

CREACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA

ABC LABORATORIOS S.A.

JUDITH MARCELA SUÁREZ BELTRÁN

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE POSTGRADOS

ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA

BOGOTA D.C.

2012

CREACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA EN LA EMPRESA
ABC LABORATORIOS S.A.

JUDITH MARCELA SUÁREZ BELTRÁN

Director Proyecto: NANCY DÍAZ MUÑOZ

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA
BOGOTA D.C.

2012

DEDICATORIA

Dedico la elaboración de este trabajo a

Dios por darme fortaleza y tenacidad para seguir siempre adelante y alcanzar las metas propuestas y los sueños anhelados.

A mi familia por su paciencia, comprensión, confianza y apoyo brindado durante la realización de mi especialización y del presente trabajo.

Judith Marcela Suárez

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi agradecimiento:

A la empresa ABC Laboratorios S.A. por haberme brindado la información requerida para la elaboración del presente trabajo.

A los Instructores de la Universidad EAN por brindarnos sus conocimientos y formación durante la realización de la Especialización en Gestión Humana.

A la tutora Nancy Díaz que me guió con su conocimiento, experiencia, orientación y aportes para desarrollar este trabajo.

A mis compañeros de quienes aprendí de sus experiencias y conocimientos.

Judith Marcela Suárez

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	11
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
JUSTIFICACIÓN	13
OBJETIVO	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
MARCO TEÓRICO	15
CARACTERIZACIÓN EMPRESA ABC LABORATORIOS	34
Descripción de la Empresa	34
Razón social	34
Forma Jurídica	34
Domicilio	34
Historia	35
Filosofía de la Empresa	35
Misión	35
Actividad de la Empresa	36
Posicionamiento	36
Productos	36
Clientes	38
Organización y Estructura	38

Organización	38
Estructura	40
Situación actual de los procesos de Gestión Humana	46
Proceso de Selección	47
Proceso de Inducción y entrenamiento	47
Proceso de contratación	48
Proceso de evaluación de desempeño	48
Proceso de capacitación y formación	49
Salud ocupacional	49
Bienestar	50
Requisitos legales	50
Plan Estratégico	50
DOFA	51
RESULTADOS	52
Propuesta Misión	53
Propuesta Visión	53
Propuesta Objetivos estratégicos	53
Propuesta DOFA	55
Propuesta Organigrama General	56
PROPUESTA IMPLEMENTACIÓN ÁREA DE GESTIÓN HUMANA	58
Objetivos Estratégicos	58
Organigrama Gestión Humana	59
Descripciones de cargo de Gestión Humana	60

Descripción Director de Gestión Humana	61
Descripción Analista de Selección y Formación	62
Descripción Analista de Bienestar y Salud Ocupacional	63
Descripción Analista de Administración de Personal	64
COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN HUMANA	65
PROCESOS A CARGO DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN HUMANA	67
Proceso de Selección	67
Requisición de Personal	68
Reclutamiento	69
Preentrevista	70
Pruebas psicológicas y psicotécnicas	71
Entrevista específica	72
Informe final de selección	72
Indicadores Del Proceso De Selección	73
Política de Selección	74
Contratación	76
Política de Contratación	77
Gestión del Desempeño	79
Indicadores del Proceso De Gestión De Desempeño	80
Política Gestión de Desempeño	80
Capacitación y formación	84
Indicadores del Proceso de Capacitación y Formación	85
Política de Formación	86
Inducción	87

Entrenamiento	89
Indicadores del Proceso de Inducción y Entrenamiento	91
Plan de Carrera	92
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	93
Generar el compromiso de la gerencia:	93
Capacitación	93
Identificación de competencias	94
Descripción de competencias	94
Competencias organizacionales	94
Competencias comportamentales	96
BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN ÁREA DE GESTIÓN HUMANA PARA LA EMPRESA ABC LABORATORIOS	100
CONCLUSIÓN	101
BIBLIOGRAFÍA	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama ABC Laboratorios S.A	39
Figura 2.Organigrama Dirección Comercial	41
Figura 3.Organigrama Gerencia de producto	42
Figura 4. Organigrama Departamento de Compras	42
Figura 5. Organigrama Departamento de Producción	43
Figura 6.Organigrama Departamento de Logística	44
Figura 7. Organigrama Departamento Administrativo y Sistemas	45
Figura 8. Propuesta DOFA para la empresa ABC Laboratorios S.A.	55
Figura 9. Propuesta Organigrama General para la empresa ABC Laboratorios S.A.	57
Figura 10.Propuesta Organigrama Dirección Gestión Humana ABC Laboratorios S.A	60
Figura 11. Descripción de Cargo Director Gestión Humana	61
Figura 12. Descripción de Cargo Analista de Selección y Formación	62
Figura 13.Descripción de Cargo Analista de Bienestar y Salud Ocupacional	63
Figura 14. Descripción de Cargo Analista Administración de Personal	64
Figura 15.Formato requisición de Personal	69
Figura 16.Formato Evaluación de Desempeño	83
Figura 17.Formato Programa de Inducción	89
Figura 18.Formato Programa de Entrenamiento	91

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Costos Implementación área de Gestión Humana ABC Laboratorios S.A.	65
---	----

RESUMEN

La situación actual de la empresa ABC Laboratorios, está demandando un replanteamiento en su estructura y organigrama, dado que actualmente no cuenta con un área de Gestión Humana. Se plantea implementar esta área con el propósito de brindar un modelo que le permita ser guía para coordinar y gestionar los procesos relacionados con selección, contratación, gestión del desempeño, capacitación y formación del personal que labora actualmente para esta organización y que en un futuro sera vinculado.

Con esta implementación esta empresa podrá encaminar los procesos del área de Gestión Humana entorno al Sistema de Gestión de Calidad, lo que le beneficiará para optimizar otros procesos en las áreas administrativa, producción y logística mejorando sus resultados en cuanto a la rentabilidad del negocio y por ende de sus accionistas, colaboradores y demás relacionados, así como la satisfacción de sus clientes.

INTRODUCCIÓN

Este proyecto tiene como objeto la creación del área de gestión humana en la empresa ABC Laboratorios, a través del diseño y documentación de los procesos relacionados con esta área.

Para poder llevar a cabo esta propuesta es necesario iniciar con el análisis de la situación actual de la empresa identificando los puntos críticos y evaluado cómo se están llevando a cabo los diferentes procesos del área de Gestión Humana y conocer cómo están afectando a otros procesos de la organización, con el fin de proponer el diseño, estructuración y documentación de nuevos procesos que permitan la optimización de los diferentes recursos y le permitan a la organización ser más rentable y atractiva a sus clientes.

Para desarrollar este trabajo se solicitará a la empresa la información necesaria sobre la forma como se realizan los procesos; además, se implementarán entrevistas y se ejecutará una revisión documental de los procesos del área. A partir de los datos recolectados, se propondrá el rediseño de los procesos, si es del caso y el diseño de las actividades claves del área de Gestión Humana.

Este proyecto propone y formula la creación del área de gestión humana, para la empresa en mención; sin embargo, su implementación y puesta en marcha será una decisión que no puede ser asumida por la persona que lo ha diseñado, esta decisión será asumida por el área directiva de la organización.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

ABC Laboratorios S.A., es una empresa líder en el sector educativo que suministra elementos y equipos para el aprendizaje de la ciencia y tecnología.

ABC Laboratorios, actualmente se encuentra certificada en ISO 9001, para el 2013 se tiene establecido el seguimiento a esta certificación; sin embargo, en varias de las pre auditorías realizadas por el Icontec se han hallado no conformidades especialmente en los procesos relacionados con Gestión Humana. La razón por la que se han presentado estas no conformidades, es porque actualmente la empresa no cuenta con personal capacitado en el área de Gestión Humana que lidere los procesos que afectan el Sistema de Gestión de Calidad.

De igual forma se ha identificado que ABC Laboratorios, carece de una planeación estratégica, aunque ya tiene una misión definida (que puede tener oportunidades de mejora) no se tiene visión y objetivos estratégicos lo que se refleja en sus resultados y en la desorganización y falta de claridad en los planes que se ejecutan a corto, mediano y largo plazo.

Para ABC Laboratorios es muy importante continuar certificada, dado que es uno de los requisitos exigidos para postularse a licitaciones. Adicional a esto, contar con esta certificación le permite ser una empresa reconocida, competente y preferida por sus clientes.

JUSTIFICACIÓN

Este proyecto pretende proporcionar una guía o herramienta a la empresa ABC Laboratorios, para crear el área de Gestión Humana y ofrecerle herramientas que le permitan continuar certificada en ISO 9001.

Implementar el área de gestión humana le permitirá encaminar sus procesos de selección, capacitación, formación de personal y gestión del desempeño entorno al Sistema de Gestión de Calidad, lo que se reflejará en la optimización y mejora de sus diferentes procesos.

Para ABC Laboratorios contar con un área de Gestión Humana, le beneficiará en la planeación, control y seguimiento en sus procesos administrativos, productivos, logísticos y satisfacción de sus clientes, resultados que se verán reflejados en la rentabilidad del negocio y por ende de sus accionistas, colaboradores y demás relacionados.

OBJETIVOS

Objetivo General

Crear el área de gestión humana en la empresa ABC Laboratorios a través de la estructuración de los procesos de selección, formación y gestión del desempeño con el fin de reflejarlos en el Sistema de Gestión de Calidad.

Objetivos específicos

1. Analizar la situación actual de los procesos que se realizan de Gestión Humana en la empresa ABC Laboratorios.
2. Diseñar y documentar los procesos de selección, formación y gestión del desempeño.
3. Evidenciar los beneficios que se pueden obtener con la implementación del área de Gestión Humana.

MARCO TEÓRICO

Debido a la globalización y al constante dinamismo de los mercados y el mundo cambiante, las organizaciones hoy están en un ambiente cada vez más competitivo donde la calidad de sus productos o de sus servicios es mucho más exigente. Los clientes se sienten satisfechos cuando sus expectativas han sido cumplidas y mucho más cuando han sido superadas.

Por lo anterior las empresas deben desarrollar una visión retadora y un sistema de actuación estratégica para afrontar la globalización, para sobrevivir en tiempos tan agitados como los actuales, pero especialmente para lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia en todos sus procesos.

Toda empresa cuenta con la participación de diferentes integrantes, entre ellos: proveedores, accionistas o inversionistas, empleados y clientes o consumidores y las alianzas estratégicas, donde todos son responsables del éxito de la misma y donde todos se benefician de una u otra forma de ella.

Por ende las organizaciones para cumplir sus objetivos requieren tratar a sus empleados o colaboradores como recursos organizacionales, lo que le implica administrar, planear, organizar, dirigir, controlar y gestionar su talento humano para obtener el máximo rendimiento posible.

Dentro la gestión del recurso humano se contempla la formulación de programas de gestión de conocimiento y generar una cultura de cambio, para alinear la productividad interna con un

mundo en constante cambio y que solo el individuo con su capacidad de análisis e innovación lo afrontará.

Administración el recurso humano significa enfocar la alineación de los objetivos personales de cada individuo o colaborador con los objetivos de la organización, esta administración se reflejará en una mayor disposición, compromiso y conocimiento de su trabajo, así como un buen desempeño que generará máximo valor para la compañía.

El éxito de la gestión del talento humano está en transformar la cultura organizacional, donde sus colaboradores desarrollen competencias a través de los conocimientos y habilidades adquiridas y donde cada vez se genera mayor sentido de pertenencia se conviertan en personas que generan valor agregado para la compañía.

Por lo anterior, las organizaciones requieren de un área que se encargue de identificar y mantener el talento de las personas que la integran. Esto implica la selección, contratación, formación y retención del talento idóneo que desempeñen determinadas labores, así como proporcionales el ambiente y la generación de actividades o programas de bienestar.

La Gestión Humana tiene tres enfoques: Humano, relacional y estructural. El enfoque humano, está encaminado al ser humano como persona o como grupos de personas, en sus conocimientos, habilidades, sentimientos, valores, principios, comunicación, liderazgo. Desde el enfoque relacional, se analizan las relaciones entre las personas que integran la organización. El enfoque estructural, comprende la interrelación con la misión, visión, objetivos estratégicos,

valores, principios, políticas, reglamentos, normativas, estructura administrativa y funcional de la organización.

Dentro de los procesos que se manejan al interior de un área de Gestión Humana se pueden tener: selección, gestión del desempeño, formación, compensación, administración de personal y bienestar.

Para tener un breve concepto de estos procesos a continuación se brinda una definición:

Proceso de Selección de Personal

El proceso de selección consiste en elegir a una persona con las competencias y conocimientos que se requieren para ocupar un cargo y que se ajustan a las necesidades de la organización y el área para la cual va a laborar. Con este proceso se busca mejorar la eficiencia de la organización, aprovechando la eficiencia y desempeño de o de las personas seleccionadas.

En el proceso de selección, intervienen varias fases:

Reclutamiento: Es la actividad inicial del proceso de selección, con la que se busca obtener el mayor número de candidatos para ocupar un cargo o puesto que se desea cubrir.

Es todo el conjunto de actividades cuya finalidad es proveer suficientes candidatos, potencialmente válidos, de entre los cuales elegir aquellos considerados, inicialmente, más adecuados para iniciar la selección propiamente dicha¹.

En este proceso se tiene en cuenta analizar si el cargo puede ser cubierto internamente, es decir, con personas que laboran dentro de la empresa o compañía o por el contrario deberá ser externo, buscando candidatos fuera de la compañía.

En la etapa de reclutamiento una vez se ha definido si la convocatoria se hará interna o externamente, se realizará la publicación del anuncio. En caso de ser un reclutamiento interno este podrá ser publicado en las carteleras, boletines, mails, intranets entre otros con que cuente la compañía.

Si el reclutamiento se hace externamente este puede llevarse a cabo a través de diferentes herramientas como fuentes de empleo, universidades o entidades educativas, revistas, periódicos, portales de empleo en Internet, empresas especializadas (consultoras, agencias de Head hunter, entre otras).

Una vez se han recibido las diferentes ofertas de los candidatos se analizarán las diferentes hojas de vida y se validarán con el perfil definido. Con base en esta validación de información se contactará al candidato y se le ofrecerá la vacante y se determinará su interés para adelantar el proceso de selección.

¹ Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV), 2008. Manual Reclutar y Seleccionar Personas.

Entrevista: Una vez se ha realizado el proceso de reclutamiento se busca un acercamiento con el o los candidatos para obtener información sobre sus competencias del saber y saber hacer, conocer la trayectoria y experiencia laboral, así como interés y disponibilidad del candidato para seguir el proceso.

La entrevista se puede definir como un diálogo entre el entrevistador (representante de la empresa u organización) y el candidato, donde a través de una serie de preguntas, respuestas, gestos y expresiones la empresa construye un concepto del candidato.

El éxito de una buena entrevista depende de la dirección y manejo que establezca el entrevistador, es decir, la atención que le preste al entrevistado tanto a las preguntas que se realicen, como la capacidad de escuchar las respuestas que brinda el candidato.

La entrevista tiene a su vez diferentes fases las cuales contribuyen a su éxito:

- a) Preparación de la entrevista, que consiste en establecer criterios para formular la preguntas (abiertas, cerradas, de sondeo, hipotéticas, simples, dobles, comparación y contraste, directas entre otras) y definición del tiempo a realizar la entrevista.
- b) Desarrollo de la entrevista
- c) Cierre de entrevista

Pruebas: El proceso de pruebas se puede subdividir dependiendo su enfoque, pueden ser específicas, psicotécnicas, de personalidad, proyectivas entre otros, las cuales buscan identificar y validar las competencias, habilidades y conocimientos del candidato para ocupar el cargo.

- Específicas: Son pruebas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto.

Estas pruebas regularmente son diseñadas por la misma empresa y los criterios a tener en cuenta en el momento que se va a diseñar son objetivo de lo que pretende medir, descripción de la prueba, tiempo estimado en que el candidato la puede desarrollar. Ejemplos de estas pruebas pueden ser ejercicios contables, nómina, informes de ventas, entre otros.

- Psicotécnicas: Consisten en pruebas normalizadas mediante las cuales se provoca y registra una muestra de la conducta de un sujeto que represente su comportamiento habitual o sus posibilidades de desarrollo en una determinada área o zona de actuación².

Estas pruebas se pueden clasificar en test de:

- Personalidad: Pretende evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales³. Ejemplo: autoestima, autonomía, estabilidad emocional, seguridad, iniciativa, empuje, entre otros.
- Psicométricos o Inteligencia: Miden la inteligencia, ubicación del nivel intelectual, capacidad analítica y de observación, capacidad organizativa y uso de tiempo y recursos⁴.

En este tipo de test se utilizan regularmente los relacionados con razonamiento abstracto.

² Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV), 2008, Manual Reclutar y Seleccionar Personas

³ Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV), 2008, Manual Reclutar y Seleccionar Personas

⁴ Alles Martha, 2008, Dirección Estratégica de Recursos Humanos

- Proyectivas: Miden variables de personalidad, carácter y actitudes. Proyecta el mundo interior de una persona.

Una vez se han realizado las entrevistas y pruebas se deberá realizar un informe final del o de los candidatos seleccionados. Este informe en el que se relaciona toda la información obtenida durante el proceso. El objetivo de este informe es tener toda la información lo más completa posible, objetiva y detallada y así poder tomar la decisión más acertada del candidato a incorporar que cumpla con el perfil y expectativas que tiene la empresa para cubrir la vacante.

Tomada la decisión del candidato seleccionado se le contactará para realizar la negociación en la que se incluyen aspectos como: aclarar temas sobre la vinculación como es el caso de salario, necesidades e intereses, fecha de inicio de labores, entre otros.

Una vez realizada la negociación se dará inicio al proceso de contratación, el cual consiste en formalizar la relación laboral a través de un documento legal llamado contrato, el cual se firma entre la empresa y el trabajador en el que ambas partes adquieren mutuamente unas obligaciones y deberes.

Con la contratación y vinculación del nuevo empleado a la organización se da origen a los procesos de inducción y entrenamiento tanto de la compañía como en el cargo específico.

Formación

Dentro de los procesos que se implementan con el fin de lograr la eficiencia en sus procesos y a su vez ser competentes se encuentra la formación del personal, este proceso consiste en desarrollar habilidades y competencias en sus colaboradores para que aporten lo mejor de sí para la organización, es un proceso que se lleva a cabo a mediano y largo plazo.

El objetivo de tener un plan de formación es:

- a) Generar conocimiento y que éste esté disponible a todo nivel de la organización.
- b) Innovar.
- c) Desarrollar competencias para facilitar el trabajo.

El proceso de formación debe ser visto como una inversión y ni como un gasto. Para llevarlo a cabo se requiere la asignación de un presupuesto, que contemple aspectos como tiempo, recursos, entre otros.

Los beneficios que se obtienen de llevar a cabo un proceso de formación son:

- a) Incremento de la cantidad y calidad del trabajo
- b) Optimización de tiempo y recursos
- c) Incremento en la satisfacción del personal
- d) Disminución en la rotación del personal
- e) Mejoras en el clima laboral
- f) Permite oportunidades de identificación de promociones internas

Dentro de los aspectos a tener en cuenta en el proceso de formación algunos son:

1. Objetivos y contenido del programa
2. Metodología
3. Lugar
4. Asistentes
5. Formadores

Así mismo la formación implica diferentes tipos

- a) Por nivel de asistentes
- b) El momento de vida laboral
- c) El momento de la empresa
- d) Materia de la formación
- e) Lugar en que se imparte
- f) Procedencia de los formadores

El plan de formación contempla las siguientes etapas⁵:

1. Conocimiento de la situación actual (evaluación interna y externa y proyección al futuro)
2. Elección de los fines (políticas y objetivos del plan de formación)
3. Organización de los medios (presupuesto, metodología, formadores, tiempo)
4. Aplicación del programa (determinación de participantes, comunicación, horarios, instalaciones)
5. Resultados del programa (controlar y evaluar los resultados de los participantes y su aporte a la organización).

⁵ Puchol Luis, 2005, Dirección y Gestión de Recursos Humanos,

El proceso de formación incluye inducción, entrenamiento, capacitación, plan de carrera o desarrollo.

- Inducción

El objeto del proceso de inducción consiste en orientar y ubicar a los nuevos colaboradores dentro de la organización y su adaptación a la misma.

Durante este proceso se brinda una orientación sobre las funciones que desempeñara, el objeto social de la organización, su estructura, misión, visión, principios entre otros.

- Entrenamiento

Es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos siempre en relación con la visión y misión de la empresa, sus objetivos de negocio y los requerimientos del cargo que se desempeña o va a desempeñar⁶.

- Capacitación

El proceso de capacitación en las organizaciones consiste en perfeccionar técnicamente a los colaboradores para que estos puedan desarrollar y aprovechar eficientemente los recursos para el desempeño en su rol, y se adecue o ajuste al perfil requerido para el cargo en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes.

⁶ Alles Martha, 2008, Dirección Estratégica de Recursos Humanos

- Plan de Carrera

El plan de carrera implica el diseño de un esquema teórico sobre el cual sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello, se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro y los pasos a seguir por todos los participantes del programa⁷.

Los planes de carrera implican:

1. Tener definidos las categorías profesionales o niveles de los cargos dentro de la empresa.
2. Definir los requisitos mínimos que se deben tener en cuenta para pasar de un cargo a otro.
3. Tener una correcta asignación de salarios.
4. Contar un sistema de seguimiento y evaluación de desempeño.
5. Designar a un responsable que se encargue de evaluar los criterios anteriores.
6. Comunicar el plan de carrera y procedimiento a seguir.
7. Evaluar posibles necesidades de capacitación o formación en el nuevo cargo.
8. Hacer gestión de conocimiento a través del fortalecimiento de habilidades, cierre de brechas, si se habla de modelo de competencias; pero especialmente en la construcción de una empresa con altos niveles de productividad.

⁷ Alles Martha, 2009, Construyendo Talento.

Gestión de desempeño

El proceso de gestión de desempeño consiste en evaluar el desempeño de una persona en su rol con el fin de contribuir en su desarrollo personal y profesional, buscando que el evaluado mejore permanentemente sus resultados dentro de la organización y donde el colaborador reciba retroalimentación de la forma como está llevando a cabo los procesos a cargo.

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona – puesto.⁸

A través de la realización de evaluaciones de desempeño se puede identificar las necesidades de capacitación o formación que requiere un colaborador para desempeñar mejor su rol, así como detectar potenciales o competencias que le permitan desempeñarse en otro rol.

Como lo menciona Alles en su libro Dirección estratégica de Recursos Humanos, el proceso de evaluación de desempeño es una herramienta que sirve para gerenciar, dirigir y supervisar al personal, a su vez es un instrumento para el desarrollo personal y profesional y sirve para el mejoramiento permanente de la organización y aprovechamiento del recurso humano.

Dentro de los criterios a tener en cuenta para establecer un sistema de evaluación de desempeño se sugiere contemplar:

⁸ Alles Martha, 2008, Dirección Estratégica de Recursos Humanos.

Relevancia estratégica: Este criterio se refiere a la alineación de la evaluación de desempeño respecto a los objetivos estratégicos de la compañía.

Coherencia en los criterios de Evaluación: En el momento de establecer un sistema de evaluación de desempeño se debe garantizar que los criterios a evaluar tengan coherencia y que contemplen todas las dimensiones a tener en cuenta, así como tener claridad en el momento de realizar mediciones que en estas se contemplen aspectos externos que puedan llegar a influir los resultados del evaluado.

Confiabilidad: Con el fin de permitir que las evaluaciones de desempeño sean confiables se recomienda que la evaluación de desempeño se defina en términos cuantificables, medibles y mesurables, esto permitirá que los evaluadores especifiquen y comuniquen la información de forma clara y precisa sobre la calidad y cantidad de los resultados de la labor realizada.

Tipos de Evaluación de desempeño:

- Jefe – Empleado: Esta evaluación consiste en que el jefe evalúa al empleado, toma una sola fuente.
- 360°: Es un sistema que permite a un empleado ser evaluado por su entorno: Jefe, compañeros, subordinados, proveedores o clientes.

Este esquema de evaluación contempla la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las personas que reciben los servicios del empleado tanto interna como externamente.

La evaluación se hace a través de un cuestionario que tiene unos ítems o preguntas determinadas y que permiten valorar una serie de comportamientos observables en de desarrollo o ejecución diaria de las labores de un empleado.

- 180°: Consiste en una evaluación similar a la evaluación de 360°, sin embargo, difiere en que en esta solo se contemple como evaluadores a pares y jefe.

Este tipo de evaluaciones regularmente es utilizado para cargos que no tienen personal a cargo o para dar inicio al proceso de evaluación de 360° como proceso de preparación.

Compensación

Cuando se habla de compensación salarial se refiere a la contribución que la empresa paga a sus empleados por el desempeño de su rol y está relacionada con el rendimiento, visión y alineación a la estrategia de la organización. Lo que se busca a través de un sistema de compensación es satisfacer las expectativas de los colaboradores y a su vez motivarlos para que le den a la organización los mejores resultados, también se busca generar la retención de los mejores talentos.

Hoy en día las organizaciones deben preocuparse por generar mecanismos o programas que generen un sistema retributivo que cumpla especialmente con tres características:

- Equitativo internamente
- Competitivo

- Motivador

Dentro de los sistemas de compensación se contemplan tres categorías:

Compensación Directa: Es la compensación que hace referencia al pago de los salarios, sueldos y comisiones

Compensación indirecta: Es la compensación que tiene relación con el pago de beneficios adicionales como son primas extralegales, auxilios, beneficios para el trabajador y su grupo familiar entre otros,

Compensación no económicas: que son beneficios para los trabajadores dados en calidad de vida, ambiente laboral, en los que influyen factores psicológicos y físicos.

Para que las compañías puedan lograr equidad interna y externa, ser competitivas y motivadoras, deben generar en su interior políticas de compensación, o directrices que se establecen para tomar decisiones respecto a la remuneración de sus empleados.

Competencias

Durante los últimos años es común escuchar que en las áreas de gestión o talento humano en las organizaciones se use el término de competencias en la realización de los diferentes procesos que se llevan a cabo en esta área, tales como selección, formación, evaluación de desempeño, compensación, entre otros.

Por tanto, para entender la razón por la cual se utiliza este término se debe definir que es una competencia:

Se define como competencia una característica permanente que define el comportamiento de una persona para alcanzar excelentes resultados, en donde se integran el ser, saber, saber y hacer.

Selección por competencias

Cuando se habla de selección por competencias se refiere a seleccionar candidatos con competencias o talentos necesarios para desempeñar un cargo. Para lograr este objetivo se debe tener en cuenta, tener claridad sobre las competencias (comportamientos conductuales) y conocimientos necesarios e imprescindibles del cargo a ocupar, y evaluar la motivación del candidato respecto a sus competencias, las personas que están motivadas desarrollan y aplican sus conocimientos con éxito en las labores desempeñadas.

Para lograr éxito en la selección por competencias se debe contar con herramientas que permitan evaluar y medir: competencias, conocimientos y motivación de los candidatos a ocupar un cargo⁹.

Dentro del proceso de selección por competencias la organización deberá definir unas competencias que sean aplicables a todo el personal que labora en ella independiente de su cargo a las cuales se les denominará transversales y definir unas competencias que son aplicables a cada cargo las cuales se llamarán específicas.

⁹ Alles Martha, 2006, Selección por competencias,

Evaluar por competencias

Para poder realizar la evaluación por competencias se debe tener establecido el que perfil del cargo dado en competencias, estas deberán estar planteadas en una escala de puntuación.

La evaluación por competencias contempla dos criterios: Análisis de rendimiento y Análisis de desempeño.

Análisis de Rendimiento:

Consiste en fijar unos objetivos los cuales deben ser medidos o ponderados en una escala que se defina, donde hayan valores mínimos, medios y máximos de resultados. Con base en esta escala se evaluará al colaborador.

Análisis de desempeño:

Este proceso consiste en establecer igualmente una escala de medición, en donde se tiene en cuenta si las competencias del evaluado son coherentes con las competencias requeridas para el cargo.

Formación por competencias

Las organizaciones trabajan constantemente en contribuir al desarrollo permanente de las competencias de la organización o competencias transversales y en el desarrollo de las competencias del personal que trabaja para ellas.

Este proceso de formación está ligado permanentemente a otros procesos del área de gestión humana como son: selección y evaluación de desempeño.

En el proceso de selección se puede identificar brechas entre las competencias deseables para un cargo y las competencias que presenta el candidato seleccionado, es aquí donde viene a surgir la formación por competencias, iniciando por el proceso de inducción y entrenamiento.

De igual forma durante la evaluación de desempeño, se pueden identificar brechas entre las competencias y conocimientos deseables para un cargo y los que tiene el evaluado, por tanto se requerirá fortalecer y desarrollar esas competencias y conocimientos para lograr un mejor desempeño.

En el proceso de formación por competencias se puede iniciar con fases que progresivamente desarrollen las competencias requeridas como autodesarrollo, desarrollo individual y desarrollo colectivo.

Sistema de Gestión de Calidad SGS

El Sistema de Gestión de calidad es un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización respecto a la calidad.¹⁰

“Un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización”¹¹

¹⁰ NTC – ISO 9000.

¹¹ http://wikipedia.org/wiki/Sistema_de_gesti3n_de_la_calidad

CARACTERIZACIÓN EMPRESA ABC LABORATORIOS

Descripción De La Empresa

Razón social

La empresa en la cual se propone crear el área de Gestión Humana con el fin de estandarizar y ejecutar correctamente los procesos de selección, capacitación, formación y gestión del desempeño se llama: ABC Laboratorios S.A.

Forma Jurídica

ABC Laboratorios S.A. está legalmente constituida como Sociedad Anónima.

Se encuentra registrada en la Cámara de Comercio de la ciudad de Bogotá, Constituida bajo escritura pública No. 000025 de la Notaria 10 del 12 de Enero de 1972

Domicilio

ABC Laboratorios S.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, en la Calle 24 No. 27A -56. Actualmente esta empresa no cuenta con otras sucursales.

Historia

ABC Laboratorios S.A., nació en 1972 con un capital de \$10.000 aportado por su creador Alirio Castro, actualmente su presidente; la sociedad se creó bajo el nombre de ACAB Laboratorios y Co Ltda.

Inicialmente su objeto social fue la comercialización de productos químicos, sin embargo, después de sus primeros diez años de creación, visualizó la oportunidad de negocio para dedicarse a la elaboración y comercialización de material didáctico educativo en las áreas de física y química. Posteriormente, se enfocó en otras áreas como la biología, ciencias naturales y equipos de carretera y laboratorio, juegos didácticos, completando 40 años de experiencia.

Filosofía de la Empresa

Misión

Servir con calidad y efectividad a nuestros clientes por medio del diseño, fabricación y suministro de soluciones innovadoras que contribuyan a la enseñanza y el aprendizaje de las ciencias: Química, Física y Biología, y la Tecnología; la investigación y control en laboratorios científicos, de industria y salud; y la atención de primeros auxilios. Esto, gracias a la vivencia de principios, al trabajo en equipo con personal competente, proveedores responsables, distribuidores satisfechos y accionistas convencidos, siendo el resultado de nuestra actividad aportar a la formación y realización del ser humano.

Actividad de la Empresa

Posicionamiento

ABC Laboratorios es una de las empresas pioneras que se han dedicado a la fabricación, comercialización y distribución de material educativo, así como ofrecer su portafolio de productos en las líneas de equipos, reactivos, elementos de salud como botiquines y equipos de carretera.

Su competencia actualmente es Arisma S.A, empresa igualmente dedicada a la producción, distribución y comercialización de material didáctico en modalidades pre-escolar, primaria, secundaria y universitaria.

Productos

- Equipos Modulares: Diseño de equipos modulares para las área de química, bioquímica, biología, ciencias naturales, física.
- Equipos de química: Distribución de equipos que permiten realizar experiencias en las áreas de química orgánica, química inorgánica, química analítica cualitativa, química analítica cuantitativa, análisis de alimentos y análisis de aguas, entre otras.
- Equipos de biología y ciencias naturales: Diseño de equipos para experimentar y realizar pruebas de laboratorio que tengan relación directa con el medio ambiente, seres vivos y

seres inertes, aplicando la investigación en áreas como ecosistemas, hábitats, aguas, suelos, entre otras.

- Equipos de física: Son equipos que permiten a estudiantes y docentes experimentar en el laboratorio, todo lo relacionado con la mecánica de sólidos, líquidos y gases. Distribuyen equipos para medición, mecánica, óptica, acústica, electricidad, electrónica, calorimetría, termodinámica, magnetismo, trabajo y energía, electrólisis, etc.
- Modelos anatómicos: Fabricación y diseño de modelos en materiales sintéticos: sistema nervioso, digestivo, ocular, entre otros.
- Juegos didácticos: Distribuyen juegos ideales para motivar a los niños a la investigación despertando el ingenio y creatividad en las áreas de química, biología, física, geografía y manualidades
- Equipos para laboratorio: Fabrican y distribuyen material para laboratorio tales como soportes, gradillas, trípodes, nueces, pinzas, mecheros, pipetas, probetas, tubos de ensayo, refrigerantes, balones y destiladores, cubetas, probetas, vasos de precipitado, cajas de petri, embudos crisoles, cacerolas, cápsulas, placas, espátulas y morteros entre otros.
- Botiquines y equipos de carretera: Elaboración de equipos que cumplen con los requerimientos oficiales, diseñados en diversos modelos y tamaños para todas las necesidades, empresariales, familiares, estudiantiles, deportivos, de campaña, para vehículos, publicidad, regalo, etc.
- Reactivos: Distribución de reactivos analíticos y didácticos reconocidos por la más alta calidad, importados de las casas más reconocidas de países como España, Estados Unidos, Alemania, Inglaterra, Francia, etc.

Clientes

Los clientes a los cuales ABC Laboratorio les produce, comercializa y distribuye sus productos son a Entidades educativas: Colegios, universidades, institutos entre otros, en el Sector empresarial: laboratorios y empresas y a Distribuidoras.

Organización Y Estructura

Organización

El organigrama actual de esta organización está conformado por el presidente de la compañía, un gerente general y bajo la dirección de este se encuentran directores de área, de estos dependen los demás cargos a nivel de jefes, coordinadores, asistentes, auxiliares, técnicos y operativos.

ORGANIGRAMA ABC LABORATORIOS S.A.

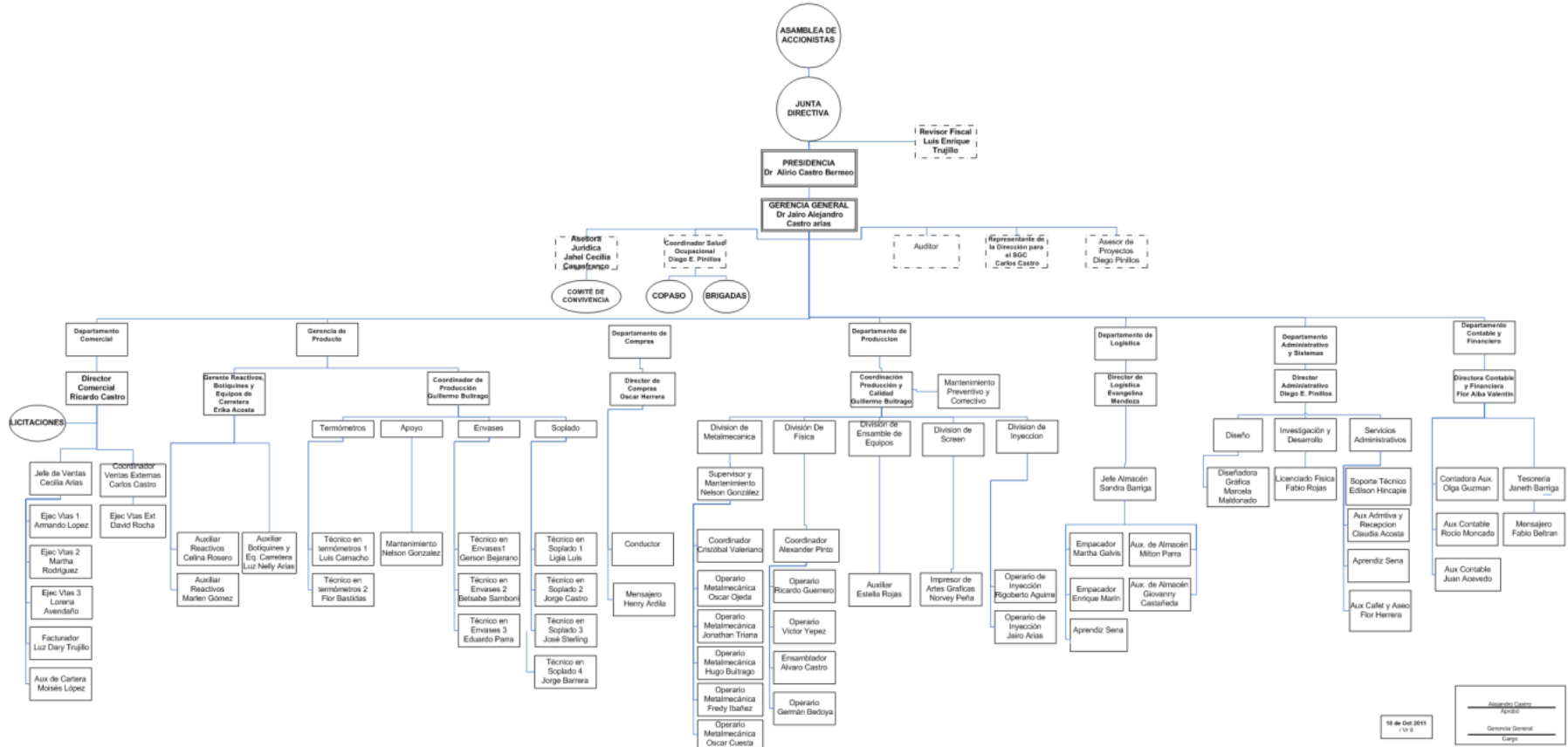


Figura 1. Organigrama ABC Laboratorios S.A

Estructura

ABC Laboratorios S.A. está estructurada en cinco áreas bajo las cuales se lleva a cabo su objeto social de producción, comercialización y distribución de material educativo y laboratorio. Estas áreas son:

Comercial

Producción

Logística

Administración

Contabilidad y Finanzas.

Desde el área de comercial se establecen todas las negociaciones y ventas a nivel nacional del material educativo y de laboratorio para universidades y empresas. En esta área, también se tramitan y presentan las licitaciones para ser presentadas a la Secretaría de Educación tanto de Bogotá como a nivel nacional, para poder llevar el material educativo a colegios de educación básica primaria y secundaria.

El área comercial, coordina además la facturación y el cobro de cartera a los diferentes clientes.

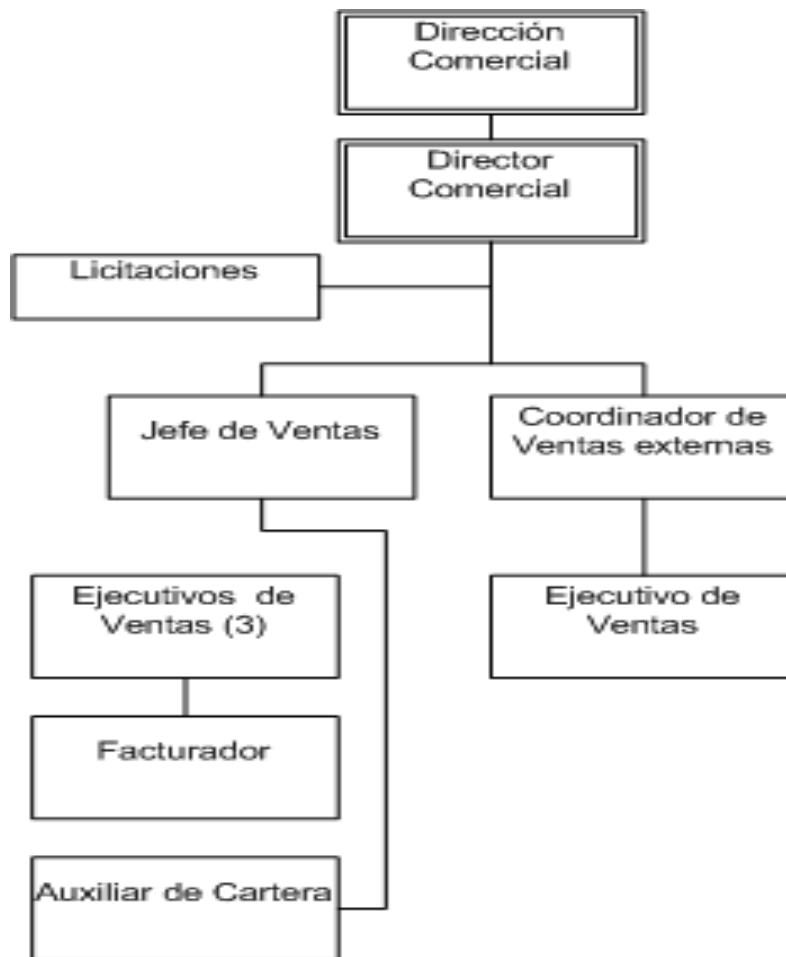


Figura 2. Organigrama Dirección Comercial

La jefatura de producción es la encargada de realizar la investigación y desarrollo de productos, analizar la competencia, planear la compras e importaciones de estos productos, diseñar fichas técnicas de los productos, gestionar permisos de manejo y distribución de los productos ante entidades gubernamentales y de control como la DNE, INDUMIL entre otros, generar las órdenes de producción, llevar el control de los registros de control de calidad, dirigir y controlar la producción.

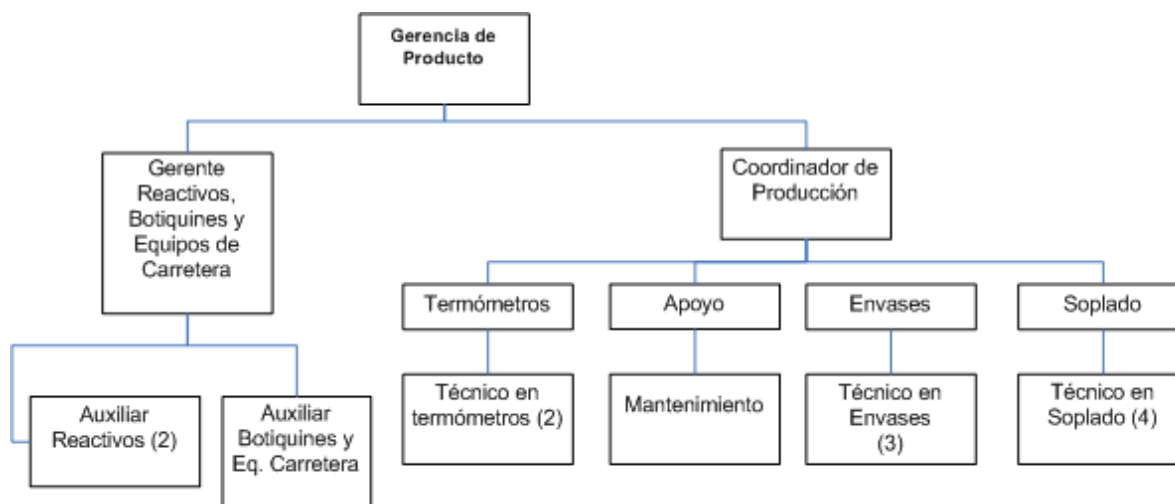


Figura 3. Organigrama Gerencia de producto

El departamento de compras se encarga de gestionar la consecución de proveedores, gestionar las compras de acuerdo a las necesidades de producción, hacer seguimiento y garantizar la entrega de los materiales e insumos al área de producción.



Figura 4. Organigrama Departamento de Compras

El departamento de producción se encarga de generar las órdenes de compra de material para producción, generar las órdenes de producción de los diferentes productos, llevar el control de calidad y entregar al área de logística las unidades producidas.

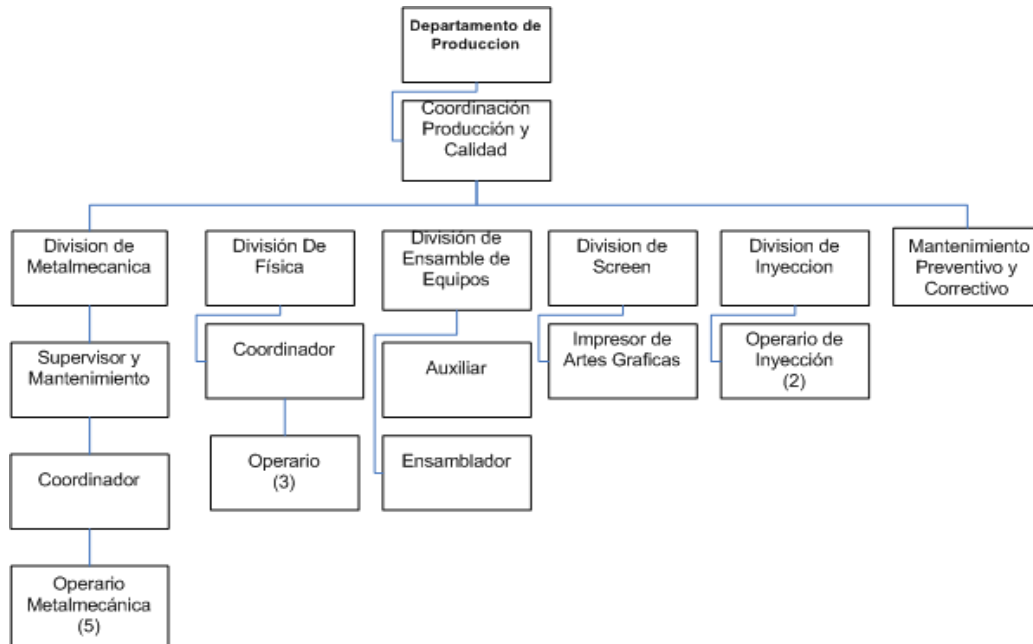


Figura 5. Organigrama Departamento de Producción

La Dirección de Logística se encarga de gestionar los inventarios de todos los productos almacenados, solicita al área de producción las unidades requeridas para mantener en inventarios, llevar el control de ingresos y salidas de producto.

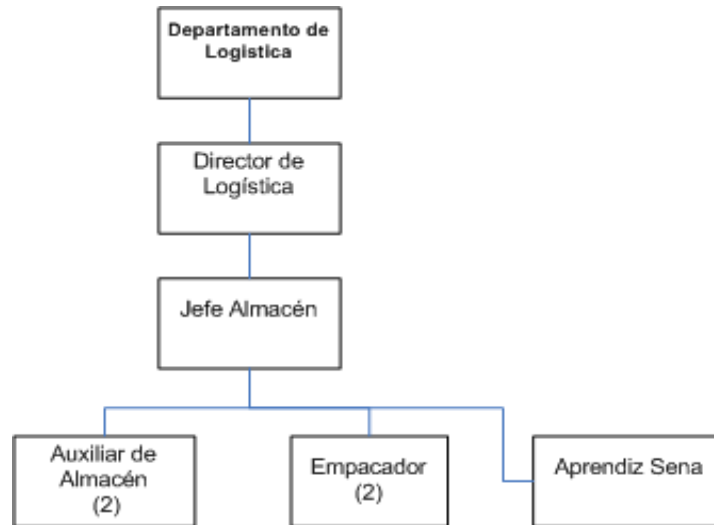


Figura 6. Organigrama Departamento de Logística

La dirección Administrativa y de sistemas se encarga de coordinar procesos de Administración de personal, salud ocupacional, servicios generales, mantenimiento de infraestructura, administración y configuración de las plataformas ofimáticas.

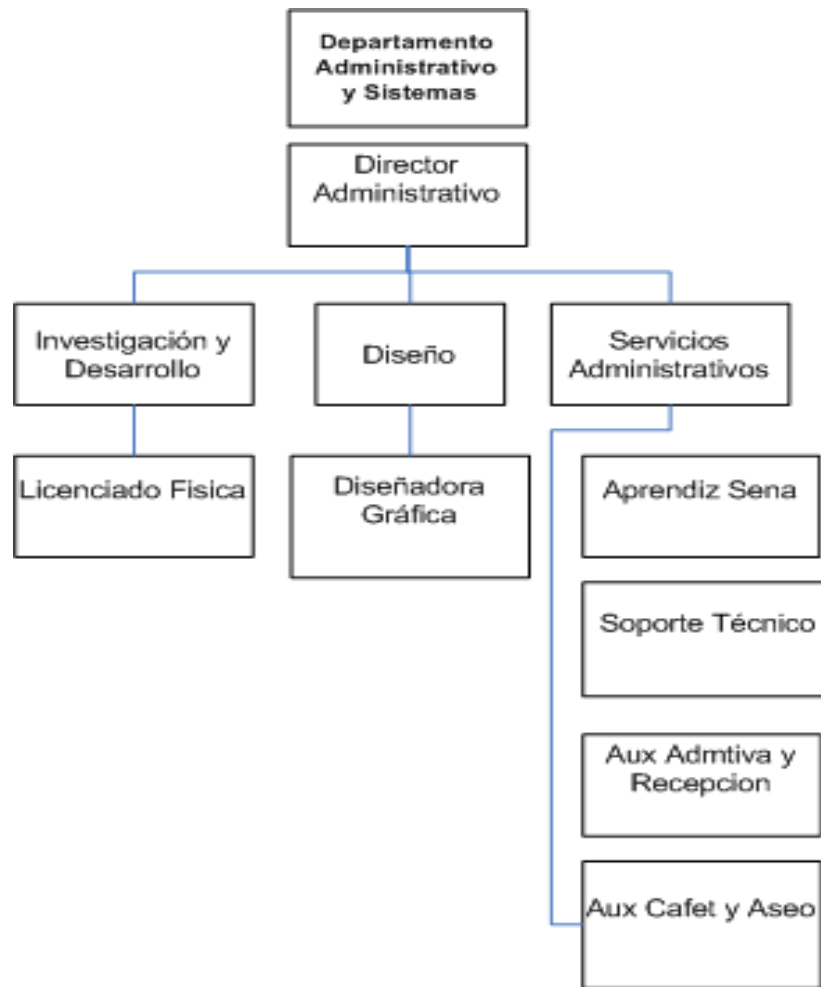


Figura 7. Organigrama Departamento Administrativo y Sistemas

El departamento Contable y Financiero es el encargado de consolidar e ingresar la información financiera en el sistema contable, generar los informes financieros mensuales y anuales, elaborar la planificación financiera de la compañía y cancelar los impuestos legales.

Situación Actual De Los Procesos De Gestión Humana

Actualmente el área de Gestión Humana en la organización ABC Laboratorios no existe, sin embargo, algunos de los procesos relacionados con esta área están a cargo del Director Administrativo y de Sistemas.

El Director Administrativo y de Sistemas actualmente es Profesional en Ingeniería de Sistemas, realizó un Diplomado de Salud Ocupacional, está cursando actualmente una Especialización en Seguridad y Redes. Su experiencia ha sido en áreas administrativas especialmente en procesos de administración y configuración de plataformas informáticas, tiene experiencia en administración de infraestructuras y servicios generales.

El Director Administrativo y de Sistemas realiza procesos de selección de personal, evaluaciones de desempeño, administración de personal, salud ocupacional y bienestar.

Sin embargo, dado que esta persona tiene varios procesos a cargo de área administrativa y de sistemas, así como de gestión humana, se evidencia que a estos últimos no se les dedica la suficiente atención y enfoque estratégico que requiere la organización para optimizar sus diferentes procesos y recursos.

ABC Laboratorios se encuentra certificada en ISO 9001, por lo que requiere que se tengan descritos los perfiles de cargo, sin embargo, estos no se ajustan a la realidad de los cargos, y tampoco están unificadas en un formato establecido.

Proceso de Selección

Actualmente ABC Laboratorios no tiene implementado un esquema de selección por competencias, dentro de los procesos de selección de personal no se tiene en cuenta realizar pruebas psicológicas y psicotécnicas a los candidatos, solo se tiene en cuenta la entrevista al candidato y la experiencia relacionada en la hoja de vida, dentro el proceso de entrevista se hace algunas preguntas al candidato sobre el manejo de procesos y con base en su respuesta se evalúa si el candidato es el que se ajusta o no al cargo solicitado.

Para iniciar los procesos de selección no se diligencia un formato de requisición en el cual se establezcan las condiciones para iniciar el proceso de selección, se activa la búsqueda por una orden verbal y en la medida que se van recopilando las hojas de vida, se van realizando las entrevistas y se va ajustando el proceso de selección del candidato.

Proceso de Inducción y entrenamiento

Respecto al proceso de inducción y entrenamiento, se implementa de forma sencilla, cuando ingresa un nuevo colaborador se le hace la presentación de todos los empleados, se presentan las instalaciones de la compañía y se le informa cual es el cord del negocio y sus diferentes líneas de producción y comercialización; se le entrega material que contiene información sobre el reglamento interno de trabajo, reglamento de higiene y seguridad, la política de calidad e información sobre el sistema de gestión de calidad. Sin embargo, en el proceso de entrenamiento, solo se tiene en cuenta la información y capacitación que le suministra la persona que está desempeñando actualmente el cargo, no se tiene en cuenta la

capacitación que deben dar las personas que alimentan y para las cuales se entrega el resultado del proceso que debe ejecutar, tampoco se le capacita sobre los demás procesos que inciden y en los que él puede incidir o afectar. Actualmente no se evalúa la eficiencia del programa de inducción y entrenamiento, se evidencia que existen oportunidades de mejora al respecto.

Proceso de contratación

El proceso de contratación en esta compañía se hace de forma directa con contratos a término fijo inferior a un año prorrogables por el tiempo inicialmente pactado o por más.

Una vez ingresa el nuevo colaborador se tramitan sus afiliaciones a la seguridad social y se tramita la firma del contrato de trabajo.

Proceso de evaluación de desempeño

Dado que en esta organización la contratación del personal se maneja con contratos a término fijo inferior a un año prorrogables por el tiempo inicialmente pactado o por más, la evaluación de desempeño que se realiza actualmente tiene como fin evaluar si el colaborador ha tenido buen desempeño y puede continuar vinculado con la compañía, y se lleva a cabo previamente al vencimiento de los contratos. No se realiza con el fin de retroalimentar al colaborador sobre sus fortalezas y debilidades en cuanto a sus competencias y ejecución de sus procesos y actividades.

El formato de evaluación de desempeño que tiene implementado esta compañía evalúa aspectos muy subjetivos, lo que significa que existen oportunidades de mejora que se pueden implementar para lograr una mejor evaluación de los empleados respecto a sus competencias así como para identificar necesidades de formación, capacitación, entre otros.

Proceso de capacitación y formación

Desde el enfoque de capacitación y formación, se llevan a cabo al interior de la compañía por los diferentes jefes o coordinadores de área y se enfocan al mantenimiento del sistema de gestión de calidad. Sin embargo, no existe un programa de capacitación estructurado, con un sistema de planeación, seguimiento y auditaje, en razón a que no se tienen identificadas las necesidades de capacitación y formación.

Salud ocupacional

Desde salud ocupacional se tiene conformado un COPASO, un comité de RCP (reporte de condiciones peligrosas) brigada de emergencia, plan de emergencia y se tiene un programa establecido de salud ocupacional. Respecto a las capacitaciones requeridas en esta área, se solicitan a la ARP a la que se encuentran afiliados y se coordinan mutuamente para llevarlas a cabo. Como oportunidad de mejora se identifica que no tiene establecido la elaboración de exámenes médicos periódicos, los cuales permiten a la organización identificar posibles riesgos y enfermedades ocupacionales por cada cargo.

Bienestar

ABC Laboratorios no tiene implementado un programa de bienestar para sus empleados, actualmente llaman actividad de bienestar, la única celebración que se lleva a cabo, el cierre de año; ésta se hace con la celebración de una ceremonia religiosa acompañada de un desayuno o almuerzo que se ofrece desde la gerencia general a todos sus empleados.

Requisitos legales

En cuanto a los requerimientos legales exigidos por la legislación laboral colombiana. Es evidente que se está incumpliendo en algunos de las exigencias mínimas laborales.

Todos los empleados se encuentran afiliados al SGSS (Sistema General de Seguridad Social), la ARP es Liberty y la caja de compensación es Cafam, tanto EPS, AFP y Cesantías son seleccionadas por cada empleado según su escogencia, de acuerdo a lo establecido legalmente.

Los pagos de nómina se realizan quincenalmente y se hacen con base en el salario de cada persona y lo generados por horas extras.

La dotación que entrega esta compañía a sus colaboradores consiste en un overol y botas, las cuales son entregadas al personal operativo una vez al año, es evidente que actualmente está incumpliendo con la normatividad respecto a que se debe entregar dotación mínimo tres veces al año cada cuatro meses.

Actualmente ABC Laboratorios no hace medición del clima organizacional, por lo que no se tiene identificada una medición sobre el ambiente de trabajo, la motivación y compromiso de los empleados para con la organización.

Tampoco se lleva a cabo entrevistas de retiro a sus empleados para identificar debilidades y fortalezas de la organización, así como oportunidades de mejora y retroalimentación de los diferentes procesos, ambiente de trabajo, entre otros.

Plan Estratégico

Actualmente la empresa ABC Laboratorios no tiene definido un plan estratégico, por ser una empresa familiar sus directivos aún no han visionado establecer un plan estratégico con el cual se pretenda llegar a una meta en ventas y eficiencia de sus procesos.

DOFA

ABC Laboratorios no ha diseñado una matriz DOFA que le permita identificar, conocer y aprender sobre sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas tanto de la organización como de los diferentes procesos que se llevan al interior de la misma.

RESULTADOS

Para cualquier organización contar con una herramienta como la planeación estratégica es de vital importancia, pues constituye el norte que brinda dirección y rumbo a los proyectos y actividades que se contemplen realizar y se planeen.

Para llevar a cabo una correcta planeación estratégica se requiere fijar unos objetivos en un tiempo determinado y a su vez se desarrollen estrategias para alcanzar dichos objetivos.

El área de recursos humanos contribuye significativamente en alcanzar los objetivos estratégicos propuestos a través de los diferentes procesos que se manejan desde esta área. Por ende desde el área de gestión humana se generan mecanismos para atraer, desarrollar, motivar y entrenar a los empleados con el fin de garantizar el efectivo funcionamiento de una organización.

Por tanto una compañía que no tenga definida su planeación estratégica, será una compañía que no tiene rumbo, sus metas no son claras y sus resultados no serán los esperados, no hay un punto de partida ni un punto de llegada.

El personal que labore en una compañía que no tiene planeación estratégica tendrá personal que se dedicará a cumplir la tarea diaria que se le indique que debe realizar, pero no tendrá empleados motivados, que se sientan desarrollados y que contribuyan al crecimiento de la organización, serán personas sin metas, ni objetivos personales. Así mismo, este tipo de compañía no podrá atraer, ni desarrollar a sus empleados; éstos no

tendrán ningún tipo de compromiso para con la organización y por ende la compañía en vez de ir en un proceso de desarrollo y crecimiento, irá en contravía es decir, de un proceso de decrecimiento y falta de sostenibilidad y perdurabilidad en el tiempo.

Con el propósito de contribuir para que la empresa ABC Laboratorios se desarrolle y tenga crecimiento y sostenibilidad en el mercado se propone:

Propuesta Misión

Suministramos soluciones innovadoras y tecnológicas que contribuyen al aprendizaje del ser humano con altos niveles de calidad y efectividad para satisfacer los intereses de nuestros clientes; para ello contamos con personal competente y comprometido, con proveedores responsables, distribuidores satisfechos y accionistas convencidos.

Propuesta Visión

Seremos la mejor empresa en distribución y comercialización de productos innovadores y creativos para el aprendizaje, logrando prosperidad colectiva.

Propuesta Objetivos Estratégicos

- Rentabilidad:

Generar ganancias significativas para los accionistas

Aprovechar los diferentes recursos, generando la mayor rentabilidad.

- Procesos competitivos:

Asegurar permanentemente la eficiencia, eficacia, efectividad y productividad en los diferentes procesos cumpliendo con los requisitos acordados con clientes internos y externos

Generar ambientes de aprendizaje permanente e innovación para ser más competitivos.

- Clientes Satisfechos

Identificar y anticiparse a las necesidades de los clientes para satisfacer sus expectativas.

Llegar a los clientes de forma efectiva, para lograr lealtad y permanencia con la compañía

- Empleados satisfechos

Generar mecanismos para el desarrollo y mejoramiento de cada uno de las personas de la organización.

Contar con personas que se sienten orgullosas, comprometidas y satisfechas con la organización,

Propuesta DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> *Administración *Definición de un plan estratégico de ventas *Desorden en los procesos administrativos y de producción *Deficiencias en la cadena de mando de acuerdo al organigrama *Personal calificado *Incumplimiento en los procesos internos de operación y producción *No se lleva a cabalidad del sistema de gestión de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> *Aprovechamiento de oportunidades de negocio *Importación de material educativo de otros países como China *Buen mercado potencial para explorar *Capacidad para representar varias compañías internacionales del mismo
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> *Tiempo de experiencia *Capital humano *Credibilidad *Productos únicos *Flexibilidad de productividad *Posibilidad de innovar 	<ul style="list-style-type: none"> *El crecimiento de la Competencia *Falta de Investigación y Desarrollo *Deuda financiera *No existe un análisis financiero *Incumplimiento de normas legales

Figura 8. Propuesta DOFA para la empresa ABC Laboratorios S.A.

Propuesta Organigrama General

Teniendo en cuenta que se evidencia que algunos de los procesos de algunas de las direcciones se subdividen en departamentos, afectando las entradas y salidas de los procesos se propone reestructurar el organigrama de esta compañía para facilitar su interpretación y generar una secuencia en los procesos y subprocesos con el objeto de mejorar su efectividad y productividad.

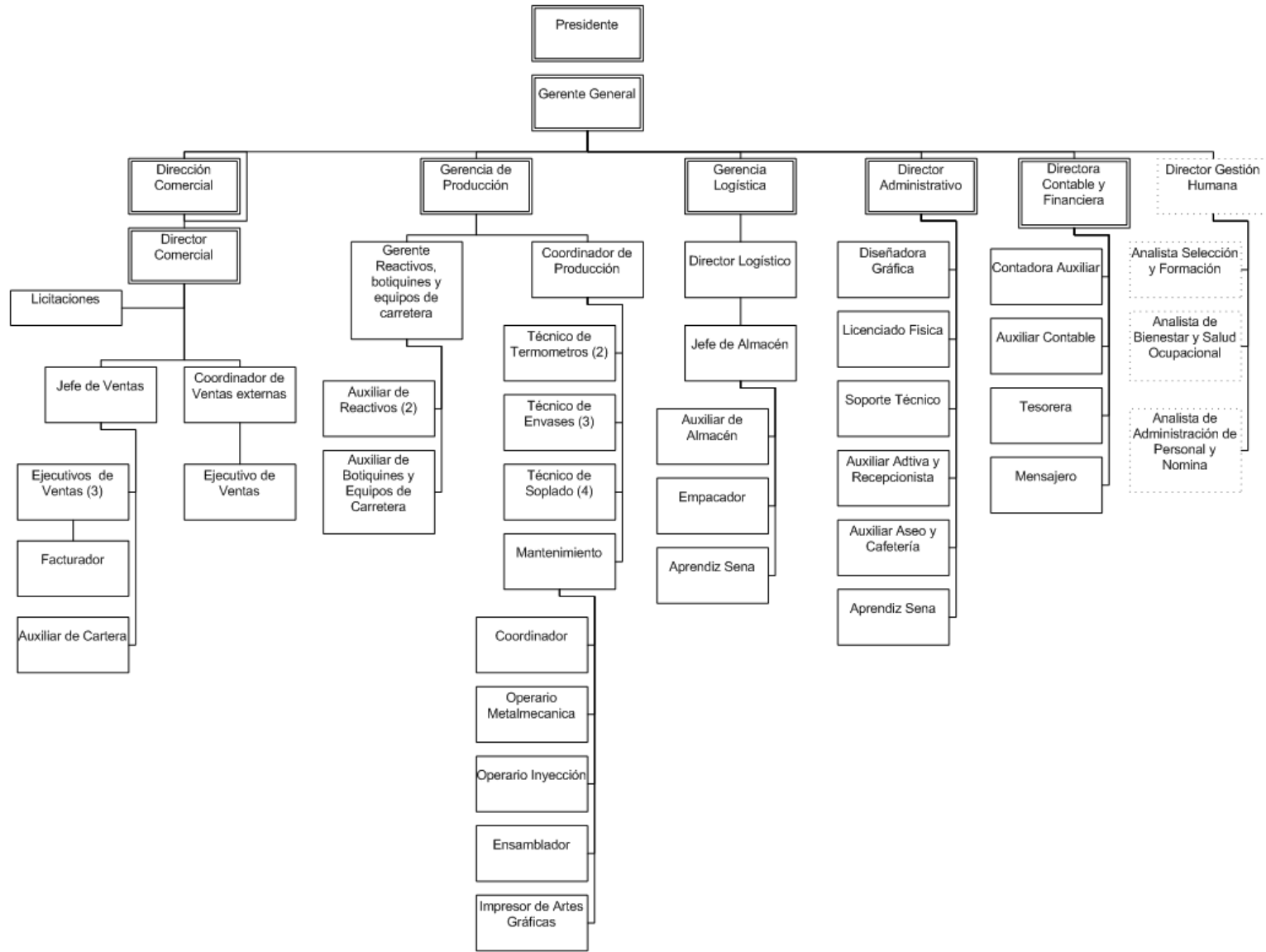


Figura 9. Propuesta Organigrama General para la empresa ABC Laboratorios S.A.

PROPUESTA IMPLEMENTACIÓN ÁREA DE GESTIÓN HUMANA

Para lograr efectividad en los procesos relacionados con gestión humana se propone la implementación de un área como tal, que se encargue de liderar los procesos que se manejan desde esta área así como su implementación y perdurabilidad en el tiempo, y preparación para las tendencias futuras.

Se propone que esta área este estructurada como una dirección que se sugiere que se denomine “Dirección Gestión Humana”, la cual estaría dirigida por un Director de Gestión Humana quien se encargará de velar y garantizar que los procesos relacionados con la gestión del personal se lleven a cabo y se vele por generar un clima organizacional óptimo.

Para soportar esta dirección se sugiere la creación de tres cargos que serían: un responsable de los procesos de Selección y Formación, un responsable de Bienestar y Salud Ocupacional y un responsable de los procesos de Administración de Personal.

Objetivos Estratégicos

Para lograr la efectividad del área de Gestión Humana se deben generar unos propósitos, con el fin de generar crecimiento y sostenibilidad de la organización. Para lo cual se proponen los siguientes objetivos estratégicos en línea con la propuesta de planeación estratégica.

1. Seleccionar personal acorde a las competencias organizacionales y perfiles de cargo requeridos.
2. Retener al personal competente para la organización a través de programas de capacitación, formación, cultura organizacional y esquemas salariales.
3. Impulsar y mejorar los programas de capacitación y formación del personal basados en una cultura de satisfacción de los clientes y orientación al resultado.
4. Desarrollar las competencias claves del personal de acuerdo con sus cargos.
5. Fortalecer la identificación del personal talentoso de la organización.
6. Generar e implementar planes que permitan la promoción y desarrollo profesional de los empleados.
7. Desarrollar una cultura organizacional basada en comunicación efectiva, orientación al cliente y resultados y trabajo en equipo.

Organigrama Gestión Humana

Teniendo en cuenta la propuesta realizada, el organigrama del área de Gestión Humana sería el siguiente:

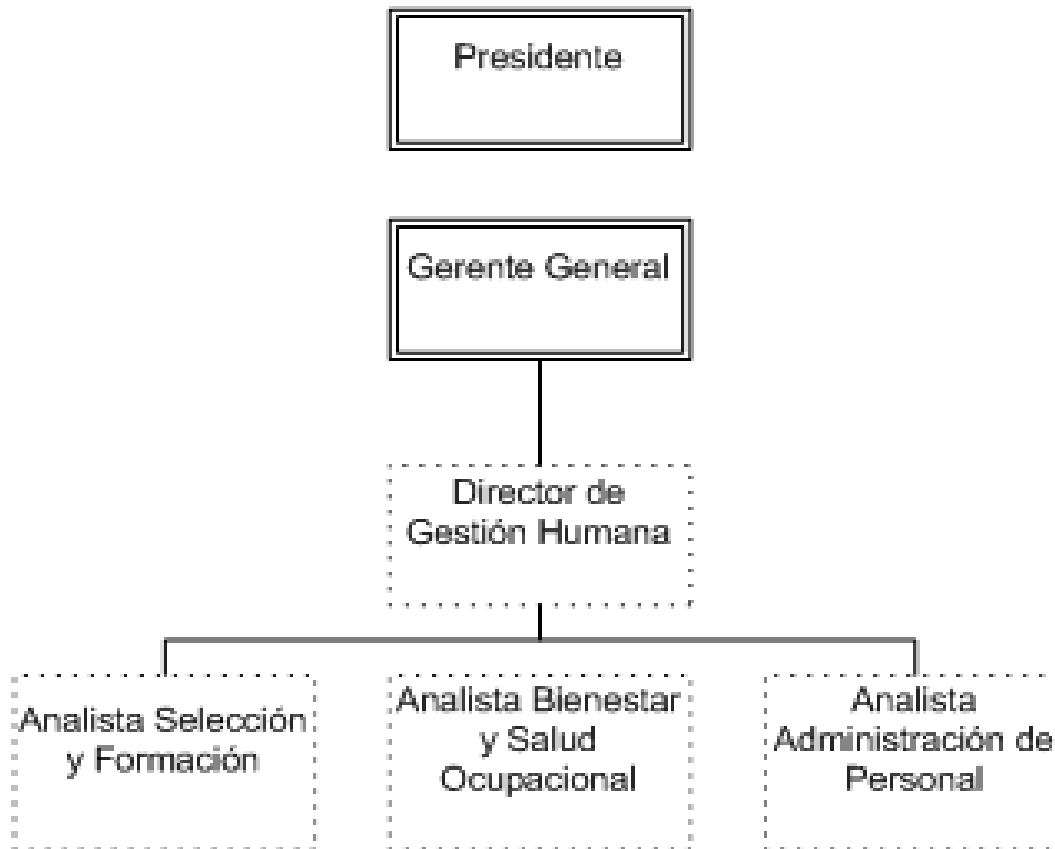


Figura 10.Propuesta Organigrama Dirección Gestión Humana ABC Laboratorios S.A

Descripciones De Cargo De Gestión Humana

Con el fin de estructurar esta área se proponen las siguientes descripciones de cargo para cada responsable de cada uno de los procesos así:

Descripción Director de Gestión Humana

ÁREA	GESTION HUMANA				FECHA	Mayo de 2012		
CARGO	DIRECTOR GESTION HUMANA				VERSIÓN	GH- 001-2012		
PUESTOS	UNO				REPORTA	GERENTE GENERAL		
Misión: Asegurar y dirigir los procesos de selección y formación de personal de la compañía, de acuerdo a las políticas y directrices establecidas para contar con personal altamente calificado e idóneo								
COMPETENCIAS					1	2	3	4
Gerenciales								
Proyección estratégica							X	
Toma de decisiones								X
Saber								
Organización y planeación								X
Desarrollo y formación de Personal								X
Saber - Hacer								
Administración de procesos, procedimientos y políticas								X
Delegación y Gestión								X
Comportamentales								
Comunicación								X
Negociación								X
Responsabilidades								
• Divulgar y garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos según los lineamientos corporativos								
• Garantizar que los procesos de selección, desarrollo y formación del personal estén alineados al enfoque corporativo.								
• Garantizar el cumplimiento de los programas de salud ocupacional y bienestar para garantizar el clima organizacional								
• Garantizar la correcta administración del personal, así como los pagos de nomina, prestaciones sociales y la seguridad social de todo el personal								
• Garantizar el cumplimiento de la planta de personal y la ejecución presupuestal								
Formación Básica:					Profesional en Psicología, Ingeniería, Administración de Empresas o carreras afines			
Formación Complementaria:					Especialización en Gestión Humana			
Experiencia:					Mínimo 3 Años en áreas de Gestión Humana			
Periodo de Adaptación:					6 meses			
Personas que reportan					Areas de Iteracción			
Directas: 3					Interna	Todas		
Indirectas: 0					Externa	(Head Hunters),Asesores Externos		
Indicadores								
100% cumplimiento de políticas y procedimientos								
100% cumplimiento de los procesos de selección, desarrollo y formación								
100% cumplimiento de programas de salud ocupacioanl y bienestar								
0 errores en pagos de nomina								
100% cumplimiento ejecución presupustal								

Figura 11. Descripción de Cargo Director Gestión Human

Descripción Analista de Selección y Formación

ÁREA	GESTION HUMANA				FECHA	Mayo de 2012		
CARGO	ANALISTA SELECCIÓN Y FORMACIÓN				VERSIÓN	GH- 001-2012		
PUESTOS	UNO				REPORTA	DIRECTOR GESTIÓN HUMANA		
Misión: Asegurar y dirigir los procesos de selección y formación de personal de la compañía, de acuerdo a las políticas y directrices establecidas para contar con personal altamente calificado e idóneo								
COMPETENCIAS					1	2	3	4
Gerenciales								
Organización y Planeación								X
Toma de decisiones							X	
Saber								
Gestión por Competencias								X
Desarrollo y formación de Personal								X
Saber - Hacer								
Análisis de Pruebas psicológicas								X
Capacidad para detectar talentos idóneos								X
Comportamentales								
Comunicación							X	
Trabajo en equipo							X	
Responsabilidades								
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la selección y oportuno cubrimiento de las vacantes de acuerdo con el perfil requerido para cada cargo • Diseñar, coordinar y garantizar la ejecución de los programas de inducción para el personal nuevo. • Diseñar, coordinar y garantizar la ejecución de los programas de entrenamiento para el personal recién ingresado y para • Asegurar la actualización permanente de las descripciones de cargo de acuerdo a los ajustes requeridos según la estrategia de negocio • Garantizar la documentación y actualización de las políticas y procedimientos a cargo según los lineamientos corporativos, así • Diseñar e implementar el plan de capacitación individual, grupal y organizacional de acuerdo a las necesidades arrojadas en los diferentes diagnósticos 								
Formación Básica:				Profesional en Psicología, Ingeniería, Administración de Empresas o carreras afines				
Formación Complementaria:				Preferiblemente especialización en Gestión Humana				
Experiencia:				Mínimo 1 Año en áreas de Gestión Humana				
Periodo de Adaptación:				3 meses				
Personas que reportan				Áreas de Iteración				
Directas: 0				Interna	Todas			
Indirectas: 0				Externa	Candidatos, (Head Hunters)			
Indicadores								
100% de cumplimiento en los Proceso de selección								
100 % de procesos de inducción y entrenamiento programados vs ejecutados								
Mínimo 90% de Descripciones de cargo actualizadas								
100% Políticas y Procedimientos actualizados								
100% Cumplimiento del Plan de Capacitación								

Figura 12. Descripción de Cargo Analista de Selección y Formación

Descripción Analista de Bienestar y Salud Ocupacional

ÁREA	GESTION HUMANA				FECHA	Mayo de 2012		
CARGO	ANALISTA BIENESTAR Y SALUD OCUPACIONAL				VERSIÓN	GH- 001-2012		
PUESTOS	UNO				REPORTA	DIRECTOR GESTIÓN HUMANA		
Misión: Contribuir con los objetivos estratégicos del negocio, liderando programas que velen por la seguridad, salud en el trabajo y bienestar de la compañía								
COMPETENCIAS					1	2	3	4
Gerenciales								
Organización y Planeación								X
Toma de decisiones							X	
Saber								
Salud Ocupacional y bienestar								X
Sistemas de Gestión de Calidad ISO								X
Saber - Hacer								
Análisis y manejo de información							X	
Manejo de herramientas ofimáticas							X	
Comportamentales								
Comunicación							X	
Trabajo en equipo							X	
Responsabilidades								
• Estructurar, implementar y garantizar la ejecución del programa de Salud Ocupacional e higiene industrial								
• Garantizar la divulgación del programa de salud ocupacional e higiene industrial								
• Garantizar la oportuna entrega y correcta utilización de la dotación y EPP de los colaboradores								
• Diseñar el programa de Bienestar y garantizar su ejecución								
• Liderar la implementación del sistema de gestión de calidad y garantizar su sostenibilidad en el tiempo								
Formación Básica:				Profesional en Ingeniería, Administración de Empresas o carreras afines				
Formación Complementaria:				Especialización en Salud Ocupacional				
Experiencia:				Mínimo 1 Año manejando procesos de Salud Ocupacional y bienestar				
Periodo de Adaptación:				3 meses				
Personas que reportan				Áreas de Iteración				
Directas: 0				Interna		Todas		
Indirectas: 0				Externa		Asesores externos, ARP, Icontec		
Indicadores								
100% cumplimiento programa de salud ocupacional e higiene industrial								
100% entrega de dotación y elementos de protección personal								
100% ejecución programa de bienestar								
100% Cumplimiento de acciones correctivas y preventivas de los sistemas de gestión								

Figura 13. Descripción de Cargo Analista de Bienestar y Salud Ocupacional

Descripción Analista Administración de Personal

ÁREA	GESTION HUMANA				FECHA	Mayo de 2012		
CARGO	ANALISTA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL				VERSIÓN	GH- 001-2012		
PUESTOS	UNO				REPORTA	DIRECTOR GESTIÓN HUMANA		
Misión: Asegurar y dirigir los procesos de selección y formación de personal de la compañía, de acuerdo a las políticas y directrices establecidas para contar con personal altamente calificado e idóneo								
COMPETENCIAS					1	2	3	4
Gerenciales								
Organización y Planeación								X
Toma de decisiones							X	
Saber								
Nómina y compensación de salarios								X
Legislación laboral								X
Saber - Hacer								
Análisis y manejo de información							X	
Manejo de software de nómina							X	
Comportamentales								
Comunicación							X	
Trabajo en equipo							X	
Responsabilidades								
<ul style="list-style-type: none"> Garantizar el pago de nómina a todos los colaboradores dentro de los tiempos establecidos Garantizar la correcta denominación de cargos y salarios de todo el personal Garantizar el proceso de vinculación y desvinculación de colaboradores dentro de los tiempos establecidos Asegurar la actualización permanente de la información de los colaboradores en las bases de datos Garantizar la documentación y actualización de las políticas y procedimientos a cargo según los lineamientos corporativos, así Garantizar que todos los procesos disciplinarios se lleven en línea con lo establecido por la compañía 								
Formación Básica:					Profesional en Ingeniería, Administración de Empresas o carreras afines			
Formación Complementaria:					Especialización en Gestión Humana			
Experiencia:					Mínimo 1 Año en áreas de Gestión Humana			
Periodo de Adaptación:					3 meses			
Personas que reportan					Áreas de Interacción			
Directas: 0					Interna	Todas		
Indirectas: 0					Externa	Asesores SGSS,		
Indicadores								
0 errores en nómina, 100% pagos al personal								
0 errores en denominaciones de cargos y salarios del personal								
100% información del personal actualizada								
100% Políticas y Procedimientos actualizados								
100% Cumplimiento de los procesos disciplinarios								

Figura 14. Descripción de Cargo Analista Administración de Personal

COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN HUMANA

Para la implementación del área de Gestión Humana en la empresa ABC Laboratorios se deberá contemplar dentro de los costos mensuales los siguientes valores:

Cargo	Salario Básico	Prestaciones Sociales (Seguridad social (Eps, Afp, Arfp, Icbf, Sena, Ccf), Cesantías, Intereses Cesantías, Prima legal, Vacaciones	Total
Director Recursos Humanos	\$ 1.300.000	\$ 674.180	\$ 1.974.180
Analista de Selección y Formación	\$ 900.000	\$ 466.740	\$ 1.366.740
Analista de Bienestar y Salud Ocupacional	\$ 700.000	\$ 363.020	\$ 1.063.020
Analista de Administración de Personal	\$ 700.000	\$ 363.020	\$ 1.063.020
Total área	\$ 3.600.000	\$ 1.866.960	\$ 5.466.960

Tabla 1. Costos Implementación área de Gestión Humana ABC Laboratorios S.A.

En cuanto al mobiliario para la ubicación de estas personas, la empresa ABC Laboratorios no requerirá realizar esta inversión, actualmente cuenta con escritorios, puntos de red, computadores, teléfonos y espacio para su puesta en marcha.

Quizás para esta compañía incrementar su planta de personal y costos de nómina puede generar preocupación, sin embargo, al analizar los beneficios que se obtendrán con la

implementación de área, en corto plazo se reflejará el retorno de la inversión, especialmente en la mejora y optimización de los procesos de selección, capacitación y formación, gestión de desempeño y clima organizacional lo que impactará en los procesos productivos, logísticos y comerciales de la compañía.

PROCESOS A CARGO DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN HUMANA

Teniendo en cuenta la situación actual del manejo de los procesos de gestión humana en la empresa ABC Laboratorios se propone focalizarse en los siguientes procesos, los cuales estarían alineados con los objetivos estratégicos de la compañía y del área de gestión humana.

Proceso de Selección

Dada la importancia y trascendencia que tiene para cualquier organización el proceso de selección y sus diferentes sub procesos involucrados, y teniendo en cuenta que esta empresa no tiene estructurado su proceso de selección se sugiere generar un procedimiento para llevar a cabo este proceso con el fin de optimizarlo y generar el valor que realmente implica para la organización, así como garantizar el cumplimiento de los procesos relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad, especialmente teniendo en cuenta que la NTC – 9001 en su numeral 6.2 Recursos Humanos, que hace énfasis de la importancia de contar con personal competente que afecte los diferentes procesos relacionados con el producto o servicio.

El resultado de un muy buen proceso de selección generará impacto para la organización como para el personal que la integra, toda organización requiere contar con gente capacitada, que cuente con las habilidades requeridas para cada cargo, enfocados a lograr los objetivos de su cargo y por ende los de la organización a la cual pertenecen.

Requisición de Personal

Como se mencionó en el capítulo 6, ABC Laboratorios no cuenta con un formato de requisición de personal, por tanto y con el fin de optimizar este proceso se propone la implementación de un formato de requisición que contenga los siguientes campos para diligenciar:

Nombre del cargo requerido

Condiciones de contratación del perfil requerido

Justificación del cargo requerido

Fecha en la que se requiere cubrir el cargo

FORMATO REQUISICION DE PERSONAL		
Cargo Requerido	_____	
Numero de vacantes	_____	
Área	_____	
Fecha Solicitud:	_____	
Fecha en la que se requiere cubrir el cargo	_____	
Nombre del solicitante:	_____	
Cargo del solicitante:	_____	
Justificación del Cargo Requerido:	<input type="checkbox"/> Reemplazo	Especifique:
	<input type="checkbox"/> Nuevo Cargo	
	<input type="checkbox"/> Otro	
Condición de contratación del cargo requerido:		
Indefinido	<input type="checkbox"/>	
Temporal	<input type="checkbox"/>	Duración Contrato: _____
Término Fijo	<input type="checkbox"/>	Duración Contrato: _____
Condiciones especiales	_____	

_____	_____	_____
Firma solicitante	Vo.Bo. Gerente General	Vo.Bo. Gestión Humana

Figura 15.Formato requisición de Personal

Reclutamiento

Para llevar un óptimo proceso de selección se propone que el proceso de reclutamiento tenga dos fuentes para obtener o convocar las hojas de vida del personal requerido.

Una fuente sería interna, la cual la podemos definir con la consecución de hojas de vida de personal con posible candidatos internos o a través de referenciación de hojas de vida de amigos o conocidos.

La otra fuente de reclutamiento sería externa aprovechado los convenios que se pueden establecer con universidades e instituciones tecnológicas o con el SENA. Adicional se continuarían utilizando las fuentes que actualmente utiliza esta compañía para su reclutamiento que son las páginas de internet de Computrabajo y La Red.

Preentrevista

Dado que actualmente la empresa ABC Laboratorios realiza una entrevista mediante la cual evalúa a sus candidatos, se sugiere que esta sea dividida en dos fases, una preentrevista y una entrevista específica.

En la preentrevista se tendría el primer acercamiento con el candidato, y con la cual se evaluaría la disponibilidad de este para cubrir la vacante así como la disponibilidad para atender el proceso de selección y obtener información sobre sus competencias y habilidades y su aspiración salarial.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en esta preentrevista se daría continuación con las demás fases del proceso de selección.

Pruebas psicológicas y psicotécnicas

Una vez el candidato ha realizado su preentrevista y los resultados de ésta demuestran que el candidato puede continuar con el proceso de selección se propone que participen en un proceso de evaluación de pruebas psicológicas y psicotécnicas.

Respecto a las pruebas psicológicas estarían enfocadas en evaluar tanto competencias como habilidades que cuenta el candidato respecto a las requeridas para el cargo, así como evaluar aspectos de la personalidad.

Aquí la organización de acuerdo a los perfiles de los candidatos podrá establecer el tipo de pruebas que considera se deban aplicar. Sin embargo, sugerimos la utilización de pruebas que le permitan analizar las aptitudes de los candidatos así como pruebas encaminadas a evaluar capacidades de razonamiento, inteligencia y creatividad.

En cuanto a las pruebas psicotécnicas se sugiere que los líderes de procesos desarrollen test que permitan evaluar las competencias y conocimientos requeridos para los cargos, que cuestionen y evalúen estos aspectos.

Por ejemplo, si se requiriera contratar a un Auxiliar Contable, se realizaría una prueba por parte del líder de contabilidad en el que se permitan evaluar los conocimientos contables del candidato a través del desarrollo de ejercicios y preguntas relacionadas con este cargo.

De acuerdo con los resultados obtenidos por los candidatos, tanto en las pruebas psicológicas y psicotécnicas, se daría continuidad con el proceso con la Entrevista Específica.

Entrevista Específica

Una vez el candidato ha demostrado que cuenta con las competencias y habilidades para desempeñar el cargo, y ha demostrado su interés en continuar con el proceso de selección se continua con la entrevista específica, la cual tiene como objetivo evaluar competencias del saber y del saber – hacer.

Esta entrevista específica la realiza el que sería el jefe inmediato de este candidato o la persona que él designe.

Informe final de selección

Con el fin de suministrar una herramienta que permita tomar la mejor decisión respecto a la selección del candidato, se propone la elaboración de un informe de selección que contenga como mínimo los siguientes aspectos:

Nombre del candidato

Perfil del candidato

Resultados de la preentrevista

Resultados de las pruebas psicológicas

Resultados de las pruebas psicotécnicas

Resultados de la entrevista final

Competencias evidentes en el candidato

Competencias que debe desarrollar el candidato

Referenciación laboral del candidato

Referenciación personal del candidato

Resultados de la visita domiciliaria

Resultados de estudios de seguridad

Resultados de exámenes médicos de ingreso

Un informe que contenga los datos anteriores será de gran ayuda para tomar la decisión definitiva del candidato a contratar.

Indicadores del Proceso de Selección

Con el fin de medir los resultados y el alcance de los objetivos en el proceso de selección se proponen los siguientes indicadores:

% Vacantes cubiertas= $\frac{\# \text{Vacantes cubiertas}}{\# \text{Vacantes generadas}} * 100\%$

Indice de Rotación= $\frac{\# \text{trabajadores al inicio del periodo}}{\# \text{ingresos} - \# \text{retiros}} * 100\%$

Días promedio selección=

días promedio selección candidato - # días promedio recepción requisición

vacantes

% Descripciones de cargo = #Cargos con Descripción *100%

#Cargos Total compañía

Política de selección

Con el fin de garantizar que el proceso de selección tenga lineamientos que se ajusten a las necesidades de la organización se propone la siguiente política de selección.

Política De Selección

Objetivo

Establecer lineamientos y criterios generales para la selección del talento humano requerido por la Compañía.

Alcance

Esta política se establece para asegurar el efectivo cubrimiento del talento requerido por la compañía.

Consideraciones Generales

- El área de Gestión Humana es responsable de velar por el cumplimiento de la presente política, coordinar y gestionar el proceso de selección de personal.
- Para gestionar todo proceso de selección se hará con el formato de requisición de personal.
- La decisión final del proceso de selección será tomada conjuntamente por el área de gestión humana y el Jefe inmediato teniendo en cuenta el resultado del proceso de selección.
- Para la participación de candidatos internos en los procesos de selección, estos deben contar con un buen desempeño en su cargo actual, lo cual será validado con el respectivo jefe inmediato.
- Los candidatos internos y externos serán retroalimentados verbalmente sobre los resultados del proceso.
- El proceso de selección debe estar soportado con exámenes médicos y de laboratorio que estén autorizados por la ley y su costo será asumido por la Compañía.
- Se utilizarán empresas externas para la valoración y selección de candidatos de cargos directivos o especializados que presenten complejidad en su búsqueda. Las empresas

externas serán previamente seleccionadas con base en criterios técnicos, de confiabilidad y económicos.

- El proceso de selección debe gestionarse con el apoyo de indicadores de efectividad y oportunidad.

Proceso de Contratación

El proceso de contratación se continuará manejando de la forma como se viene manejando actualmente.

Una vez seleccionado el candidato el responsable del proceso de administración de personal se contacta con él y se le informará sobre los documentos requeridos para su vinculación y la fecha en que deben ser presentados.

El candidato presenta los documentos y se tramitan los formularios para las afiliaciones a las entidades de la seguridad social y firma su contrato de trabajo.

Una vez recibidos los documentos, tramitadas las afiliaciones a la seguridad social y contrato de trabajo se citará al candidato en la fecha que inicia sus labores para iniciar su proceso de inducción y entrenamiento.

El responsable de administración de personal se encargará de tramitar las afiliaciones a la seguridad social, así como ingresar la información básica y las condiciones salariales del nuevo colaborador en sistema para consulta y liquidación de sus pagos quincenales.

Así mismo se armará un folder por cada empleado, en este se archivarán todos los documentos de ingreso, contrato de trabajo, afiliaciones a la seguridad social y todos los documentos que se vayan generando en el historial del colaborador.

Política de contratación

Para garantizar que la compañía tenga lineamientos claros sobre su proceso de contratación se propone la siguiente política:

Política de Contratación

Objetivo

Definir los diferentes criterios que determinarán las modalidades de contratación de personal vinculado con la compañía

Alcance:

La presente política aplica a cualquier tipo de contratación laboral con la compañía.

Consideraciones Generales:

- El proceso de contratación se realizará bajo las instrucciones del responsable del proceso selección.

- El personal a ser contratado debe cumplir con todos los documentos de ingreso requeridos. Cualquier excepción deberá ser avalada por la Dirección de Gestión Humana.

- Contratación con contrato a término indefinido: Todos los cargos directivos serán contratados bajo la modalidad de contrato de trabajo a término indefinido.

- Contratación con contrato a término fijo: Se utilizará la modalidad de contratar a término fijo para los cargos operativos, comerciales y administrativos y en los siguientes casos:
 - Para proyectos especiales de duración definida.
 - Cuando se trate de las labores ocasionales, accidentales o transitorias, reemplazos de personal en vacaciones, en uso de licencia, en incapacidad por enfermedad o maternidad.
 - Para atender incrementos en la producción y ventas.

Con el fin utilizar una herramienta que le permita evaluar a sus trabajadores y brindarles retroalimentación sobre su desempeño, evaluar sus competencias y habilidades es necesario crear un procedimiento para la realización de la evaluación de desempeño.

Se sugiere que se evalúe al nuevo trabajador a los dos meses o antes, posteriores a la fecha de ingreso con el fin de evaluar su adaptación al cargo, capacidad de aprendizaje, interiorización y aplicación de las políticas de la compañía.

Una segunda evaluación a los seis meses en la que se evalúan las competencias requeridas para el cargo y con el fin de identificar necesidades de capacitación o formación.

A partir de la segunda evaluación se sugiere realizarla anualmente.

Con esta evaluación anual se pretende valorar al trabajador sobre las competencias del cargo, así como las competencias organizacionales e identificar necesidades de capacitación y formación así como identificación de los planes de carrera.

Indicadores proceso de Gestión de desempeño

En el proceso de Gestión de desempeño pueden existir múltiples indicadores, entre los más sobresalientes, tenemos:

%Cumplimiento de evaluaciones de desempeño:

Evaluaciones realizadas *100

Evaluaciones programadas

% Cubrimiento de Evaluaciones de desempeño:

Evaluaciones realizadas *100

Personal total compañía

Para garantizar que el proceso de gestión de desempeño tenga lineamientos claros se propone la siguiente política:

Política de Gestión de Desempeño

Objetivo

Definir los diferentes criterios que permitan evaluar el desempeño de los colaboradores de la organización a través de la identificación de habilidades y oportunidades de mejoramiento acordes con las descripciones de cargo descritas.

Alcance:

La presente política aplica a todos los colaboradores vinculados con la compañía.

Consideraciones Generales:

- Gestión humana será responsable de capacitar, formar y entrenar a los jefes inmediatos para que realicen el proceso de evaluación de desempeño garantizando objetividad y efectividad del mismo.
- Los procesos de evaluación de desempeño hacen parte integral del proceso de desarrollo de todos los colaboradores de la organización
- Las evaluaciones de desempeño tendrán una periodicidad de: 2 meses, seis meses y doce meses después de la vinculación del colaborador. Después de la tercera evaluación de desempeño estas se harán anualmente.
- Es responsabilidad del jefe inmediato realizar la evaluación de desempeño del personal a su cargo y remitir al área de gestión humana en el respectivo formato diligenciado y firmado por las partes involucradas (jefe y colaborador).
- En el momento de realizar la evaluación de desempeño se deben tener en cuenta aspectos como: definición, valoración y seguimiento a metas e indicadores, competencias y habilidades, y definir planes de mejoramiento y desarrollo, así como acompañamiento y seguimiento por parte del jefe inmediato.

- Los resultados de las evaluaciones de desempeño serán tenidos en cuenta para procesos relacionados con promociones, planes de formación y desarrollo, asignaciones salariales y desvinculaciones laborales

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Datos Evaluado:	
NOMBRE: _____	CARGO: _____
DEPARTAMENTO: _____	JEFE INMEDIATO: _____
AREA: _____	
FECHA ACTUAL: _____	FECHA ULTIMA EVALUACION: _____

Datos Evaluador:	
NOMBRE: _____	CARGO: _____

COMPETENCIA	NIVEL DE ACTUACIÓN			COMENTARIOS
	1	2	3	

RESULTADOS / INDICADORES	META	CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES

OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO	PLAN DE MEJORAMIENTO	FECHA DE SEGUIMIENTO

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN O FORMACIÓN:

Relacionadas con el cargo _____

Relacionadas con sistemas de información _____

Relacionadas con el sistema de Gestión de Calidad _____

PROYECTO DE VIDA

FIRMA EVALUADO

FIRMA EVALUADOR

Figura 16.Formato Evaluación de Desempeño

Capacitación y formación

Para la empresa ABC Laboratorios es muy importante implementar y gestionar el proceso de capacitación y formación.

A través de la capacitación y formación de los empleados esta empresa podrá potencializar su talento humano y así lograr mejores resultados en sus diferentes procesos.

Este proceso deberá iniciar desde el ingreso de un nuevo colaborador a través de la inducción y el entrenamiento.

Desde otros procesos como la evaluación de desempeño se podrán identificar necesidades de formación, desarrollo de competencias y habilidades tanto organizacionales como las requeridas para el desempeño del cargo.

Teniendo en cuenta los resultados de las evaluaciones de desempeño, estos deberán ser tabulados y a partir de esta información se identificarán las necesidades de capacitación que requieren los colaboradores.

De igual forma durante la ejecución de las diferentes responsabilidades y funciones de los colaboradores, cada jefe podrá identificar necesidades de capacitación tanto individual como grupal, las cuales se deberán reportar al área de gestión humana.

Así mismo, para la organización es clave asegurarse de identificar las competencias necesarias, así como proporcionar la capacitación y formación de sus colaboradores, teniendo en cuenta su sistema de Gestión de Calidad y la exigencia del numeral 6.2, Recursos Humanos, de la ISO -9001.

Con base en el levantamiento de las necesidades identificadas de capacitación y formación, esta área se encargará de establecer un programa de capacitación, el cual deberá contar con un objetivo, metodología y cronograma para realizarse.

Indicadores del Proceso de Capacitación y Formación

De acuerdo al programa de capacitación se deberá planear las capacitaciones a dictarse, y como indicadores para medir este proceso se propone como indicadores:

%Cumplimiento plan capacitación: $\frac{\#capacitaciones\ realizadas}{\#capacitaciones\ programadas} * 100$

%participación plan capacitación: $\frac{\#asistentes\ a\ capacitación}{\#asistentes\ programados} * 100$

%Cumplimiento presupuesto Capacitación: $\frac{\$Gasto\ en\ capacitación}{\$Presupuesto\ capacitación} * 100$

Política de Formación

Objetivo

Desarrollar el Talento Humano a través de habilidades, conocimientos y experiencias que permitan fortalecer las competencias de los colaboradores y de la organización, para lograr un desempeño superior, con comportamientos acordes con los valores de la compañía.

Alcance:

Esta política será aplicada a todos los niveles de la organización.

Consideraciones Generales:

- **Inducción:** Todas las personas nuevas que ingresen a la organización deberán recibir un programa de inducción general que tendrá por objeto la bienvenida y ubicación de la persona en el contexto organizacional.
- **Entrenamiento:** Todas las personas nuevas que ingresan a la compañía o cambien de cargo deben recibir entrenamiento en su cargo, este entrenamiento debe contener la descripción del cargo, su misión, los procesos a cargo, las responsabilidades, el nivel de autoridad y responsabilidad asociada, los indicadores, entre otros; además de una precisa descripción del funcionamiento e interacción de los procesos donde interviene.

- Los procesos de formación responden a las necesidades de los colaboradores en relación con las orientaciones de la compañía.

- Las necesidades de formación y entrenamiento se detectan a través de:
 - Brechas identificadas a través de los diferentes procesos de Gestión Humana: Selección, Gestión del Desempeño, Desarrollo de Personal, entre otros.
 - Necesidades específicas identificadas por jefes inmediatos.

- El presupuesto y los recursos para el desarrollo del plan de formación serán coordinados por Gestión Humana.

- Gestión Humana implementará mecanismos para que todos los colaboradores que asistan a programas de formación y capacitación con entidades externas y especializadas documenten las lecciones aprendidas y compartan los conocimientos adquiridos con otras personas del negocio para quienes éste sea relevante.

Inducción

Una vez el candidato seleccionado ha firmado los documentos para su ingreso se le citará a un proceso de inducción en el cual recibirá toda la información de la compañía y la de su cargo.

Dentro del proceso de Inducción se tendrán aspectos relevantes tales como:

Presentación de la compañía:

- Historia
- Constitución
- Objeto social
- Productos fabricados, comercializados
- Canales de distribución y ventas
- Estructura
- Organigrama
- Políticas y procedimientos
- Reglamento interno de trabajo
- Reglamento de higiene y seguridad
- Política de Calidad

Se anexo un modelo de formato que se sugiere pueda ser implementado.

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha Hora	Temas	Responsable	Firma
	Historia, Constitución, objeto social, misión, visión, objetivos estratégicos		
	Productos fabricados y comercializados; Canales de comercialización y distribución		
	Estructura Organizacional y organigrama		
	Políticas y procedimientos		
	Reglamento interno de trabajo, reglamento de higiene y seguridad, copaso, brigada de seguridad		
	Política de Calidad		
	Generalidades de la compañía: horario de trabajo, pagos de nomina, procesos disciplinarios		

Doy constancia que he recibido inducción en todos los temas aquí relacionados:

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha finalización inducción: _____

Figura 17.Formato Programa de Inducción

Entrenamiento

Para lograr una mejor adaptación del nuevo colaborador en su cargo es importante que dentro de su entrenamiento interactúe con los diferentes procesos con los que está involucrado el cargo, para que así el colaborador pueda comprender toda la cadena de

producción, comercialización, venta y entrega final del producto, así como la interferencia de otros procesos como compras, gestión financiera y gestión humana.

De igual forma, teniendo en cuenta el Sistema de Gestión de Calidad, la ISO – 9001 en su numeral 6.2 Recursos Humanos, hace énfasis en la importancia para la organización de garantizar y asegurarse que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de las actividades y procesos que interfieren con la elaboración y prestación del servicios. .

Por lo expuesto, es importante que el nuevo colaborador comprenda cuales son las entradas, transformación y salidas de los diferentes procesos, así como el impacto que tiene su rol para el logro y buen resultados de todos los procesos de la cadena productiva. Se anexa un modelo de formato que se sugiere para ser implementado.

PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha Hora	Temas	Responsable	Firma
	Misión y visión del área, objetivos, indicadores		
	Generalidades del cargo, expectativas, funciones y responsabilidades		
	Procesos que alimentan o son entradas del proceso que ejecutará el nuevo colaborador		
	Procesos que intervienen y que deben ser ejecutados por el nuevo colaborador		
	Procesos que resultan o son salidas del proceso que ejecutará el nuevo colaborador		
	Otros procesos que pueden llegar a intervenir en el proceso que ejecutará el colaborador		

Doy constancia que he recibido entrenamiento en todos los temas aquí relacionados:

Nombre: _____

Cargo: _____

Fecha finalización inducción: _____

Figura 18.Formato Programa de Entrenamiento

Indicadores del Proceso de Inducción y entrenamiento

Para garantizar que el proceso de inducción y entrenamiento sean eficientes y efectivos se proponen los siguientes indicadores, para llevar control y seguimiento a los mismos:

%Cumplimiento Inducción: $\frac{\#Inducciones\ realizadas}{\#personas\ vinculadas} *100$

%Cumplimiento Entrenamiento: $\frac{\#Entrenamientos\ realizados}{\#Entrenamientos\ programados} *100$

Plan de Carrera

ABC Laboratorios como estrategia de retención de su personal deberá establecer planes de carrera para los diferentes cargos de la organización.

Establecer planes de carrera, le permitirá a esta empresa contar con personal preparado y no tener que salir a buscar nuevos empleados al exterior de la organización, lo cual le implica incrementar sus gastos, tiempo tanto en la búsqueda de candidatos, como en inducción, entrenamiento y adaptación del nuevo personal al cargo.

Para que ABC Laboratorios pueda establecer un muy buen plan de carrera deberá definir su estructura organizacional, así como definir claramente los cargos, perfiles y responsabilidades y tener un sistema de evaluación de desempeño integrado que permita ser herramienta de este proceso.

Implementación de un Sistema de Gestión por Competencias

Teniendo en cuenta que la empresa ABC Laboratorios no cuenta con un sistema de Gestión por Competencias y con el fin de generar mayor valor agregado a la organización y que esta pueda optimizar y mejorar sus procesos y desempeño de su personal se sugiere a esta empresa implementar un sistema de gestión de competencias.

Para lograr esta implementación se deberá tener en cuenta:

Generar Compromiso de la Gerencia:

Para generar el compromiso de la gerencia, las personas que desempeñan este rol deben comprender la importancia de implementar este sistema, así como los beneficios que se van a obtener tanto para la organización en general como para el personal que labora para ella.

Cuando la gerencia tiene conciencia de las necesidades actuales y futuras de la organización, y tiene una visualización estratégica implementa este sistema y se preocupa por mantenerlo y mejorarlo constantemente.

Capacitación

Para lograr una correcta implementación y sensibilización en los niveles estratégicos y tácticos de la organización se deberá capacitar al personal sobre la importancia,

características, definiciones, conceptos, niveles de valoración, entre otros. Una vez se hayan realizado las capacitaciones se deberá involucrar a estas personas en el proceso de identificación, descripción y generación del sistema de valoración de competencias.

Identificación de competencias

Una vez la gerencia este comprometida con la implementación del sistema de gestión por competencias y se haya capacitado al personal de los niveles estratégico y táctico se debe iniciar con el proceso de identificación de las competencias tanto organizacionales como a los diferentes niveles o roles gerencial, asistencial y operativo.

Descripción de competencias

Teniendo en cuenta la propuesta de planeación estratégica que se establece dentro de este documento y el objeto social de esta compañía se sugiere la implementación de las siguientes competencias:

Competencias Organizacionales

Con el fin de interiorizar y reforzar la misión, visión y objetivos estratégicos propuestos en este documento se proponen las siguientes competencias a nivel organizacional, es decir, las competencias que deberán tener todos los empleados de la organización:

- Orientación al cliente:

Esta competencia se requiere en la organización tanto interna como externamente. Se refleja con la vocación y deseo por ayudar a otros, utilizando los diferentes recursos: humanos, tecnológicos, económicos etc.

Su resultado se reflejara en la comprensión y satisfacción de las necesidades de los diferentes clientes, a través de respuestas amables, sinceras, oportunas y confiables.

- Orientación a Resultados:

Esta competencia es la capacidad de atender y cumplir con unos objetivos propuestos y las diferentes exigencias que se generen de estos.

Se reflejan afrontando desafíos y descubriendo formas diferentes para poder llevar a cabo las tareas, y la determinación de metas propias.

- Trabajo en equipo

Es la capacidad de generar la colaboración y excelente comunicación entre compañeros de trabajo, generando su participación enfocados al logro de objetivos propuestos.

- Comunicación asertiva

Esta competencia se demuestra a través de la forma como la persona comunica en forma clara lo que piensa, siente, necesita, hace valer sus opiniones, derechos, sentimientos y valores. Escucha y atiende a los demás, respeta sus opiniones logrando mejores relaciones interpersonales y buenas soluciones de conflictos.

Competencias Comportamentales

Estas competencias se deberán definir de acuerdo a cada cargo, será una tarea conjunta entre los jefes o líderes de cargo y el comité gerencial, teniendo en cuenta lo que se considera que cada cargo debe contar para apoyar en la consecución de las estrategias y objetivos organizacionales.

Sin embargo, se proponen de acuerdo a su nivel las siguientes competencias:

Gerentes y Directores

Para el cargo del Gerente General y Directores de área se proponen las siguientes competencias:

- Pensamiento Analítico:

Se definiría como la capacidad de comprender situaciones difíciles en orden lógico y sistémico, tomando la decisión más acertada.

- Liderazgo:

Es la competencia que deberían tener estos cargos para poder generar en sus colaboradores motivación para la interiorización de la misión, visión y objetivos organizacionales así como generar comportamientos y el logro de resultados acordes a la organización.

- Desarrollo de personas:

Se definiría como la capacidad de identificar en las personas que están a su cargo las competencias, capacidades y habilidades, así como facilitar su capacitación y entrenamiento, fomentando el desarrollo de su plan de carrera.

- Proyección estratégica:

Es la capacidad para convertir la misión de la empresa y los objetivos corporativos en estrategias operacionales fáciles de implementar a todos los niveles de la organización, así como buscar, desarrollar e interpretar información importante dentro del contexto de los intereses de la organización y comprender los cambios de entorno para proponer la mejor respuesta estratégica.

Jefes y asistenciales

- Motivación de personas:

Se puede definir como la capacidad de analizar el progreso individual de las personas a su cargo, asignando trabajos y tareas de gran exigencia y conociendo sus ambiciones profesionales y aportan a su desarrollo.

- Manejo de conflictos:

Se puede establecer como la capacidad de afrontar situaciones inesperadas que son un problema o necesitan solución inmediata, analiza los detalles de la situación sin descuidar el contexto general y contribuye a conducir y solucionar la situación de forma constructiva y conjunta.

- Organización y planeación:

Define como la capacidad de establecer prioridades y planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados, distribuyendo y aprovechando los recursos y estableciendo medidas de control.

Operativos

- Planeación:

Es la capacidad de tener claridad de los objetivos de su área y actuar dentro de los objetivos de la Empresa y cumplir con las fechas de entrega.

- Relaciones Interpersonales:

Se propone como la capacidad de generar un ambiente armonioso, creando relaciones constructivas, productivas y duraderas con todas las personas, superiores y compañeros.

- Compromiso:

Se puede establecer como la capacidad de influir y actuar de forma coherente con los valores, principios y objetivos organizacionales.

Beneficios de la implementación de un Área de Gestión Humana para la Empresa ABC Laboratorios.

Con la implementación de la presente propuesta la empresa ABC Laboratorios tendrá una serie de beneficios tanto a nivel organizacional como en sus procesos específicos del área de Gestión Humana, entre ellos:

- Mejorar los procesos de Gestión Humana que intervienen en el Sistema de Gestión de Calidad.
- Alinear al personal con la planeación estratégica organizacional
- Seleccionar y retener personal competente en la consecución de las metas de la compañía
- Retener y capturar los mejores talentos
- Identificar, desarrollar y proponer planes de capacitación y formación para el personal
- Generar planes de carrera para sus colaboradores
- Crear una cultura organizacional
- Implementar el sistema de gestión por competencias que permitan desarrollar y crecer tanto a la organización como al personal que labora para ella.

Conclusiones

Con la elaboración de este proyecto, en el que se propone implementar en la empresa ABC Laboratorios el área de Gestión Humana se puede concluir que:

- Los procesos relacionados con el área de Gestión Humana que se llevan a cabo en la Empresa ABC Laboratorios presentan deficiencias en su ejecución dado que son realizados por personas que no tienen experiencia en el área.
- Los procesos por no ser realizados por personas con las competencias requeridas en el área de Gestión Humana, se llevan a cabo empíricamente con bastantes errores, lo que afecta el Sistema de Gestión de Calidad de la organización.
- Con la propuesta de las descripciones de cargo para el área de Gestión Humana que se están realizando en este trabajo y su implementación, la empresa ABC Laboratorios puede mejorar sus procesos de selección, capacitación, formación y evaluación de desempeño así como mejorar procesos relacionados con administración de personal, salud ocupacional y bienestar, lo que redundará tanto en el Sistema de Gestión de Calidad como en el bienestar de sus empleados, así como en el clima organizacional de la compañía.
- Con la propuesta del organigrama de la compañía incluyendo el área de Gestión Humana y rediseño del de la compañía, se optimizarán procesos y se aprovecharán recursos tanto humanos como financieros, lo que le permitirá a la organización ser una compañía competente y líder en el mercado.

- Con el diseño y documentación de los procesos de selección, capacitación, formación y gestión del desempeño, la empresa ABC Laboratorios podrá aprovechar mejor su capital humano, así como seleccionar y retener adecuadamente los mejores talentos en pro de una buena ejecución de sus procesos y cultura organizacional.
- Para la empresa ABC Laboratorios tener en cuenta la implementación de un sistema de Gestión por Competencias le permitirá optimizar sus procesos de selección, capacitación, formación y gestión de desempeño, así como desarrollar a sus colaboradores generando planes de carrera, lo que redundará en la optimización y ejecución de sus diferentes procesos aprovechando recursos humanos, financieros.

Bibliografía

Alles M, 2008, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Buenos Aires (Argentina), Editorial Granica,

Alles M, 2009, Construyendo Talento, Buenos Aires (Argentina), Editorial Granica,

Alles M, 2006, Selección por competencias, Buenos Aires (Argentina), Editorial Granica,

Puchol L, 2005, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Buenos Aires (Argentina), Ediciones Díaz Santos

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV), 2008, Manual Reclutar y Seleccionar Personas,

Icontec NTC- ISO 9000, NTC – ISO 9001

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Judith Marcela Suárez Beltrón

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 52448632

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Creación del área de Gestión Humana en la empresa
ABC Laboratorios S.A.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Jadhil Varela Suarez</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>52448632</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Post grados</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Scn Humanas</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 05 de diciembre de 2012