 Presupuesto de sueldos del puesto de Jefe de Talento Humano y Asistente**

Jefe del Departamento de Talento Humano (sueldo \$ 900 mensuales)	
Sueldo Anual	\$ 10.800,00
Décimo Tercero	\$ 900,00
Décimo Cuarto	\$ 354,00
Aporte IESS (11.15 %)	\$ 1.204,20
SUBTOTAL	\$ 13.258,20
Asistente de Talento Humano (sueldo \$ 480 mensual)	
Sueldo Anual	\$ 5.760,00
Décimo Tercero	\$ 480,00
Décimo Cuarto	\$ 354,00
Aporte IESS (11.15 %)	\$ 642,24
SUBTOTAL	\$ 7.236,24
TOTAL	\$ 20.494,44

Elaborado: Elizabeth Lasso

b)

Tabla 3.26 Presupuesto de bienes inmuebles para el puesto de Jefe de Talento Humano y Asistente

Cantidad	Detalle	Valor Unitario	Subtotal
2	Computadoras INTEL CORE I.3	\$ 780,00	\$1.560,00
1	Impresora multifuncional EPSON L210	\$ 190,00	\$ 190,00
2	Teléfonos	\$ 25,00	\$ 50,00
1	Conexiones de Red	\$ 30,00	\$30,00
2	Sillas C206 sin brazos	\$ 55,00	\$ 110,00
2	Sillas apilables	\$ 30,00	\$ 60,00
2	Archivadores vertical de 4 gavetas	\$ 150,00	\$ 300,00
2	Escritorios	\$ 200,00	\$ 400,00
TOTAL			\$ 2.700,00

Elaborado: Elizabeth Lasso

C)

Tabla 3.27 Presupuesto de materiales para el puesto de Jefe de Talento Humano y Asistente

DETALLE	TOTAL	FRECUENCIA
Costo anual de los 2 cargos a implementarse (a)	\$ 20.494,44	Anual
Equipos y Muebles y enseres (b)	\$ 2.700,00	1 sola vez
Análisis y Descripción de Puestos		
Impresiones y encarpetado	\$ 15	1 sola vez
Reclutamiento		
Publicación de convocatorias	\$ 160	1 sola vez
Selección		
Materiales para Evaluaciones de Entrevistas	\$ 10	1 sola vez
Materiales para Pruebas	\$ 5	1 sola vez
Materiales para Inducción	\$ 20	1 sola vez
Evaluación del Desempeño		
Materiales para Evaluación de Desempeño	\$ 45	1 sola vez
Elaboración del Programa		
Impresiones y encarpetado	\$ 20	Anual
Implementación del Programa		
Programa anual (c)	\$ 3.000	Anual
Implementación		
Materiales para las evaluaciones	\$ 5	Anual
Certificados	\$ 25	Anual
TOTAL	\$ 26.499,00	

Elaborado: Elizabeth Lasso

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN

4.1.- CONCLUSIONES

A pesar de la historia reciente de Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A, legalmente constituida en el Ecuador en el año 2000, es primordial la creación de un Departamento de Talento Humano.

Refiriéndose a la problemática central de la presente investigación, podemos definir que la ausencia de un Departamento de Talento Humano conlleva las siguientes deficiencias:

1. El no contar con un Departamento de Talento Humano, genera desgaste en la alta Gerencia, que debe realizar estas funciones, sin un esquema ideal o unos parámetros a seguir.
2. La inexistencia de un descriptivo de cargos y funciones provoca falta de control, agilidad y productividad en las actividades diarias de los colaboradores de la empresa.
3. La falta de un proceso de reclutamiento y selección de personal en BALIARDA S.A, con lleva a que el personal que ingrese a la empresa no sea el adecuado al perfil que la vacante lo requiera, se puede concluir que la fuente de reclutamiento y selección más utilizada es la recomendación de personas y solicitudes espontáneas, lo que trae como consecuencia que el personal no sea calificado, para cumplir con los objetivos correspondientes al cargo , la técnica de selección más usada por esta empresa es la entrevista, por cuanto los aspirantes son personas recomendadas, mientras que las otras técnicas son poco usadas.
4. El no contar con un proceso de evaluación de desempeño, crea dificultad en la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones, la falta de parámetros en la evaluación que se realiza al personal crea desmotivación, reduciendo su productividad, y deteriorando el clima laboral al no tener un sistema que promueva la equidad, los colaboradores no reciben una retroalimentación oportuna, ocasionando que no se corrijan errores sin tener la posibilidad de reorientar el camino.
5. BALIARDA S.A, no cuenta con un proceso de capacitación al personal, ocasionando desmotivación y baja productividad en sus actividades, dentro de la empresa existe

una aplicación de conocimiento con poco nivel académico, siendo la capacitación necesaria, punto considerable al encontrarnos en la actualidad, en la era del conocimiento que exige una preparación constante y relativa, el avance tecnológico se desarrolla de una manera acelerada, siendo imprescindible ir de la mano de la tecnología, la competencia invierte en la capacitación continua de sus colaboradores, por lo cual es importante estar dentro del mismo nivel permitiendo a BALIARDA S.A, lograr una ventaja competitiva.

6. Los trámites administrativos, en la empresa no cuentan con políticas claras en cuanto a vacaciones y permisos.
7. Es importante resaltar el compromiso que Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A, tiene con sus colaboradores al realizar su pago de nómina y los pagos a la seguridad social cumplidamente, sin embargo hace falta una política salarial, beneficios, que cree motivación en las personas y brinde una remuneración justa y equitativa de acuerdo a la función realizada y al entorno del mercado.

Es imprescindible contar con un departamento encargado de administrar los procesos relacionados con el recurso humano de la empresa, para poder controlar oportunamente los problemas e inconvenientes que se han evidenciado en el diagnóstico de este estudio, garantizando así el mejor aprovechamiento del talento humano para lograr y mantener el nivel de excelencia de los empleados promoviendo el bienestar general tanto de la empresa como de cada uno de sus colaboradores.

4.2.- RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A, la implementación de un Departamento de Recursos Humanos que cumpla con los requisitos planteados en la presente investigación, tanto de estructura como de contenido, empezando por la implementación de una estructura organizacional, elección del Jefe de Talento Humano, cargo para el que es necesario contratar una persona idónea con altas cualidades morales y respeto por la gente, que fomente el desarrollo del personal, a través de su aporte a la organización.
2. La elaboración de un manual de análisis y descripción de puestos acorde a las necesidades de la empresa, determinando los requisitos, responsabilidades y condiciones que el cargo exige para el correcto desempeño de los colaboradores, evitando errores, pérdida de tiempo y baja productividad, logrando un mejor control de funciones.
3. Se recomienda la implantación del proceso de reclutamiento y selección de personal que permitirá obtener un perfil adecuado a la hora de realizar la contratación, bajo lineamientos de ponderación para reclutar y seleccionar personal mediante los requerimientos del puesto, pruebas técnicas, pruebas psicométricas y entrevista, así como los formatos a utilizar y procedimiento a desarrollar en el proceso, permitiendo un mayor control y efectividad.
4. Se sugiere la realización del proceso de evaluación de desempeño laboral, bajo parámetros como valoración y escalas; sujetas a las actividades esenciales del puesto, conocimiento, habilidades técnicas, liderazgo, puntos importantes para su ejecución, de igual manera se detalla el procedimiento a seguir y formatos sugeridos, logrando detectar necesidades o debilidades permitiendo corregir posibles errores en los que estén incurriendo en el cumplimiento de sus funciones.
5. Se propone realizar capacitación periódica al personal de BALIARDA S.A., basado en un diagnóstico de las necesidades de los colaboradores y empresa, ejecutado mediante un procedimiento adecuado de capacitación, se sugiere formatos a utilizar en dicho

proceso, mejorando la motivación del personal, proporcionando conocimiento y especialización en la función realizada.

Se sugiere, contacten las entidades que pueden dar la respectiva capacitación en diversos temas, como Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional, Cámara de Comercio, Servicio de Rentas Internas, entre otras que presentan un bajo costo y pueden colaborar a incrementar calidad en los procesos a través de la formación de los colaboradores.

6. En la presente investigación se propone políticas adicionales, procedimiento y formatos para la correcta y efectiva administración de talento humano referente a vacaciones, permisos y licencias.

Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A, requiere la creación de un Departamento de Talento Humano con todos los procesos administrativos, que asesore a la Gerencia y a toda la organización en los procesos de personal y aporte ideas que orienten y permitan una adecuada planificación de este recurso, permitiendo reducir costos, como los ocasionados por la alta rotación y tiempos perdidos en entrenamiento que se genera por una mala selección.

Bibliografía

- BUTTERISS, Margaret: "Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento". México D.F. 2000 Ed. EDIPE.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill.
- Fernández-Ríos, M. (s.f.). Digital Ware. Recuperado el 15 de 02 de 2015, de <http://www.digitalware.co/>.
- Hernández, Fernández y Baptista (2004). Metodología de la Investigación. México. Mc Graw Hill.
- Hitt, M., Ireland, R. y Robert H. (2000). Administración Estratégica, 4a Edición México: Thomson Editores.
- Isaba, O. (2010). La innovación de los servicios. Recuperado el 14 de 02 de 2015, de <http://repo.uta.edu.ec/>.
- L. Dolan, Simón; Valle Cabrera, Ramón; E. Jackson, Susan; S. Schuler, Randall (2003). La gestión de los recursos humanos: Preparando profesionales para el siglo XXI (2da edición). McGraw-Hill Interamericana.
- Ministerio del Trabajo. (s.f.). Recuperado el 15 de 02 de 2015, de www.trabajo.gob.ec
- Mínguez, Andrés (2006). Dirección práctica de recursos humanos. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Montes, María & GONZÁLEZ, Pablo (2010). Selección de personal: La búsqueda del candidato adecuado. Vigo, España: Ideas propias Editorial.
- Pino, M. A., Pino, M. L. & SÁNCHEZ, M. (2008). Recursos humanos. Madrid, España: Editex.
- R. Wayne Mondy, S. (2010). Administración de Recursos humanos. México: Pearson.
- Riggs, James L. (2002). "Sistemas de Producción Planeación, Análisis y Control". 3ª. Edición. México: Editorial Limusa Wiley.
- Reyes, Agustín., (2000). Administración de Empresas: teoría y práctica, México, Limusa Wiley.
- Robbins, Stephen P. (2004). "Comportamiento Organizacional". 10ª Edición. México: Editorial Pearson Prentice Hall
- Rodríguez, Joaquín (2000). Como elaborar y usar los manuales administrativos. México, México: Thomson Editores.

Rodríguez, Juan (2004). El modelo de gestión de recursos humanos. Barcelona, España: Editorial UOC.

Rodríguez, Stephan P. (2004) Comportamiento Organizacional, 10 edición. México, Pearson.


Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. (1996). “Administración”. 6a. Edición. México: Editorial Pearson.

WERTHER Jr., William B. y DAVIS Keith: “Administración de Personal y Recursos Humanos”. México D.F. 2000. 5ta. Edición. Ed. Mc Graw-Hill de México

ANEXOS

Reclutamiento y Selección de Personal

ANEXO A. Formato Requisición de Personal

																						
REQUISICIÓN DE PERSONAL																						
FEHA DE SOLICITUD :		FEHA DE RECEPCION:																				
<p>El presente formato, responde a la necesidad de obtener información sobre la vacante y el perfil del candidato requerido para ocupar el cargo, con el fin de realizar la mejor selección y responder a las necesidades que el área de Laboratorio Farmacéutica BALIARDA S.A, así lo requiera.</p>																						
1.- INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO																						
NOMBRE CARGO:	AREA:	JEFE INMEDIATO:																				
Clases de contrato: <table border="1"> <tr><td>Tiempo fijo</td><td></td></tr> <tr><td>Término Indefinido:</td><td></td></tr> <tr><td>Temporal</td><td></td></tr> </table>	Tiempo fijo		Término Indefinido:		Temporal		Tiempo que va a laborar en la empresa: <table border="1"> <tr><td>Tiempo completo:</td><td></td></tr> <tr><td>Medio tiempo:</td><td></td></tr> <tr><td>Tiempo parcial:</td><td></td></tr> </table>	Tiempo completo:		Medio tiempo:		Tiempo parcial:										
Tiempo fijo																						
Término Indefinido:																						
Temporal																						
Tiempo completo:																						
Medio tiempo:																						
Tiempo parcial:																						
Fecha de Inicio del contrato:																						
2.- INFORMACION SOBRE LA VACANTE																						
La vacante responde a : <table border="1"> <tr><td>Creación del cargo</td><td></td></tr> <tr><td>Reemplazo temporal</td><td></td></tr> <tr><td>Reestructuración del cargo:</td><td></td></tr> </table>	Creación del cargo		Reemplazo temporal		Reestructuración del cargo:		Motivo de la vacante: <table border="1"> <tr><td>Renuncia</td><td></td></tr> <tr><td>Traslado</td><td></td></tr> <tr><td>Incapacidad</td><td></td></tr> <tr><td>Terminación del contrato</td><td></td></tr> <tr><td>Licencia</td><td></td></tr> <tr><td>Vacaciones</td><td></td></tr> <tr><td>Incremento de actividades</td><td></td></tr> </table>		Renuncia		Traslado		Incapacidad		Terminación del contrato		Licencia		Vacaciones		Incremento de actividades	
Creación del cargo																						
Reemplazo temporal																						
Reestructuración del cargo:																						
Renuncia																						
Traslado																						
Incapacidad																						
Terminación del contrato																						
Licencia																						
Vacaciones																						
Incremento de actividades																						
3.- OBSERVACIONES																						
Fecha límite para promover el cargo:																						
4.- INFORMACIÓN DEL ÁREA SOLICITANTE																						
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO :	DEPARTAMENTO:	CARGO:																				
FIRMA _____																						

Fuente: electivaorgrupo11.wikispaces.com

ANEXO B. Formato Aprobación De Presupuesto

 Baliarda <i>Vida con salud</i>				FORMATO DE APROBACIÓN DE PRESUPUESTO AL PUESTO VACANTE			
FEHA:							
CARGO VACANTE:							
DEPARTAMENTO QUE LO SOLICITA:							
JUSTIFICACION:						
FECHA DE INGRESO DEL COLABORADOR:							
TIPO DE CONTARTO:							
HORAS DE TRABAJO:							
SUELDO BASE		COMISIONES		OTROS BENEFICIOS		TOTAL	
OBSERVACIONES:						
.....						
REVIZADO				AUTORIZO			

Elaborado: Elizabeth Lasso

ANEXO C. Formato Convocatoria de Personal

 Baliarda <i>Vida con salud</i>	CONVOCATORIA DE PERSONAL
Fecha de Publicación:	
Por medio del presente formato se dará a conocer la convocatoria de personal especificando el perfil que se requiere para el cargo	
CARGO:	
DEPARTAMENTO:	
LUGAR DE TRABAJO:	
1.- REQUISITOS	
ACADÉMICOS:	
.....	
EXPERIENCIA:	
.....	
CAPACITACIÓN REQUERIDA:	
.....	
2.- DOCUMENTOS REQUERIDOS	
<ul style="list-style-type: none">• Hoja de vida actualizada• Copia de cedula• Certificados académicos• Certificados de trabajo	

FRIMA DEL RESPONSABLE DEL PROCESO	


Fuente: electivaorgrupo11.wikispaces.com

ANEXO D. Formato Publicación de la convocatoria

 LABORATORIO BALIARDA S.A Requiere contratar personal				
Denominación del puesto	Vacantes	Unidad Administrativa	Lugar	Requerimientos
				Instrucción
				Experiencia
Enviar Hoja de vida al siguiente correo electrónico:				
Fecha fin del proceso:				


Elaborado: Elizabeth Lasso

ANEXO E. Formato Solicitud de Empleo

 SOLICITUD DE EMPLEO			
Llenar esta solicitud no le genera a BALIARDA S.A ningún compromiso de contratación.			
FEHA:			
LA INFORMACIÓN QUE USTED NOS PROPORCIONE SERA TRATADA CON ESTRICTA CONFIDENCIALIDAD			
Apellido Materno:	Apellido Paterno:	Edad:	Sexo:
Dirección del domicilio:	Ciudad:	Teléfono Casa	Teléfono celular:
Correo electrónico	Fecha de nacimiento	Lugar de Nacimiento:	Nacionalidad
Licencia de conducir:	Estado Civil:	Personas que dependen económicamente de usted:	
		Padres	<input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Nyugue <input type="checkbox"/>
Nombre del padre	Domicilio:	Ocupación:	
Nombre de la madre	Domicilio:	Ocupación:	
Ha padecido algún accidente o enfermedad grave:			
Tiene Ud. Alguna limitación física?, Cuál?:			
1.- ESCOLARIDAD:			
Colegio: Nombre de la Institución:	Ciudad:	Año que termino :	Título:
Técnico: Nombre de la Institución:	Ciudad:	Año que termino :	Título:
Superior: Nombre de la Institución:	Ciudad:	Año que termino :	Título:
Maestría: Nombre de la Institución:	Ciudad:	Año que termino :	Título:
Otros: Nombre de la Institución:	Ciudad:	Año que termino :	Título:
2.- EXPERIENCIA			
Empiece desde el ultimo o trabajo actual			
Nombre de la compañía			
Teléfono			
Jefe Inmediato			
Puesto inicial			
Sueldo Inicial			
Sueldo final			
Motivo de salida			
3.- CONOCIMIENTOS			
Idioma %	Habla	Escribe	Lee
Software %			
Otros			
4.- REFERENCIAS LABORABLES			
Nombres	Lugar de trabajo	Cargo	Teléfono de contacto

Elaborado: Elizabeth Lasso

ANEXO F. Formato de entrevista


		ENTREVISTA DE PRESELECCIÓN							
NOMBRE:									
Sexo:		Hombre			Mujer				
Edad:		Ocupación:			Estado Civil:				
Número de hijos:									
Aptitudes									
CONDUCTA PROFESIONAL	5	SERVICIO AL CLIENTE	5	INICIATIVA	5	COMUNICACIÓN	4	ORIENTACIÓN A LA EFICIENCIA	4
Conduce sus actividades y criterios con honestidad e integridad.		Identifica con claridad los principales clientes tanto internos como externos		Considera cambios positivos y reales en sus comentarios.		Se expresa con lenguaje diario y entendible		Orienta su análisis a especificar las necesidades de productos y servicios del cliente.	
Actúa en conformidad con las intenciones declaradas		Demuestra que comprende los requerimientos de los clientes y sus necesidades.		Analiza el cambio como una oportunidad de mejoramiento		Usa ejemplos para clarificar temas complejos o nuevos		Criterio sobre el seguimiento a los procesos hasta su resultado final	
Conduce sus actividades y criterios con honestidad e integridad		Anticipa las necesidades y las expectativas de los clientes		Observa la burocracia y busca la brevedad, simplicidad y claridad.		Escucha atentamente y confirma su entendimiento en las conversaciones		Aprecia estrategias para resolver problemas	

Elaborado: Elizabeth Lasso.

ESCALA DE CALIFICACIONES		
Excelente	5	4
Muy buena	4	3
Satisfactorio	3	2
Deficiente	0	0

Elaborado: Elizabeth Lasso

ANEXO G. Formato Pruebas Psicotécnicas

 CUESTIONARIO										
Nombres completos:			Edad:			Sexo:	H	M	Ocupación:	
Ciudad:	Estudios:		Secundaria:	Técnico:	Universitario:		Otros:		Fecha:	
Por favor, marque cero, uno, dos o tres puntos en las casillas del centro, según la importancia que usted le da a cada frase en su vida personal. Las únicas opciones de respuesta son: 3-0, 0-3, 2-1, 1-2 Siempre la suma de puntos de las dos casillas debe ser 3.										
Pregunta	Respuesta		Pregunta	Pregunta	Respuesta		Pregunta	Respuesta		Pregunta
1.-Muestro dedicación a las personas que amo			8.-Actúo con perseverancia	15.-Irrespetar la propiedad			22.-Sentirse presumido			29.-Entorpecer la cooperación entre los seres humanos
2.-Soy tolerante			9.-Prefiero actuar con ética	16.-Ser irresponsable			23.-Ser cruel			30.-Odiar a cualquier ser de la naturaleza
3.-Al pensar, utilizo mi intuición o "sexto sentido"			10.-Me siento una persona digna	17.-Caer en contradicciones al pensar			24.-Pensar con confusión			31.-Sentirse intranquilo
4.-Logro buena concentración mental			11.-Perdono todas las ofensas de cualquier persona	18.-Ser violento			25.-Decir blasfemias			32.-Tener la mente dispersa
5.-Normalmente razono mucho			12.-Me destaco por el liderazgo en mis acciones	19.-Sentir inquietud			26.-Crear desigualdades			33.-La injusticia
6.-Pienso con integridad			13.-Me coloco objetivos y metas en mi vida personal	20.-Ser desconsiderado hacia otra persona			27.-Sentirse inconstante			34.-Vengarse de los que odian a todo el mundo
7.-Tengo iniciativa			14.-En mi trabajo soy curioso	21.-Sentir intolerancia			28.-Pensamientos irracionales			35.-Usar abusivamente el poder

Fuente: Vilanti

CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LABORATORIO FARMACÉUTICO BALIARDA S.A EN LA CIUDAD DE QUITO

ANEXO H. Formato Formulario de Asignación de Puntaje

Puestos:

Fecha:

No	Nombres y Apellidos	Cuadro Resumen de Méritos							Total Final
		Instrucción	Experiencia	Capacitación	Subtotal	Pruebas	Entrevista	Subtotal	

Elaborado: Elizabeth Lasso

ANEXO I. Formato Contrato de Trabajo



CONTRATO DE TRABAJO A PRUEBA

Comparecen, ante el señor Inspector del Trabajo, por una parte....., a través de su representante legal,..... (En caso de personas jurídicas); en su calidad de EMPLEADOR y por otra parte el señor _____ portador de la cédula de ciudadanía # _____ su calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de..... y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar un contrato de trabajo a Prueba con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas.

El EMPLEADOR y TRABAJADOR en adelante se las denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

PRIMERA.- ANTECEDENTES.-

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de....., revisados los antecedentes del(de la) señor(a)(ita), éste(a) declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR (A) proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

SEGUNDA.- OBJETO.

El TRABAJADOR (a) se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia del EMPLEADOR (a) en calidad de..... (Un sólo cargo. Ejemplo: Mecánico, Secretaria), con responsabilidad y esmero, que los desempeñará de conformidad con la Ley, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparta El EMPLEADOR, dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado. Mantener el grado de eficiencia necesaria para el desempeño de sus labores, guardar reserva en los asuntos que por su naturaleza tuviere esta calidad y que con ocasión de su trabajo fueran de su conocimiento, manejo adecuado de documentos, bienes y valores del EMPLEADOR y que se encuentran bajo su responsabilidad.

TERCERA.- JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.-

El TRABAJADOR (a) se obliga y acepta, por su parte, a laborar de las..... hasta las.....de acuerdo a sus necesidades y actividades. Así mismo, las Partes podrán convenir que, el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten y tan solo por orden escrita de El EMPLEADOR, y se pagará conforme lo establecido en los Arts. 52 y 55 del Código de Trabajo.

(Nota: Especificar horario de acuerdo al Art. 47 del Código de Trabajo. Ejemplo: De lunes a viernes de 08:00 a 17:00, con una hora de almuerzo, y de ser el caso citar el Art.49 del mismo cuerpo legal correspondiente a la jornada nocturna.

CUARTA.- REMUNERACIÓN.-

El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR (a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de..... DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD\$..., 00).

El EMPLEADOR reconocerá también al TRABAJADOR las obligaciones sociales y los demás beneficios establecidos en la legislación ecuatoriana..

QUINTA.- PLAZO DEL CONTRATO:

El presente Contrato, tendrá un plazo de un año, de acuerdo al artículo 14 del Código de Trabajo. De conformidad con el artículo 15 de la misma Ley, las partes acuerdan un período de prueba de noventa días contados desde la fecha de su suscripción, dentro del cual, cualquiera de las partes podrá darlo por terminado libremente, sin necesidad de ningún aviso previo y sin indemnización. Una vez vencido el período de prueba sin que ninguna de las partes haya manifestado su voluntad de terminar la relación laboral, el contrato se entenderá prorrogado por el tiempo que faltare para completar el plazo del contrato. Cumplido el plazo, se deberá proceder de acuerdo a lo establecido en los artículos 184 y 624 del Código del Trabajo, de no proceder, el contrato se entenderá de plazo indefinido.

Este contrato será susceptible de terminación por las cláusulas del artículo 169 del Código del Trabajo.

SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO.-

El TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en..... (Nota explicativa: Dirección), en la ciudad de.....(Nota explicativa: Ejemplo: Quito, provincia de..... (Nota explicativa: Ejemplo: Pichincha), para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

SÉPTIMA.- Obligaciones de los TRABAJADORES Y EMPLEADORES:

En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.

OCTAVA.- LEGISLACIÓN APLICABLE

En todo lo no previsto en este Contrato.

EL EMPLEADOR


EL TRABAJADOR (a)

C.C

C.C

Evaluación de Desempeño Laboral

ANEXO J. Formato de Evaluación de Desempeño

 Evaluación del Desempeño					
Apellidos y Nombres del Colaborador:					
Denominación del Puesto que Desempeña:					
Titulo o Profesión :					
Apellidos y Nombres del Jefe Inmediato:					
Periodo de Evaluación (dd/mm/aaa)		Desde:		Hasta:	
1.- Evaluación de las actividades del puesto FACTOR 60%					
Descripción de Actividades	Indicador	Meta del Periodo Evaluado (Número)	Cumplidos	% de Cumplimiento	Nivel de Cumplimiento
Total de Actividades Esenciales					
2.- Evaluación de los conocimientos requeridos para el desempeño del puesto FACTOR 16%					
Conocimientos	# de Conocimientos	Nivel de Conocimiento :			
		Sobresaliente	Muy bueno	Bueno	Regular
Total de Conocimientos:					
3.- Habilidades Tecnicas del Puesto FACTOR 8%					
Destrezas	Relevancia <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja	Comportamiento Obseables	Nivel de Desarrollo		
			Altamente Desarrollada		
			Desarrollada		
			Medianamente Desarrollada		
			Poco Desarrollada		
No desarrollada					
Total de Habilidades Tecnicas					
4.- Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo FACTOR 16%					
Descripción	Relevancia <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Media <input type="checkbox"/> Baja	Comportamiento Obseables	Frecuencia de Aplicación		
			Siempre		
			Frecuentemente		
			Alguna Vez		
			Rara Vez		
Nunca					
Total Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo					
Observaciones del Jefe Inmediato					
Quejas del Cliente					
Nombre de la persona que realiza la queja	Descripción	No. De Formulario	Aplica descuento a la Evaluación del Desempeño	% de Reducción	
Total					
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Resultado de Evaluación			CALIFICACIÓN ALCANZADA		
Indicadores de Gestión del Puesto					
Habilidades Técnicas del Puesto					
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo					
Certifico: que he evaluado al colaborador/dora acorde al procedimiento de la norma de Evaluación de desempeño					
Firma Evaluador			Firma del Evaluado		

Fuente: (Ministerio de trabajo , 2012)

Modificado: Elizabeth Lasso


Proceso de Capacitación

ANEXO K. Formato de diagnóstico de necesidades de capacitación del personal

 Baliarda <i>Vida con salud</i>												
DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE PERSONAL												
Información De La Unidad Requiriente				Información Del Colaborador A Capacitar			Información De Capacitación			Información De Detección De Necesidades		
No	Ciudad	Unidad Requiriente	Responsable de detección de necesidades	Nombres del colaborador	Denominación del cargo	Grupo Ocupacional	Tema de capacitación	Fecha de capacitación	Capacitación interna/externa	Análisis de Pertinencia (objetivos, misión, visión organizacional)	Presupuesto planificado	


Fuente: <http://www.trabajo.gob.ec/>

ANEXO L. Formato Aprobación del Presupuesto para Ejecutar el Proceso de Capacitación

 FORMATO DE APROBACIÓN DE PRESUPUESTO PARA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN							
FEHA:							
OBJETIVO:							
DEPARTAMENTO QUE LO SOLICITA:							
JUSTIFICACIÓN:							
Tema de la capacitación	Personas que asistirán	Instructor/es	Lugar	Materiales	Break	Duración de la capacitación	COSTO TOTAL
OBSERVACIONES:							
.....						
REVISO				AUTORIZO			

Elaborado: Elizabeth Lasso

ANEXO M. Formato Inscripción de Capacitación del Personal

 FORMATO DE INSCRIPCIÓN PARA EL PROCESO DE CAPACITACIÓN	
FECHA:	
TEMA DE LA CAPACITACIÓN:	
NOMBRES Y APELLIDOS:	
CÉDULA DE CIUDADANIA:	
CARGO:	
INFROMACIÓN ADICIONAL:	
Firmas:	
.....
EMPLEADO	JEFE INMEDIATO

Elaborado: Elizabeth Lasso


CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LABORATORIO FARMACÉUTICO BALIARDA S.A EN LA CIUDAD DE QUITO

ANEXO N. Formato Capacitación Anual para Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A

 Baliarda <i>Vida con salud</i> PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ANUAL								
FECHA	TEMA CAPACITACIÓN	OBJETIVO	RESPONSABLE	DEPARTAMENTOS	DURACIÓN	# PERSONAS	LUGAR	COSTO TOTAL


Elaborado: Elizabeth Lasso

ANEXO O. Formato Capacitación Inductiva para Laboratorio Farmacéutico BALIARDA S.A

 FORMATO DE CAPACITACIÓN INDUCTIVA					
FEHA:		CIUDAD:	NOMBRES Y APELLIDOS	RESPONSABLE DE LA CAPACITACIÓN	CÓDIGO:
No	Temas Referenciales a Capacitarse	Responsable de la Capacitación del tema		Fecha:	Duración:
1	Historia, principios y valores de la Organización				
2	Misión y Visión de la Organización				
3	Productos y Servicios de la Organización				
4	Estructura Organizacional				
5	Plan Estratégico y objetivos institucionales				
6	Código de Ética				
7	Reglamento Interno				
8	Reglamento de Seguridad y Salud				
9	Obligaciones del personal (asistencia, vestimenta)				
10	Beneficios al personal (vacaciones, anticipos)				
11	Tramites de personal (justificación de faltas, Horas Extras, viáticos)				
TEMAS ESPECÍFICOS DE LAS FUNCIONES DEL CARGO (Temario a responsabilidad de la unidad administrativa donde pertenece el puesto)					
12	Misión y Visión de la Unidad				
13	Productos y Servicios de la Unidad				
14	Objetivos y metas de la Unidad				
15	Situación actual de objetivos y metas de la Unidad				
16	Perfil del puesto (actividades, conocimientos y competencias)				
17	Productos y metas del puesto				
18	Herramientas del Puesto (Normativa, Software, etc.)				
OBSERVACIONES ----- ----- -----					
RESPONSABLE DE CAPACITACIÓN Nombre:			CAPACITADO Nombre:		

Fuente: <http://www.trabajo.gob.ec/>

ANEXO Q. Formato Evaluación de la Capacitación

 FORMATO DE EVALUACION DE CAPACITACION					
LUGAR Y FECHA:	TALLER (NOMBRE DEL EVENTO)	INSTITUCIÓN:			
Por favor colocar una X en el número que corresponda, considerando 1 el menor cumplimiento o desempeño y 5 el mayor cumplimiento o desempeño, de acuerdo con su evaluación:					
NOMBRE DE FACILITADOR:	1	2	3	4	5
Conocimiento del tema					
Respuestas a inquietudes					
Manejo del grupo					
Cumplimiento de la agenda programada					
NOMBRE DEL ORGANIZADOR:	1	2	3	4	5
Información previa y de cierre del evento					
Atención dedicada al participante					
Logística general de la organización					
Material de apoyo del evento					
CONTESTAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS MARCANDO UNA X DONDE CORRESPONDA					
LOS CONOCIMIENTOS OBTENIDOS	SI		NO		
¿Están en relación a la función que desempeña?					
¿Los aplicará en su gestión institucional?					
¿Serán de utilidad para asesorar internamente en su Institución?					
SUGERENCIAS Y COMENTARIOS:					

Fuente: <http://www.trabajo.gob.ec/>

CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PARA LABORATORIO FARMACÉUTICO BALIARDA S.A EN LA CIUDAD DE QUITO


ANEXO R. Formato Tabulación de Resultados de la Evaluación de la Capacitación

EVALUACIÓN DEL INSTRUCTOR	CALIFICACIÓN					# FORMULARIOS	PUNTAJE TOTAL	PROMEDIO
	1	2	3	4	5			
Conocimiento del tema								
Respuestas a inquietudes								
Manejo del grupo								
Cumplimiento de la agenda programada								
Información previa y de cierre del evento								
Atención dedicada al participante								
Logística general de la organización								
Material de apoyo del evento								
EVALUACIÓN DEL ORGANIZADOR								
Información previa y de cierre del evento								
Atención dedicada al participante								
Logística general de la organización								
Material de apoyo del evento								
PARAMETROS DE RESULTADOS								
5 = Excelente	4= Muy bueno	3= Satisfactorio			2= Regular		1= Insuficiente	

Fuente: <http://www.trabajo.gob.ec/>

Proceso de Trámites Administrativos

ANEXO S. Formato Solicitud de Vacaciones


 Baliarda <i>Vida con salud</i>		SOLICITUD DE VACACIONES
FECHA DE SOLICITUD DE VACACIONES:		
NOMBRE EMPLEADO:		
CARGO:		
ÁREA/DEPARTAMENTO:		
JEFE INMEDIATO:		
Días disponibles:	Periodo:	
Días disponibles:	Periodo:	
TOTAL DÍAS DISPONIBLES:	DÍAS SOLICITADOS A GOZAR:	
Desde	Hasta	
FECHA QUE RETORNA A SUS LABORES:		
REEMPLAZO:	NO APLICA:	
Observaciones:		

Firmas:		
SOLICITANTE	JEFE INMEDIATO	JEFE DE TALENTO HUMANO

Elaborado: Elizabeth Lasso

Proceso de Permisos

ANEXO T. Formato de Permiso

 Baliarda <i>Vida con salud</i>		SOLICITUD PERMISOS/ LICENCIAS	
FECHA DE SOLICITUD:		No:	
NOMBRE EMPLEADO:			
CARGO:			
ÁREA/DEPARTAMENTO:			
JEFE INMEDIATO:			
Fecha del Permiso:			
Desde:		Hasta:	
TOTAL TIEMPO CONCEDIDO:			
Días:		Horas:	
TIEMPO DE PERMISO:			
Remunerado:		No Remunerado:	
Observaciones:			
Firmas:			
SOLICITANTE	JEFE INMEDIATO	JEFE DE TALENTO HUMANO	

Elaborado: Elizabeth Lasso