



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**Diseño y propuesta de modelo de gestión de talento humano
para ser aplicado en la empresa Naturpharma S.A.**

AUTORES:

**Miguel Ángel Cedeño Rosado
Douglas Lenin Vera Morante**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de:
MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TUTORA:

Ing. Elsie Ruth Zerda Barreno

**Guayaquil, Ecuador
2016**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Profesor de Segunda Enseñanza Cedeño Rosado Miguel Ángel y el CPA. Vera Morante Douglas Lenin, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Máster en Administración de Empresas.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Elsie Ruth Zerda Barreno

REVISORES

Econ. Glenda Gutiérrez Canela

CPA. Laura Vera Salas

DIRECTORA DE LA MAESTRÍA

Econ. María del Carmen Lapo Maza

Guayaquil, a los 5 días del mes de mayo del año 2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Miguel Ángel Cedeño Rosado y Douglas Lenin Vera Morante**

DECLARAMOS QUE:

El Proyecto de Investigación **Diseño y propuesta de modelo de gestión de talento humano para ser aplicado en la empresa Naturpharma S.A.** previa a la obtención del **Grado Académico de Máster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 5 días del mes de mayo del año 2016

LOS AUTORES

Miguel Ángel Cedeño Rosado

Douglas Lenin Vera Morante



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Miguel Ángel Cedeño Rosado y Douglas Lenin Vera Morante**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de investigación** para la obtención del título de **Máster en Administración de Empresas** titulado: **Diseño y propuesta de modelo de gestión de talento humano para ser aplicado en la empresa Naturpharma S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 5 días del mes de mayo del año 2016

LOS AUTORES

Miguel Ángel Cedeño Rosado

Douglas Lenin Vera Morante

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios por bendecirme y por permitir la culminación del presente trabajo, a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, por la oportunidad de estudiar y culminar con éxito mis estudios, a mi Directora de Maestría María del Carmen Lapo por su esfuerzo, dedicación, experiencia, paciencia y la motivación que me brindó durante mis años de estudio, de igual manera agradezco a mi tutora Ing. Elsie Zerda por su visión crítica, por sus consejos, que me ayudaron a formar como profesional y por último un agradecimiento especial a la empresa Naturpharma S.A. quien me brindó las facilidades para poder desarrollar este proyecto.

Miguel Ángel Cedeño Rosado

Gracias a Dios por presentarme las oportunidades en el momento correcto.

Al excelente equipo del Sistema de Posgrado de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, personas quienes siempre estuvieron prestas a brindarme su apoyo y acertado consejo durante todo el proceso de desarrollo de la maestría, fueron un gran soporte.

A mi familia y amigos, esas personas que siempre han estado ahí y que de diversas maneras me demostraron su cooperación durante estos años, animándome siempre para que logre mis objetivos.

Douglas Lenin Vera Morante

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mi esposa y a mis hijos por su apoyo incondicional, a mis padres por sus consejos de gran superación, a los maestros, Directora de Maestría y Tutores, quienes sin sus acertados conocimientos y profesionalismo, no hubiese sido posible la culminación de este trabajo.

Miguel Ángel Cedeño Rosado

A la memoria de mi madre y abuelos, quienes durante mi niñez y adolescencia respectivamente crearon las bases del hombre adulto en el cual me he convertido.

Douglas Lenin Vera Morante

ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	XII
Abstract	XIII
Introducción	1
Antecedentes del estudio.....	4
Planteamiento del problema.....	6
Formulación del problema	6
Justificación.....	6
Objetivo General	8
Objetivos Específicos.....	8
Preguntas de investigación.....	9

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO.....	10
1.1. Desarrollo de marco teórico	10
1.1.1. Tipos de organizaciones	10
1.1.2. Tipos de empresas en Ecuador	14
1.1.3. Composición de las empresas.....	16
1.1.4. Tipos de organigramas más utilizados	19
1.1.5. Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano	25
1.1.6. Administración de Talento Humano	31
1.1.7. Las competencias en la Gestión del Talento Humano.....	32
1.1.8. Modelo de gestión de talento humano.....	37
1.1.9. Comportamiento organizacional	38
1.1.10. Satisfacción laboral	40
1.2. Marco conceptual	41
1.3. Marco legal.....	48
1.4. Conclusiones del capítulo.....	52

CAPÍTULO II

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	54
2.1. Historia	54

2.2.	Filosofía organizacional	56
2.3.	Análisis FODA	57
2.4.	Análisis PEST.....	58
2.5.	Análisis de Porter	61

CAPÍTULO III

3.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	62
3.1.	Diseño de la investigación.....	62
3.2.	Población y Muestra	65
3.3.	Técnicas, herramientas o instrumentos de recolección de datos	65
3.4.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	66
3.5.	Presentación de los resultados	67
3.5.1.	Resultados de la observación.....	68
3.5.2.	Resultados de la encuesta a colaboradores	71
3.5.3.	Resultados de la entrevista al representante de recursos humanos.....	95
3.6.	Conclusiones del levantamiento de información.....	96

CAPÍTULO IV

4.	PROPUESTA	98
4.1.	Desarrollo de la propuesta	98
4.2.	Beneficiarios del proyecto	127
	Conclusiones	129
	Recomendaciones.....	132
	Referencias bibliográficas.....	134
	Apéndices.....	139

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. Características de la organización formal	11
Tabla 2. Características de la organización formal	13
Tabla 3. Principales tipos de empresas en Ecuador	14
Tabla 4. Observación día 1.....	68
Tabla 5. Observación día 2.....	69
Tabla 6. Observación día 3.....	69
Tabla 7. Observación día 4.....	70
Tabla 8. Observación día 5.....	70

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. Tipos de organizaciones	10
Figura 2. Composición de la empresa según los niveles.....	17
Figura 3. Organigramas generales	21
Figura 4. Organigramas específicos	21
Figura 5. Organigramas integrales	22
Figura 6. Organigramas funcionales	22
Figura 7. Organigramas departamentos, cargos y número de colaboradores	23
Figura 8. Organigramas Verticales	24
Figura 9. Organigramas Horizontales	24
Figura 10. Proceso de Gestión de Talento Humano.....	25
Figura 11. Enfoques de investigación	63
Figura 12. Clima laboral	71
Figura 13. Relación jefe - colaborador.....	72
Figura 14. Relación entre pares.....	73
Figura 15. Relación entre mandos altos y operativos	74
Figura 16. Fidelidad con la empresa	75
Figura 17. Conocimiento de la empresa, pertinencia organizacional	76
Figura 18. Conocimiento de los reglamentos y políticas de la empresa	77
Figura 19. Conocimiento de los objetivos de la empresa	78
Figura 20. Seguridad y estabilidad laboral.....	79
Figura 21. Cargos y tareas.....	80
Figura 22. Modelo de gestión RR.HH. actual	81
Figura 23. Ambiente de trabajo.....	82
Figura 24. Reconocimiento	83
Figura 25. Opiniones para mejorar el desempeño.....	84
Figura 26. Programa de capacitación	85
Figura 27. Opinión para programa capacitación	86
Figura 28. Equipos de trabajo	87
Figura 29. Progreso y desarrollo del personal.....	88
Figura 30. Metas departamentales y organizacionales.....	89
Figura 31. Trabajo en equipo	90

Figura 32. Calidad en el servicio al cliente	91
Figura 33. Comunicación organizacional	92
Figura 34. Crecimiento laboral	93
Figura 35. Satisfacción laboral.....	94
Figura 36. Organigrama informativo	102
Figura 37. Proceso de reclutamiento y selección	118
Figura 38. Esquema de plan de capacitación	121
Figura 39. Cronograma de capacitación.....	121
Figura 40. Modelo de Plan de Carrera por colaborador.....	122
Figura 41. Proceso de ejecución de nómina.....	123
Figura 42. Estructura evaluación 360°	125
Figura 43. Plantilla evaluación 360°	126

Resumen

El presente estudio busca proponer un modelo de gestión para la administración del talento humano en la empresa Naturpharma S.A. de la ciudad de Guayaquil. El desarrollo de la investigación persigue los siguientes objetivos que son, establecer las teorías y conceptos que fundamentan el trabajo de investigación con relación a la gestión del talento humano; caracterizar la situación actual de la empresa Naturpharma S.A., respecto a la estructura organizacional, los procesos que desarrolla y la gestión administrativa; diagnosticar el grado de satisfacción de los clientes internos en relación al modelo de gestión de talento humano de la empresa Naturpharma S.A. y; finalmente, validar los aspectos que deben ser considerados para el diseño de un modelo de gestión de talento humano que contribuya al desarrollo de los colaboradores y; además, la medición de la eficiencia en las áreas de trabajo. Cabe destacar que la propuesta planteada se convierte en el aporte más trascendental del estudio desarrollado, pues le permite a la empresa en mención armonizar los procesos que requiere durante la selección, desarrollo, retención y salida de los colaboradores en la compañía, buscando siempre el desarrollo y la sostenibilidad organizacional en el largo plazo.

Palabras claves: Gestión, talento humano, recursos humanos, colaboradores, administración.

Abstract

This study aims to propose a management model for management of human talent in the company Naturpharma S.A. of the city of Guayaquil. The development of research pursues the following objectives are to establish the theories and concepts underlying the research work regarding the management of human talent; characterize the current situation of the company Naturpharma S.A., regarding the organizational structure, processes that develops and administrative management; diagnose the degree of satisfaction of internal customers regarding the management model of human talent Naturpharma Company S.A. Y; finally validate aspects that should be considered for the design of a management model of human talent that contributes to the development of employees and; In addition, measurement of efficiency in work areas. Note that the proposal put forward becomes the most momentous contribution of the study developed, it allows the company in question harmonize the processes required for the selection, development, retention and exit of employees in the company, always looking for development and organizational sustainability in the long term.

Keywords: management, human talent, human resources, staff, administration.

Introducción

En los escenarios actuales se hace necesario que las empresas cuenten con un buen clima organizacional, lo cual quiere decir que el personal alcance un grado de sinergia, al punto que el trabajo en equipo fluya naturalmente y cada colaborador conozca las responsabilidades y funciones de su cargo, facilitando el manejo de las relaciones interpersonales y fomentando el buen clima organizacional. Es oportuno mencionar que esto se alcanza con la gestión del talento humano en lo cual es considerada como puntos de referencia la selección de personal por competencias, gestión del conocimiento, desarrollo humano y organizacional, desempeño individual y por departamento, compensaciones estratégicas, el clima y bienestar en el trabajo.

Con el desarrollo del presente estudio se espera proponer y diseñar un modelo de gestión de talento humano para ser aplicado en la empresa Naturpharma S.A., lo cual permite otorgar a los directivos de la compañía herramientas que contribuyen a la administración de personal y al buen funcionamiento organizacional. Es importante destacar que para toda empresa es importante tener los perfiles y funciones de los colaboradores bien definidos, pues con esto se logra tener un orden para que cada uno de ellos pueda desenvolverse de forma adecuada en cada una de las áreas y cargos asignados por la organización, alcanzando de esa forma la calidad administrativa y mayor rendimiento en los indicadores de productividad.

Las razones que motivaron el desarrollo de este estudio son el poder contribuir al desarrollo y crecimiento de una empresa ecuatoriana que debido a la

competencia agresiva que existe en el sector farmacéutico ha tenido varios puntos que han perjudicado su accionar y han frenado su crecimiento; motivo por el cual, el que Naturpharma S.A. forme un equipo de trabajo íntegro, sinérgico y comprometido con la organización le otorgará a la compañía gran fortaleza para continuar en la lucha frente a otras empresas nacionales y multinacionales que operan en el Ecuador. Cabe destacar que la empresa Naturpharma S.A. tiene 16 años con la representación, importación, comercialización y distribución de productos de medicina biológica, cuenta con tres oficinas a nivel nacional, donde la matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil y dos sucursales en las ciudades de Quito y Cuenca.

El mayor inconveniente dentro de la organización es el alto índice de rotación de las personas que colaboran con la empresa, quienes no tienen bien definidas las funciones y tampoco cuentan con los perfiles establecidos para la selección óptima del talento humano, este hecho ocasiona que muchas veces el personal contratado no cumpla con las expectativas que demanda la empresa para alcanzar los objetivos establecidos y de la misma forma la empresa no cumple con las expectativas que demandan los colaboradores, lo cual causa mucha desmotivación en el personal. Es por ello que con la propuesta diseñada en el presente trabajo de titulación se darán las pautas necesarias para desarrollar herramientas, técnicas, procedimientos y habilidades que garanticen el óptimo funcionamiento del recurso humano, así como también la implementación de indicadores de gestión, la definición de perfiles idóneos para cada puesto de trabajo, la implementación de un programa de incentivos, crecimiento y desarrollo profesional de los colaboradores en base al cumplimiento de objetivos.

El estudio se estructura de la siguiente forma:

Capítulo I, se explican las teorías y aportes teóricos, donde se exponen los parámetros claves en los cuales se sustenta el estudio. Es así que se detallan los conceptos teorías y aportes más significativos a nivel mundial relacionados a la Gestión del Talento Humano.

Capítulo II, se detalla y expone la situación de la empresa Naturpharma S.A., por ejemplo: la estructura interna, filosofía organizacional y otros aspectos relacionados al presente estudio.

Capítulo III, se presenta el desarrollo de la metodología a seguir para el levantamiento de información real de la empresa en estudio, para que por medio de los resultados obtenidos al encuestar al personal, se pueda plantear una propuesta alineada a las necesidades reales de la organización.

Capítulo IV, se registra la propuesta que contiene el diseño del Modelo de Gestión de Talento Humano aplicado para la empresa Naturpharma S.A., con lo cual se puntualizan las estrategias y programas necesarios para mejorar la estructura interna de la organización.

Finalmente se indican las conclusiones y recomendaciones del estudio.

Antecedentes del estudio

El presente trabajo de investigación se origina a causa de las buenas prácticas administrativas y de gestión de talento humano existentes, las cuales en la mayoría de veces son obviadas y poco consideradas al momento de emprender y desarrollar una empresa, lo cual al mediano y largo plazo ocasiona varios problemas internos en las organizaciones. Esta es una realidad que se puede identificar en varias organizaciones ecuatorianas, tanto públicas como privadas acorde a lo expuesto por la Revista Ekos (2013). Esto quiere decir que muchas empresas crecen pero la estructura interna carece de una buena administración del talento humano.

De acuerdo a un estudio realizado en Santiago de Chile por la Universidad Católica Silva Henríquez (2013), 15 profesionales mencionaron que es muy importante definir los objetivos y los procesos metodológicos dentro de la gestión del talento humano, pues esto permite proyectar a mediano y largo plazo las labores de cada colaborador, apuntando a aspectos estratégicos de las organizaciones de los que, en gran medida, depende el éxito empresarial y el desarrollo personal de los trabajadores.

Si se toma como ejemplo la situación de la gestión del talento humano de las organizaciones en Medellín, de acuerdo al artículo “Talento Humano: El factor clave del servicio” presentado por Escobar, Moreno y Mauricio (2013), indica que uno de los factores más importantes para el crecimiento de las empresas es el talento humano pues una vez que es gestionado este se ve reflejado en todas las actividades que se desempeñen en la organización, principalmente en aquellas

orientadas al servicio y que tienen contacto con los clientes externos. Es así que los directores de las empresas deben administrar y gestionar el talento humano, debido a que esto les permitirá tener un ambiente saludable de trabajo que fomenta un liderazgo apropiado y buenos equipos de colaboración.

Hay que tener presente que una empresa es aquella organización conformada por personas, por lo cual siempre será más enriquecedor los aportes colectivos que los individuales y; en consecuencia, la alta dirección debe asumir el reto de hacer del trabajo individual una experiencia colectiva motivadora, es decir deben asegurar la capacitación y educación continua de los miembros de la organización dentro de un desarrollo personal que tenga en cuenta las aptitudes y aspiraciones de cada uno de los trabajadores, alineados al rol de cada individuo, grupo de trabajo o departamentos con los fines de la empresa. De esta forma el aprendizaje continuo, el empoderamiento, la cooperación y el trabajo en equipo son tareas fundamentales en la gestión del talento humano para el servicio en cualquier empresa que desee ser competitiva y exitosa.

Este trabajo se fundamenta en la premisa de que el talento de cada persona dentro de la organización es la suma de las capacidades, el compromiso y la acción, de acuerdo con esta afirmación, la empresa debe garantizar la capacitación y las condiciones apropiadas de acción, con el fin de mantener el compromiso y la motivación de sus empleados según Escobar, Moreno y Mauricio (2013).

Planteamiento del problema

El problema del presente trabajo de investigación se da por la falta de un departamento de recursos humanos en la empresa Naturpharma S.A., lo que ha ocasionado una gestión nula en esta área de la empresa, con esto también la pérdida de dinero debido a los problemas en la selección y rotación de personal, mal clima laboral, fallos en la comunicación, desmotivación organizacional y problemas en los controles del recurso humano. Adicionalmente no existen perfiles de cargo ni manual de funciones, lo que hace que existan problemas en la estructura interna de la organización.

Formulación del problema

La formulación del problema hace referencia a la siguiente pregunta:

¿Cómo incide la Gestión del Talento Humano en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Naturpharma S.A?

Justificación

La gestión de talento humano permite mejorar las habilidades y destrezas de cada empleado, así como también permite el intercambio de conocimientos de cada uno de ellos, lo que lleva a que se realice un verdadero trabajo en equipo. Todos los empleados de esta empresa deben conocer esta propuesta, interiorizarla y sobre todo estar comprometidos para lograr alcanzar el objetivo común para el bienestar de la organización y del colaborador.

Esta investigación busca impulsar el crecimiento empresarial, por medio del fortalecimiento estructural de Naturpharma S.A. El propósito de la creación de un modelo de gestión, es brindar a la empresa las herramientas necesarias para hacer más eficiente la administración del talento humano, logrando la disminución del índice de rotación de personal, la creación de perfiles, funciones, metas y objetivos claros, mejorando así el ambiente de trabajo, beneficiando a los empleados y a la empresa.

La realización de este estudio implica un aporte para la sociedad ya que constituye un ejemplo que puede aplicarse en otras organizaciones que se encuentren en una situación similar, por diferentes razones, y servir de base para otros administradores que al asumir sus funciones identifiquen este tipo de situación en las organizaciones que van a dirigir; al cumplirse este objetivo se mejoraría la estabilidad de sus colaboradores permitiendo su crecimiento personal y profesional aportando así a la comunidad.

La empresa se verá beneficiada al contar con una propuesta que sirva de base para el establecimiento de la estructura sobre la cual se administrará el talento humano, contribuyendo así con la maximización de la eficiencia de cada uno de sus colaboradores, logrando de esa forma el crecimiento de la organización.

La creación de un modelo de gestión favorece a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Sistema de Posgrado de la Maestría en Administración de Empresas como institución, ya que se contribuye con un estudio que propone el análisis de una situación actual que puede servir como base para la búsqueda de soluciones en futuros casos empresariales similares, en la cuales las empresas en

cuestión hayan crecido de forma rápida sin haber tenido una base sólida con relación al recurso humano. Se decidió abordar este tema porque es muy usual en nuestro medio que no se gestione el talento humano, por lo cual al plasmar este estudio y los conocimientos teóricos en una empresa real se pretende abordar y aportar con soluciones a los sucesos inmersos en la problemática planteada.

Objetivo General

Evaluar la Gestión del Talento Humano y su incidencia en la satisfacción laboral de los colaboradores de la empresa Naturpharma S.A. realizando una investigación de campo para diseñar un Modelo de Gestión de Talento Humano.

Objetivos Específicos

Establecer las teorías y conceptos que fundamentan el trabajo de investigación con relación a la gestión del talento humano.

Caracterizar la situación actual de la empresa Naturpharma S.A., respecto a la estructura organizacional, los procesos que desarrolla y la gestión administrativa.

Diagnosticar el grado de satisfacción de los clientes internos en relación al modelo de gestión de talento humano de la empresa Naturpharma S.A.

Validar los aspectos que deben ser considerados para el diseño de un modelo de gestión de talento humano que contribuya al desarrollo de los colaboradores y; además, la medición de la eficiencia en las áreas de trabajo.

Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación a responder son:

¿Cuál es el beneficio que le otorga un Modelo de Gestión de Talento Humano a la empresa Naturpharma S.A?

¿Qué falencias y problemas le ha ocasionado a Naturpharma S.A la inexistencia de un departamento de Recursos Humanos?

¿Qué aspectos debe considerar el Modelo de Gestión de Talento Humano para ser aplicado en la empresa Naturpharma S.A?

¿Los colaboradores cumplen sus expectativas dentro de la organización?

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Desarrollo de marco teórico

1.1.1. Tipos de organizaciones

Según Thompson (2013), existen varios tipos de organizaciones las cuales pueden ser categorizadas dentro de los siguientes grupos:

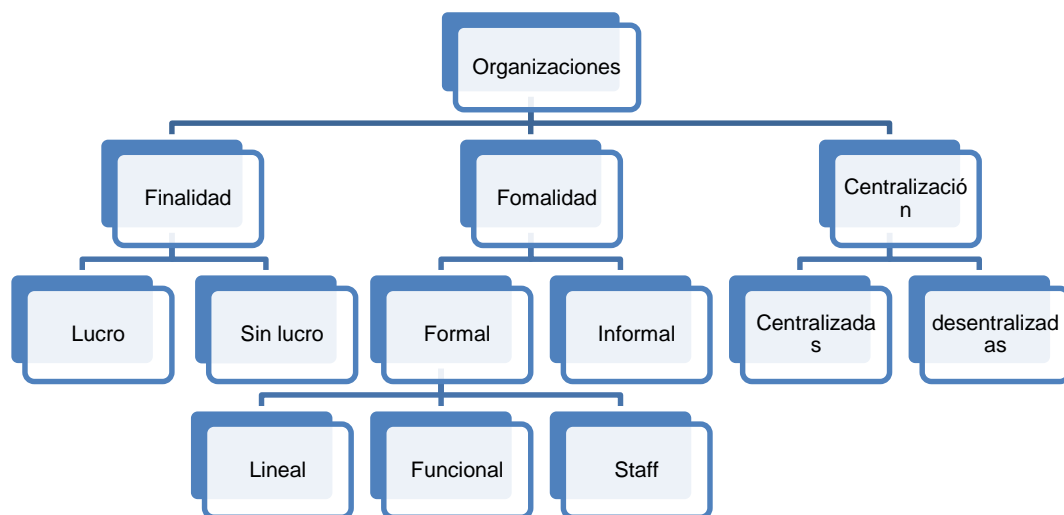


Figura 1. Tipos de organizaciones

Fuente: (Thompson, 2013)

Acorde a la figura 1 se puede notar que las organizaciones pueden categorizarse según su finalidad, formalidad y centralización.

La finalidad de una organización puede sujetarse a la obtención de una rentabilidad o simplemente a prestar un servicio sin ningún interés monetario de por medio.

También está la formalidad de la organización, lo que indica que puede estar estructurada formalmente, es decir que ha definido estructura organizacional, políticas internas, procedimientos, reglamentos internos y estructura interna. Las organizaciones formales pueden ser lineales, funcionales y de staff.

Tabla 1. Características de la organización formal

Organización lineal	Forma estructural simple y antigua, tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. Funciona bajo un formato piramidal donde los mandos altos y medios reciben y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Este tipo de organización se aprecia en aquellas pequeñas empresas o etapas iniciales de las organizaciones.
Organización funcional	Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Cada colaborador tiene un objetivo, funciones y perfiles.
Organización staff	Tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. Las relaciones personales son las más importantes.

Fuente: (Thompson, 2013)

Existen las organizaciones informales, las cuales carecen de estructura interna, aunque no son muy comunes en la mayoría de empresas existen aspectos de informalidad.

Por último se encuentran aquellas organizaciones categorizadas como centralizadas, de las cuales están las de funciones centralizadas y descentralizadas. La primera se caracteriza porque la autoridad se concentra en los mandos altos, por lo cual no existe delegación ni aporte de los mandos bajos. La segunda se da cuando en la organización la comunicación y aporte fluye abiertamente, respetando los cargos y funciones permitiendo que se deleguen toma de decisiones y autoridad dependiendo del puesto y grado de responsabilidad, lo cual le otorga capacidad de respuesta a problemas e inconvenientes operativos (Thompson, 2013).

Según Chiavenato (2011), las organizaciones puede ser de diferentes tipos dependiendo de su estructura interna; no obstante, lo más recomendable es que cualquiera que sea su composición debe responder a los objetivos que tenga la empresa. Debe fomentar el trabajo en equipo, la delegación, formalidad y descentralización. Entre las principales formas de organizaciones están la lineal, la funcional y la línea - staff.

La organización lineal es aquella que se maneja con autoridad unidireccional, es decir que el jefe maneja todo los aspectos operativos y decisión de la empresa. En este tipo de organizaciones los colaboradores solo obedecen órdenes del jefe.

En la organización funcional la autoridad es parcial y relativa, se delegan muchas tareas de control en los mandos medios. La comunicación es directa y sin

obstáculos, lo cual mejora la comunicación en la empresa. En este sentido cada departamento tiene objetivo, funciones y responsabilidad, lo cual le da una mejor identidad a la empresa.

Se dice que una organización es de línea - staff cuando se da una mezcla de las organizaciones lineales y funcionales, con la finalidad de que las desventajas existentes en ambas categorías sean sobrellevadas. Los controles son efectivos y con esta se espera la cooperación y desarrollo grupal.

Tabla 2. Características de la organización formal

Tipos de organizaciones	Ventajas	Desventajas
Organización lineal	Estructura de fácil comprensión para los subalternos, ideal para pequeñas empresas.	Estructura rígida que no permite el crecimiento de los colaboradores, tendencia autoritaria y centralizada, el jefe es el eje principal de desarrollo, no existe especialización y podrían existir cuellos de botella. No delega.
Organización funcional	Buena comunicación entre los mandos medios, altos y bajos, existe la especialización en cada tarea, mayor enfoque en el trabajo por parte de los colaboradores, cada quien tiene su función establecida estructuralmente.	Si no hay buena selección de personal los colaboradores podrían colapsar, pues el trabajo es muy intenso por cada cargo, existe una competencia interna muy elevada pues cada quien tiene sus funciones y responde por ellos, podría no existir colaboración entre pares. Los mandos altos podrían perder autoridad.
Organización staff	Brinda autoridad única y asesoría especializada, el acompañamiento es la herramienta más potente para fortalecer la estructura interna, fomenta el trabajo en equipo, delegación acorde a las fortalezas de cada colaborador, trabajo conjunto entre los órganos de línea y staff.	Depende de perfiles bien establecidos acorde a los conocimientos y experiencia de cada colaborador en todas las líneas organizacionales, las capacitaciones y asesorías podrían ser mal vistas, por lo cual un plan de carrera es necesario para que las actividades de adquisición de conocimientos sean objetivas.

Fuente: (Chiavenato, 2011)

Aunque no existe una categoría única las antes mencionadas son las estructuras que con más frecuencia se evidencian, dependiendo de la función, tamaño y condición de la empresa, la organización tiende a caer dentro de una de las categorías antes expuesta.

Acorde a lo antes expuesto Naturpharma S.A., se puede categorizar como una empresa con fines de lucro, formal de manera lineal y con funciones centralizadas, por lo cual es necesario que llegue a ser descentralizada.

1.1.2. Tipos de empresas en Ecuador

En Ecuador acorde a lo expuesto en la Ley de Compañías expedida por el H. Congreso Nacional del Ecuador (1999), menciona que las empresas pueden ser:

Tabla 3. Principales tipos de empresas en Ecuador

De Nombre Colectivo	<p>Se fundamenta en el conocimiento y confianza entre los socios.</p> <p>No admite suscripción pública de capital.</p> <p>El contrato de una compañía en nombre colectivo se celebra por escritura pública; la escritura pública de formación de la compañía será aprobada por un Juez de lo Civil;</p> <p>La compañía se forma entre 2 o más personas; el nombre de la compañía debe ser una razón social que es una fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras “y compañía”.</p> <p>La Ley no señala para esta compañía un mínimo de capital fundamental; los aportes de capital no están representados por títulos negociables.</p> <p>Para la constitución de la compañía se pagará no menos del cincuenta por ciento del capital suscrito; por las obligaciones sociales los socios responden en forma SOLIDARIA E ILIMITADA.</p> <p>No está sujeta a la superintendencia de compañías.</p>
---------------------	--

Sociedad Anónima	<p>Esta Compañía tiene como característica principal, que es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, y sus accionistas responden únicamente por el monto de sus aportaciones.</p> <p>Esta especie de compañías se administra por mandatarios amovibles socios o no. Se constituye con un mínimo de dos socios sin tener un máximo. La compañía se constituirá con un mínimo de socios, sin tener un máximo de socios.</p> <p>El capital mínimo con que ha de constituirse la Compañía de Anónima, es de ochocientos dólares.</p> <p>El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 25% del capital total. Las aportaciones pueden consistir en dinero o en bienes muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez.</p>
Responsabilidad Limitada	<p>La Compañía de Responsabilidad Limitada, es la que se contrae con un mínimo de dos personas, y pudiendo tener un máximo número de quince. En ésta especie de compañías sus socios responden únicamente por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales, y hacen comercio bajo su razón social o nombre de la empresa acompañado siempre de una expresión peculiar para que no pueda confundirse con otra compañía. El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía de Responsabilidad Limitada, es de cuatrocientos dólares. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en un 50% del valor nominal de cada participación y su saldo deberá en un plazo no mayor de doce meses. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez.</p>

Fuente: (H. Congreso Nacional del Ecuador, 1999)

Como se puede notar Naturpharma S.A., es una sociedad anónima por lo cual se considera como una entidad mercantil, cuyo capital se encuentra dividido en acciones, que están soportadas por las aportaciones de los socios. Este tipo de compañías siempre responderán a las exigencia de los accionistas, quienes esperan una rentabilidad sostenible y creciente.

Acorde a lo expuesto por Pareja (2005), las empresas pueden clasificarse según el giro de negocio, la forma jurídica, la dimensión, la geografía, la procedencia del capital y la presencia en el mercado.

- Según el giro de negocio o actividad que desempeñe puede ser industrial, manufacturera, comerciales, producción y servicios públicos o privados, entre otras.
- Según la forma jurídica pueden ser individuales, societarias y cooperativas.
- Según su dimensión puede ser micro, pequeña, mediana y grande empresa.
- Según la geografía puede ser local, regional, nacional, multinacional, transaccional y mundial.
- Según la procedencia del capital puede ser pública, privada y mixta.
- Según la cuota de mercado puede ser aspirante, especialista, líder, seguidora.

1.1.3. Composición de las empresas

Una empresa se compone de personas por lo cual se la puede conceptualizar como aquel sistema social que se integra por individuos o grupos de trabajos que se orientan a ejecutar actividades y funciones acorde a lo que se requiera dentro de la estructura jerárquica. Es por ello que una empresa se compone de recursos monetarios, materiales y humanos, por lo cual el ser humano hace uso de los recursos para desempeñar las actividades necesarias para la sobrevivencia de la empresa (Ventura, 2008). Las actividades que desempeña una empresa se orientan a la oferta de productos y servicios con el objetivo de promover el bienestar y cubrir necesidades de las personas.



Figura 2. Composición de la empresa según los niveles

Fuente: (Delgado, 2005)

El nivel superior es aquel que establece la posición de la empresa, los objetivos organizacionales, reglas y pautas para las estrategias a implementarse. Espera resultados y es quien maneja el funcionamiento de la empresa. En este se encuentran accionistas, directores y gerentes. Puestos netamente estratégicos evaluados por resultados.

El nivel intermedio, medio o ejecutivo es aquel encargado de la coordinación de áreas funcionales, se orienta hacer el conector entre la información generada en los mandos altos para llevarla a los mandos bajos y viceversa. Es pieza clave en la ejecución de las estrategias y generación de valor. Son puestos encargados de traducir las estrategias en acciones.

El nivel bajo, técnico u operativo es aquel inmerso en la operatividad de la empresa durante el proceso de generación de bienes y servicios, cumplen el rol asignado por los superiores; no obstante son pieza clave en los procesos operativos. No son puestos estratégicos pues las funciones suelen ser mecánicas.

Para Pareja (2005), una empresa se compone de:

Capital: es el recurso integrado por bienes y dinero que forman parte de los activos de la empresa. En contabilidad son conocidos como los activos de la empresa y el patrimonio.

Trabajo: dado por la mano de obra o recurso humano en los distintos niveles jerárquicos.

Materiales: aquellos recursos considerados como materia prima.

Cuando se hace referencia a los niveles jerárquicos la forma más sencilla de graficar la estructura de una empresa son los organigramas. Según Reyes, (2002), los organigramas revelan la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación, la naturaleza lineal o de staff de los departamentos, las jefaturas y puestos de colaboración.

Naturpharma S.A., no cuenta con un organigrama estructurado formalmente, por lo cual es necesario se ejecuten en la propuesta la estructura más recomendable y acorde a las siguientes especificaciones.

1.1.4. Tipos de organigramas más utilizados

Los organigramas acorde a lo mencionado por Robbins y Judge (2013), sirven para graficar la estructura orgánica de las compañías, lo cual plasma de forma jerárquica la posición de los departamentos o áreas que la componen, lo cual es muy importante para la ejecución de las funciones administrativas que se alinean a la planeación, organización, dirección y control.

Para Robbins y Judge (2013), los organigramas pueden definirse por la naturaleza, la finalidad, el ámbito, el contenido y la representación gráfica:

Según la naturaleza pueden ser:

Microadministrativos, lo que quiere decir que corresponde a una organización, la cual se representa de forma global o de un grupo de las áreas que la componen.

Macroadministrativos, las cuales suelen representar a más de dos organizaciones filiales, subsidiarias o que se relacionen de alguna forma en sus operaciones cotidianas. No importa el sector o actividad que desempeñen.

Mesoadministrativos, que involucra más organizaciones de un mismo sector o rama económica. Generalmente este tipo de representaciones son evidenciadas en el sector público.

Según la finalidad que tenga pueden ser:

Informativo, el cual sirve como un diseño que puede ser mostrado al público en general. En este tipo de representaciones se expresan las unidades del modelo y las relaciones de líneas; así como también aquellas unidades asesoras.

Analítico, lo cual quiere decir que se utiliza con el objetivo de ejecutar una evaluación, principalmente, de costes del comportamiento organizacional, lo que quiere decir que permite el análisis de presupuestos con relación al cargo de la planta, ventas u algún otro departamento que involucre importantes partidas de gastos. Generalmente este tipo de organigramas no tiene aplicabilidad debido a las distintas herramientas que permiten otros tipos de análisis.

Formal, quiere decir que el organigrama es aceptado y respaldado por los organismos o clientes internos de una organización. Representa el modelo de funcionamiento planificado o formal, el cual debe respetarse. Este es el que se ejecutará en la propuesta.

Informal se da cuando genéricamente se han estipulado departamentos solo en las jefaturas pero no son respaldados ni compartidos con quienes integran la compañía, esto sucede en la empresa Naturpharma S.A., lo cual debe ser mejorado.

Según el ámbito aplicado pueden ser:

Generales: los cuales presentan la información estructural departamental hasta un nivel jerárquico de acuerdo a la necesidad y características de la representación gráfica.

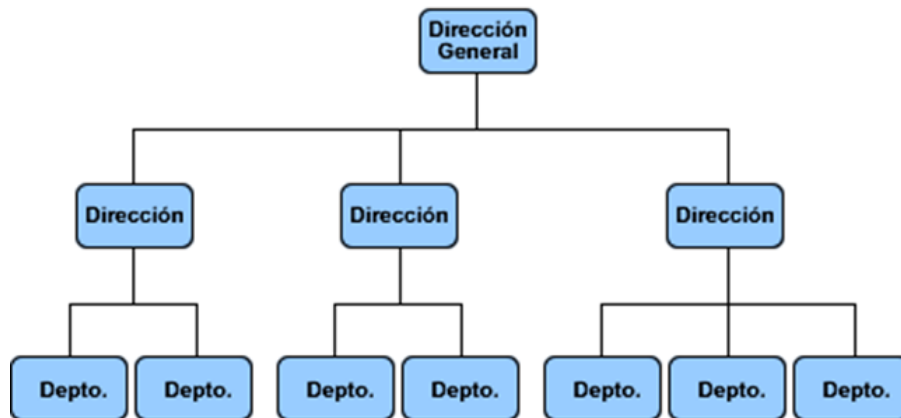


Figura 3. Organigramas generales

Fuente: (Robbins & Judge, 2013),

Como se observa solo llega hasta los departamentos pero no a los cargos u oficinas que puedan existir en cada uno de ellos.

Específicos: Los específicos van de lo general a lo particular, la descripción que muestran son mucho más profunda considerando como se integra cada departamento de la organización.

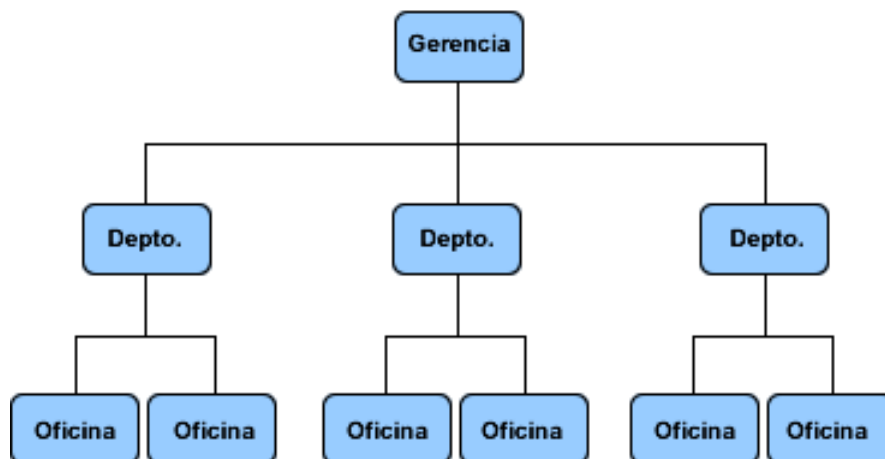


Figura 4. Organigramas específicos

Fuente: (Robbins & Judge, 2013),

Según su contenido:

Integrales: una descripción gráfica completa, considera las líneas administrativas y la jerarquía.

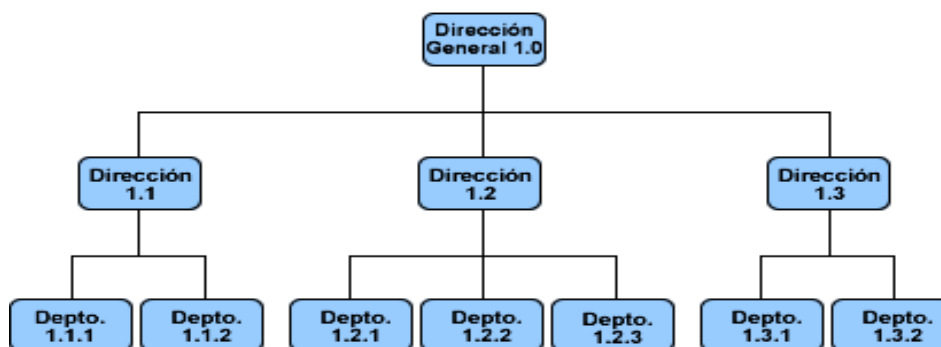


Figura 5. Organigramas integrales

Fuente: (Robbins & Judge, 2013),

Funcionales: También cuenta con una descripción integral; sin embargo, muestra además las funciones de cada integrante del departamento. No es muy utilizado, pues se considera en las empresas manuales de funciones.

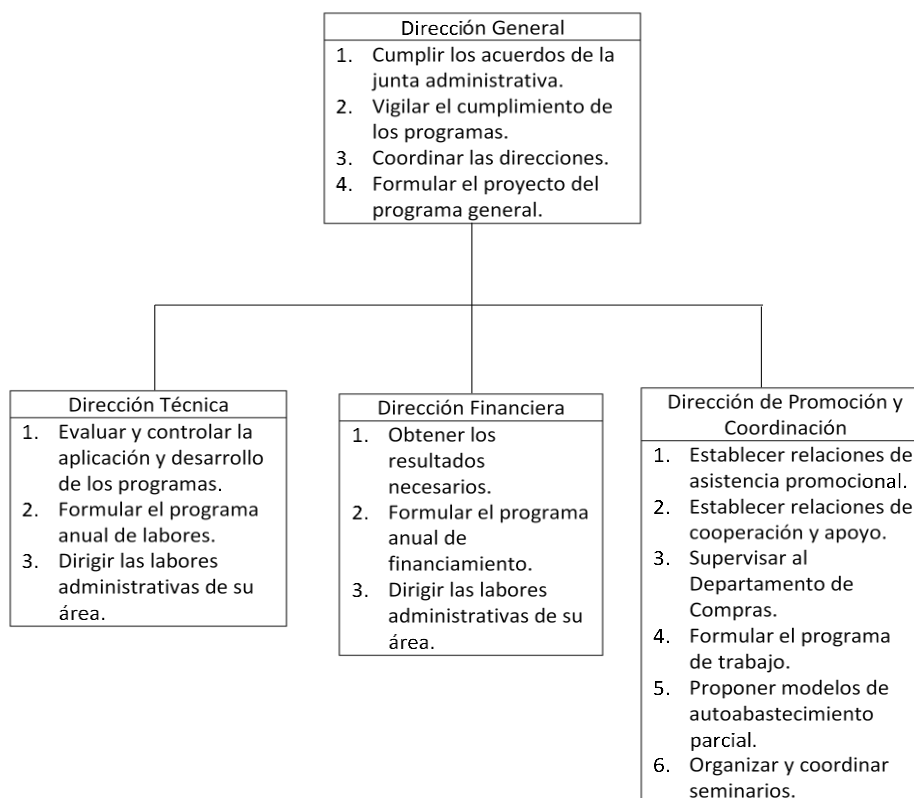


Figura 6. Organigramas funcionales

Fuente: (Robbins & Judge, 2013),

De departamentos, cargos y número de colaboradores: este tipo de organigrama contiene las necesidades en cuanto a puestos y números de colaboradores necesarios para el funcionamiento óptimo de cada departamento. Es un organigrama muy completo pero que generalmente no es utilizado en Ecuador.

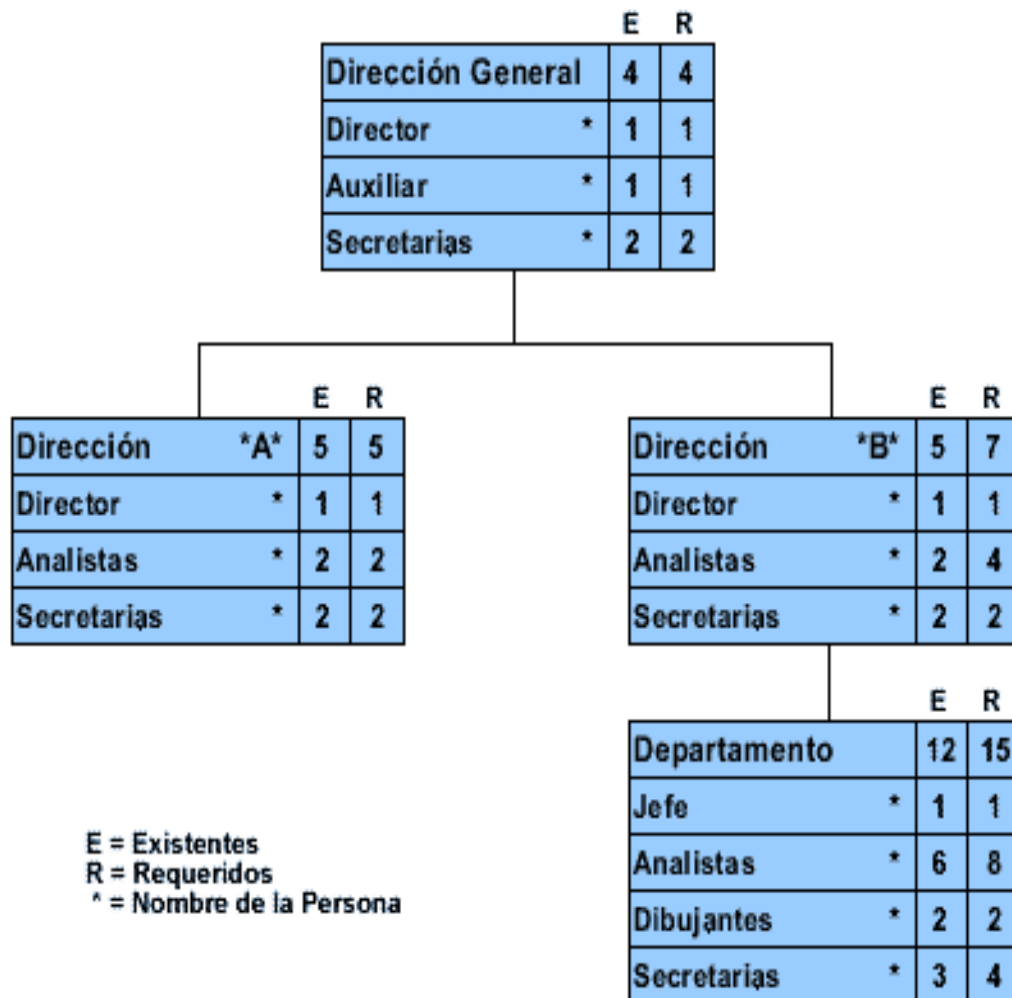


Figura 7. Organigramas departamentos, cargos y número de colaboradores
 Fuente: (Robbins & Judge, 2013),

Según la presentación gráfica:

Sin duda son los tipos de organigramas más utilizados en el medio ecuatoriano por los empresarios, al igual que en otras partes del mundo.

Verticales: Grafican las ramas y jerarquías de arriba hacia abajo desde los mandos altos hasta los de nivel operativo, en forma escalonada.

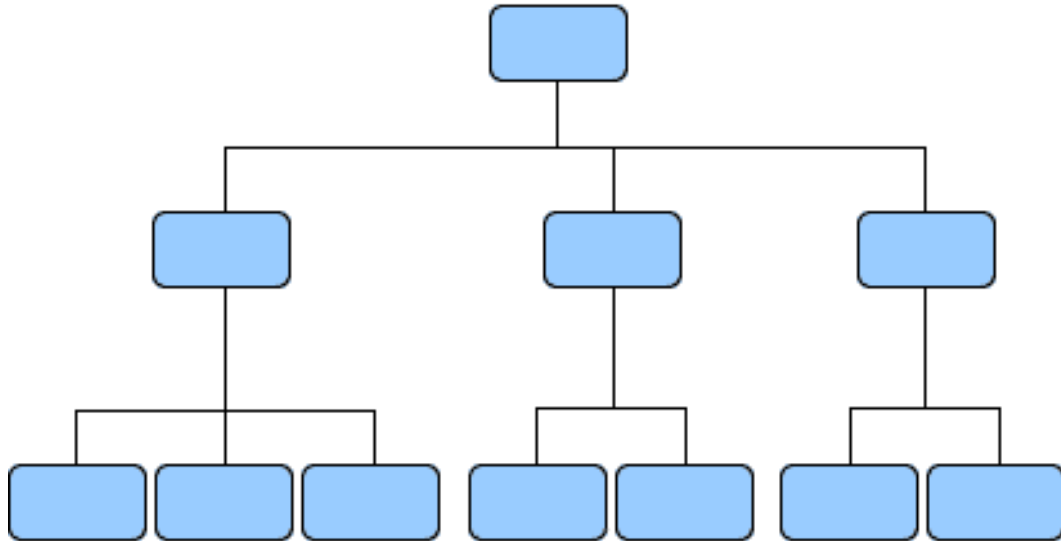


Figura 8. Organigramas Verticales

Fuente: (Robbins & Judge, 2013),

Horizontales: A diferencia del vertical este muestra la información de izquierda a derecha.

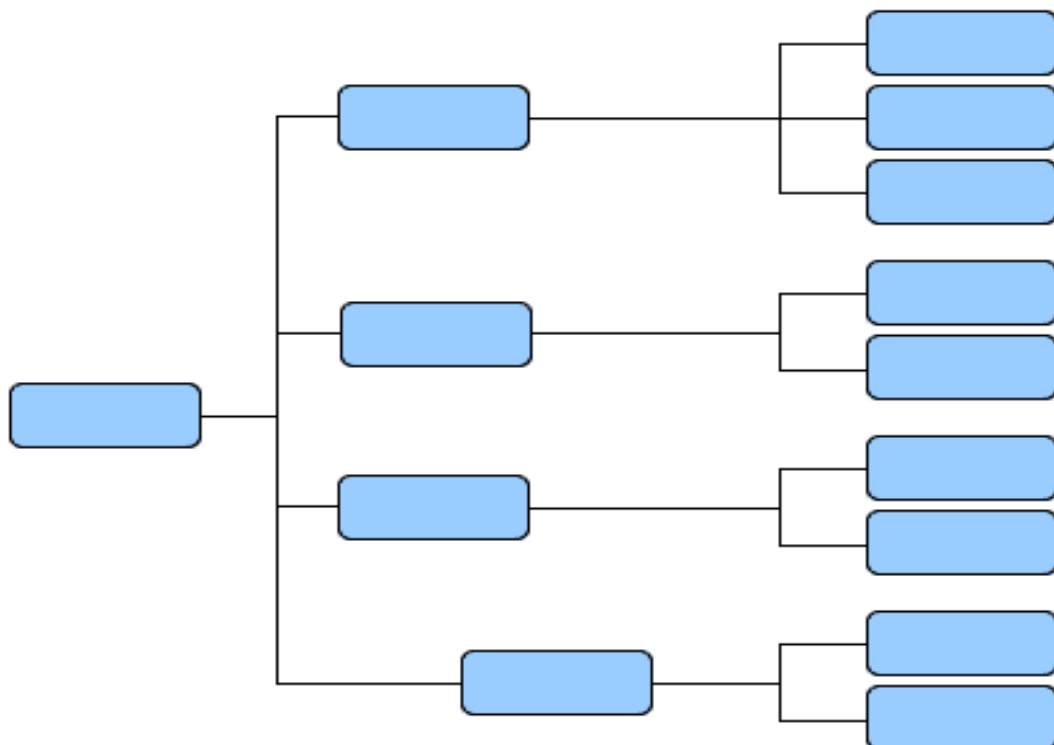


Figura 9. Organigramas Horizontales

Fuente: (Robbins & Judge, 2013),

Sin duda alguna los organigramas son de mucha importancia para mostrar la estructura interna de una empresa, permiten establecer líneas de comunicación y orientación para nuevos trabajadores pues saben cuál es la estructura de la empresa, delimitando cualquier complejidad estructural. Adicionalmente sirve para que terceros conozcan de la estructura y funcionamiento de la organización. Se puede indicar que los organigramas le proporcionan formalidad a la organización, lo cual analíticamente proporciona una clara idea del funcionamiento organizacional.

1.1.5. Recursos Humanos y la Gestión del Talento Humano

En las organizaciones, empresa o compañías siempre ha estado presente la labor del Recurso Humano o RRHH, el cual dependiendo del tamaño de la empresa podría constituirse como un área o departamento individual y con funciones establecidas.



Figura 10. Proceso de Gestión de Talento Humano

Fuente: (Robbins & Judge, 2013),

Acorde a lo expuesto por Berbel (2007), la actividad de recurso humano se encamina a la gestión de esta parte tan importante de la empresa, por lo cual de la misma forma que se cuida y controla el capital, los equipos y materiales, es necesario ejercer actividades para efectivizar el recurso de la compañía. A continuación se da una explicación del Proceso de Gestión de Talento Humano:

La planificación de personal se refiere aquella actividad que determina la necesidad de recurso humano, es decir número de empleados durante un periodo determinado. Adicionalmente el perfil idóneo de cada colaborador de acuerdo a cada área de trabajo y función a ejercer. Finalmente definir los tipos de contratos a ejecutar y los costes de nómina.

La selección de personal es el siguiente paso previa identificación de las necesidades de contratación. En esta actividad existen diversas herramientas que permiten una adecuada selección; motivo por el cual, la persona encargada de este departamento debe tener experiencia y conocimientos amplios. Esta actividad se compone de la búsqueda de candidatos acorde a los perfiles establecidos en la primera actividad. Se planifican entrevistas personalizadas con aquellos candidatos que podrían ocupar la vacante. En esta actividad luego de las entrevistas se suele hacer una preselección para realizar a los candidatos pruebas que serán calificadas para tener una contratación acertada.

La actividad de contratación de personal, se da una vez que el representante de Recursos Humano encuentra la persona adecuada para la vacante, es necesario que se ejecuten todas las tareas para la contratación ligadas al Código de Trabajo vigentes y las leyes de Seguridad Social del Ecuador.

Una vez que el trabajador fue contratado es necesario que el representante de Recursos Humanos se encargue de la formación del personal, es decir identificar las necesidades de formación para ejecutar un plan de capacitación anual que les permita a los colaboradores desempeñar las actividades otorgadas de forma efectiva. Recursos Humanos debe hacer un plan de carrera para cada trabajador. En esta actividad se considera la inducción, explicación de la filosofía organizacional y la estructura organizacional.

Una actividad importante es el manejo de la nómina, los beneficios y bonificaciones, por lo cual Recursos Humanos debe esquematizar remuneraciones competitivas que sirvan como factor motivador para los empleados, así como también garantizar que los pagos se ejecuten a tiempo, acorde a lo que establece la ley laboral ecuatoriana. Así también debe ejecutar las tareas relacionadas a permisos, días libres, vacaciones y otros aspectos relacionados.

También es necesario que Recursos Humanos ejecute la evaluación continua del personal, es decir el desempeño de cada trabajador para identificar fortalezas o debilidades que deben ser potencializadas para la superación del personal. Debe estructurar plantillas de evaluación periódica. También es el departamento encargado de sancionar y sacar vistos buenos cuando se incumplan las políticas de la empresa.

Finalmente es necesario ejecutar los despidos y las indemnizaciones cuando los contratos finiquiten, ya sea por mutuo acuerdo o decisión de una de las partes acorde a lo establecido en la ley laboral, es decir la elaboración del acta de finiquito es obligación de Recursos Humanos.

Acorde a lo mencionado por Robbins y Judge (2013), la gestión del talento humano parte del departamento de Recursos Humanos y nace a partir de la importancia que tiene la fuerza laboral en el crecimiento y desarrollo de la empresa. Esta gestión tiene la finalidad de buscar, identificar y retener aquellos talentos que favorecen a la empresa, así como también evitar la rotación de personal.

Según Chiavenato (2011), cuando se habla de Talento Humano se hace mención a las habilidades y destrezas que posee un ser humano para ejecutar alguna actividad laboral. Hay que tener presente que una persona puede ser talentosa pero no necesariamente ha desarrollado las habilidades; motivo por el cual, la Gestión del talento Humano tiene la finalidad de ir perfeccionando con el transcurso del tiempo el talento de un colaborador. Es de gran importancia que las organizaciones tengan clara la idea de que el talento humano es el mayor activo que posee una empresa y que el desarrollo del mismo determinará el grado de éxito de la misma.

Las personas son quienes producen, generan, fortalecen, venden, sirven al cliente, lideran, motivan, comunican, supervisan, administran y dirigen los negocios, con esto se establece la idea de que las organizaciones o empresas son conjuntos de personas, quienes son dependientes de políticas y directrices establecidas por quienes administran estas entidades para poder guiar a los colaboradores con el desarrollo de las funciones establecidas.

Es por ello que la principal función en la gestión del talento humano es tener un impacto favorable en la organización en cada una de las áreas y que el mismo pueda ser medido tanto cualitativa como cuantitativamente, de esa forma

toda labor este enfocada en el desarrollo profesional e intelectual del trabajador, así también como generar resultados a la organización, que todos se encuentren alineados y con la mira hacia un mismo objetivo.

Exponen Robbins y Judge (2013), que las personas en lo laboral son capaces de incrementar o reducir las debilidades y fortalezas de una empresa, por lo tanto deben ser consideradas como un activo fundamental para el éxito en la organización. Por su parte los directivos deben tener las metas claras y cuantificables para darlas a conocer a todo el personal y así cumplir los objetivos propuestos. La Gestión del Talento Humano hace énfasis en trabajar en equipo, tener metas propias y compartidas, estar siempre vinculados a la misión y visión de la empresa, que los trabajadores sean comprometidos y participativos en todas las funciones que le competan, hacer énfasis en la capacitación y conocimiento continuo para lograr desarrollar la inteligencia y talento del trabajador.

Por lo antes expuesto se puede indicar que la Gestión del Talento Humano busca:

- Encontrar, identificar y contratar personal con formación competitiva.
- Motivar a los colaboradores para que den lo mejor de sí dentro de la empresa y creen lazos de fidelidad.
- Formar al talento humano.
- Medir el desempeño de los colaboradores y corregir errores.
- Ejecutar programas de retención de personal, ascensos y traslados que promuevan el crecimiento de las personas.

Acorde a lo mencionado por Werther & Keith (2008), los elementos más profundos que debe considerar la Gestión del Talento Humano son:

- La gestión del desempeño de los colaboradores.
- El desarrollo del liderazgo dentro de cada colaborador.
- Identificar las necesidades de personal y del equipo de trabajo.
- Tener un buen programa de reclutamiento.

Explica Robbins y Judge (2013), que el proceso de Gestión del Talento Humano tiene el siguiente orden:

1.- Levantamiento de perfiles de cargos y funciones: El departamento de talento humano o recurso humano debe realizar un organigrama detallado, el cual le permita identificar las necesidades de personal, por cada uno de los cargos establecer los perfiles y funciones que debe tener cada colaborador.

2.- Proceso de reclutamiento y selección de personal: Una vez identificadas las necesidades de la empresa se empieza el proceso de reclutamiento y selección, esta puede ser interna o externa, es decir que un colaborador de la empresa podría ascender y ocupar la vacante, de no existir el perfil dentro de la empresa el reclutamiento sería de forma externa. Este proceso de selección debe ser minucioso y profundo, bien estructurado y gestionado adecuadamente.

3.- Programa de inducción: Una vez ejecutado el proceso de selección, se ejecuta el programa de inducción, el cual busca orientar al nuevo trabajador en la filosofía de la compañía y las funciones que debe ejecutar en su contratación. Se interioriza el manual de funciones.

4.- Evaluación de competencias: Una vez que el trabajador es contratado e inducido se ejecuta una evaluación constante del desarrollo de competencias personales, la cual permite ir midiendo el crecimiento del colaborador.

5.- Crecimiento continuo o plan de carrera: Es necesario que la empresa ejecute planes de carrera, de tal forma que los colaboradores se motiven a ir fortaleciendo sus perfiles para aplicar a otros cargos dentro de la organización.

6.- Objetivos: Es oportuno definir objetivos y metas por cada colaborador alineados a los objetivos de las empresas.

7.- Políticas de control y evaluación: El factor más importante para la mejora continua y el control del personal es la evaluación y la definición de políticas, por lo cual es necesario sea considerado en la Gestión del Talento Humano.

1.1.6. Administración de Talento Humano

Más conocida como recursos humanos, se conforma de políticas y prácticas necesarias para dirigir aspectos administrativos en cuanto a las personas o colaboradores de la empresa. La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal (Chiavenato, 2011).

Para Chiavenato (2011), la administración de las personas es una actividad compleja, dado que este recurso de la empresa está expuesto a transformaciones y cambios legales.

Según Werther y Keith (2008) “La planeación del recurso humano es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura del personal de una organización” (p.1).

Todas las definiciones y conceptos antes expuestos coinciden en que es importante que la empresa tenga personal capacitado e idóneo para que puedan realizar las actividades y tareas que se les asignará, por lo cual es oportuna la participación esquematizada de quienes realicen las actividades de recurso humano.

1.1.7. Las competencias en la Gestión del Talento Humano

Según Dirube (2008), las competencias son características relacionadas a los campos cognitivos, conductuales y actitudinal de una persona. Estas competencias pueden ser innatas o adquiridas. La clave de un buen Modelo de Gestión de Talento Humano es la gestión de competencias dentro de una organización, pues se cree que un factor de éxito para potencializar la competitividad de una empresa está en los colaboradores.

Cuando se trabaja sobre las competencias se debe planificar que conocimientos tienen y necesitan adquirir los trabajadores, cuáles son las habilidades necesarias, las actitudes y valores que resultan ser parte imprescindible del perfil de cargo. Es por ello que la organización debe trabajar sistemáticamente para descubrir y desarrollar las competencias de los empleados.

Robbins y Judge (2013) indica que existen dos tipos de competencias que son:

Competencias diferenciadoras: Son las que distinguen a un trabajador de otro.

Competencias esenciales: Son las necesarias para lograr una actuación adecuada.

De acuerdo al grado de especificidad, existen dos divisiones:

Conocimientos específicos: Es de carácter técnico, indispensable para realizar las actividades de manera adecuada.

Habilidades y cualidades: Capacidades específicas que garantizan el éxito en su puesto.

Los autores destacan que existen dos modelos para identificar las competencias:

Conductista: Está basado en un modelo del pasado y que es difícilmente adaptable a una organización que se encuentra en constante cambio, en este tipo de modelo se definían los puestos sólo por el hecho de ver quien hacía mejor las cosas.

Constructivista: Este método rechaza la exclusión de personas menos formadas, ya que dichas personas pueden crear, ser autónomas y responsables, si se confía en la gente y se cree en ellos se les debe dar la oportunidad de aprender, en este modelo se define el puesto en base a competencias, es decir las que son necesarias para llegar al resultado deseado.

Cabe destacar que las competencias son las características subyacentes que posee una persona, que se relacionan con la actitud en el lugar de trabajo y que generalmente se basan en motivaciones, rasgos de caracteres, actitudes, valores, conocimiento, capacidades y conductas, es decir, son características medibles y confiables, que se pueden ver reflejadas en el puesto de trabajo. Es por ello que la empresa debe trabajar sistemáticamente para descubrir las competencias de sus empleados o cuáles son las competencias que requiere el personal de su empresa para ejercer una función determinada acorde a los aportes de Werther y Keith (2008).

Un modelo de Gestión del talento Humano debe crear un programa de administración de personal por competencias, el cual acorde a lo mencionado por Robbins y Judge (2013) debe considerar lo siguiente:

- Misión y visión de la empresa.
- Definir competencias estratégicas según los requerimientos de los altos ejecutivos de la compañía.
- Realizar pruebas de competencias entre los ejecutivos de la empresa.

Análisis y descripción de cargos: Esta parte es fundamental, ya que describe las competencias que necesita cada puesto de trabajo, por lo tanto el reclutamiento deberá ser más selectivo.

Selección: Debe contemplar conocimientos y competencias derivadas de la conducta para establecer el perfil ideal.

Evaluación de desempeño: En este paso se evalúa si las competencias definidas están cubiertas o necesitan de capacitación.

Capacitación: Se debe implementar un proceso que fortalezca las competencias ya adquiridas para lograr los objetivos planteados.

Compensaciones: Compensar por competencias, significa que la organización deberá implementar un sistema de remuneración variables de acuerdo a las competencias de las personas con relación a su cargo y desempeño.

Acorde a lo expuesto por Dirube (2008), las competencias se deben considerar según el desempeño del empleado, por ejemplo:

- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Dinamismo
- Responsabilidad
- Tolerancia a la presión
- Pensamiento estratégico
- Relaciones interpersonales
- Adaptabilidad.

Al momento de implementar un sistema por competencias, también se debe considerar lo siguiente:

- Que el sistema sea aplicable y no teórico
- Que sea de utilidad para la organización

- Que sea de fácil manejo
- Que permita el desarrollo de los empleados de la organización
- Que sea comprensible para todos los empleados de la organización

Hay que tener en cuenta que la gestión del talento humano en una empresa se presenta como un factor primordial, es la clave del éxito en cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la organización. Debe existir una visión integradora tanto en los directivos de la empresa como en los colaboradores, ya que al tener distintas formas de proceder dentro de una empresa sería imposible enfrentar las exigencias que el mercado actual y futuro demanda con relación a la calidad y el servicio.

Dentro de la gestión del talento humano, existen seis procesos importantes (Chiavenato, 2011):

- Admisión de personas: Reclutamiento y selección de personal.
- Aplicación de personas: División de cargos y evaluación de desempeño.
- Compensación: Remuneración y beneficios sociales.
- Desarrollo de personas: Capacitación y programas de comunicación.
- Mantenimiento de personas: Disciplina, higiene y seguridad.
- Monitoreo de personas: Bases de datos y sistemas de información.

1.1.8. Modelo de gestión de talento humano

Un modelo de gestión de talento humano, es un programa o sistema integral alineado al cuidado y fortalecimiento del recurso humano dentro de una organización, por ello es el principal factor que contribuye alcanzar niveles elevados de productividad laboral, según lo mencionado por Jiménez, Pimentel y Mentxu (2010). Se debe considerar que un modelo de gestión de talento humano, no es más que un análisis profundo y detallado de una realidad que se está viviendo en una empresa u organización, con esto nos permitirá comprender, analizar y tratar de corregir aquellas situaciones o falencias que atenten al desarrollo productivo de la misma.

La utilización de un modelo se basa en (Arbós, 2009):

- Desarrollar y establecer indicadores.
- Conceptualizar todos los aspectos importantes de la empresa.
- Brindar objetivos y estándares equitativos para todas las áreas y cargos.
- Establecer una organización coherente de las actividades de mejora.
- Medir bajo criterios establecidos y socializados a los colaboradores.

1.1.9. Comportamiento organizacional

Existen varias definiciones de comportamiento organizacional, entre ellas:

El comportamiento organizacional según Robbins (2005) “Es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización” (P.342).

Para Hellriegel (2009) el comportamiento organizacional es el “estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización” (P. 230).

En resumen, el comportamiento organizacional ayuda a que las organizaciones identifiquen y observen el comportamiento de las personas en el medio donde laboran y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas. Los objetivos que se desea lograr con el comportamiento organizacional son:

- Describir: Sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas.
- Comprender: Por qué las personas se comportan como lo hacen.
- Predecir: El comportamiento futuro de los empleados.
- Controlar: Al menos parcialmente las actividades humanas en el trabajo.

Los factores claves en el comportamiento organizacional de acuerdo a lo expuesto por Robbins (2005), son:

Personas: Las personas forman parte del sistema social de una empresa, el cual está formado por individuos, grupos formales, informales, oficiales y extra oficiales, las personas son dinámicas, ya que se forman, cambian y se desintegran, son seres vivos pensantes y con sentimientos que laboran en una organización para alcanzar objetivos tanto personales como organizacionales.

Estructura: Se refiere a los diferentes puestos de trabajo, que requiere una organización para alcanzar sus objetivos, todas las personas deben estar definidamente estructuradas de manera coordinada con la empresa, ya que de darse lo contrario, puede haber roces, problemas de cooperación, de negociación y de toma de decisiones.

Tecnología: Son los recursos con los que trabajan las personas y que influyen en las labores que ellos desempeñan, pueden ser tecnológicos, de maquinarias y equipos, con esto se logra que las personas laboren en mejores condiciones y produzcan más.

Entorno: El ambiente en donde se desenvuelve una persona mientras está laborando, es muy importante, ninguna empresa existe aisladamente, siempre dependerá del entorno tanto interno como externo, de cómo este equilibrado los entornos entre sí, dependerá el desempeño de las personas.

Según Robbins (2005), los niveles del comportamiento organizacional son:

Individual: Consiste en la comprensión y dirección del comportamiento de la persona.

Grupal: Consiste en la comprensión y dirección del comportamiento de grupos y procesos sociales

Grupo de Mando: Se determina por las relaciones formales de autoridad y definidos por el organigrama.

Grupo de Tareas: Están determinados por la organización, representan aquellos trabajadores encargados de una tarea laboral determinada o funciones.

Grupos temporales o creados "ad hoc": se conciben para realizar tareas, proyectos o actividades de carácter transitorio.

Grupo de interés: La gente que pudiera estar o no alineada con grupos de mando común o de tarea podría afiliarse para lograr un objetivo específico con el cual esté interesado.

Grupos de amistad: los grupos con frecuencia se desarrollan debido a que los miembros individuales tienen una o más características en común.

Organizacional: Consiste en la comprensión y dirección de procesos y problemas organizacionales.

1.1.10. Satisfacción laboral

Según lo mencionado por Chiavenato (2011), la satisfacción laboral es definida como el estado, sentimiento y actitud de éxito del trabajador en la empresa, es decir que este término involucra todo aquello que percibe el

colaborador frente a su propio trabajo, relacionado a factores monetarios y no monetarios.

Robbins y Judge (2013), indican que para medir la satisfacción laboral se necesitan analizar tres aspectos que son la retribución económica, reconocimientos, condiciones de trabajo, proceso de supervisión de tareas, clima laboral, funciones y responsabilidad en el trabajo, seguridad en el empleo y; finalmente, las oportunidades de crecimientos personal y profesional.

1.2. Marco conceptual

Administración:

La administración es un conjunto de actividades que se ejecutan con la finalidad de planificar, organizar, desarrollar, evaluar y controlar un elemento de la economía, es decir una empresa, sociedad y recursos, entre otros (Koontz & Weihrich, 2008).

Admisión de personas:

La admisión de personas es la bifurcación entre lo que busca la empresa y lo que ofrecen las personas que buscan cubrir una vacantes, es una negociación donde cada una elije lo que mejor se adapte a sus requerimientos, es decir que la empresa escoge a quien desea incorporar y el empleado escoge donde desea laborar. El proceso de admisión actúa como un filtro, donde se analizan las capacidades, competencias y características personales con el único fin de contratar a una persona eficiente y eficaz, por otra parte también es coherente con

lo que oferta de tal forma que la oferta laboral pueda ser atractiva para el talento que desea contratarse (Chiavenato, 2011).

Ambiente laboral:

El ambiente laboral se refiere al clima o entorno donde un colaborador ejecuta sus labores, este debe permitir una buena comunicación, satisfacción, motivación y seguridad, para que pueda lograr un desempeño y productividad empresarial de manera acertada. (Koontz & Weihrich, 2008).

Beneficios sociales:

Son prestaciones que el empleador se obliga a proporcionar cuando contrata a un empleado según lo establezca la ley pública o interna de la organización (Asamblea Nacional, 2012). Es por ello que se dice que los beneficios sociales son los derechos que tienen los empleados por medio de la empresa, estos son de carácter obligatorio y que se los considera independientes de la remuneración normal y periódica que reciben por su trabajo. Entre los beneficios sociales que rigen en la ley ecuatoriana están:

- Afiliación a la seguridad social
- Pago por horas extras y suplementarias
- Pago de la décima tercera remuneración o bono navideño
- Pago de la décima cuarta remuneración o bono escolar
- Pago del fondo de reserva
- Vacaciones anuales
- Pago de la jubilación patronal
- Licencia por maternidad y paternidad

- Pago de utilidades
- Otros

Capacitación:

La capacitación es una herramienta que permite adquirir y/o actualizar los conocimientos intelectuales y manuales de sus empleados, con la finalidad de proporcionar competencias en los trabajadores, para que puedan desempeñar de manera satisfactoria las tareas encomendadas. (Kaplan & Norton, 2014).

Contratación:

La contratación consiste en formalizar el ingreso a la organización del candidato seleccionado e idóneo que va a cubrir la vacante requerida, dentro de este proceso existen cláusulas legales (contratos), donde se indica el tipo y tiempo del contrato y la relación de trabajo entre el empleador y el empleado, es decir, es la aceptación de ambas partes de cumplir con sus deberes, derechos y obligaciones, con esto se logra garantizar los intereses y derechos tanto del empleador como del empleado (Kaplan & Norton, 2014).

La documentación básica para formalizar la contratación son:

- i. Exámenes psicométricos.
- ii. Exámenes técnicos.
- iii. Reporte de la entrevista en el proceso de la selección.
- iv. Certificado de examen médico avalado por una institución de salud.

- v. Constancia de entrega de identificación donde se indique que presta sus servicios en la empresa.
- vi. Constancia de entrega y descripción del puesto y cargo.
- vii. Entrega del reglamento interno de la empresa.
- viii. Entrega de instrumentos de trabajo que estarán bajo la responsabilidad del empleado.
- ix. Constancia de entrega del programa de inducción.
- x. Entrega del contrato individual del trabajo registrado en el Ministerio de Relaciones Laborales.

Comunicación

Acción de transmitir y receptar un mensaje de forma clara y concisa. La comunicación debe prevalecer en una organización, y esta debe ser concreta, clara y precisa, con esto se evitará los malos entendidos y que lo que se desea transmitir, sea de una manera eficaz y efectiva. (González, 2011).

Competencias:

Las competencias son las características subyacentes que posee una persona, que se relacionan con la actitud en el lugar de trabajo y que generalmente se basan en motivaciones, rasgos de caracteres, actitudes, valores, conocimiento, capacidades y conductas, es decir, son características medibles y confiables, que se pueden ver reflejadas en el puesto de trabajo (González, 2011).

Diseño de cargos:

Según Chiavenato (2011) “el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo” (P. 104). En toda organización se necesita una planificación adecuada donde se considere los requerimientos necesarios en cada puesto, es decir un diseño y un perfil de la persona que debe ocupar dicho cargo; por tal motivo, un puesto de trabajo erróneo es fuente de desmotivación, insatisfacción y de baja productividad del talento humano.

Evaluación de desempeño:

Es un proceso que contiene herramientas para la calificación de méritos, es decir que permite identificar, medir, evaluar e influir en el desempeño de los empleados, en las actividades que cumple, metas y resultados alcanzados, para su posterior desarrollo laboral (Chiavenato, 2011). Con esto se logra estimar el valor, la excelencia, dedicación, cualidades y contribución de una persona en la organización

Inducción:

La inducción es el proceso en el cual el empleador socializa con el nuevo colaborador la estructura organizacional, los compañeros, lugar de trabajo, las funciones que debe desempeñar y los objetivos personales y grupales que debe alcanzar, entre otros aspectos relevantes alineados a la filosofía empresarial, como las normas, reglamentos y políticas de la empresa, las cuáles el empleado está

obligado a respetar, turnos y horarios en los que debe laborar (Chiang , Martín, & Núñez , Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, 2010).

Políticas Administrativas

Normas organizacionales establecidas para establecer parámetros que permitan y fomenten una cultura adecuada dentro de la organización a las cuales se deben acoger todos los empleados (Jiménez, Pimente, & Mentxu, 2010).

Productividad:

Es un indicador que permite medir la efectividad de un sistema o proceso en la ejecución de una actividad. Esta se calcula considerando el tiempo, recursos y resultados (Longenecker, 2007).

Reclutamiento:

Es el proceso por el cual una empresa busca y atrae candidatos para llenar una vacante. Es el proceso mediante el cual la organización atrae candidatos para abastecer su proceso selectivo (Chiavenato, 2011). Este proceso inicia con la búsqueda de candidatos y se termina cuando se reciben los currículos u hojas de vida de los candidatos, tener presente que entre mayor sea el número de aspirantes, mayor opción para la contratación efectiva. Un correcto proceso de reclutamiento considera el perfil de cargo y la vacante, el tipo de reclutamiento (interno o externo), la solicitud de empleo donde se identifique el puesto vacante.

Relaciones Sociales:

También conocida como relación interpersonal hace referencia a la comunicación y trato que existe entre los colaboradores de una organización, toda relación laboral debe mantener y promover el trabajo en equipo para lograr cumplir con los objetivos deseados tanto en lo personal como en lo empresarial. (Robbins & Judge, 2013).

Selección de personal:

Es un proceso que maneja toda empresa cuando necesita cubrir un puesto vacante, lo selecciona de una lista de candidatos reclutados y de ahí saca a las personas que cumplan con el perfil requerido, es decir, es una herramienta que clasifica y permite ingresar solamente a las personas idóneas que satisfagan las necesidades de un puesto específico ya determinado (Chiang , Martín, & Núñez , Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, 2010). Dentro del proceso de selección, existen técnicas que facilitan la selección, tales como la entrevista, pruebas de conocimientos o capacidades, pruebas de personalidad, pruebas psicométricas y técnicas de simulación. Cabe destacar que dentro del proceso de selección se debe considerar la experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos, cada uno de estos aspectos proporcionan información valiosa para una contratación efectiva.

Seguridad:

La seguridad en el trabajo son las medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras en la organización (Werther & Keith, 2008). La deficiencia en el orden y limpieza del lugar de trabajo, falta de protecciones, herramientas y equipos en mal estado, espacios limitados, iluminación excesiva o deficiente, falta de señalización y también al adoptar una posición inadecuada al momento de realizar las labores, levantar objetos de manera incorrecta y trabajar bajos efectos de sustancias nocivas, entre otras son factores que influyen para que se den accidentes laborales y; en consecuencia, factores de inseguridad. Es recomendable: Implementar un sistema de indicadores y estadísticas de accidentes laborales, sistemas o planes de acción para evitar posibles accidentes, normas y procedimientos de seguridad laboral y asignar incentivos a los responsables de áreas por la correcta administración de seguridad en caso de no haber accidentes.

1.3. Marco legal

A continuación se establece aquellos aspectos relacionados con el trabajo de investigación, el mismo que se relaciona a las siguientes normas nacionales:

Constitución del Ecuador 2008:

La carta magna del Ecuador expedida por la Asamblea Nacional Constituyente (2008), establece en los siguientes artículos:

En el artículo 33 se indica que el trabajo es un derecho irrenunciable de carácter económico, es decir que es un deber social que respeta al colaborador o

trabajador proporcionándole dignidad, remuneraciones y retribuciones justas y ambiente sano y saludable para que ejerza este derecho.

El artículo 34 estipula que el trabajador tiene derecho a la seguridad social, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

Por su parte el artículo 276 que hace mención al régimen de desarrollo estipula en el literal 2 que los ecuatorianos deben recibir oportunidades laborales que proporcionen justicia y dignidad. Es decir que los empleadores deben fomentar buenas prácticas laborales que respeten y fomenten el cumplimiento de los derechos del trabajador.

También se estipula los principios que integran el derecho al trabajo, los cuales acorde al artículo 326, indica:

1. El trabajador no puede renunciar a sus derechos, por ningún motivo.
2. En los casos en que la ley no establezca parámetros que sustente la relación laboral entre el empleador y trabajador, la ley siempre está a favor del empleado.
3. Todos los trabajadores tienen el derecho de ejercer sus labores o prestar sus servicios en un ambiente de integridad, seguridad, higiene, propicio y que garantice el bienestar.

Código del Trabajo:

Según la Asamblea Nacional (2012), en la actualización de Código de Trabajo y en fundamento con la Constitución de la República del 2008, establece los siguientes aspectos relacionados a la presente propuesta investigativa:

Obligaciones del empleador:

- Cancelar la remuneración que le corresponde a cada trabajador, según lo que establece el contrato laboral.
- Dar insumos y materiales de seguridad para evitar riesgos y accidentes laborales.
- Cerciorarse de que la capacidad física de la empresa, cumpla con los estándares de seguridad e higiene según lo establecen las disposiciones legales.
- Suplir de útiles, equipos y suministros pertinentes para que los trabajadores puedan desarrollar y desempeñar sus tareas y funciones acorde a los requerimientos de la empresa.
- Respetar y acogerse al reglamento interno de la compañía.
- No se permite el acoso ni el mal trato.

Obligaciones del empleado:

- Desempeñar sus funciones según lo acordado en el contrato laboral.
- En el caso de que se extienda la jornada laboral pactada, el empleador deberá reconocer una remuneración adicional por el tiempo extra laborado.

- Demostrar un buen comportamiento entre los colaboradores y jefes dentro de la empresa.
- Respetar y acatar todo lo dispuesto en el reglamento interno de la empresa.

También son derechos del colaborador:

- Afiliación al Seguro Social desde el primer día de trabajo.
- Percibir como mínimo un sueldo básico unificado acorde a lo establecido en la ley.
- Percibir horas extras y complementarias, en el caso de que se trabaje más de la jornada laboral.
- Pago de bonificaciones o beneficios laborales como décima tercera y cuarta remuneración; así como también los pagos por vacaciones, fondos de reserva y horas extras.
- Es derecho del trabajador percibir un salario digno.
- Otros derechos establecidos en el Código de Trabajo.

En Ecuador según la Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar expedida por la Asamblea Nacional (2015), los contratos pueden ser:

- Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- Por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
- Por obra cierta, por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio, por tarea y a destajo; y,

- Individual, de grupo o por equipo.

1.4. Conclusiones del capítulo

Luego de haber realizado un análisis de la situación de la administración del talento humano dentro de la organización de forma teórica y conceptual, se ha considerado que es necesario recalcar los siguientes aspectos para el desarrollo de un modelo de gestión de talento humano en la empresa Naturpharma S.A.:

- Se debe visualizar a las personas no como un recurso, sino como individuos que forman parte de la organización.
- Las personas son el elemento primordial, los que mueven la organización a través de sus talentos.
- Se las debe proveer de esfuerzos, conocimientos, compromisos, a cambio recibirán salarios e incentivos.
- Tener presente que las maquinarias y tecnologías en una empresa son fáciles de adquirir, pero el desarrollar competencias esenciales en las personas, es difícil.
- Las personas son el principal activo de la empresa, los cuáles ayudan al desarrollo de la misma si se la provee de inteligencia.
- Se debe propiciar ambiente sano y saludable, con las condiciones óptimas para que desempeñen sus obligaciones, respetando los derechos que les otorga la ley nacional.

La empresa Naturpharma S.A. necesita mejorar la gestión del talento humano para cumplir metas que le aportarán al crecimiento, no solo de sus

colaboradores sino también de la organización. Entre estas metas podemos destacar las siguientes:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- Aumentar la auto-actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar e impulsar el cambio.
- Mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsables.
- Construir la mejor empresa y el trabajo en equipo.
- Evitar la rotación de personal y fomentar el crecimiento de los colaboradores.
- Maximizar las utilidades para generar mayores niveles de rentabilidad.

CAPÍTULO II

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Historia

Naturpharma S.A. se inicia en el año 1999 como una empresa innovadora, constituyéndose como empresa líder dentro del mercado de los medicamentos biológicos del Ecuador. Esta situación llena de orgullo, satisfacción y alegría a la empresa y desea compartirla con los amigos, clientes y proveedores.

Durante este lapso de tiempo, desde su creación, la empresa ha superado diferentes obstáculos que se han ido presentando en el camino, durante el cual, los accionistas y colaboradores han ido cumpliendo los objetivos que se han establecido y manteniendo la motivación para seguir creciendo en el futuro.

La empresa Naturpharma S.A. (2015), pone el mejor esfuerzo para seguir liderando el mercado, brindando soluciones a todos quienes han confiado en los medicamentos que ofrecen y en la filosofía terapéutica natural.

La organización en la actualidad busca tener participación en eventos como simposios internacionales, grupos focalizados y demás congresos internacionales en los cuales se tratan temas y se están siempre actualizando acerca de todo lo relacionado con la medicina biológica, para de esta manera mantenerse a la vanguardia dentro de este mercado.

Cabe destacar que Naturpharma S.A. utiliza un método innovador en el sector ecuatoriano pues mezcla la medicina convencional y la medicina

Homeopática, con la finalidad de que los productos se acojan a las necesidades de los distintos pacientes. Este método se le denomina “Método Guna”.

Estructura organizacional:

La empresa Naturpharma S.A, tuvo un crecimiento a gran escala dentro de muy poco tiempo, sin embargo, no se desarrolló una estructura sobre la que estuviera basada la distribución de los cargos y las funciones que deben desempeñar los colaboradores, muchas de las cuáles se realizan de forma empírica.

Actualmente cuenta con sesenta colaboradores, distribuidos en Guayaquil, Quito y Cuenca, muchos de los cuales desarrollan sus funciones sin acogerse a un manual de labores que defina claramente las actividades que van a realizar y el grado de importancia que tienen sus actividades para el logro de los objetivos como organización.

Se debe resaltar que las decisiones son tomadas directamente por la gerencia y debería de existir una distribución de la jerarquía, por lo cual la empresa tiene las siguientes necesidades:

1. Estructura organizacional

Planificación de gestión del talento humano

Análisis y descripción de cargos.

Diseño de cargos.

2. Proceso de reclutamiento y selección de personal.

3. Proceso de contratación de personal seleccionado.
4. Proceso de formación:
 - Inducción del personal contratado.
 - Plan de capacitación.
 - Planes de carrera.
5. Proceso de nómina:
 - Administración de cargos y salarios.
 - Incentivos salariales y beneficios sociales.
6. Proceso de evaluación de desempeño.

2.2. Filosofía organizacional

Visión y misión:

La empresa tiene como visión ser una empresa innovadora en el campo de la medicina biológica al representar, importar, distribuir y comercializar los mejores medicamentos disponibles en esta especialidad, ofreciendo de esta manera métodos terapéuticos y medicina complementaria de excelencia.

La empresa tiene como misión cumplir con un gran sector de la población, promoviendo y creando un diálogo permanente con todos los eslabones de la cadena de la salud: médicos, farmacéuticos, pacientes que no han encontrado soluciones, alivio y mejoría a sus diagnósticos o a sus dolencias, y siempre velando por la salud, para tener una vida óptima en un ambiente cada vez más plagado de enfermedades crónicas y degenerativas.

2.3. Análisis FODA

A continuación se presenta el análisis FODA de la empresa Naturpharma S.A:

Fortalezas:

F1: Experiencia en el mercado de la medicina biológica.

F2: Medicamentos reconocidos por la calidad del producto y comercializados en las principales cadenas de farmacias del país.

F3: Tiene la representación, importación y distribución de los mejores medicamentos disponibles en el mundo en esta especialidad.

Oportunidades:

O1: Constante crecimiento del mercado y en la industria de la medicina biológica o no tradicional.

F2: Apoyo gubernamental para la promoción de estos medicamentos.

F3: Nuevos hallazgos científicos para la creación de nuevos medicamentos naturales.

Debilidades:

D1: La empresa no cuenta con un programa de Gestión de Talento Humano.

D2: Pocos incentivos que permitan la motivación del personal.

D 3: Conflictos internos relacionados a la estructura interna de la organización.

Amenazas:

A1: Creación de nuevos laboratorios en el sector.

A2: Fuga de talentos en la organización.

A 3: Competencia agresiva y entorno político del Ecuador.

2.4. Análisis PEST

Político:

En el ámbito político Ecuador es uno de los países de Latinoamérica que mayor apoyo ha dado al sector de la medicina biológica, con lo cual da acceso para comercializar estos medicamentos y; además, ha creado beneficios tributarios para aquellas nuevas empresas del sector farmacéutico que busquen el fortalecimiento de la industria nacional acorde a lo expuesto en el Código de la Producción, Comercio e Inversiones expedido en el año 2010 (Palacios, 2011).

Acorde a lo mencionado por Vélez (2015), el crecimiento del sector farmacéutico es constante y se ha dado porque el Ministerio de Salud Pública (MSP) ha impulsado un cambio global en el sistema de salud, principalmente el direccionado a la entrega de medicamentos de forma gratuita, lo que elevó en un 41% las ventas de productos farmacéuticos en el periodo 2009 – 2013. Cabe destacar que el darle ingreso y permitir la comercialización de productos naturales en las farmacias es uno de los grandes logros que alcanzado este sector en el Ecuador.

El Ecuador ha impulsado cambios legales que de cierta forma afectan los factores económicos, principalmente luego de la expedición del Reglamento de la Ley Orgánica del Sistema de Contratación Pública (Granda, 2015).

Económico:

Uno de los factores que ha perjudicado a los laboratorios farmacéuticos es la decisión del Gobierno para modificar las políticas de impulso a la producción nacional, donde utilizó el poder de compra del Estado, lo que le resta poder de negociación a las empresas privada y limitó el mercado no gubernamental.

A partir del año 2008, se ha dado preferencias al medicamento de fabricación nacional, aunque esto ha sido positivo dado que se han modernizado y creado plantas de producción de medicamentos, también ha influido negativamente en aquellas empresas importadoras.

Es necesario reconocer que Ecuador es un mercado en expansión, pues además del crecimiento local también existe la oportunidad de abastecer a los mercados de la Comunidad Andina de Naciones, el cual compra en promedio 7000 millones de dólares. Es por ello que la opción de sustitución de importaciones con producción local es elevada y; aunque, crea inestabilidad en los laboratorios internacionales, a nivel económico se están creando oportunidades de inversión y crecimiento (Ayala, 2015).

Según Cardoso y Buitrón (2007), la medicina natural y genérica a nivel mundial va ganando mucho mercado, esto debido a que los Gobiernos en el afán de ahorrar costos buscan estas alternativas para disminuir los presupuestos, dado

que cuestan hasta cinco veces menos que los producidos por los laboratorios tradicionales.

Social:

Según Ayala (2015) en Ecuador el sector farmacéutico en los últimos años se ha visto regulado, principalmente por el objetivo de fortalecer la industria nacional, lo cual ha llevado a cambios positivos para la sociedad, tales como mayor valor agregado nacional en la producción de fármacos, más moléculas elaboradas en la industria nacional, existen normas regulatorias y se fomenta la capacitación y tecnología

Esto ha permitido que los pacientes encuentren alternativas para los tratamientos de las enfermedades, lo cual da mayor esperanza de vida para la población ecuatoriana; así como también mayor acceso y diversidad de tratamientos dependiendo de las necesidades de cada persona.

Tecnológico:

Uno de los factores que debe tener presente Naturpharma S.A. es que a nivel local se está impulsado la creación de nuevas plantas para que la producción nacional tenga mayor presencia en el mercado, lo cual bloquea el ingreso a medicamentos importados. Actualmente la tecnología en Ecuador para elaboración de fármacos es un hecho, por lo cual se espera que la demanda de productos internacionales se reduzca (Ayala, 2015).

2.5. Análisis de Porter

Rivalidad entre competidores:

La rivalidad entre competidores es **ALTA**, pues en los últimos años ha incrementado el número de medicamentos y laboratorios, nacionales e internacionales; así como también la presencia de fármacos tradicionales y naturales, lo cual lo hace un sector muy competitivo.

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Enfocándose en los competidores directos e indirectos se podría decir que es **ALTA**, pues a nivel mundial la elaboración de medicamento está en expansión. Ecuador ha comenzado a fortalecer la industria farmacéutica.

Amenaza de productos sustitutos:

Los productos ofertados por Naturpharma S.A. podrían considerarse como sustitos a los tradicionales y viceversa, por lo cual se podría decir que es **ALTA**.

Poder de negociación con proveedores:

Es **MEDIA** dado que se ejecutan contratos de autorización, patentes y permisos por varios años, lo cual deja muy clara la condiciones de comercialización.

Poder de negociación de los consumidores:

Es **ALTA**, dada la gran oferta que existe.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño de la investigación

Para el desarrollo de este capítulo del trabajo de investigación se ha tomado como referencia a Hernández, Fernández y Baptista (2006), quienes indican que el apartado metodológico es el elemento clave para un diseño óptimo que contribuya a la recolección de información necesaria para ejecutar una propuesta de mejora. Cabe destacar que acorde a la necesidad de datos a recolectar se necesita de varios tipos de investigación; motivo por el cual se han establecido el uso de los siguientes:

Tipo de investigación descriptiva: toda investigación exploratoria requiere de la investigación descriptiva, pues esta permite ir de lo general a lo particular, busca responder preguntas relacionadas con ¿Qué sucede y por qué?, ¿Cómo se suscitó el problema?, ¿Por qué se dio el problema?, ¿Cuándo y dónde se presentó el problema? Y ¿Cuántos recursos deberán proporcionarse para solucionar el problema detectado? Busca describir la información de forma concreta y profunda, con la finalidad de que permita una toma de decisiones efectiva según Hernández, Fernández y Baptista (2006).

Tipo de investigación aplicada: pues la finalidad de este trabajo de investigación es la generación de una propuesta de mejora para solucionar los problemas ocasionados por la falta de un departamento de recursos humanos que gestione el talento de los colaboradores. La investigación aplicada busca poner en práctica el conocimiento obtenido de la investigación para generar un plan de

mejora aplicada a la realidad de un objeto individual, en este caso la empresa Naturpharma S.A.

Tipo de Investigación de campo: Este tipo de investigación requiere de una participación activa de los investigadores para la recolección de información en el campo o lugar de influencia, en este caso en Naturpharma S.A. de Guayaquil.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), un diseño de la investigación sistematizado permite la recolección de información exacta y valiosa para brindarle mayor profundidad a la empresa. Le brinda lineamientos generales y particulares al investigador, para así contestar de manera acertada las preguntas y avalar la hipótesis de la investigación sugerida. Para dicho efecto fue necesario aplicar el siguiente enfoque:



Figura 11. Enfoques de investigación

Fuente: (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006)

Esta investigación requirió de información cualitativa y cuantitativa, con lo cual se esperó recolectar información con objetividad y subjetividad para el análisis y toma de decisiones.

Debido a que existen varios tipos de investigación, el método planteado para cada una es diferente, motivo por el cual, se necesitó aplicar una metodología que permita reunir los medios y procesos idóneos para obtener la información requerida, es por ello que existen métodos teóricos y empíricos que son necesarios para el presente trabajo de investigación.

El primer método a utilizar es el método de análisis y síntesis, este nos permite analizar, descomponer la información y detallarla para llegar a una conclusión óptima.

El segundo método a utilizar es el método empírico, el cual nos va a permitir tener un contacto directo con el objetivo de la investigación, esto es de mucha relevancia, ya que representa las fuentes de información primaria, pues nos proveen datos verídicos y exactos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), la función principal de este método es la de conocer un fenómeno y recolectar datos del mismo.

El tercer método a utilizar es el de observación directa y de muestreo, la observación necesita ser objetiva y perceptiva al investigador y la obtención de datos se la debe realizar de manera recurrente, el objeto de estudio puede variar su conducta según la ocasión, lo cual sería de mucha importancia para nuestro análisis. Con el muestreo se define la población, técnicas o herramientas de

investigación utilizadas, acorde a lo expuesto por Hernández, Fernández y Baptista (2006).

3.2. Población y Muestra

Antes de definir la población y muestra, es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos.

Delimitación espacial: Provincia de Guayas, en la ciudad de Guayaquil, año 2015 en la matriz de Naturpharma S.A.

Delimitación temporal: Investigación originada en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, en el año 2015, en el sistema de postgrado Maestría en Administración de Empresas.

Población: La población constituye a los 20 colaboradores de la empresa Naturpharma S.A. en la ciudad de Guayaquil, considerando al Gerente General, pues este es el objeto principal de estudio.

Muestra: Debido al tamaño de la población no es necesario aplicar la ecuación para el cálculo de la muestra, por lo cual es recomendable que los 20 colaboradores participen de la investigación y en el levantamiento de información, lo que nos permitirá desarrollar la propuesta en el capítulo siguiente.

3.3. Técnicas, herramientas o instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos y la ejecución del trabajo de campo es necesario aplicar los siguientes instrumentos que permiten la recolección de

información primaria, la cual es considerada como la más confiable para realizar una intervención o propuesta de mejora:

Observación Directa: En la investigación de campo realizada en la primera parte, la observación directa es de mucha utilidad, ya que el investigador en distintas situaciones anotó sucesos presentados dentro de la empresa. VER APÉNDICE 1.

Encuesta a colaboradores: Se ejecuta la aplicación de un cuestionario con preguntas estructuradas con respuestas de opción múltiple. El investigador debe aplicar el cuestionario con claridad para evaluar si es necesario la creación de un manual de gestión de talento humano en Naturpharma S.A. VER APÉNDICE 2

Entrevista: Es un cuestionario de preguntas abiertas, se utiliza para recolectar información cualitativa. Este instrumento será aplicado al Gerente de la empresa, quien en la actualidad maneja los procesos de Recursos Humanos. VER APÉNDICE 3.

3.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El presente trabajo de investigación requirió del empleo de técnicas bibliográficas y de campo.

Con relación al uso de técnicas bibliográficas para la construcción del marco teórico fue necesario:

Búsqueda de libros, informes y documentos relacionados con los Modelos de Gestión de Talento Humano.

- Lectura y comprensión de la información.
- Esquemmatización de la información relacionada al tema.
- Citación de las fuentes en formato APA sexta edición.
- Parafraseo de la lectura para evitar plagio.
- Análisis propio de los puntos más destacados.

Con relación a la recopilación de datos de fuente primaria o de campo, se utilizó el siguiente proceso:

Diseño de las herramientas de investigación: observación, encuesta y entrevista.

- Aplicación de las herramientas de investigación.
- Tabulación de los datos recolectados.
- Presentación y análisis de los resultados.

Para ello fue necesario aplicación de 20 encuestas, las cuales se ejecutaron en un día.

Una entrevista al Gerente General, una sesión de 20 minutos.

Durante 5 días, a los colaboradores de la empresa Naturpharma S.A., se les realizó varias sesiones de observación directa, es decir, en una semana laboral.

3.5. Presentación de los resultados

Una vez concluido el levantamiento de información, se procedió analizar los resultados obtenidos, los que nos van a servir para el desarrollo de un modelo

de gestión de talento humano para la empresa Naturpharma S.A., los resultados serán presentados en el siguiente orden: observación, encuestas y entrevista.

3.5.1. Resultados de la observación.

La observación fue aplicada en la matriz de Naturpharma S.A., donde de forma muy cautelosa se realizó el levantamiento de información sin que los objetos de estudio evidenciaran la presencia del investigador, los hallazgos encontrados fueron muy importantes para el desarrollo de la propuesta.

Tabla 4. Observación día 1

Día: 28/09/2015 (1)	Hora: 9:00 – 16:00	Lugar: Naturpharma S.A.,
Observación Directa- Investigación de campo		
1. ¿Cómo es la comunicación entre los colaboradores?	Normal pero conflictiva entre algunos colaboradores, pues se evidenciaron bromas pesadas que no deberían presentarse en el trabajo. Esto podría ocasionar confusiones a nuevos colaboradores y alejarlos de la filosofía de la empresa.	
2. ¿Cómo es la comunicación entre los mandos operativos y las jefaturas?	Sí existe mucha comunicación, poca precisa y sin claridad en algunos casos. Un jefe reclamaba a un visitador por un cliente y el colaborador decía que no era su responsabilidad.	
3. ¿Cómo es el trato entre los mandos operativos y las jefaturas?	Respetuoso, pero muy impreciso, carece de formalidad en los procesos.	
4. ¿Se evidencia una actitud proactiva en cada colaborador de la empresa?	Algunas veces, un trabajador nuevo comentaba que se le presentaban dificultades para ejercer sus funciones. La mayoría de trabajadores maneja su tiempo, al menos los visitadores médicos.	
5. ¿La forma de tratar de los jefes hacia los mandos operativos es buena?	Buena en algunos casos, un poco eufórica con un colaborador que sigue fallando.	
Observaciones adicionales:		
Se presentó un robo a un visitador médico. No sabía cómo proceder.		

Fuente: Trabajo de campo ejecutado por los investigadores

Tabla 5. Observación día 2

Día: 29/09/2015 (2)	Hora: 9:00 – 16:00	Lugar: Naturpharma S.A.,
Observación Directa- Investigación de campo		
1. ¿Cómo es la comunicación entre los colaboradores?	Buena, no se presentó ningún aspecto negativo. Aunque existieron comentarios negativos de un colaborador que se ausento este día de trabajo.	
2. ¿Cómo es la comunicación entre los mandos operativos y las jefaturas?	De manera poco formal en algunos de los casos, existe mucha confianza al parecer.	
3. ¿Cómo es el trato entre los mandos operativos y las jefaturas?	Respetuoso, pero muy impreciso, carece de formalidad en los procesos.	
4. ¿Se evidencia una actitud proactiva en cada colaborador de la empresa?	En la mayoría de trabajadores.	
5. ¿La forma de tratar de los jefes hacia los mandos operativos es buena?	Sí, durante este día las relaciones fueron muy profesionales	
Observaciones adicionales:		
Existía mucha tensión por el cierre de mes.		

Fuente: Trabajo de campo ejecutado por los investigadores

Tabla 6. Observación día 3

Día: 30/09/2015 (3)	Hora: 9:00 – 16:00	Lugar: Naturpharma S.A.,
Observación Directa- Investigación de campo		
1. ¿Cómo es la comunicación entre los colaboradores?	Buena, existe mucha confianza.	
2. ¿Cómo es la comunicación entre los mandos operativos y las jefaturas?	De manera poco formal en algunos de los casos, existe mucha confianza al parecer. No obstante no es mala.	
3. ¿Cómo es el trato entre los mandos operativos y las jefaturas?	Respetuoso, pero muy impreciso, carece de formalidad en los procesos.	
4. ¿Se evidencia una actitud proactiva en cada colaborador de la empresa?	Sí. Menos de algunos que no dejaban los celulares durante la jornada laboral.	
5. ¿La forma de tratar de los jefes hacia los mandos operativos es buena?	Sí	
Observaciones adicionales:		
Mucha expectativa en cerrar el mes, existían comentarios de que necesitaban el fin de mes para cubrir deudas, ojala que paguen puntualmente		

Fuente: Trabajo de campo ejecutado por los investigadores

Tabla 7. Observación día 4

Día: 1/10/2015 (4)	Hora: 9:00 – 16:00	Lugar: Naturpharma S.A.,
Observación Directa- Investigación de campo		
1. ¿Cómo es la comunicación entre los colaboradores?	Buena, aunque existió una discusión en una reunión con el Gerente General, no paso a mayores.	
2. ¿Cómo es la comunicación entre los mandos operativos y las jefaturas?	De manera poco formal en algunos de los casos, existe mucha confianza al parecer. No obstante no es mala.	
3. ¿Cómo es el trato entre los mandos operativos y las jefaturas?	Fue respetuoso.	
4. ¿Se evidencia una actitud proactiva en cada colaborador de la empresa?	En la reunión algunos no prestaban atención por andar con los celulares, el Gerente les llamo la atención.	
5. ¿La forma de tratar de los jefes hacia los mandos operativos es buena?	Sí	
Observaciones adicionales:		
Un colaborador saldrá de la empresa, comenzará un proceso de reclutamiento, los jefes hablan de la alta rotación que existe.		

Fuente: Trabajo de campo ejecutado por los investigadores

Tabla 8. Observación día 5

Día: 2/10/2015 (5)	Hora: 9:00 – 16:00	Lugar: Naturpharma S.A.,
Observación Directa- Investigación de campo		
1. ¿Cómo es la comunicación entre los colaboradores?	Buena pero conflictiva en algunos momentos. Tensión por la apertura del nuevo mes.	
2. ¿Cómo es la comunicación entre los mandos operativos y las jefaturas?	De manera poco formal en algunos de los casos, existe mucha confianza al parecer. No obstante no es mala.	
3. ¿Cómo es el trato entre los mandos operativos y las jefaturas?	Imprecisa parece que existe gente de confianza o más extrovertida, parece que existieran dos mandos dentro de la empresa, separación grupal.	
4. ¿Se evidencia una actitud proactiva en cada colaborador de la empresa?	Sí, la mayoría cumplía órdenes y roles acorde a lo solicitado por el Gerente en la reunión pasada.	
5. ¿La forma de tratar de los jefes hacia los mandos operativos es buena?	Sí	
Observaciones adicionales:		
Existe desmotivación y descontento de los visitantes médicos por los robos e inseguridad.		

Fuente: Trabajo de campo ejecutado por los investigadores

3.5.2. Resultados de la encuesta a colaboradores

PREGUNTA 1: ¿Cree que la empresa fomenta el compañerismo y unión entre los compañeros de trabajo?

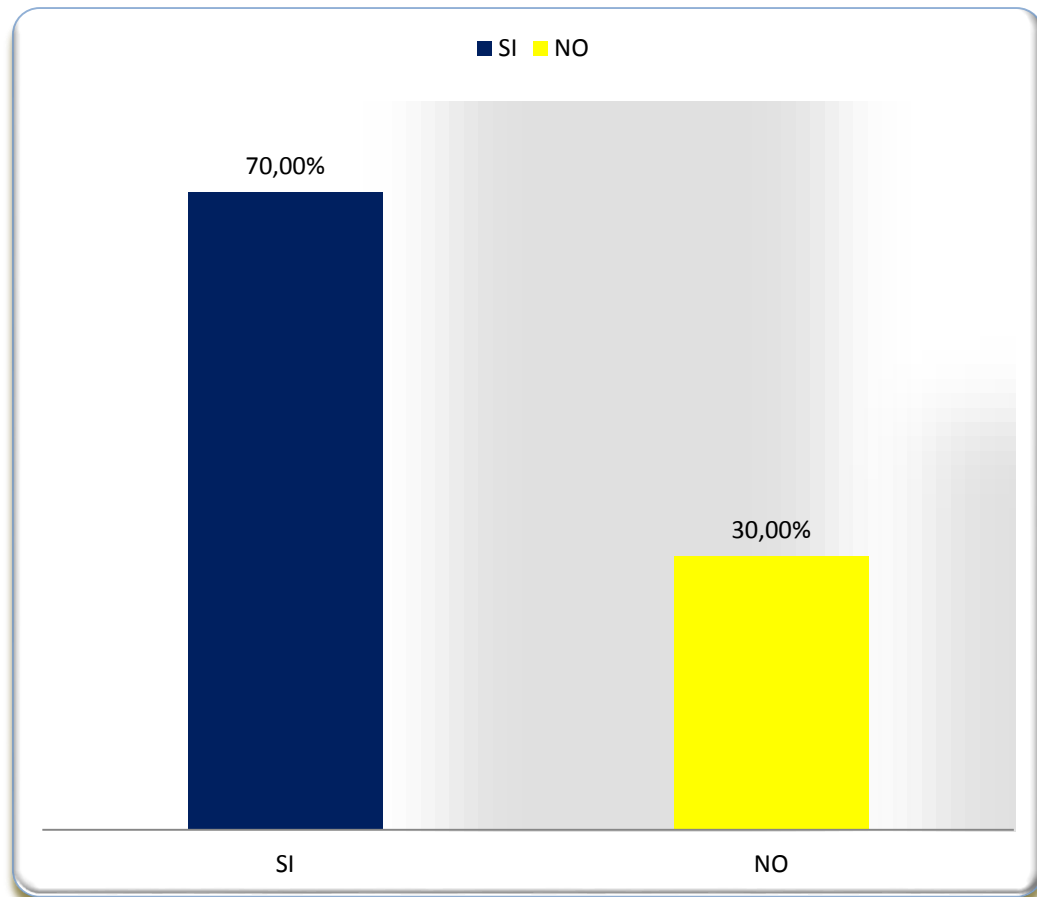


Figura 12. Clima laboral

Fuente: Encuesta aplicada

Un factor importante es que la mayoría de empleados piensa que la empresa fomenta una relación cordial; no obstante, existe un 30% de los colaboradores que piensa lo contrario, esto se puede deber a conflictos o resentimientos internos, que deben ser mejorados.

PREGUNTA 2: ¿Cree que su jefe tiene buenas relaciones laborales con usted?

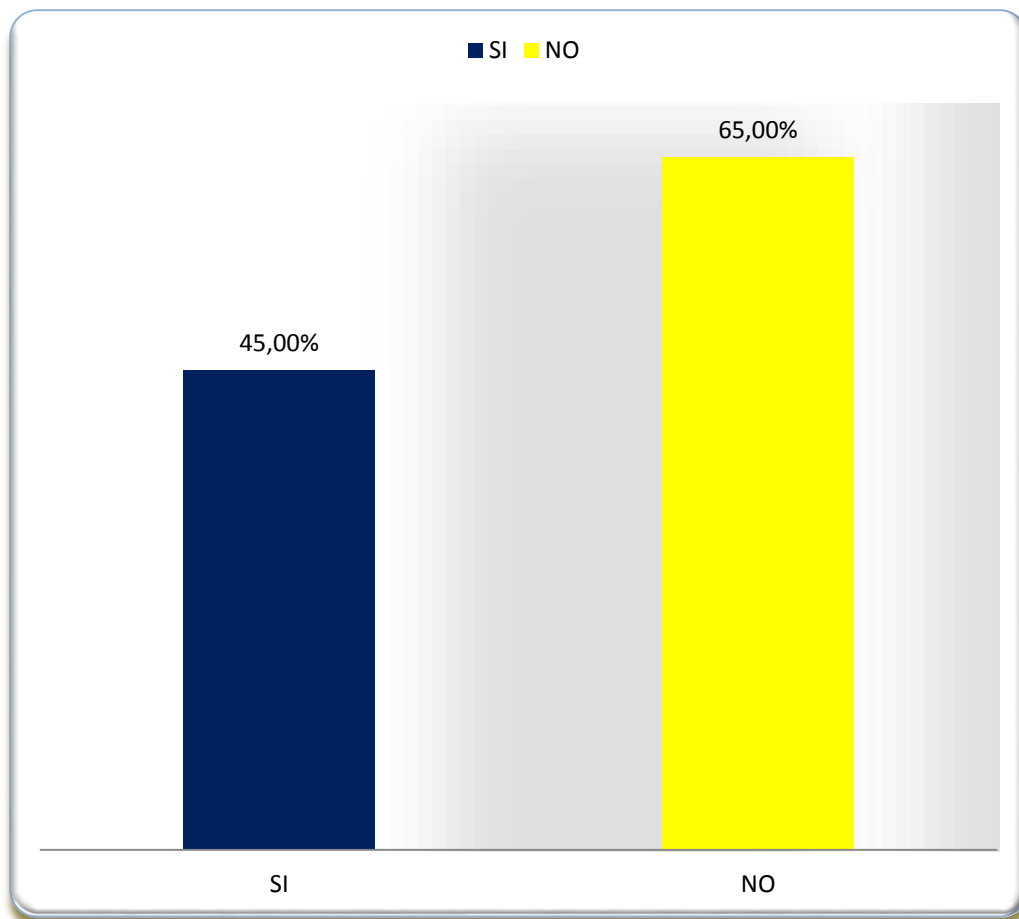
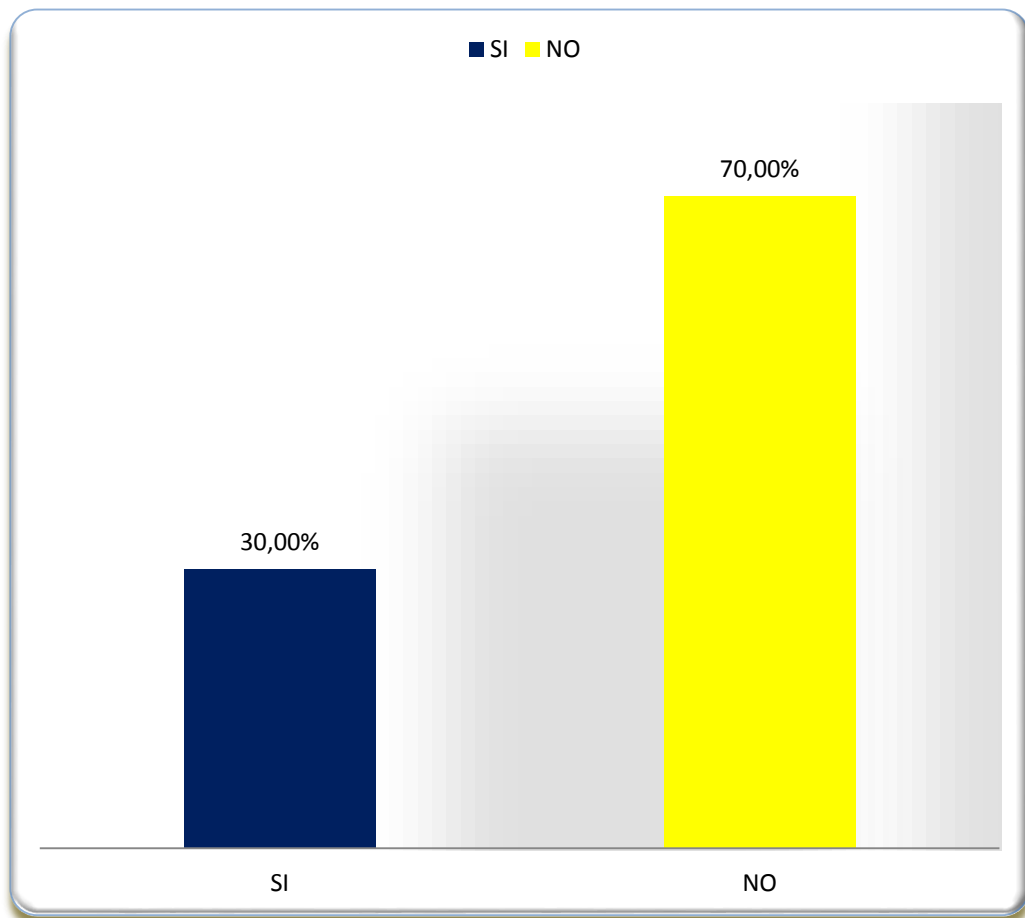


Figura 13. Relación jefe - colaborador.

Fuente: Encuesta aplicada

Al parecer en esta pregunta se evidencia una brecha en la relación existente entre los jefes y subordinados o colaboradores, pues un 65% indicó que la relación no es totalmente buena, lo cual pone en evidencia problemas de clima organizacional, liderazgo y trabajo en equipo.

PREGUNTA 3: ¿La relación con sus compañeros es cordial y respetuosa?**Figura 14. Relación entre pares.**

Fuente: Encuesta aplicada

Al parecer la comunicación entre compañeros no es la adecuada, pues podrían existir obstáculos para que la relación sea cordial y respetuosa, un 70% negó que la relación con sus compañeros es cordial y respetuosa.

PREGUNTA 4: ¿Cree que la relación entre los gerentes y trabajadores de la empresa es buena?

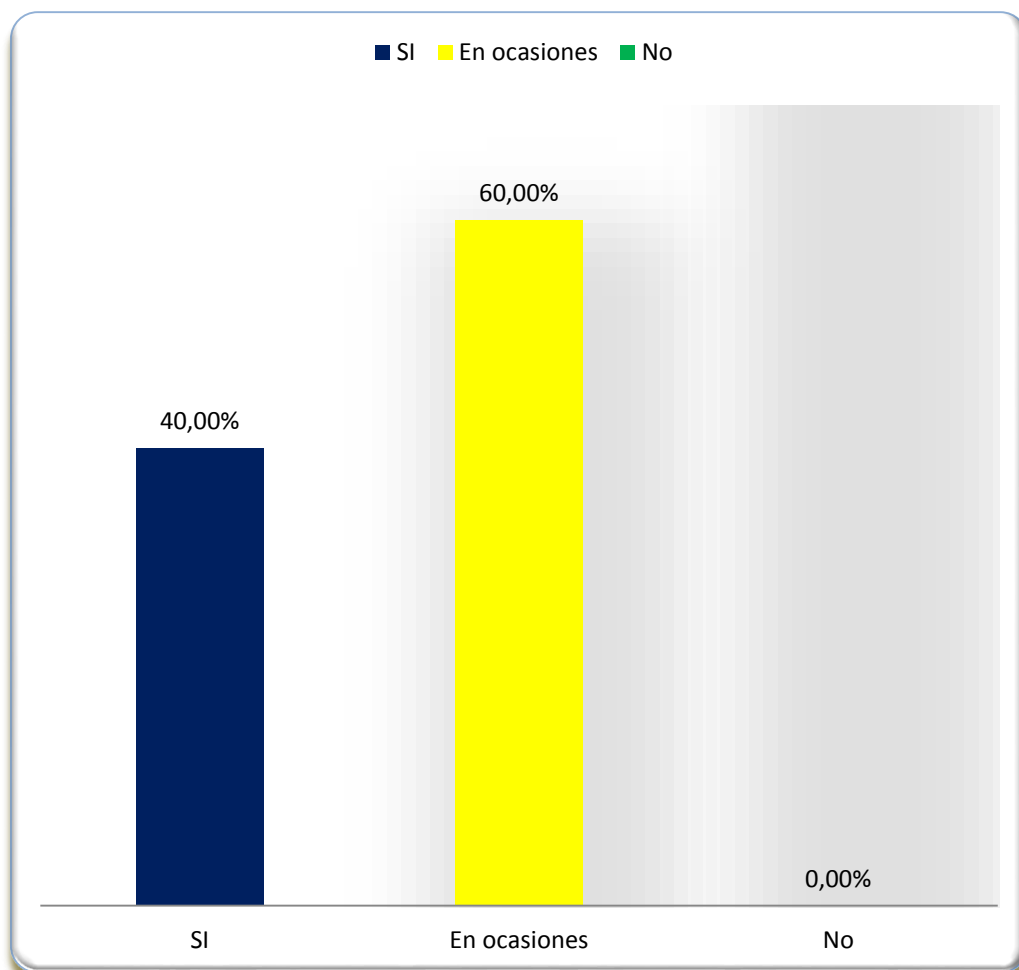
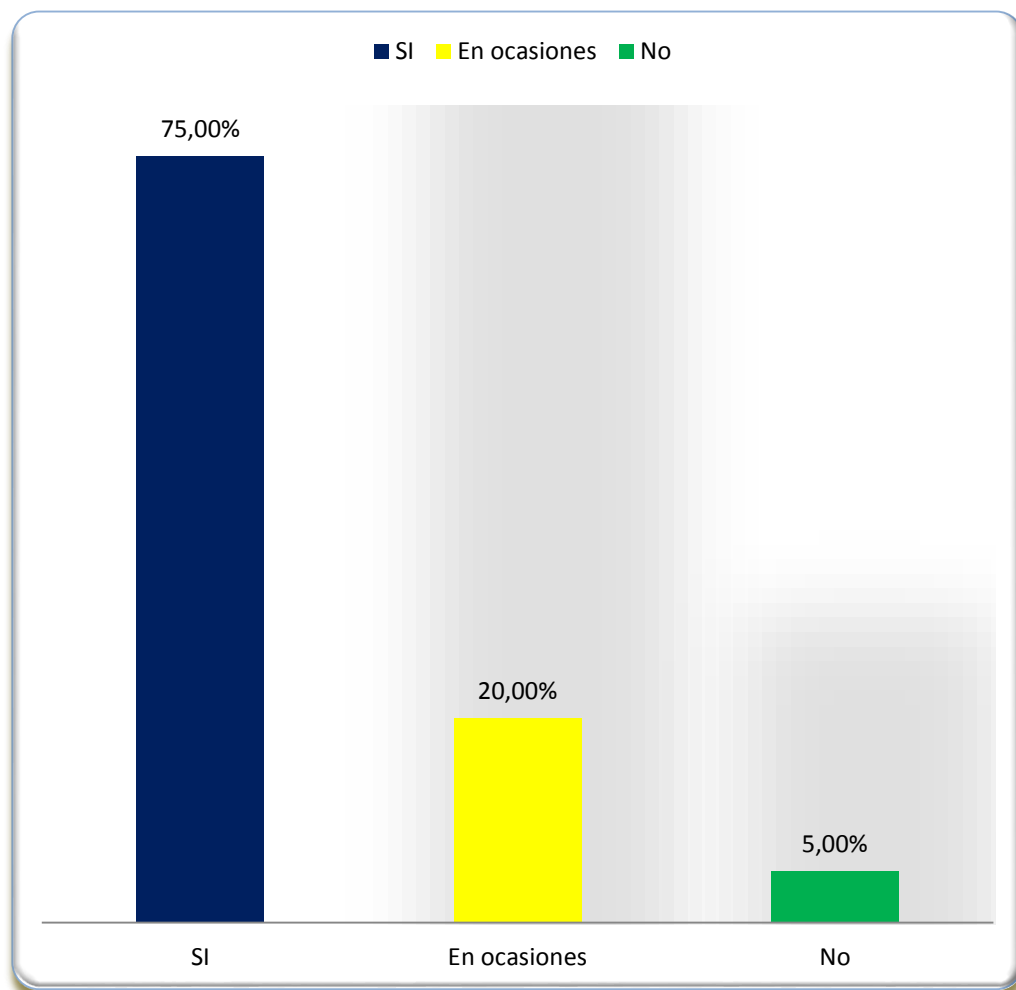


Figura 15. Relación entre mandos altos y operativos

Fuente: Encuesta aplicada

Un 40% de los colaboradores piensa que la relación entre los gerentes y trabajadores de la empresa es buena; no obstante, el 60% restante piensa que podría mejorarse, pues no siempre es así.

PREGUNTA 5: ¿Se siente a gusto trabajando en esta empresa?**Figura 16. Fidelidad con la empresa**

Fuente: Encuesta aplicada

Un 75% de los colaboradores se siente a gusto de trabajar en la empresa; motivo por el cual, los indicadores de compromiso podrían ser muy buenos; no obstante, un 20% indicó que solamente está a gusto en ocasiones y un 5% que no lo está, lo cual es un riesgo pues posiblemente saldrán de la empresa estos colaboradores. La mayoría de los encuestados comentaron que aunque se sienten a gusto creen que hay cosas por mejorar dentro de la organización.

PREGUNTA 6: ¿Conozco perfectamente cómo está estructurada la empresa, cuantas áreas y cargos existen?

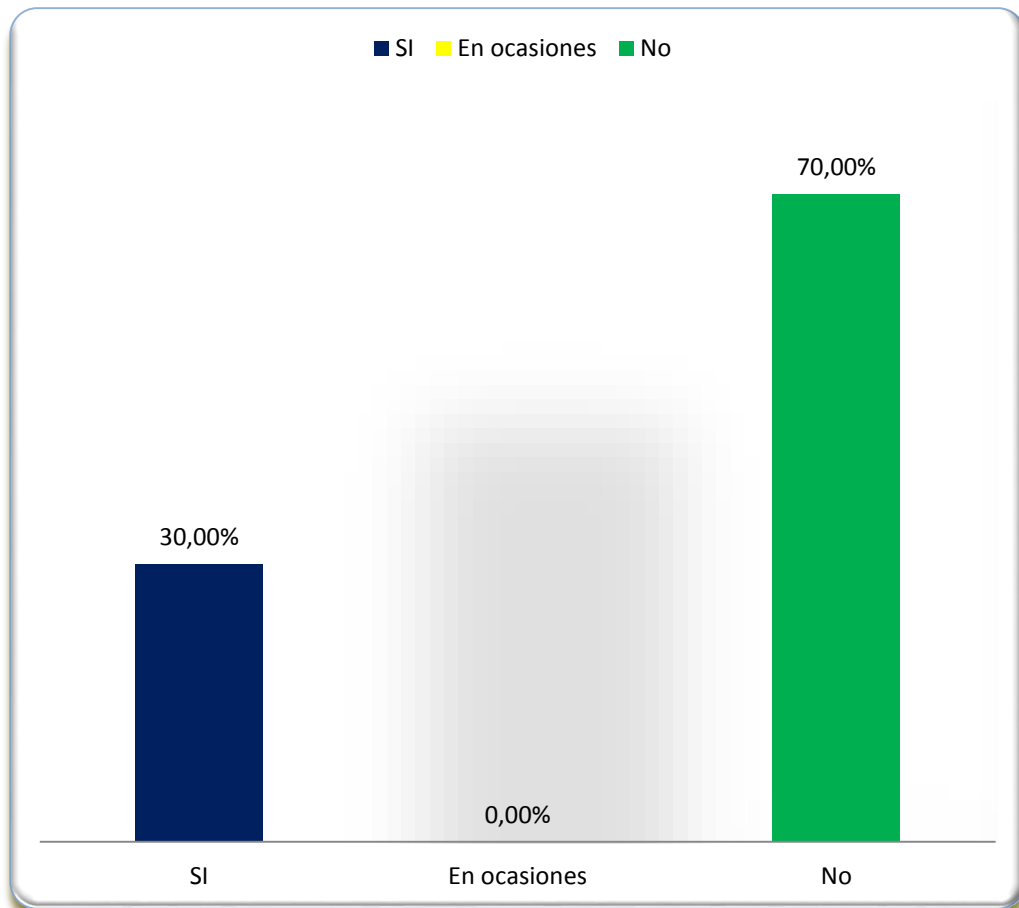


Figura 17. Conocimiento de la empresa, pertinencia organizacional

Fuente: Encuesta aplicada

La mayoría de los colaboradores no conocen totalmente como está estructurada la empresa, cuantas áreas y cargos existen, esto es negativo pues en una organización bien estructurada esta información debería proporcionarse en el programa de inducción.

PREGUNTA 7: ¿Siempre estoy bien enterado de los reglamentos normas y políticas de la empresa?

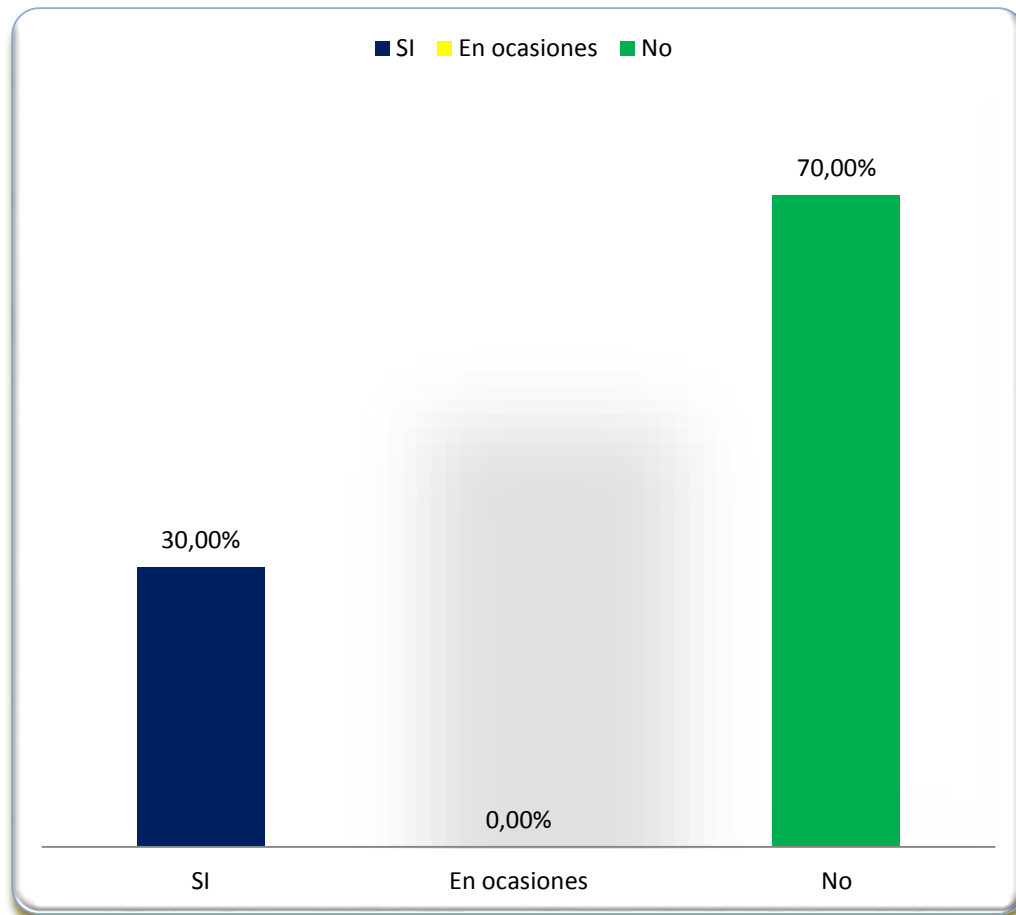


Figura 18. Conocimiento de los reglamentos y políticas de la empresa

Fuente: Encuesta aplicada

Un 70% de los colaboradores no conocen a profundidad los reglamentos normas y políticas de la empresa. Esto es negativo pues se puede traducir en una falta de compromiso y control por parte de los directores, gerentes o jefes; sin duda la empresa está más preocupada de los resultados comerciales que el control o seguimiento al personal.

PREGUNTA 8: ¿Conoce perfectamente a que se dedica la empresa, a donde va y que pretende lograr a corto, mediano y largo plazo?

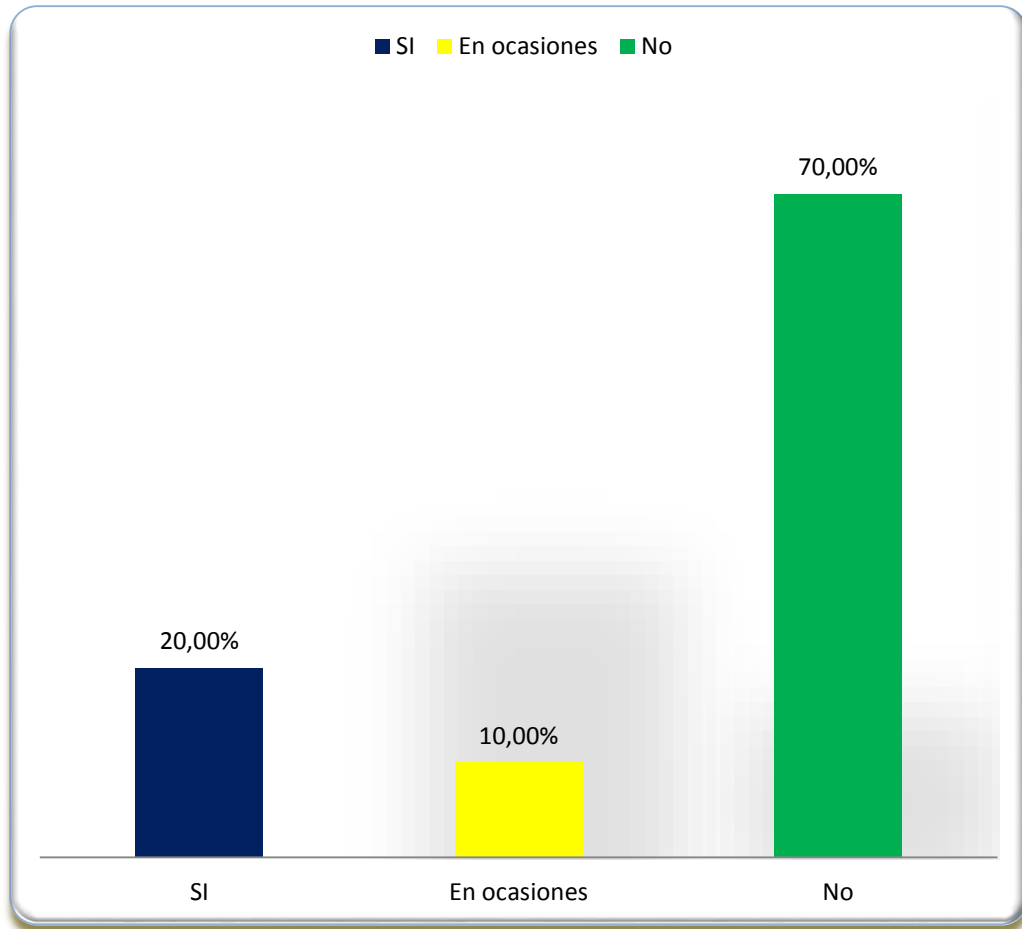
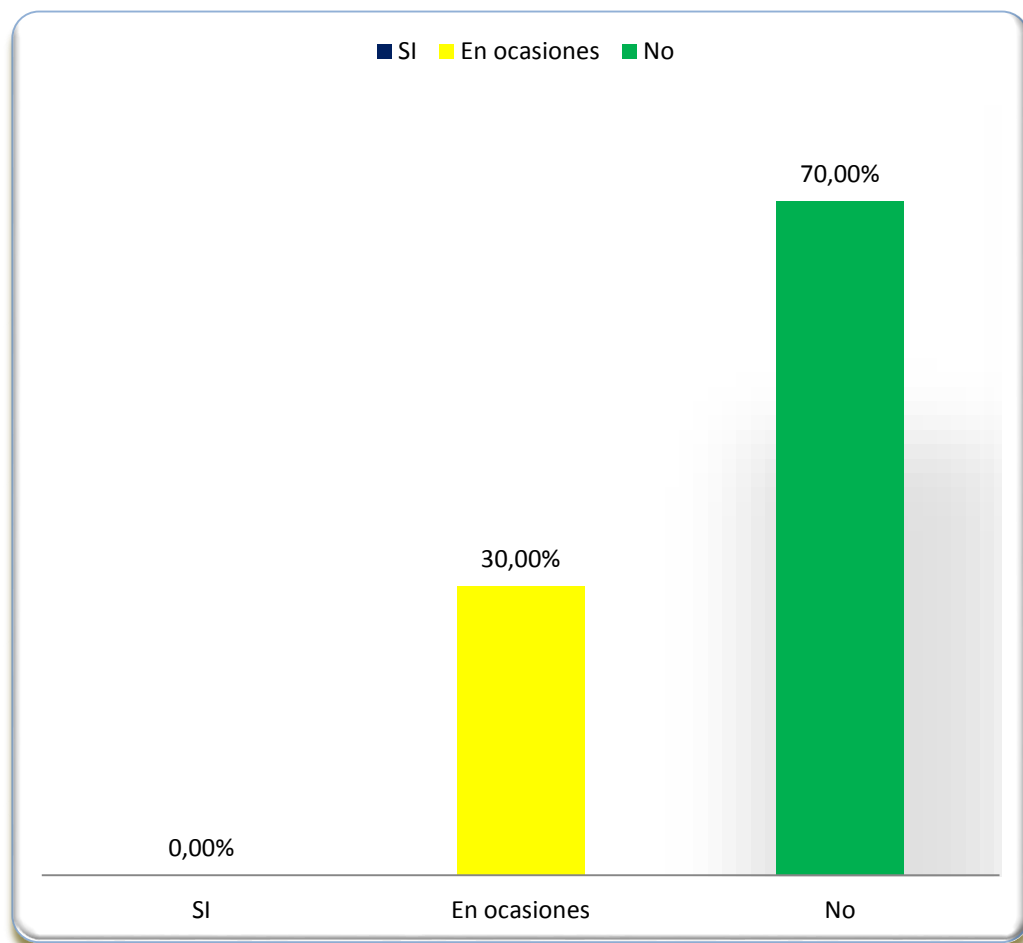


Figura 19. Conocimiento de los objetivos de la empresa

Fuente: Encuesta aplicada

Solo un 20% de los colaboradores tiene interiorizado a que se dedica la empresa, a donde va y que pretende lograr a corto, mediano y largo plazo, esto trae problemas pues quienes no lo saben podrían desligarse en algún momento de las funciones y fines organizacionales. Esto trae problemas de falta de compromiso, problemas organizacionales y baja productividad para la organización.

PREGUNTA 9: ¿Me siento seguro y con estabilidad en mi trabajo?**Figura 20. Seguridad y estabilidad laboral**

Fuente: Encuesta aplicada

Es lamentable que ningún colaborador se sienta estable y seguro del cargo que ocupa en la empresa, esto sucede porque no existe pertinencia con los objetivos de la empresa y los colaboradores, que son evaluados en base a resultados y no respetando, valorando y desarrollando su talento.

PREGUNTA 10: ¿Cree usted que los cargos y tareas a desempeñar están bien definidos?

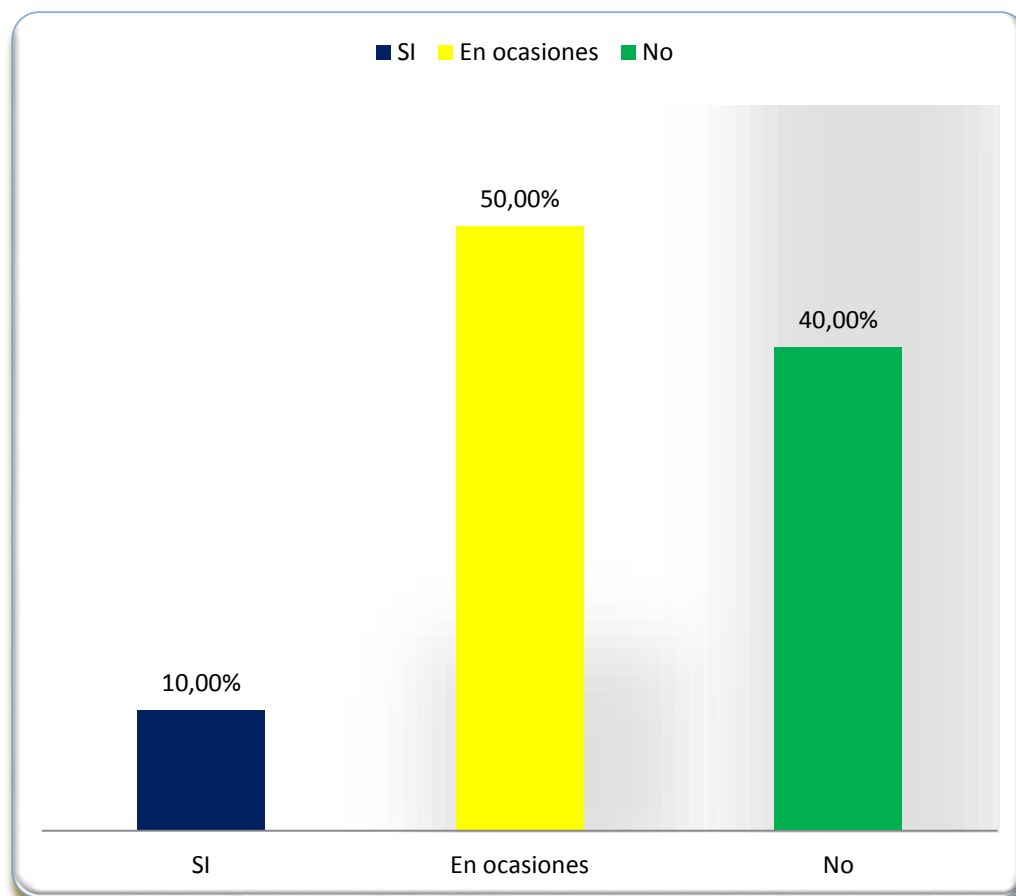


Figura 21. Cargos y tareas

Fuente: Encuesta aplicada

Sin duda alguna existen factores a mejorar en los perfiles de cargos y funciones de cada colaborador, pues el 90% no está totalmente convencido de que los que los cargos y tareas a desempeñar están bien definidos.

PREGUNTA 11: ¿Está conforme con el actual modelo de gestión de talento humano?

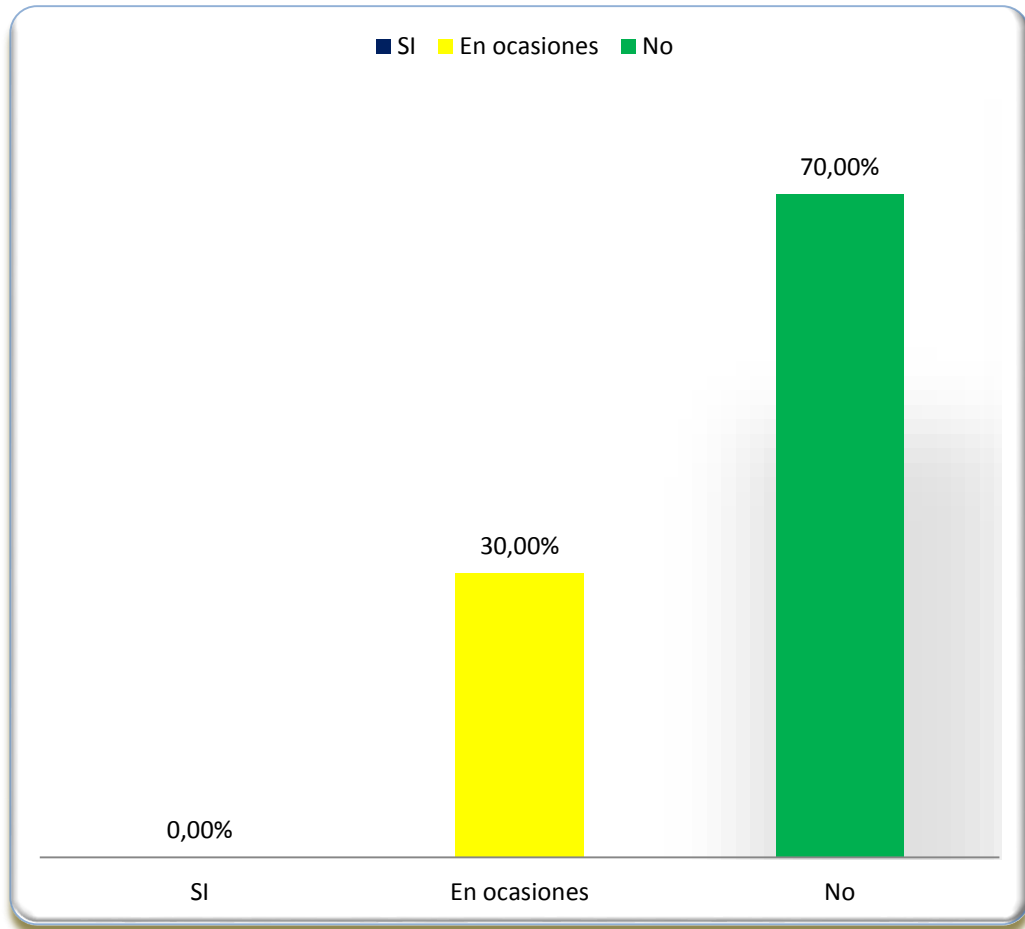


Figura 22. Modelo de gestión RR.HH. actual

Fuente: Encuesta aplicada

Las respuestas a la pregunta anterior se dan porque en la empresa no existe un modelo de gestión del talento humano, más bien solo se ejecutan algunas actividades aisladas en esta área.

PREGUNTA 12: ¿A mi jefe le preocupa y hace muchas cosas por mantener un buen ambiente de trabajo?

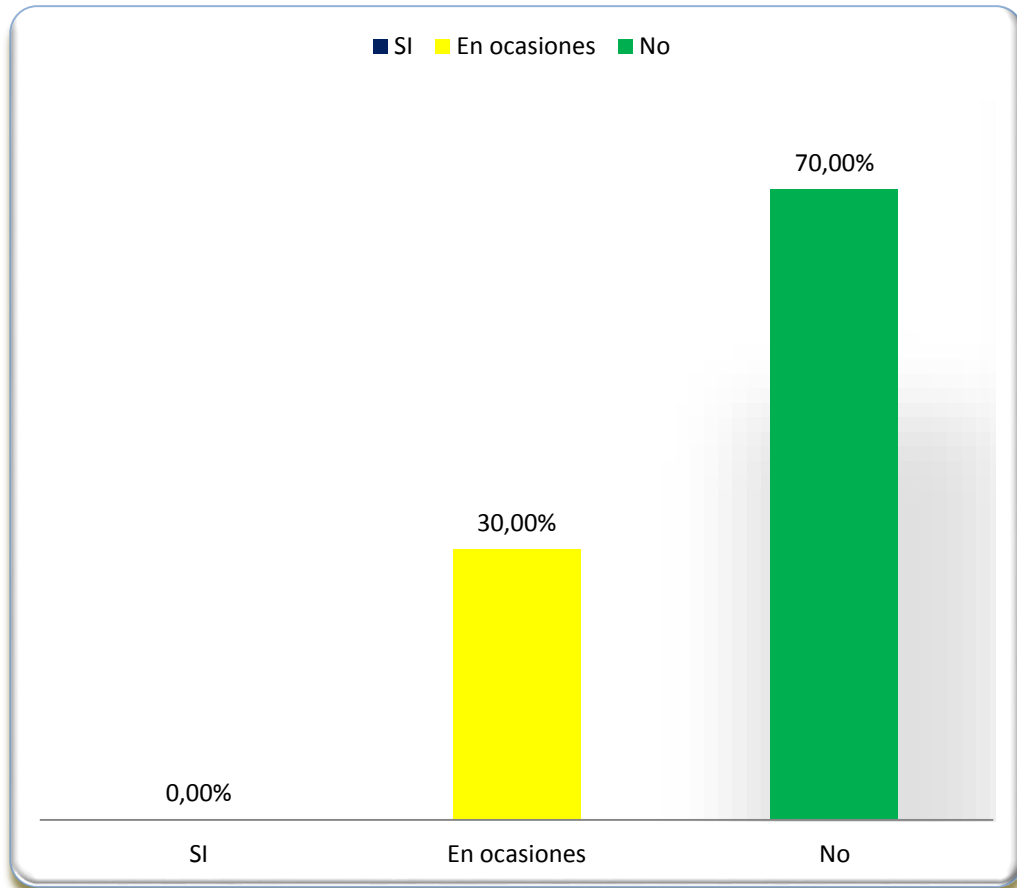


Figura 23. Ambiente de trabajo

Fuente: Encuesta aplicada

Se puede observar que los jefes ejecutan actividades intermitentes para mantener un buen ambiente de trabajo, esto se da porque al no existir una cultura o filosofía real es muy difícil mantener un buen clima laboral.

PREGUNTA 14: ¿Los jefes y gerentes de la empresa reconocen el trabajo que usted desempeña?

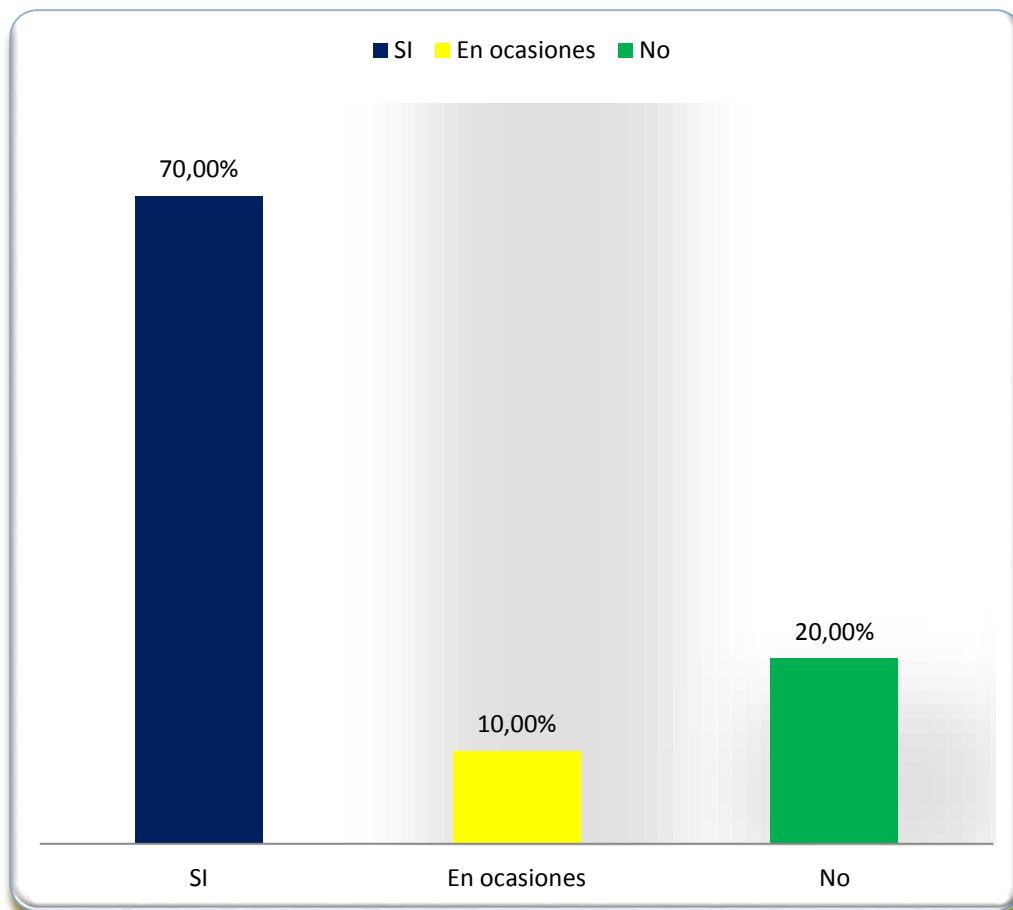


Figura 24. Reconocimiento

Fuente: Encuesta aplicada

Las respuestas otorgadas por los encuestados son muy lógicas y coherentes, un 70% piensa que los mandos superiores reconocen el trabajo que los colaboradores desempeñan, esto se debe a que la organización se orienta a resultados comerciales.

PREGUNTA 15: ¿Considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones para mejorar el desempeño de sus tareas?

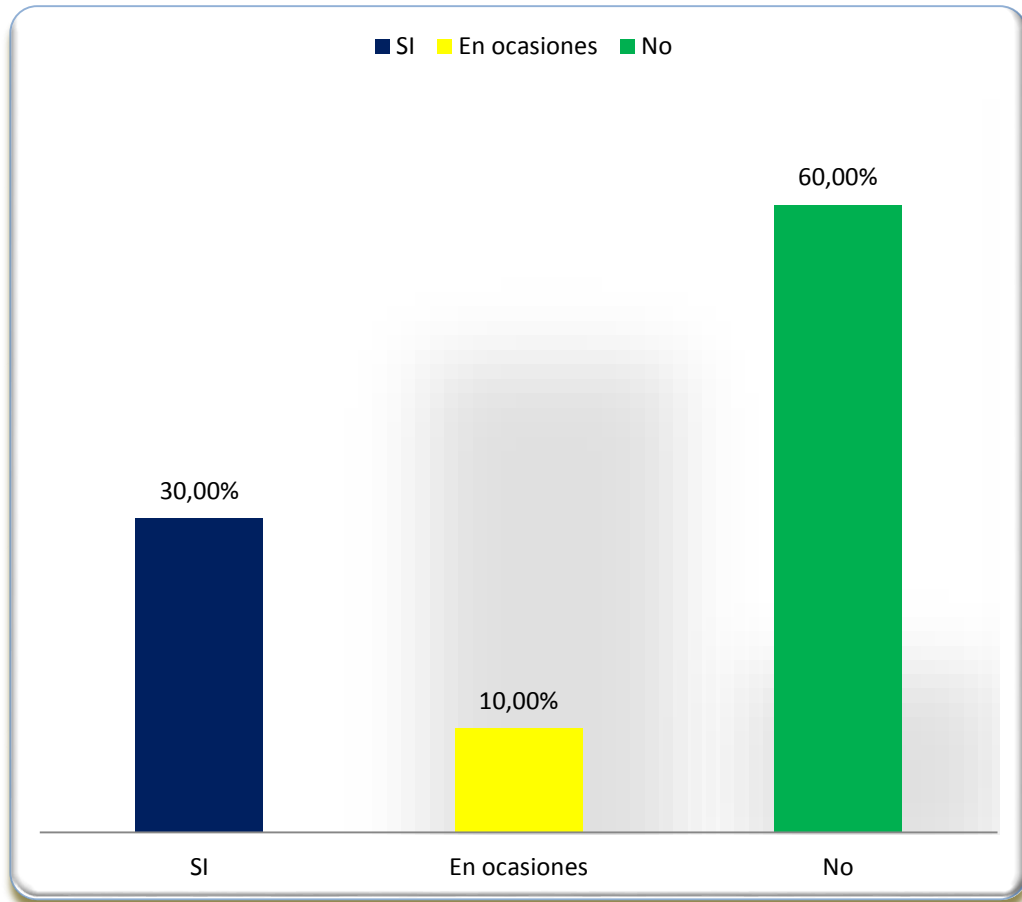


Figura 25. Opiniones para mejorar el desempeño

Fuente: Encuesta aplicada

Efectivamente dado que la empresa carece de una buena estructura organizacional, es considerada muy poco la opinión de los cargos operativos para mejorar el desempeño de las tareas, los jefes son los que tienen la autoridad en una jerarquía lineal.

PREGUNTA 16: ¿Estoy satisfecho con la capacitación que brinda la empresa para desempeñar mejor mi trabajo?

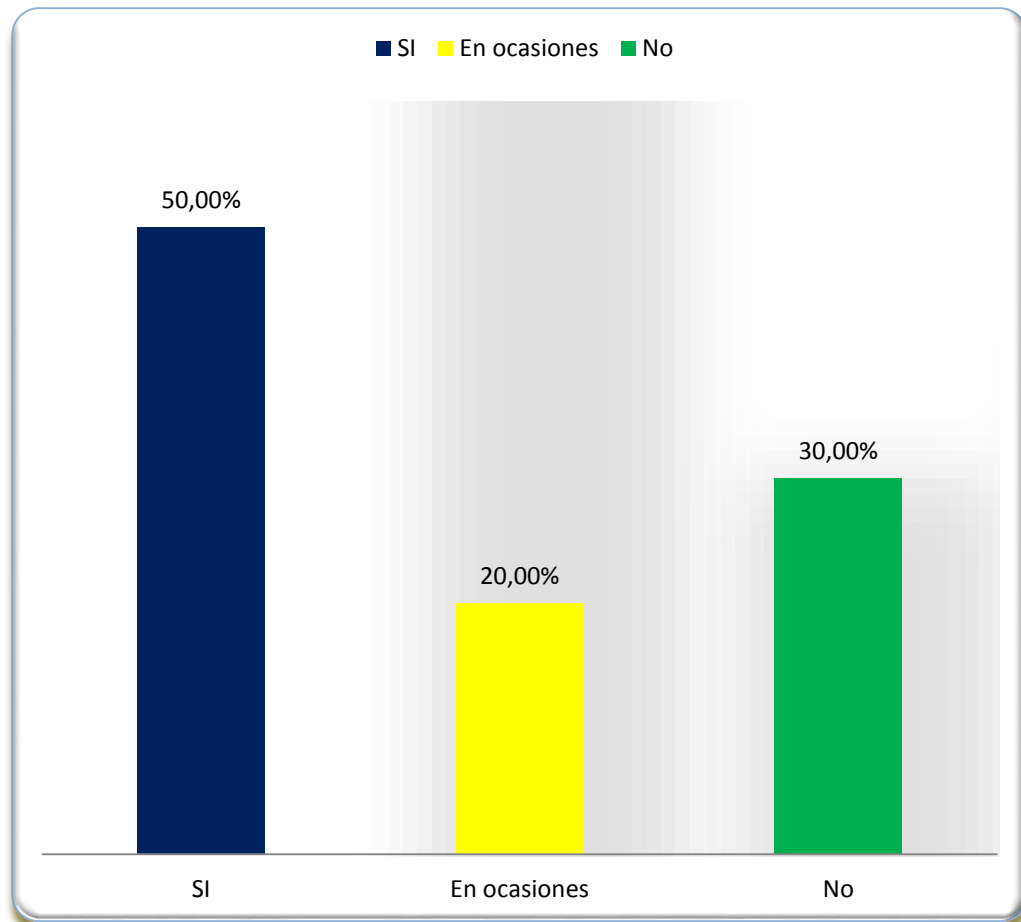


Figura 26. Programa de capacitación

Fuente: Encuesta aplicada

Las opiniones en esta pregunta han sido divididas; no obstante, sí la empresa contará con un plan de capacitación en base a las necesidades reales de los colaboradores; seguro la totalidad de empleados estarían satisfechos con la capacitación que brinda la empresa para desempeñar mejor el trabajo.

Actualmente se fundamenta en la idea que tiene el gerente o jefes, sin considerar muchas veces las necesidades reales de capacitación y formación.

PREGUNTA 17: ¿Se toman en cuenta mis opiniones acerca de la capacitación que se da en la empresa?

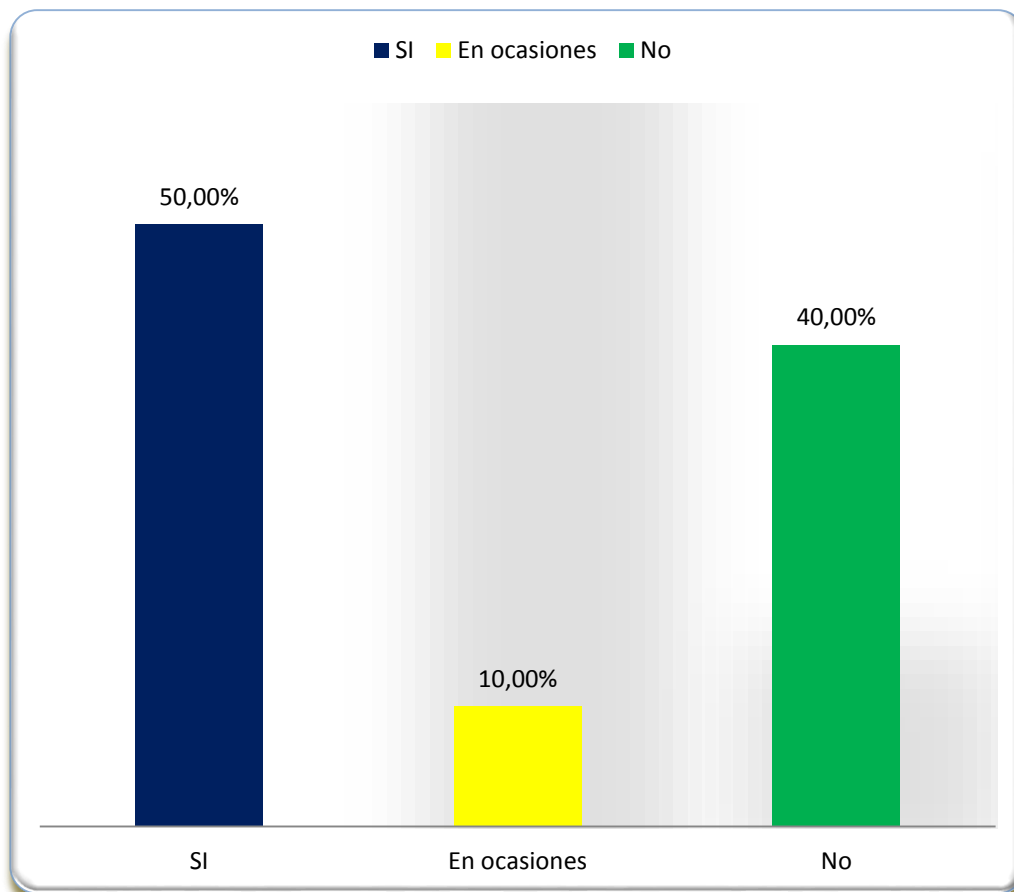


Figura 27. Opinión para programa capacitación

Fuente: Encuesta aplicada

En concordancia con la pregunta anterior se observa que no todos los colaboradores tienen la oportunidad de indicar que capacitación quisieran recibir, esto sucede porque las decisiones son tomadas por los mandos altos y medios, los cuales podrían confundirse en la selección de capacitación.

PREGUNTA 18: ¿Cuento con los recursos y equipos necesarios para efectuar mi trabajo adecuadamente?

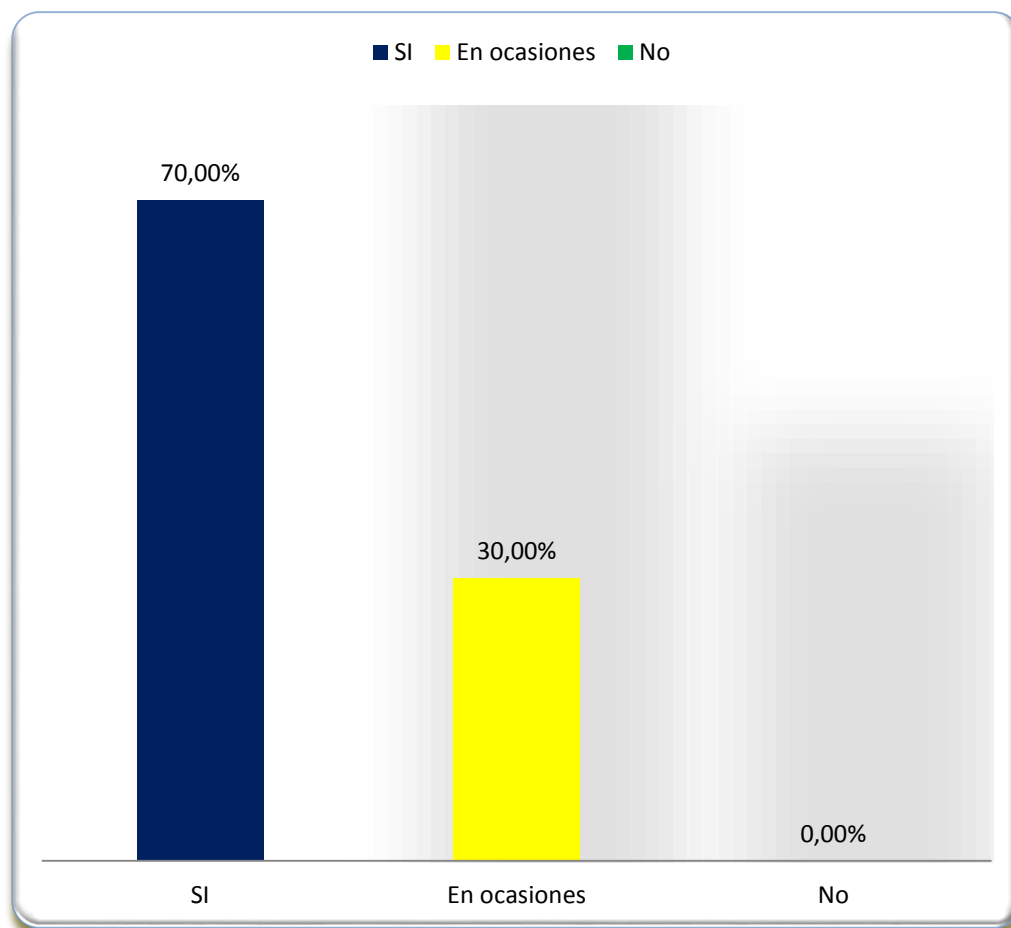


Figura 28. Equipos de trabajo

Fuente: Encuesta aplicada

Las respuestas obtenidas son muy favorables, pues la mayoría de colaboradores opinan que cuentan con los recursos y equipos necesarios para efectuar las labores adecuadamente.

PREGUNTA 19: ¿Pienso que esta empresa apoya el desarrollo y progreso del personal en general?

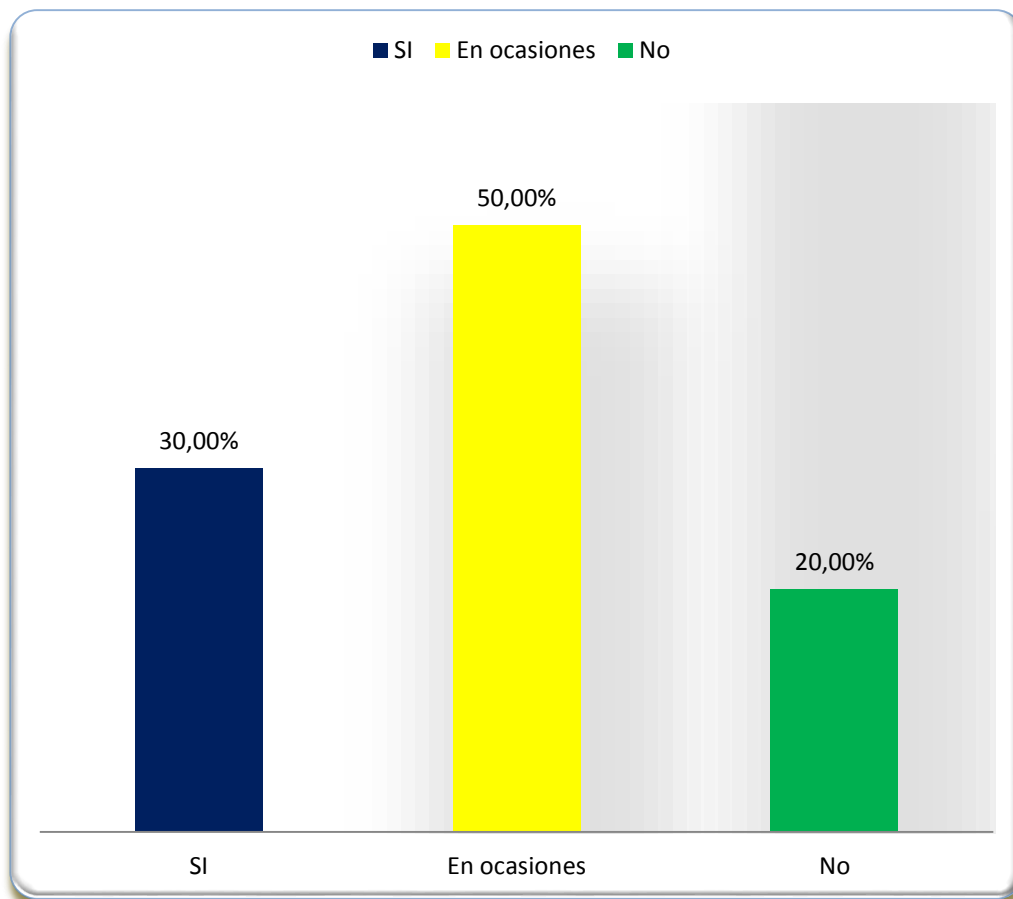


Figura 29. Progreso y desarrollo del personal

Fuente: Encuesta aplicada

Sin duda alguna las respuestas obtenidas en esta pregunta se dan por la falta de un modelo de gestión de talento humano. Solo cuando se gestiona el talento humano los colaboradores podrán opinar que la empresa apoya el desarrollo y progreso del personal en general, es un factor a considerar en la formación de cada colaborador y los niveles de motivación.

PREGUNTA 20: ¿El personal de mi área tiene metas comunes y realiza un trabajo de verdadero equipo para lograrlas?

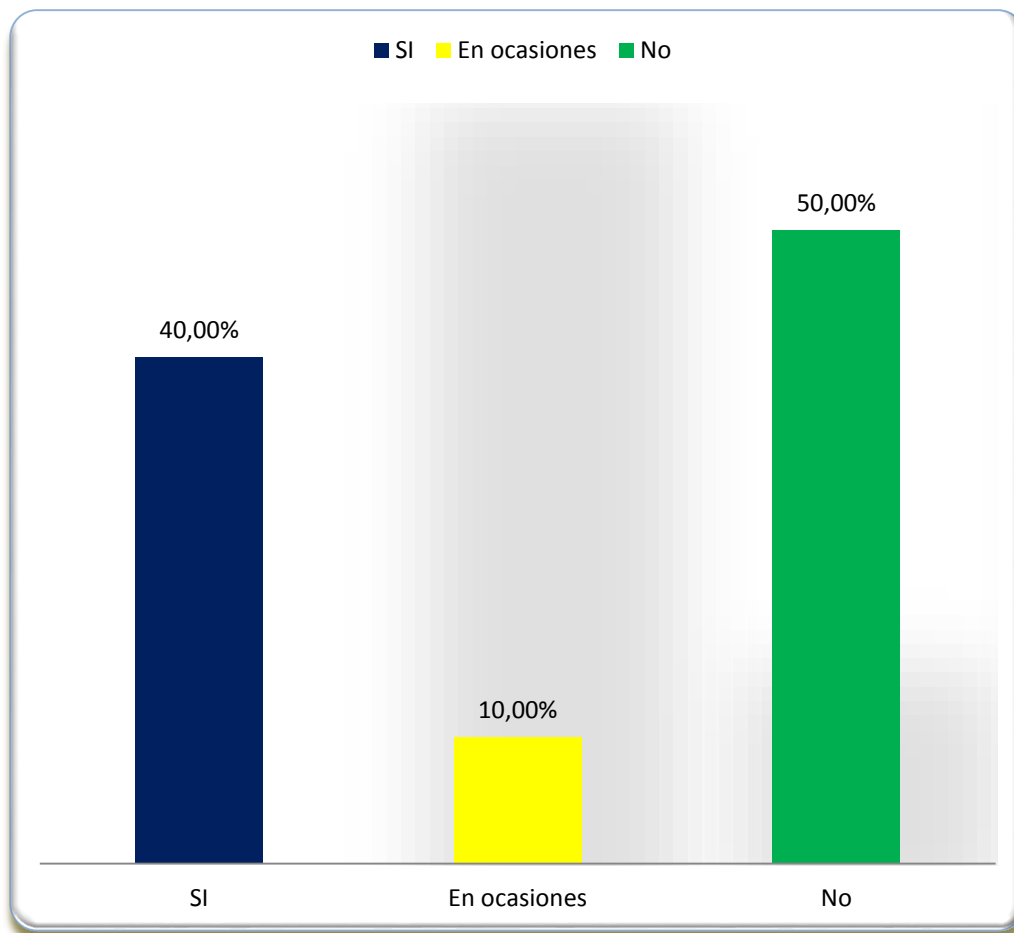
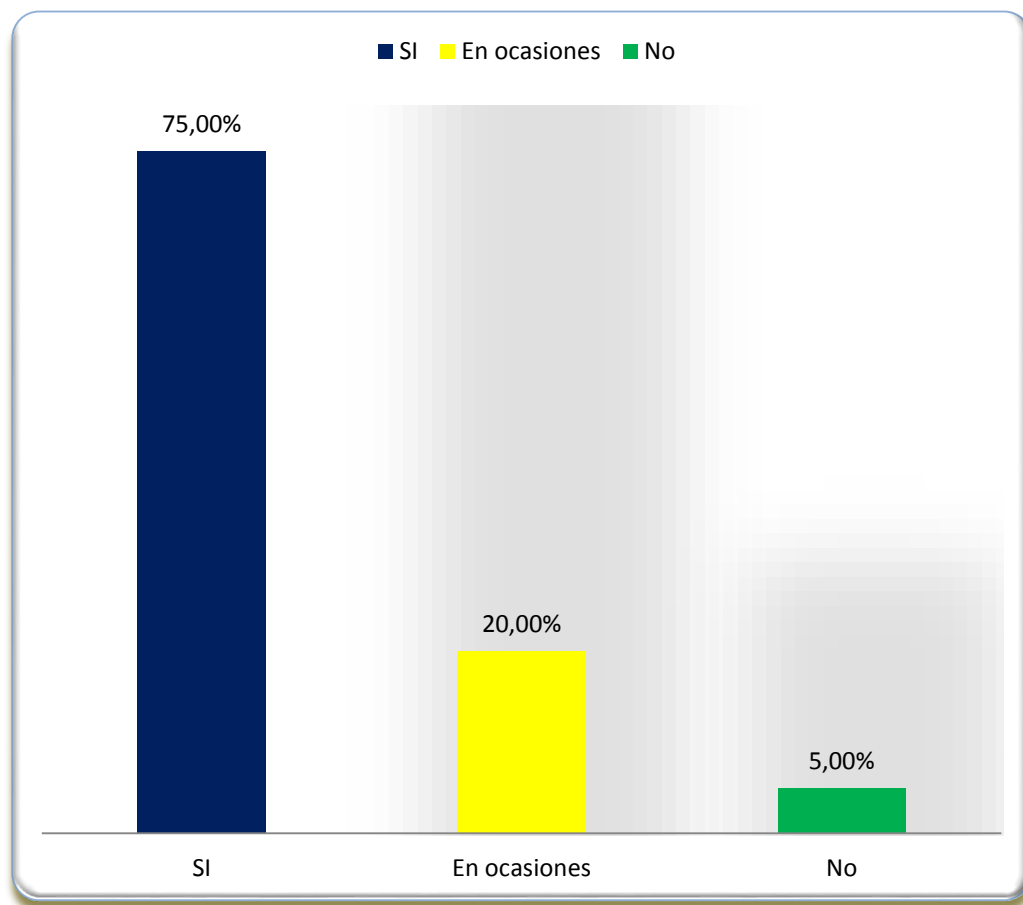


Figura 30. Metas departamentales y organizacionales

Fuente: Encuesta aplicada

Las respuestas son muy divididas, esto sucede porque aunque cada área tiene metas comunes, muchas veces no se califica el actuar del grupo si no el rendimiento de cada colaborador. Existen puestos que simplemente son operativos y no son interiorizados en contribución a un fin organizacional.

PREGUNTA 21: ¿La empresa incentiva el trabajo en equipo?**Figura 31. Trabajo en equipo**

Fuente: Encuesta aplicada

Las respuestas obtenidas son favorables, pues un 75% de los colaboradores considera que se fomenta el trabajo en equipo; no obstante, un 20% considera que se lo hace en ocasiones y un 5% que nunca. Es un factor que debe ser fortalecida para que la productividad organizacional sea mayor.

PREGUNTA 22: ¿La empresa ha difundido permanentemente la idea de calidad que tiene la empresa hacia sus clientes?

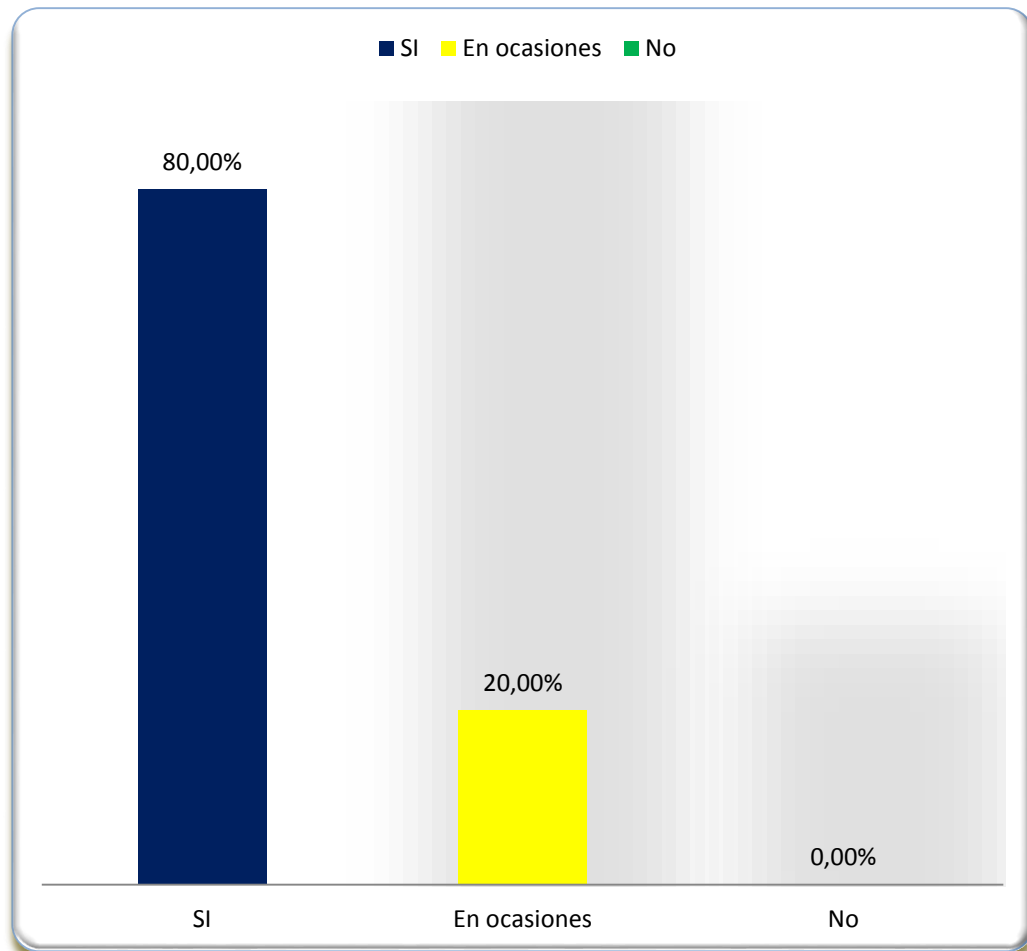


Figura 32. Calidad en el servicio al cliente

Fuente: Encuesta aplicada

La mayoría de los colaboradores, un 80% considera que la empresa ha difundido permanentemente la idea de calidad que tiene la compañías hacia los clientes, esto se da porque lejos de la gestión del talento humano, la organización se ha fundamentado en resultados comerciales.

PREGUNTA 23: ¿La empresa mantiene informado a todos sus colaboradores sobre las novedades que ocurren en la organización?

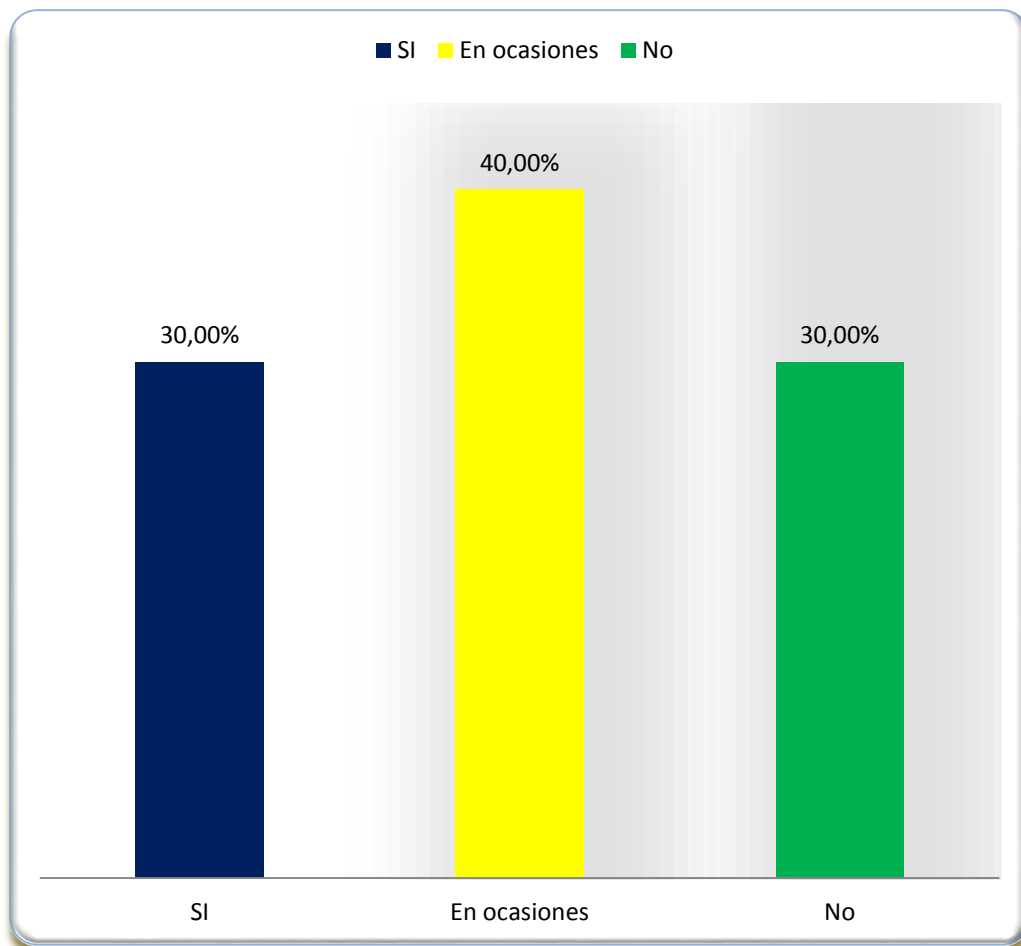


Figura 33. Comunicación organizacional

Fuente: Encuesta aplicada

Dada la estructura actual de la empresa no es necesario que la información organizacional fluya a todos los colaboradores; por tal motivo solo un 30% está convencido de que se mantiene informado de todo lo que ocurre en la empresa, un 40% en ocasiones y el 30% restante definitivamente no lo está.

PREGUNTA 24: ¿Considera que tiene la oportunidad de crecimiento profesional?

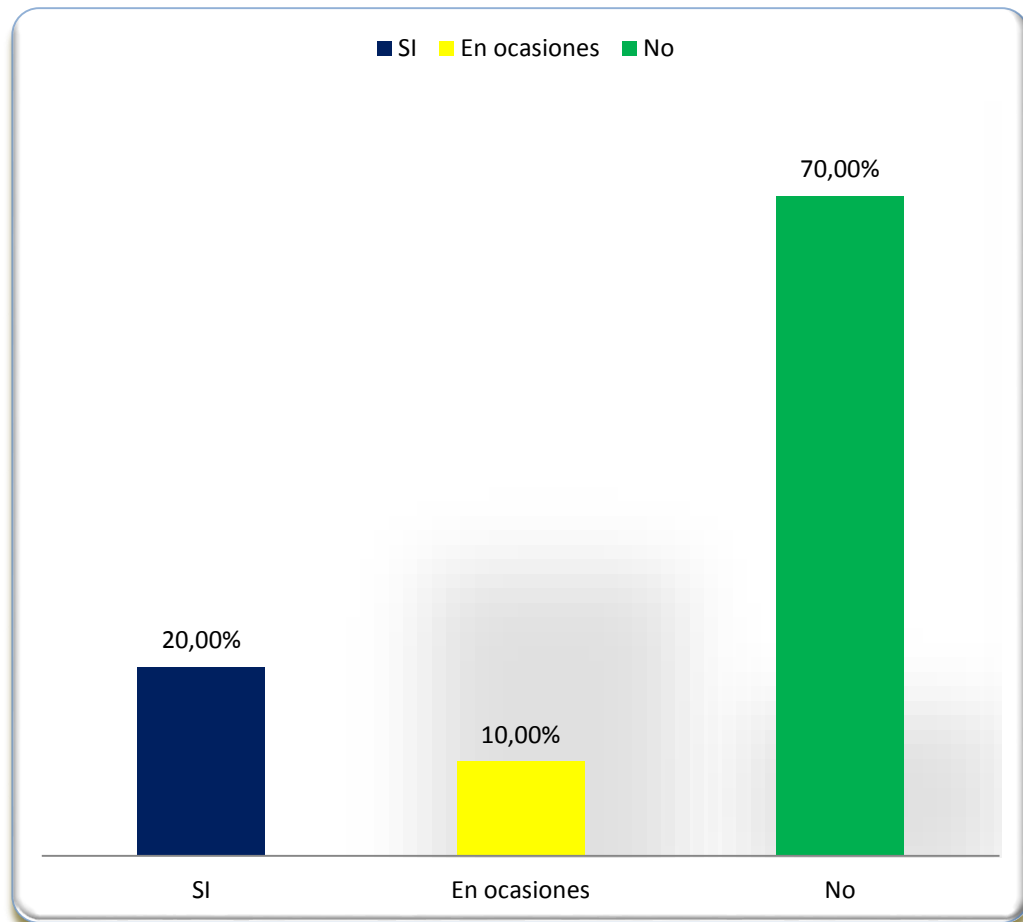
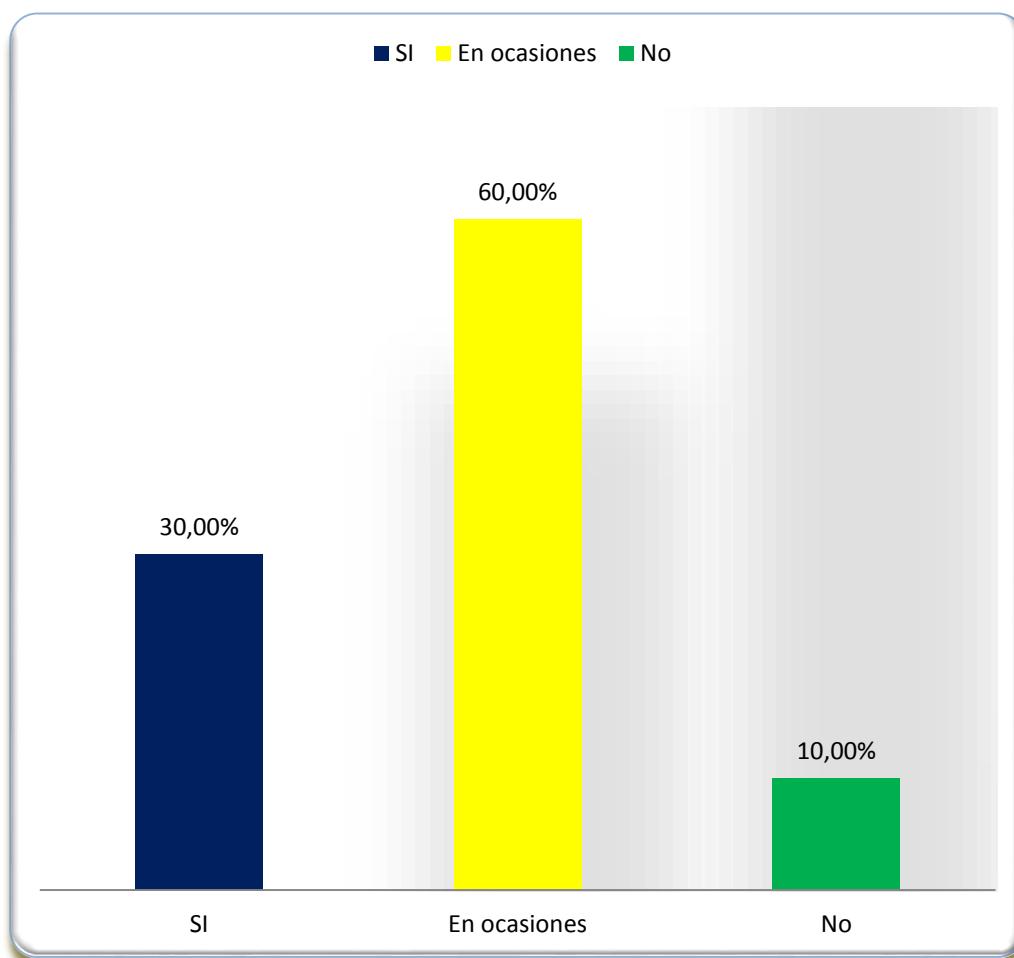


Figura 34. Crecimiento laboral

Fuente: Encuesta aplicada

Un factor a considerar es que un 70% de los colaboradores piense que no tiene la oportunidad de crecimiento profesional dentro de la organización. Este tipo de respuestas se dan porque no se gestiona el talento humano y; en consecuencia, no se han creado planes de carrera no de reclutamiento interno, por lo cual existe esta desmotivación por parte de los colaboradores que ante una propuesta en otra empresa podrían cambiarse y; en consecuencia, aumentar los índices de rotación.

PREGUNTA 25: ¿Está satisfecho/a con su empleo?**Figura 35. Satisfacción laboral**

Fuente: Encuesta aplicada

Elaborado por: Autores

Un 60% de los colaboradores están en ocasiones satisfechos con el empleo; no obstante, una respuesta positiva fuera que la mayoría de colaboradores estén totalmente satisfechos, las respuestas obtenidas se traducen en una insatisfacción por parte de los trabajadores.

3.5.3. Resultados de la entrevista al representante de recursos humanos

1. ¿La empresa cuenta con un manual de gestión del talento humano?

“La empresa al momento no cuenta con un manual de gestión de talento humano ni de selección de personal, sin embargo, en lo posterior se espera que la empresa crezca y pueda independizar y crear este departamento, que sabemos es necesario. Aunque la empresa lleva casi dos décadas en el mercado, los cambios gubernamentales y económicos han puesto en riesgo la sostenibilidad económica de la empresa; motivo por el cual, la empresa ha centrado sus estrategias en buenas remuneraciones y confianza para los colaboradores; sin embargo la rotación de personal ha sido considerable....”

2. ¿Cuál sería el procedimiento adecuado, para la selección del personal en la empresa?

“En base a lo que se viene desarrollando en la entrevista personalizada, aunque no se tiene un proceso para el reclutamiento y la selección, se ha contratado empresas anexas que brindan este servicio; no obstante, los resultados no han sido totalmente positivos. Sin embargo, es de destacar que cualquier situación que se presente en el transcurrir del tiempo, no significa que la selección del personal esté incorrecta, sino que por algún elemento externo se puede dar la salida de los trabajadores. Actualmente la salida de un trabajador cuesta mucho más para la empresa; por lo cual existen varias alternativas que se está conversando en la dirección para proteger la rentabilidad de la organización”.

3. ¿Cuál debe ser el proceso óptimo para evaluar el desempeño de los empleados?

“Se los debe evaluar por el cumplimiento de las metas establecidas por la empresa. Se mide principalmente las ventas, cobranzas y visitas mensuales, si las mismas cumplen con las expectativas de la empresa, se les debería otorgar, mínimo, un reconocimiento de manera personal, grupal y formal. Por el contrario, sino se las cumple serían llamados la atención y no comisionan... Una de las ventajas es que actualmente el mercado para los medicamentos han presentado un incremento en la demanda...”

4. ¿Por qué sería de mucha importancia la implementación de un manual de gestión de talento humano en la empresa?

“El implementar un manual de gestión de talento humano sería de mucha utilidad para todos los colaboradores de la empresa, ya que este se sentirá protegido y guiado para no cometer errores o actos que no estén permitidos por la empresa ni por la ley estatal, del mismo modo, a nivel de jefaturas les servirá como guía para tener una mejor comunicación con los subordinados, manteniendo una relación cordial con los mismos. Adicionalmente que permitiría un plan de retención para los talentos...”

3.6. Conclusiones del levantamiento de información

Varios son los factores que deben considerarse en la Gestión del Talento Humano, en la empresa Naturpharma S.A., es así que hasta la actualidad existen factores que ocasionan baja compatibilidad entre el perfil del empleado y el puesto de trabajo, por lo cual se ha estado llevando el recurso humano de forma

empírica y con errores. Existen algunos trabajadores que no se sienten satisfechos en el cargo que ocupan; así como también por trabajar en la empresa, lo cual ocasiona alto riesgo de rotación laboral.

Las opiniones de la mayoría de los trabajadores demuestran que existen varios problemas organizacionales, pues la empresa no promueve el crecimiento laboral, la buena comunicación organizacional. Así como también no se han definido metas departamentales y organizacionales, lo cual dificulta el progreso y desarrollo personal.

Frente a los problemas detectados es necesario generar programas y estrategias para alcanzar la satisfacción del personal. Es necesario que los procesos de contratación y reclutamiento sean adecuados; de tal forma que exista equilibrio entre el perfil del empleado y la ocupación que va a tener, debido a que solo de esa forma se podrá conseguir talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de los puestos de trabajo.

Los mandos altos validaron la implementación de un modelo de gestión de talento humano, pues es necesario que los colaboradores se fidelicen con la empresa, para lo cual es importante generar mayor satisfacción, donde se busca promover el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes de esta actividad. La empresa necesita formalizar los subsistemas de recursos humanos.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Desarrollo de la propuesta

Luego de haber realizado un análisis de la situación de la administración del talento humano dentro de la organización, la cual es nula, se considera para el desarrollo de un modelo de gestión para la empresa Naturpharma S.A., los siguientes aspectos:

- Se debe visualizar a las personas no como un recurso, sino como individuos que forman parte de la organización.
- Las personas son el elemento primordial, los que mueven la organización a través de sus talentos.
- Se las debe proveer de esfuerzos, conocimientos, compromisos, a cambio recibirán salarios e incentivos.
- Tener presente que las maquinarias y tecnologías en una empresa son fáciles de adquirir, pero el desarrollar competencias esenciales en las personas, es difícil.
- Las personas son el principal activo de la empresa, los cuáles ayudan al desarrollo de la misma si se la provee de inteligencia.

La empresa Naturpharma S.A. necesita mejorar la gestión del talento humano para cumplir metas que le aportarán al crecimiento, no solo de sus colaboradores, sino también como organización. Entre estas metas se pudo destacar las siguientes:

- Ayudar a la organización a alcanzar su visión, objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- Aumentar la auto-actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar e impulsar el cambio organizacional.
- Mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsables dentro y fuera de la organización.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo de trabajo en el sector donde desempeña sus actividades.
- Mejorar la productividad por cada persona y departamento.

La propuesta se va a ejecutar en la matriz de Naturpharma S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil, Plaza Del Sol edificio Equilibrium local S4, pues luego de su implementación el modelo puede ser integrado en las oficinas de Quito y Cuenca.

El diseño y propuesta del Modelo de Gestión de Talento Humano para ser aplicado en la empresa Naturpharma S.A, contiene los siguientes subprocesos:

Reclutamiento: es el proceso mediante el cual se receptan postulantes a un cargo, generalmente es un conjunto de procedimientos para atraer candidatos

potencialmente cualificados y capaces de desarrollar el puesto de trabajo vacante dentro de la empresa.

Selección: hace referencia a los pasos a completar y selección del candidato idóneo para que se convierta en un nuevo colaborador de la empresa.

Contratación: Se formaliza con la firma de contrato y aspectos legales que garantizan que el trabajador tiene obligaciones y derechos que deben respetarse.

Inducción: el subsistema más importante para la adaptación del personal contratado. Se realiza antes de que el nuevo trabajador comience a desempeñar sus funciones.

Desarrollo: es necesario que toda empresa ejecute planes de carrera, en este subsistema se planifica el desarrollo del personal y las oportunidades de crecimiento.

Capacitación: aspecto importante dentro del programa de crecimiento, se van ejecutando aquellos aspectos necesarios para potencializar el perfil del colaborador por medio de la formación y educación.

Sueldos y salarios: alineado a un salario digno y justo, es aquel proceso encargado de la gestión de nómina, pagos y liquidaciones.

Adicionalmente para el desarrollo de esta propuesta se ha considerado desarrollar los siguientes procesos:

1. Estructura organizacional

Organigrama

Planificación de gestión del talento humano

Análisis y descripción de cargos.

2. Proceso de reclutamiento y selección de personal.
3. Proceso de contratación de personal seleccionado.
4. Proceso de formación:
 - Inducción del personal contratado.
 - Plan de capacitación.
 - Planes de carrera.
5. Proceso de nómina:
 - Administración de cargos y salarios.
 - Incentivos salariales y beneficios sociales.
6. Proceso de evaluación de desempeño.

El primer aspecto: se vincula a la estructura organizacional, por lo cual se propone un organigrama, planificación de la gestión del talento humano y; además, el análisis y descripción de cargos.

Organigrama:

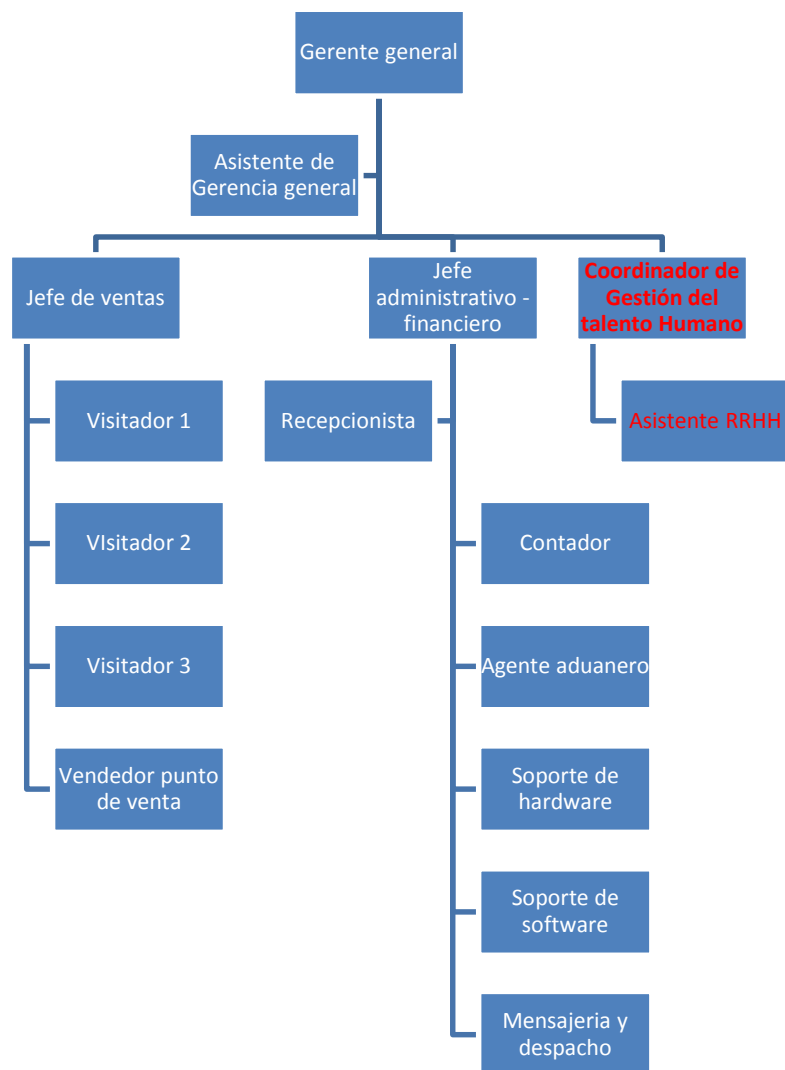


Figura 36. Organigrama informativo

Fuente: Naturpharma S.A,

Se propone este nuevo esquema organizacional funcional donde se crea un departamento de recursos humanos, inicialmente solo para la ciudad de Guayaquil, pero que en el futuro podría gestionar el personal de todas las oficinas del país.

Planificación de la gestión del talento humano:

La planificación de la gestión del talento humano es un factor importante para orientar los esfuerzos colectivos de la empresa a una meta común organizacional, por lo cual se plantean los siguientes objetivos en pro de cumplir la misión y visión:

Misión:

Deseamos cumplir con un gran sector de la población, promoviendo y creando un dialogo permanente con todos los eslabones de la cadena de la salud: médicos, farmacéuticos, pacientes que no hayan encontrado soluciones, alivio y mejoría de sus diagnósticos o a sus dolencias; y siempre velando por la salud, para tener una vida óptima en un ambiente cada vez más plagado de enfermedades crónicas y degenerativas.

Visión:

Ser una empresa innovadora en el campo de la Medicina Biológica al representar, importar, distribuir y comercializar los mejores medicamentos disponibles en esta especialidad, ofreciendo de esta manera métodos terapéuticos y medicina complementaria de excelencia.

Objetivos:

- Trabajar en equipo para alcanzar la misión y visión de la empresa.
- Suministrar a la empresa colaboradores productivos, entrenados y motivados.

- Diseñar por cada área de trabajo las funciones y responsabilidades que permitan una evaluación efectiva de desempeño.
- Promover en los trabajadores la autorrealización y satisfacción dentro de la organización.
- Mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Establecer políticas y estrategias que fortalezcan la estructura interna de la compañía, orientada a la satisfacción de los clientes.

Análisis y descripción de cargos.

El análisis y descripción de cargos sirven para determinar las obligaciones, responsabilidades y funciones que cumple cada colaborador en la empresa. Este debe considerar el perfil de las personas, nivel de preparación, conocimientos, competencias y experiencias.

A continuación en base a los cargos detallados en el organigrama se presenta la descripción de cada puesto:

GERENTE GENERAL	
FECHA: <u>abr-16</u>	LUGAR: <u>Guayaquil</u>
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CARGO: <u>Gerente General</u>	CÓD: <u>RH-001</u>
MANDO: <u>Gerencial</u>	REMUNERACIÓN FIJA: <u>\$ 2.500,00</u>
DEPENDENCIA: <u>Ninguna</u>	
2. OBJETO DEL CARGO	
Diseñar y dirigir las políticas y directrices que garanticen el correcto y eficaz funcionamiento de la Empresa.	
3. ASPECTOS MÍNIMOS	
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA	
Superior Universitaria, preferiblemente una maestría en administración de empresas.	
3.2 EXPERIENCIA	
Mínimo 5 años en cargos similares	
4. FUNCIONES PRINCIPALES	
Ejercer la representación jurídica	
Cumplir y hacer que se cumplan las Resoluciones, programas, Proyectos y Acuerdos de Junta Directiva	
Celebrar y autorizar contratos, inversiones y gastos conforme lo dispuesto en las normas presupuestarias de la Empresa	
Someter a consideración de la Junta Directiva las memorias, balances, cuadros, informes, programas, proyectos y demás.	
Establecer políticas y procedimientos que regulen los usos y crecimiento adecuado de los diversos productos y servicios que oferte la empresa.	
Dirigir, administrar, mantener, ampliar y modernizar los recursos de la empresa.	
Liderar las acciones y planes de ejecución de la empresa	
Liderar la gestión estratégica	
Dirigir y controlar el desempeño de las áreas	
Realizar funciones inherentes al giro de la empresa.	

ASISTENTE DE GERENCIA	
FECHA:	<u>abr-16</u> LUGAR: <u>Guayaquil</u>
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CARGO:	<u>Asistente de gerencia</u> CÓD: <u>RH-002</u>
MANDO:	<u>Staff</u> REMUNERACIÓN FIJA: <u>\$ 450,00</u>
DEPENDENCIA:	<u>Gerente General</u>
2. OBJETO DEL CARGO	
Apoyar en todos los procesos administrativos y secretariales que garanticen eficientemente el desarrollo de la operación de la Gerencia General.	
3. ASPECTOS MÍNIMOS	
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA	
Estudio Universitarios en carreras administrativas.	
3.2 EXPERIENCIA	
Mínimo 1 año en cargos similares	
4. FUNCIONES PRINCIPALES	
Llevar el control de la agenda de la Gerencia. Apoyar en la logística institucionales, al interior y exterior de la empresa Enviar correos informativos al personal y manejar la agenda gerencial Contestar y canalizar las llamadas telefónicas recibidas en la Gerencia. Organizar y controlar el archivo físico y computacional de la Gerencia. Tramitar y realizar el pago por servicios contratados (compras y capacitación). Solicitar y comprobar los gastos por viáticos de toda la Gerencia. Proporcionar información a otras Gerencias y Jefaturas en Oficinas de Apoyo. Organizar las reuniones interdepartamentales. Otros sugeridas por la Gerencia General	

JEFE DE VENTAS	
FECHA:	<u>abr-16</u> LUGAR: <u>Guayaquil</u>
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CARGO:	<u>Jefe de ventas</u> CÓD: <u>RH-003</u>
MANDO:	<u>Alto</u> REMUNERACIÓN FIJA: <u>\$ 1.500,00</u>
DEPENDENCIA:	<u>Gerente General</u>
2. OBJETO DEL CARGO	
Dirigir, ejecutar, motivar y controlar las actividades del equipo de ventas en el mercado.	
3. ASPECTOS MÍNIMOS	
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA	
Estudio Universitarios en carreras administrativas o administración de ventas.	
3.2 EXPERIENCIA	
Mínimo 2 año en cargos similares	
4. FUNCIONES PRINCIPALES	
Planificar los territorios de ventas asignándoles a los vendedores la misma carga de trabajo. Planificar la situación óptima de las oficinas de ventas Idear los ciclos de viaje por los territorios de venta Redactar especificaciones de venta realistas para los vendedores. Establecer las políticas del departamento de ventas Controlar y evaluar al equipo de ventas/visitadores médicos Apoyar en la gestión de ventas Crear estrategias de ventas y la planificación departamental Manejar cuentas que superen los \$100.000 mensuales Coordinar con la Gerencia General las estrategias comerciales Establecer las metas de ventas	

JEFE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	
FECHA: <u>abr-16</u>	LUGAR: <u>Guayaquil</u>
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CARGO: <u>Jefe de Administrativo - Financiero</u>	CÓD: <u>RH-004</u>
MANDO: <u>Alto</u>	REMUNERACIÓN FIJA: <u>\$ 1.500,00</u>
DEPENDENCIA: <u>Gerente General</u>	
2. OBJETO DEL CARGO	
Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa para el manejo de las relaciones con los clientes internos y externos y la evaluación financiera de la organización.	
3. ASPECTOS MÍNIMOS	
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA	
Estudio Universitarios en carreras administrativas o maestría en carreras afines.	
3.2 EXPERIENCIA	
Mínimo 5 años en cargos similares	
4. FUNCIONES PRINCIPALES	
Supervisar las actividades realizadas por las demás dependencias de la empresa	
Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa para el manejo de las relaciones con los clientes internos y externos	
Desarrollar estrategias para el cumplimiento de las metas y proyecciones financieras de la organización	
Analizar y proporcionar todos los aspectos financieros para la toma de decisiones en la empresa	
Guiar las operaciones internas de la empresa	
Controlar el rendimiento de todos los procesos de la empresa y del personal involucrado	
Evaluar la gestión financiera de la empresa y los recursos financieros disponibles	
Elaborar y proponer políticas, normas y procedimientos de administración y control para el registro de la información contable	
Apoyo logístico y operativo a las funciones del área	
Apoyo a las distintas áreas de la Gerencia	
Apoyo en la confección de Informes de Gestión	

COORDINADOR DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
FECHA: <u>abr-16</u>	LUGAR: <u>Guayaquil</u>
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CARGO: <u>Coordinador de Gestión de Talento Humano</u>	CÓD: <u>RH-005</u>
MANDO: <u>Medio</u>	REMUNERACIÓN FIJA: <u>\$ 900,00</u>
DEPENDENCIA: <u>Gerente General</u>	
2. OBJETO DEL CARGO	
Planear, ejecutar, dirigir y evaluar la gestión del Talento Humano de la empresa.	
3. ASPECTOS MÍNIMOS	
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA	
Estudio superior en recursos humanos, gestión del talento humano o afines.	
3.2 EXPERIENCIA	
Mínimo 5 años en cargos similares	
4. FUNCIONES PRINCIPALES	
<p>Elaborar la política de personal, en base a los objetivos establecidos</p> <p>Crear y velar por el cumplimiento de reclutamiento, selección, formación, desarrollo, promoción y desvinculación del personal</p> <p>Manejo de nómina</p> <p>Elaborar y planificar la oferta laboral y con ello ejecutar el presupuesto anual del área y otras actividades</p> <p>Promover la cultura empresarial, relaciones laborales y fortalecimiento de la estructura empresarial</p> <p>Controlar el rendimiento de todos los procesos de la empresa y del personal involucrado</p> <p>Supervisar la administración de personal y los aspectos legales vinculados a esta área (multas, memos, vistos buenos, permisos, etc.).</p> <p>Elaboración y control de programas de capacitación, inducción y desarrollo del personal.</p> <p>Diseñar y ejecutar la evaluación del desempeño del personal y aportar al crecimiento colectivo e individual</p> <p>Crear eventos de unión organizacional y fomentar las buenas prácticas laborales, brindando apoyo a los colaboradores</p> <p>Mantener actualizado los registros de datos del personal y su grupo familiar.</p>	

VISITADOR A MÉDICO	
FECHA: <u>abr-16</u>	LUGAR: <u>Guayaquil</u>
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CARGO: <u>Visitador a médico</u>	CÓD: <u>RH-006</u>
MANDO: <u>Medio</u>	REMUNERACIÓN FIJA: <u>\$ 700,00</u>
DEPENDENCIA: <u>Jefe de ventas</u>	
2. OBJETO DEL CARGO	
<p>Promocionar y vender productos farmacéuticos que le han sido asignados; por lo cual, posee conocimientos técnico - científicos relacionados con los medicamentos. Hace uso de técnicas de venta para brindar servicios acordes a las exigencias del grupo de clientes que maneja (farmacias) y realiza un contacto directo con los médicos para que prescriban los productos.</p>	
3. ASPECTOS MÍNIMOS	
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA	
Estudio superior ventas o medicina.	
3.2 EXPERIENCIA	
Mínimo 2 años en cargos comerciales del sector.	
4. FUNCIONES PRINCIPALES	
<p>Ejercer la práctica de la visita médica con conocimientos especializado y desarrollando habilidades y destrezas comerciales</p> <p>Proporcionar a los usuarios de interés las ventajas y beneficios del medicamento con argumentos promocionales y brindando el conocimiento técnico de esos productos, mostrando los respaldos científicos.</p> <p>Identificar y trabajar en conjunto con el grupo objetivo de médicos</p> <p>Preparar cada visita médica para que sean personalizadas y productivas</p> <p>Brindar servicios para conseguir o mantener la lealtad de los médicos y farmacias</p> <p>Conocer las necesidades y proporcionar los recursos para satisfacerlas de forma adecuada y planificada según el mercado</p> <p>Ejecutar reportes diarios de la ejecución de la visita médica</p> <p>Cumplir las metas establecidas por la jefatura de ventas</p> <p>Conseguir la confianza del cliente a largo plazo</p> <p>Transformar en oportunidades de negocio o en oportunidades de mejora de la salud de sus clientes o pacientes</p> <p>Ejecutar su trabajo con ética y servicio a la población</p>	

CONTADOR	
FECHA: <u>abr-16</u>	LUGAR: <u>Guayaquil</u>
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CARGO: <u>Contador</u>	CÓD: <u>RH-007</u>
MANDO: <u>Medio</u>	REMUNERACIÓN FIJA: <u>\$ 500,00</u>
DEPENDENCIA: <u>Jefe administrativo - financiero</u>	
2. OBJETO DEL CARGO	
<p>Encargado del manejo, proceso, codificación y contabilización de los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos. Mediante el registro numérico de las transacciones de cada una de las operaciones diarias, con la finalidad de llevar un control que promueva el bienestar financiero, tributario y operativo de la empresa.</p>	
3. ASPECTOS MÍNIMOS	
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA	
Estudio superior como Contador Público Autorizado	
3.2 EXPERIENCIA	
Mínimo 2 años en cargos similares	
4. FUNCIONES PRINCIPALES	
<p>Registrar y revisar diariamente los comprobantes de operaciones. Ingresar los movimientos al sistema contable Procesos tributarios de declaración de impuestos Manejo de los libros contables Proporcionar información financiera real Estar actualizado en normas contables y tributarias Liquidaciones de proveedores Ejecución de pagos Gestión de Cuentas por cobrar y por pagar. Llevar registros físicos y custodia de soportes operacionales Contribuir con información financiera</p>	

RECEPCIÓN	
FECHA: <u>abr-16</u>	LUGAR: <u>Guayaquil</u>
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CARGO: <u>Recepción</u>	CÓD: <u>RH-008</u>
MANDO: <u>Bajo</u>	REMUNERACIÓN FIJA: <u>\$ 370,00</u>
DEPENDENCIA: <u>Jefe administrativo - financiero</u>	
2. OBJETO DEL CARGO	
Atención de asuntos del personal de la Institución. Contestación telefónica y presencial de atención al público con relación a información y entrevistas con el personal.	
3. ASPECTOS MÍNIMOS	
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA	
Inicio estudio universitario en carreras administrativa y atención al cliente	
3.2 EXPERIENCIA	
No requerida	
4. FUNCIONES PRINCIPALES	
Correspondencia interna y externa	
Atención informativa a clientes	
Asistencia al jefe administrativo y financiero	
Control de la recepción y despacho de la correspondencia	
Respuesta de correos informativos	
Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas	
Apoyar a los procesos administrativos	
Registro de llamadas, correos y correspondencia	

AGENTE ADUANERO	
FECHA: <u>abr-16</u>	LUGAR: <u>Guayaquil</u>
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CARGO: <u>Agente aduanero</u>	CÓD: <u>RH-009</u>
MANDO: <u>Medio</u>	REMUNERACIÓN FIJA: <u>\$ 800,00</u>
DEPENDENCIA: <u>Jefe administrativo - financiero</u>	
2. OBJETO DEL CARGO	
Auxiliar procesos y trámites de aduana en el despacho de medicamentos	
3. ASPECTOS MÍNIMOS	
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA	
Instrucción superior y licenciado como Agente de Aduanas o Comercio Exterior	
3.2 EXPERIENCIA	
2 años en trabajos similares	
4. FUNCIONES PRINCIPALES	
Procesos de importación y exportación Presentar ante la aduana los documentos necesarios para la nacionalización de los productos importados Procesar y tramitar la documentación necesaria para la nacionalización de la mercadería sujeta al aforo físico Mantener la documentación organizada de las mercancías Llevar controles para las declaraciones aduaneras Tener registros de todos los procesos aduaneros Elaborar las declaraciones aduaneras	

TÉCNICO HARDWARE	
FECHA:	<u>abr-16</u> LUGAR: <u>Guayaquil</u>
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CARGO:	<u>Técnico hardware</u> CÓD: <u>RH-010</u>
MANDO:	<u>Medio</u> REMUNERACIÓN FIJA: <u>\$ 700,00</u>
DEPENDENCIA:	<u>Jefe administrativo - financiero</u>
2. OBJETO DEL CARGO	
Controlar y velar por el buen funcionamiento de equipos informáticos en la empresa	
3. ASPECTOS MÍNIMOS	
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA	
Ingeniero en sistema o afines	
3.2 EXPERIENCIA	
1 año en trabajos similares	
4. FUNCIONES PRINCIPALES	
Administrar la página Web de la Institución y redes sociales Gestionar el servicio de correo electrónico. Apoyar a usuarios en operaciones de implementación o adecuación de servicios informáticos Inventario y control de Hardware Control de la red Desarrollo de políticas de uso de equipos informáticos Desarrollo de planes de mantenimiento y supervisión de equipos	

TÉCNICO SOFTWARE	
FECHA: <u>abr-16</u>	LUGAR: <u>Guayaquil</u>
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CARGO: <u>Técnico software</u>	CÓD: <u>RH-011</u>
MANDO: <u>Medio</u>	REMUNERACIÓN FIJA: <u>\$ 700,00</u>
DEPENDENCIA: <u>Jefe administrativo - financiero</u>	
2. OBJETO DEL CARGO	
Controlar y velar por el buen funcionamiento de los programas informáticos	
3. ASPECTOS MÍNIMOS	
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA	
Ingeniero en sistema o afines	
3.2 EXPERIENCIA	
1 año en trabajos similares	
4. FUNCIONES PRINCIPALES	
Establecer criterios de seguridad en los sistemas internos	
Administrar la página Web de la Institución	
Gestionar el manejo de usuarios, plataforma virtual y mensajería instantánea	
Detección y eliminación de virus y/o programas espías	
Instalación y mantenimiento de software propio o programas comerciales	
Recuperación de datos eliminados o destruidos	
Formación de los usuarios	

MENSAJERÍA Y DESPACHO	
FECHA: <u>abr-16</u>	LUGAR: <u>Guayaquil</u>
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CARGO: <u>Mensajería y despacho</u>	CÓD: <u>RH-012</u>
MANDO: <u>Bajo</u>	REMUNERACIÓN FIJA: <u>\$ 364,00</u>
DEPENDENCIA: <u>Jefe administrativo - financiero</u>	
2. OBJETO DEL CARGO	
Recepción y entrega de correspondencia y encomiendas de forma eficaz y en tiempos establecidos por la administración.	
3. ASPECTOS MÍNIMOS	
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA	
Bachiller	
3.2 EXPERIENCIA	
1 año en trabajos similares	
4. FUNCIONES PRINCIPALES	
Realizar depósitos en los diferentes bancos	
Llevar documentos a proveedores, clientes y lugares indicados	
Gestionar el manejo de usuarios, plataforma virtual y mensajería instantánea	
Contribuir a la ejecución de trámites en los bancos e instituciones de control	
Apoyar a la ejecución de actividades administrativas	

ASISTENTE DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
FECHA: <u>abr-16</u>	LUGAR: <u>Guayaquil</u>
1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
CARGO: <u>Asistente de gestión del talento humano</u>	CÓD: <u>RH-013</u>
MANDO: <u>Alto</u>	REMUNERACIÓN FIJA: <u>\$ 500,00</u>
DEPENDENCIA: <u>Coordinador de gestión del talento humano</u>	
2. OBJETO DEL CARGO	
Ejecutar y evaluar la gestión del Talento Humano de la empresa.	
3. ASPECTOS MÍNIMOS	
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA	
Estudio superior en recursos humanos, gestión del talento humano o afines.	
3.2 EXPERIENCIA	
Mínimo 1 año en cargos similares	
4. FUNCIONES PRINCIPALES	
<p>Velar por el cumplimiento de la política de personal, en base a los objetivos establecidos</p> <p>Documentar la información de los colaboradores (archivos)</p> <p>Asistente de nómina</p> <p>Controlar e imprimir los reportes, reuniones y otros eventos</p> <p>Ejecutar programa de capacitación</p> <p>Tabular las evaluaciones de desempeño</p> <p>Mantener actualizado los registros de datos del personal y su grupo familiar.</p>	

Como se puede evidenciar el perfil de cargo detalla la fecha de vigencia, código, dependencia y cargo, lo cual sirve para clasificar cada puesto. También describe el objeto de cargo, requisitos mínimos y las principales funciones a desempeñar.

Proceso de reclutamiento y selección de personal:

El coordinador de gestión de talento humano debe planificar los requerimientos de personal, al existir una vacante disponible empieza el proceso de reclutamiento, el cual debe guiarse en base al perfil de cargo. Se recomienda que se ejecute el siguiente proceso de reclutamiento de personal, con la finalidad de que la contratación sea efectiva y no se den problemas de rotación de personal.

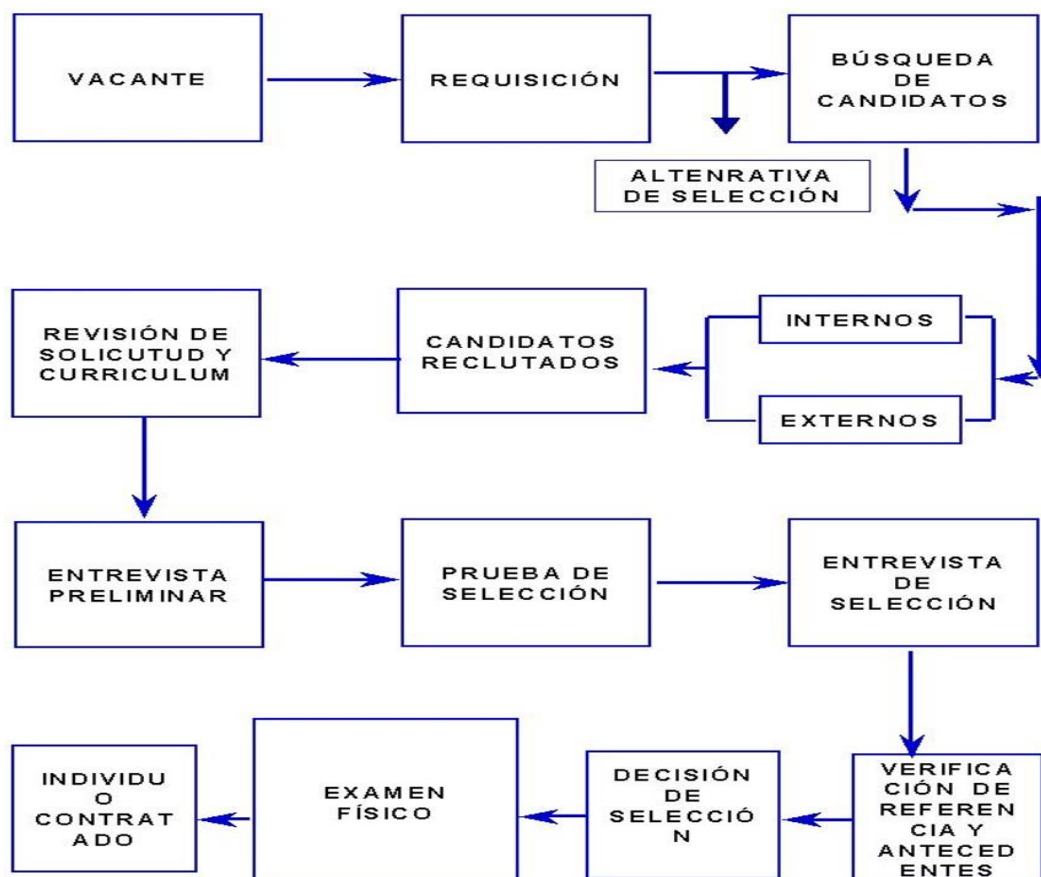


Figura 37. Proceso de reclutamiento y selección

Fuente: (Robbins & Judge, 2013)

La persona contratada debe pasar por todos los filtros, lo cuales deben ser transparentes y permitirán que el aspirante seleccionado demuestre que es apto para desempeñar las labores requeridas por la empresa. El responsable de la gestión del talento humano debe comparar el perfil establecido por la empresa y las características y calificaciones obtenidas por la persona contratada, con la finalidad de registrar las competencias a mejorar u obtener para ejecutar un plan de carrera y crecimiento personal.

COMPETENCIAS		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
5.1 GENERALES				
1	Adaptación			
2	Ambición profesional			
3	Análisis			
4	Aprendizaje			
5	Asertividad			
6	Autocontrol			
7	Autonomía			
8	Creatividad			
9	Delegación			
10	Dinamismo			
11	Flexibilidad			
12	Independencia			
13	Iniciativa			
14	Integridad			
15	Juicio			
16	Liderazgo			
17	Negociación y conciliación			
18	Orientación al servicio			
19	Persuasión			
20	Planificación y Organización			
21	Resolución de problemas			
22	Sensibilidad interpersonal			
23	Sociabilidad			
24	Toma de decisiones			
25	Trabajo bajo presión			
26	Trabajo en equipo			
5.2 TÉCNICAS				
1	Atención al detalle			
2	Atención al público			
3	Auto organización			
4	Comunicación no verbal			
5	Comunicación oral y escrita			
6	Disciplina			
7	Razonamiento numérico			
8	Sentido de Urgencia			

Proceso de contratación de personal seleccionado:

El proceso de contratación se ejecuta en base a los aspectos legales vigentes en el Ecuador, respetando los derechos y detallando las obligaciones del trabajador (Asamblea Nacional, 2012). La empresa ejecuta el contrato de trabajo, el cual es aceptado o rechazado por el colaborador. Una vez que han aceptado las partes y han celebrado el contrato el nuevo colaborador comenzará a prestar los servicios lícitos.

En el contrato se establecen:

- Tiempo
- Sueldo y remuneraciones
- Obligaciones
- Horario y condiciones del servicio prestado

El contrato deberá ser firmado por el gerente general, el responsable directo y el trabajador. Este debe ser registrado en el Ministerio de Relaciones Laborales.

Proceso de formación:

El proceso de formación del trabajador empieza con la inducción del personal contratado. En este proceso se indica la estructura de la empresa y filosofía organizacional. Se explica todos los procesos de la empresa y servicios y productos ofertados. Adicionalmente se brinda el manual de funciones y perfil de cargo, para que el nuevo colaborador conozca el objeto de su puesto, funciones y competencias que debe adquirir. El plan de capacitación debe ejecutarse en base a

las necesidades que tengan los trabajadores y lo que la empresa requiera. Este proceso es responsabilidad del representante de la gestión del talento humano, el cual en base a su experiencia debe ejecutar un cronograma anual de capacitación que estipule los siguientes aspectos:



Figura 38. Esquema de plan de capacitación

Fuente: (Robbins & Judge, 2013)

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	MESES												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Seminario: Planeamiento Estratégico	-												
Conferencia: Cultura Organizacional		-											
Taller: Relaciones Humanas			-										
Curso: Administración y organización					-								
Seminario: Control Patrimonial						-							
Conferencia: Relaciones Públicas							-						
Seminario: Mejoramiento Del Clima Laboral								-					
Cursillo: Gestión del Cambio									-				
Seminario: Auditoria y Normas de Control										-			

Figura 39. Cronograma de capacitación

Fuente: (Robbins & Judge, 2013)

Un gran complemento para la formación y motivación del personal es el plan de carrera de cada colaborador, el cual se constituye en un compromiso empresarial y personal del colaborador. Este debe ser socializado en la pre contratación; de tal forma que este se convierta en un motivador y generador de lealtad con la compañía.

	Posicion/Organizacion	Grupo Salarial	Fechas
Posicion actual	Puesto Area/local		Desde - Hasta
Historial			
Habilidades primarias			
Grupo Salarial Actual		Desde	
Factor de Evaluacion de Desempeño			
2006:	2005:	2004:	2003:
Fortalezas			
Areas de Desarrollo Genericos			
Areas de Desarrollo Especificos.			
Proxima posicion (opciones)			
Posicion a Largo Plazo (opciones)			
Vision y deseos del empleado.			
Movilidad			
Disponibilidad			
*mes/año			

Figura 40. Modelo de Plan de Carrera por colaborador

Fuente: (Robbins & Judge, 2013)

Esta herramienta es pieza fundamental para el proceso de Gestión de Talento Humano, la cual debe usarse individualmente donde se establecen los compromisos de la empresa y el trabajador.

Proceso de nómina:

Esta gestión es compartida entre el representante del departamento de gestión de talento humano, contador y jefe administrativo – financiero. Se ejecuta

la liquidación quincenal y mensual del pago de la remuneración pactada, menos las multas o reducciones por préstamos. También se descuentan los valores de IESS y se suman las bonificaciones establecidas en la ley. También se consideran comisiones u otros rubros monetarios.

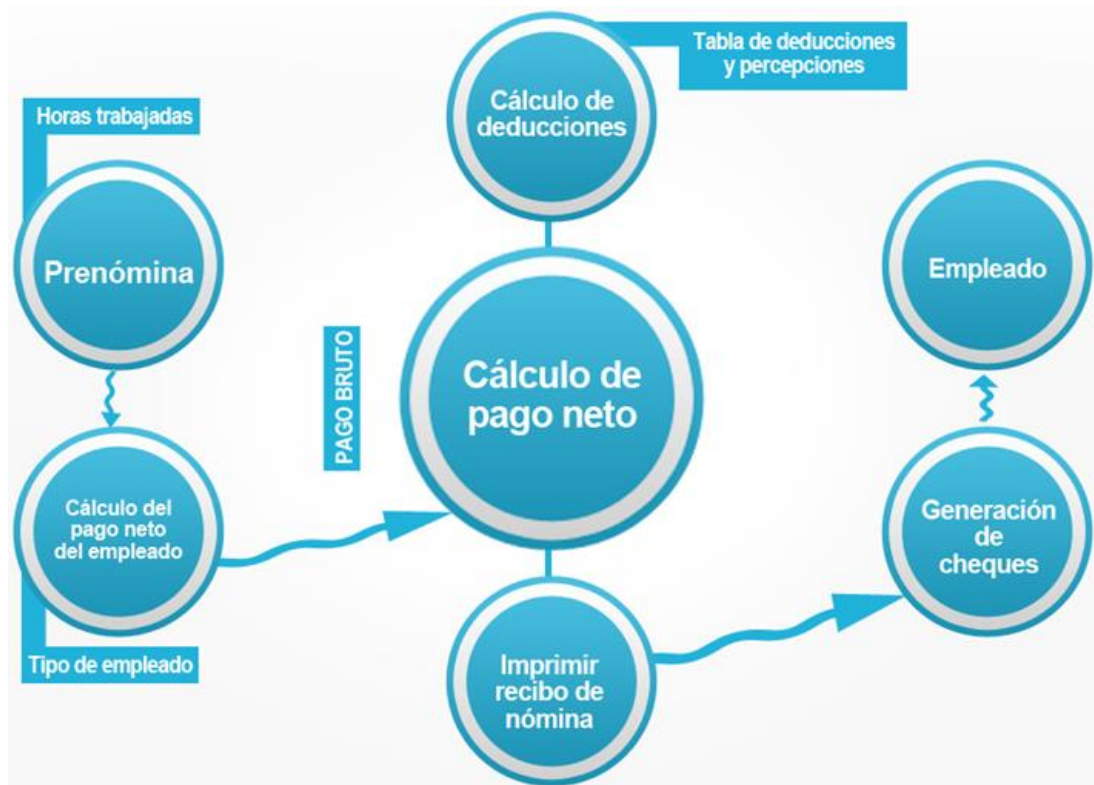


Figura 41. Proceso de ejecución de nómina

Fuente: (Escobar, Moreno, & Mauricio, 2013)

El proceso de nómina también considera las liquidaciones laborales y el desarrollo de actas de finiquito.

Proceso de evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño sin duda es el proceso más importante de la gestión del talento humano, pues permite plasmar los resultados reales que ha obtenido cada colaborador, en todos los niveles jerárquicos. Sirve para evaluar si las competencias definidas en cada perfil de cargo están cubiertas o necesitan de capacitación.

La evaluación de desempeño Hellriegel (2009). “Es un sistema formal y estructurado que sirve para evaluar e influir en los atributos, conductas y resultados relacionado con el trabajo del trabajador” (p. 103).

Se busca que el colaborador alcance un desempeño óptimo en las funciones organizacionales, para fortalecer sus habilidades y destrezas. Según Chiavenato (2011) existen siete métodos (cinco tradicionales y dos modernos) para la evaluación del desempeño:

- Escala gráfica:

Rendimientos en base a factores cuantitativos definidos previamente. Se fundamenta en factores estadísticos por lo cual podría proporcionar resultados distorsionados.

- Investigación de campo:

Se ejecutan encuestas, entrevistas u observación directa para calificar a cada trabajador. Carece de practicidad.

- Incidentes críticos:

En base a incidentes presentados o faltas a las políticas de las empresas se ejecuta un informe acerca del problema y los aspectos que se deben mejorar.

- Lista de verificación:

La lista de verificación permite plasmar el nivel de desempeño en base a aspectos de calificación previamente establecidos.

- Evaluación por objetivos:

Es una de las formas más efectivas de evaluar el desempeño del personal; sin embargo, puede ser carente de factores subjetivos de evaluación, por lo cual podrían existir competencias que no podrían ser evaluadas. Requiere de un sistema integrado de administración, podría ser un Balance Score Card.

- Evaluación 360° por competencia:

La evaluación 360° es la más moderna y utilizada dentro de los sistemas organizacionales, pues permite un análisis integral de cada área de trabajo en todos los niveles jerárquicos



Figura 42. Estructura evaluación 360°

Fuente: (Escobar, Moreno, & Mauricio, 2013)

Consiste en que cada empleado es calificado en base a una plantilla diseñada por los distintos actores de la empresa como pares, colaboradores, jefes, clientes y otros que podrían considerarse dependiendo del cargo y funciones. Los resultados deben ser comparados con el perfil de cargo, para detectar falencia y contribuir al desarrollo de las competencias requeridas.

El trabajador evaluado tendrá una retroalimentación de todos sus compañeros de trabajo, por lo cual le servirá para su crecimiento personal y profesional. Una vez obtenido los resultados el representante de RRHH debe tabularlos y compartílos con los jefes inmediatos y la gerencia general, para buscar la forma más adecuada de retroalimentar y comprometer al colaborador.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360° **OBJETIVO:** _____
COORDINACIÓN DE RH

1 INFORMACIÓN GENERAL Esta sección es para llenar por RH HOJA 1 DE 7

EVALUADO	Nombre(s) _____	Apellidos _____	FECHA DE EVALUACIÓN _____	
	Departamento(s) _____	Puesto: _____	FECHA DE ENTRADA: _____	REINGRESO: _____
EVALUADOR	Nombre(s) _____	Apellidos _____	ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: _____	
	Departamento(s) _____	Puesto: _____	PUESTOS QUE HAYA OCUPADO:	
			1 _____ TIEMPO _____	
			2 _____ TIEMPO _____	
			3 _____ TIEMPO _____	
		PERSONAL A SU CARGO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	CANTIDAD _____	
PERIODO DE EVALUACIÓN				
DESDE _____			HASTA _____	
DIA _____ MES _____ AÑO _____			DIA _____ MES _____ AÑO _____	
			TRIMESTRE <input type="checkbox"/>	
			CUATRIMESTRE <input type="checkbox"/>	
			SENESTRE <input type="checkbox"/>	

2 DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES Esta sección es para llenar solo por el jefe directo.

	RESPONSABILIDADES O FUNCIONES ASIGNADAS	CUMPLIMIENTO				INDICADOR RELACIONADO CON LA RESPONSABILIDAD	CUMPLIMIENTO %
		50	65	80	100		
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							

Figura 43. Plantilla evaluación 360°

Fuente: (Escobar, Moreno, & Mauricio, 2013)

Planificación de la gestión del talento humano:

Sin duda la planificación del talento humano es uno de los factores más importantes y costosos para la empresa, por lo cual al invertir en la formación de un colaborador se debe considerar que este sea realmente un talento para la operación de la empresa. Adicionalmente hay que considerar que un trabajador contratado en base a una planificación tendrá un equilibrio que generará lealtad para la empresa.

Adicionalmente mejorará la comunicación interna, el ambiente de trabajo y las relaciones laborales, pues cada persona cumple un rol en la empresa, que ocasiona un ambiente laboral sano, que permiten el crecimiento y fomenta el trabajo en equipo.

Es así que al planificar en base a estrategias se obtienen resultados valiosos que fortalecen la estructura interna de la empresa.

4.2. Beneficiarios del proyecto

Beneficiarios directos:

Los beneficiarios directos son quienes pertenecen a Naturpharma S.A, debido a que tendrán mejores oportunidades de desarrollo laboral y podrán mejorar el desempeño y condiciones de trabajo.

Beneficiarios indirectos:

Los beneficiarios indirectos son los accionistas, clientes y personas externas pues al mejorar el desempeño de los colaboradores, los procesos mejoran y; en consecuencia, presenta buen trato y atención oportuna.

Conclusiones

Luego de analizar la importancia de un Modelo de Gestión del Talento Humano para Naturpharma S.A, se puede concluir que esta propuesta le otorga grandes beneficios relacionados con el fortalecimiento de la estructura organizacional interna. Adicionalmente contribuye a la generación de valor y mayor capacidad de respuesta a las cambiantes exigencias de la organización, el mercado y el entorno. Mejora el clima laboral y contribuye a que cada individuo mejore el desempeño laboral, cumpliendo funciones específicas y guiadas bajo la filosofía empresarial. Genera una relación de confianza entre todos los colaboradores, mediante la aportación de habilidades individuales orientadas al cumplimiento de metas.

Es necesario que Naturpharma S.A, busque la implementación de un Modelo de Gestión de Talento Humano, debido a que es necesario que se fortalezca internamente la organización para con ello tener una presencia más adecuada en el entorno externo de la compañía.

El talento humano sin duda es el activo más importante de una organización, por lo cual la gestión de este recurso debe contar con los procesos y estrategias adecuadas para crear un equipo de trabajo íntegro y fidelizado con los objetivos organizacionales.

La ausencia de un Modelo de Gestión del Talento Humano ha generado en Naturpharma S.A, problemas en la administración del recurso humano, principalmente de rotación y altos costos de personal. Es así que aunque la empresa buscó por muchos años mejorar su presencia en el mercado por medio

del fortalecimiento del perfil del personal para brindar un mejor servicio; sin embargo, los resultados no han sido los esperados, pues los colaboradores no se identifican con la filosofía de la organización causando varios conflictos internos.

El clima laboral dentro de Naturpharma S.A, necesita ser mejorado, principalmente en la formalidad que merecen las relaciones laborales, pues existen problemas de comunicación y de predisposición del trabajo en equipo dentro de la organización.

Muchos de los colaboradores de Naturpharma S.A, creen necesaria la creación de un departamento de recurso humano y la gestión del talento humano, pues consideran que esta área es indispensable para el desarrollo organizacional. Es necesario ofertar plazas de trabajo de calidad, con funciones específicas y un perfil que le permita al contratante asegurar su inversión a largo plazo, respecto a la contratación de talento que aporten de forma considerable al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El Modelo de Gestión de Talento Humano debe considerar el diseño de estructuración organizacional, la planificación de gestión del talento humano, el análisis y descripción de cargos, proceso de reclutamiento y selección de personal, factores para la contratación de personal, planes de formación y capacitación, planes de carrera, administración de cargos y salarios y la evaluación de desempeño.

Sin duda la planificación del talento humano es uno de los factores más importantes y costosos para la empresa, por lo cual al invertir en la formación de un colaborador se debe considerar que este sea realmente un talento para la

operación de la empresa. Adicionalmente hay que considerar que un trabajador contratado en base a una planificación tendrá un equilibrio que generará lealtad para la empresa. Adicionalmente mejorará la comunicación interna, el ambiente de trabajo y las relaciones laborales, pues cada persona cumple un rol en la organización, que ocasiona un ambiente laboral sano, que permiten el crecimiento y fomenta el trabajo en equipo.

Recomendaciones

Se recomienda que la empresa Naturpharma S.A, integre en su estructura organizacional un cargo cuya única función se direcciona a la Gestión de Talento Humano y que guie sus labores con el modelo propuesto en este trabajo de investigación.

Se sugiere a los directivos de Naturpharma S.A, coger este estudio y replicarlo en las otras oficinas fuera de la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de que las actividades en esta área fomenten un fortalecimiento total y sinérgico. Es necesario que el Modelo de Gestión de Talento Humano se acompañe por un manual de políticas internas, con la finalidad de garantizar el buen comportamiento y funcionamiento del recurso humano. Los mandos altos deben aplicar un liderazgo democrata inclusivo, que promueva la comunicación directa de una forma amena y cordial, permitiendo que todos sus colaboradores reciban el mismo trato sin distinción alguna. Este tipo de herramientas administrativas buscan la participación activa de todos los colaboradores.

Las actividades laborales deben estar diseñadas a partir de las necesidades de la empresa; sin embargo, al contratar una persona se debe considerar la selección en función a las capacidades y perfil detectado, no por recomendación o intereses ajenos a los declarados por la organización, con esto se lograría evitar la desmotivación y la fuga de talentos.

Los incentivos a los trabajadores son necesarios para motivar a la fuerza laboral, se necesita que estos se comprometan a desempeñar sus funciones de manera eficiente, por lo cual se debe armonizar y brindar beneficios a los

colaboradores (monetarios y no monetarios), con la finalidad de brindarles un buen clima laboral, estabilidad y posibilidad de crecimiento.

Se recomienda que Naturpharma S.A, puntualice como objetivo priorizar la Gestión del Talento Humano, con el objetivo de colocar en primer lugar factores alineados a la responsabilidad social. Se debe considerar que el Modelo de Gestión de Talento Humano propuesto solo es un diseño preliminar para que la organización fortalezca su estructura, por lo cual se recomienda que ejecute otras acciones para mejorar el clima y la cultura organizacional; además, debe evaluar permanentemente los perfiles de cargos y objetivos organizacionales, para que en base al crecimiento pueda planificar anticipadamente las actualizaciones al programa propuesto.

Referencias bibliográficas

- Asamblea Nacional Constituyente (2008). Constitución de la República del Ecuador. Montecristi. (R/O 449). Ecuador.
- Arbós, L. (2009). *Gestión de la calidad total*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Asamblea Nacional. (26 de Septiembre de 2012). *Código de Trabajo* (Codificación 17 ed., Vols. Ultima modificación: 26-sep-2012). Quito, Pichincha, Ecuador: LA COMISION DE LEGISLACION Y CODIFICACION.
- Asamblea Nacional. (2015). *Ley Orgánica para la Justicia Laboral y Reconocimiento del Trabajo en el Hogar* (Registro Oficial Nº 483 ed., Vols. Año II - Nº 483). (R. Correa, Ed.) Quito, Ecuador: Dr. Alexis Mera Giler .
- Asamblea Nacional Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador* (R.O. 449 ed.). Montecristi, Ecuador: Registro Oficial. Obtenido de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos* (Primera ed.). Barcelona, España: Editorial UOC.
- Canales, M. (2006). *Metodologías de la investigación social* (Primera ed.). Santiago de Chile, Chile: Lom Ediciones.
- Chiang , M., Martín, M., & Núñez , A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontifica Comillas.
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid, España: Universidad Pontifica Comillas.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos : el capital humano de las organizaciones* (9a ed ed., Vol. I). México DF, México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (Novena ed., Vol. I). México DF, México: Mc Graw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Cole, D. (2005). *Desarrollo Organizacional Y Desarrollo Ejecutivo* (Primera ed.). (E. Gaynor, & C. Tereschuk, Trads.) Buenos Aires, Argentina: Nobuko.
- Delgado, R. (2005). *Comunicación interna en la empresa* (Vol. Volumen 25 de Psicología). Barcelona, España: Editorial UOC.
- Dirube, M. J. (2008). *Un Modelo de gestión por competencias: lecciones aprendidas* (III ed., Vol. 14 de Colección formación y desarrollo). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Escobar, j., Moreno, I., & Mauricio, R. (2013). *Talento Humano: El factor clave del servicio* (I ed.). Medellín, Colombia: UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN.
- Fontalvo, T., & Vergara, J. (24 de Mayo de 2010). *La gestión de la calidad en los servicio ISO 9001:2008* (Primera ed.). España: Eumed - Universidad de Malaga. Obtenido de Norma ISO: http://www.portalcalidad.com/articulos/44-gestion_del_ambiente_trabajo_iso_9001
- Gan, F., & Berbel, G. (05 de Septiembre de 2007). *Manual de Recursos Humanos*. Barcelona, España: Editorial UOC. Obtenido de Revista de Psicología: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm
- Gan, F., & Berbel, G. (2011). *Manual de Recursos Humano*. Barcelona, España: Editorial UOC.
- González, S. (2011). *Habilidades de Comunicación Escrita*. Tennessee, Estados Unidos: Thomas Nelson Inc.
- Granda, M. L. (2015). *Los trámites no dejan de ser un dolor de cabeza para las Pyme*. (256 ed.). Quito, Ecuador: Gestion.

- Honorable Congreso Nacional. (2005). *Código del Trabajo* (Registro Oficial Suplemento 167 de 2005). Quito, Ecuador: La Comisión de Legislación y Codificación.
- H. Congreso Nacional del Ecuador. (1999). *Ley de compañías* (Codificación No. 000. RO/312 de 5 de noviembre ed., Vol. I). Quito, Ecuador: COMISION LEGISLATIVA Y CODIFICACION .
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte* (Primera ed.). Barcelona, España: Editorial Paidotribo.
Obtenido de Tiposde.org: <http://www.tiposde.org/general/484-tipos-de-investigacion/>
- Hellriegel, D. (2009). *COMportamiento Organizacional* (Novena ed.). New York, Estados Unidos: Cengage Learning Latin America.
- Hernández, S. R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Sexta edición ed.). México: MCGRAW-HILL.
- Jiménez, A. & Mentxu, E. (2010). *Mercado Laboral Proyecciones e implicaciones empresariales*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Barcelona, España: Harvard Business Review.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Grupo Planeta Spain.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2008). *Administración una perspectiva global* (14 ed.). (Crece, Ed.) Mexico, Mexico: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Armstron, G. (2008). *Fundamentos del marketing* (XIII ed.). Madrid, España: Prentice Hall.

- Lledó, P. (2012). *Gestión Ágil de Proyectos: Lean Project Management* (Primera ed.). (P. Lledo, Ed.) Estados Unidos: Trafford Publishing.
- Longenecker, J. C. (2007). *Administración de pequeñas empresas*. Cengage Learning Editore.
- Márquez, M. (2012). *capacitacion el arte de liberar talento*. Londres - Inglaterra: consultoria y capacitación.
- Mollá, A. (2006). *Comportamiento del consumidor* (Primera ed.). Barcelona, España: Editorial UOC.
- Naturpharma S.A. (2015). *La Empresa - NATURPHARMA 16 Años* (I ed.). Guayaquil, Ecuador: Rowatinex y Rowachol.
- Palacios, M. C. (2011). *Informe sobre la eficacia del Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones* (I ed., Vol. I). Guayaquil, Ecuador: Cámara de Industrias de Guayaquil.
- Pareja, M. J. (2005). *Temas de empresa* (I ed., Vol. II). (C. d. Madrid, Trad.) Madrid, España: Editorial Edinumen.
- Quevedo. (2009). *Clima organizacional*. Mexico: edipa.
- Revista Ekos. (2013). *Gestión del talento humano en Ecuador* (I ed., Vol. I). Quito, Ecuador: EKOS movil.
- Reyes, A. (2002). *Administracion de empresas/ Business Administration* (II ed., Vol. I). Barcelona, España: LIMUSA - NORIEGA EDITORES.
- Ritter, M. (2009). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Robbins, S. P. (2005). *ADMINISTRACIÓN* (Octava ed., Vol. I). México DF, México: Pearson Education.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (Décima quinta ed.). Guadalajara, México: Pearson.

Thompson, I. (2013). *Tipos de Organizaciones* (I ed., Vol. 17). México DF, México: Portal de Mercadotecnia - Pro Negocios.NET.

Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa* (I ed., Vol. II). Madrid, España: Paraninfo.

Werther, W., & Keith, D. (2008). *Administración de personal y recursos humanos* (Octava ed., Vol. I). México DF, México: Mc Graw-Hill.

Apéndices

APÉNDICE 1 – PLANTILLA DE OBSERVACIÓN

Día:	Hora:	Lugar:
Observación Directa- Investigación de campo		
1. ¿Cómo es la comunicación entre los colaboradores?		
2. ¿Cómo es la comunicación entre los mandos operativos y las jefaturas?		
3. ¿Cómo es el trato entre los mandos operativos y las jefaturas?		
4. ¿Se evidencia una actitud proactiva en cada colaborador de la empresa?		
5. ¿La forma de tratar de los jefes hacia los mandos operativos es buena?		
Observaciones adicionales:		

APÉNDICE 2 – PLANTILLA DE ENCUESTA

Encuesta de satisfacción y clima organizacional.

Esta encuesta tiene como objetivo identificar el grado de satisfacción de los colaboradores, y la definición de los procesos administrativos en el manejo del talento humano.

Es de gran importancia la objetividad en las respuestas.

***Obligatorio**

¿Cree que la empresa fomenta el compañerismo y unión entre los compañeros de trabajo? *

- SI
 NO
 Otros:

¿Cree que su jefe tiene buenas relaciones laborales con usted? *

- SI
 NO
 Otros:

¿La relación con sus compañeros es cordial y respetuosa? *

- SI
 NO
 Otros:

¿Cree que la relación entre los gerentes y trabajadores de la empresa es buena? *

- SI
 NO
 Otros:

¿Se siente a gusto trabajando en esta empresa? *

- SI
 NO
 Otros:

¿Conozco perfectamente como esta estructurada la empresa, cuantas áreas y cargos existen? *

- SI
- NO
- Otros:

¿Siempre estoy bien enterado de los reglamentos normas y políticas de la empresa? *

- SI
- NO
- Otros:

¿Conoce perfectamente a que se dedica la empresa, a donde va y que pretende lograr a corto, mediano y largo plazo? *

- SI
- NO
- Otros:

¿Usted tiene conocimiento sobre el reglamento interno de la empresa? *

- SI
- NO
- Otros:

¿Me siento seguro y con estabilidad en mi trabajo? *

- SI
- NO
- Otros:

¿Cree usted que los cargos y tareas a desempeñar están bien definidos? *

- SI
- NO
- Otros:

¿Está de acuerdo con el desempeño de la empresa en lo que respecta a servicio al cliente? *

- SI
- NO
- Otros:

¿Está conforme con el actual modelo de gestión de talento humano? *

- SI
- NO
- Otros:

¿A mi jefe le preocupa y hace muchas cosas por mantener un buen ambiente de trabajo? *

- SI
 NO
 Otros:

¿Mi jefe siempre busca estimular mi trabajo y se preocupa por mi desarrollo personal y profesional? *

- SI
 NO
 Otros:

¿Los jefes y gerentes de la empresa reconocen el trabajo que usted desempeña? *

- SI
 NO
 Otros:

¿Considera que la empresa toma en cuenta sus opiniones para mejorar el desempeño de sus tareas? *

- SI
 NO
 Otros:

¿Estoy satisfecho con la capacitación que brinda la empresa para desempeñar mejor mi trabajo? *

- SI
 NO
 Otros:

¿Mi jefe se preocupa mucho por mi capacitación y busca oportunidades para implementarla? *

- SI
 NO
 Otros:

¿Las capacitaciones que han recibido han servido para desempeñarse mejor en su trabajo? *

- SI
 NO
 Otros:

¿Se toman en cuenta mis opiniones acerca de la capacitación que se da en la empresa? *

- SI
- NO
- Otros:

¿Cuento con la información necesaria para la realización eficiente y correcta de mi trabajo? *

- SI
- NO
- Otros:

¿Cuento con los recursos y equipos necesarios para efectuar mi trabajo adecuadamente? *

- SI
- NO
- Otros:

¿Pienso que esta empresa apoya el desarrollo y progreso de su personal en general? *

- SI
- NO
- Otros:

¿El personal de mi área tiene metas comunes y realiza un trabajo de verdadero equipo para lograrlas? *

- SI
- NO
- Otros:

¿Existe coordinación de esfuerzos y colaboración entre todas las personas que integramos las áreas de la empresa? *

- SI
- NO
- Otros:

¿La empresa incentiva el trabajo en equipo? *

- SI
- NO
- Otros:

¿La empresa ha difundido permanentemente la idea de calidad que tiene la empresa hacia sus clientes? *

- SI
- NO

¿El personal de la empresa sabe de la importancia de servir con calidad tanto al cliente interno y externo de la empresa? *

- SI
 NO
 Otros:

¿Existe una comunicación eficiente y respetuosa entre los colaboradores de la empresa? *

- SI
 NO
 Otros:

¿Existe buena comunicación entre las áreas de la empresa? *

- SI
 NO
 Otros:

¿La empresa mantiene informado a todos sus colaboradores sobre las novedades que ocurren en la organización? *

- SI
 NO
 Otros:

¿Los beneficios económicos que recibe de la empresa satisfacen sus necesidades básicas? *

- SI
 NO
 Otros:

¿Recibe el salario adecuado por su trabajo? *

- SI
 NO
 Otros:

¿Considera que tiene la oportunidad de crecimiento profesional? *

- SI
 NO
 Otros:

¿Le parece efectivos los incentivos que la empresa brinda a sus colaboradores? *

- SI
- NO
- Otros:

¿Está satisfecho/a con su empleo? *

- SI
- NO
- Otros:

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

100 %: ¡Lo lograste!

Con la tecnología de

Google no creó ni aprobó este contenido.

[Denunciar abuso](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Condiciones adicionales](#)

APÉNDICE 3 – PLANTILLA DE ENTREVISTA

1. ¿La empresa cuenta con un manual de gestión del talento humano?
2. ¿Qué procedimiento, para la selección del personal, es el más adecuado para la empresa?
3. ¿Cómo se debería evaluar el desempeño de los empleados?
4. ¿Por qué es importante implementar un manual de gestión de talento humano en la empresa?



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Cedeño Rosado Miguel Ángel, con C.C: # 0917777864 y Douglas Lenin Vera Morante con C.C: # 0924780364 autor(es) del trabajo de titulación: *Diseño y propuesta de modelo de gestión de talento humano para ser aplicado en la empresa Naturpharma S.A.* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 5 de mayo de 2016

f. _____

Cedeño Rosado Miguel Ángel

C.C: 0917777864

f. _____

Douglas Lenin Vera Morante

C.C: 0924780364



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Diseño y propuesta de modelo de gestión de talento humano para ser aplicado en la empresa Naturpharma S.A.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Cedeño Rosado, Miguel Ángel / Vera Morante, Douglas Lenin		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Gutiérrez Canela, Glenda / Vera Salas, Laura		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Master en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:		No. DE PÁGINAS:	138
ÁREAS TEMÁTICAS:	Talento Humano		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Gestión, talento humano, recursos humanos, colaboradores, administración.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El presente estudio busca proponer un modelo de gestión para la administración del talento humano en la empresa Naturpharma S.A. de la ciudad de Guayaquil. El desarrollo de la investigación persigue los siguientes objetivos que son, establecer las teorías y conceptos que fundamentan el trabajo de investigación con relación a la gestión del talento humano; caracterizar la situación actual de la empresa Naturpharma S.A., respecto a la estructura organizacional, los procesos que desarrolla y la gestión administrativa; diagnosticar el grado de satisfacción de los clientes internos en relación al modelo de gestión de talento humano de la empresa Naturpharma S.A. y; finalmente, validar los aspectos que deben ser considerados para el diseño de un modelo de gestión de talento humano que contribuya al desarrollo de los colaboradores y; además, la medición de la eficiencia en las áreas de trabajo. Cabe destacar que la propuesta planteada se convierte en el aporte más trascendental del estudio desarrollado, pues le permite a la empresa en mención armonizar los procesos que requiere durante la selección, desarrollo, retención y salida de los colaboradores en la compañía, buscando siempre el desarrollo y la sostenibilidad organizacional en el largo plazo.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0989936518 / 0987240326	E-mail: mcedenor@hotmail.com / douglasleninvm@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-2206950		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación