

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR  
COMPETENCIAS PARA EL LABORATORIO Y DISTRIBUCIONES J.Q LTDA DE  
BARRANQUILLA-ATLANTICO.



FUNDACIÓN UNIVERSITARIA  
LOS LIBERTADORES

AUTOR

YENERYS ESTHER RAMÍREZ CORTESANO

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARTAGENA DE INDIAS D.T.C.

NOVIEMBRE DE 2016

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR  
COMPETENCIAS PARA EL LABORATORIO Y DISTRIBUCIONES J.Q LTDA DE  
BARRANQUILLA – ATLANTICO.



FUNDACIÓN UNIVERSITARIA  
LOS LIBERTADORES

AUTOR

YENERYS ESTHER RAMÍREZ CORTESANO

PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

DIRECTOR  
OMAR CIFUENTES C

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARTAGENA DE INDIAS D.T.C.

NOVIEMBRE DE 2016

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Cartagena, 15 de noviembre de 2016

***Dedicatoria***

*A Dios en primera instancia, porque he contado con su amor y misericordia para dar feliz término a este ciclo académico.*

*A mi familia, puesto que cuento con el apoyo y confianza de mi esposo Jorge Campo Figueroa.*

*A mis hijos Ana Carolina y Julián Andrés, porque creyeron en mi capacidad, me apoyaron con su amor y paciencia en el proceso de aprendizaje.*

*A mis padres, porque desde mi infancia me formaron para asumir grandes y nuevos retos, llevándolos a feliz término haciendo uso de valores y códigos aprendidos en el seno de su hogar para ser una persona que provea desarrollo a esta sociedad desde cada actividad a desarrollar.*

*En general a compañeros y amigos que aportaron un granito de apoyo, confianza y crecimiento en esta etapa.*

*Yenerys Esther Ramírez Cortesano*

## ***Agradecimientos***

*Agradezco a cada una de las personas que se sumaron a esta causa.*

*A la institución por dedicar a mi formación los recursos necesarios para lograr los objetivos planteados, por promover en mí el autoaprendizaje significativo por medio de sus estrategias pedagógicas.*

*A cada uno de los docentes que aportaron a mi formación profesional conocimiento y experiencia para lograr que llegará a este punto.*

*Al Profesor Omar Cifuentes por su asesoría y compromiso en el desarrollo del trabajo de investigación y a las personas que se sumaron con sus aportes a este trabajo.*

*A compañero y amigos que me instaron seguir y no prevalecer en la meta de la profesionalización.*

*Soy el resultado del trabajo en conjunto de todas estas personas*

## **Resumen**

El trabajo de investigación consta del diseño de un Modelo de Gestión de Talento humano por Competencias, como medida para abordar las problemáticas de la disminución de la productividad de la empresa Laboratorios y Distribuciones J.Q Ltda en la ciudad de Barranquilla.

El objetivo del trabajo fue diseñar un modelo para la gestión del talento humano que estuviera integrado por la descripción de cargos y funciones en cada una de las áreas de la empresa, diseño del proceso de reclutamiento y selección, proceso de evaluación de desempeño y programa de capacitación y entrenamiento para el talento humano.

En el desarrollo del trabajo se identificaron las competencias requeridas para la empresa y por medio de estas se definieron cada uno de los cargos. Se desarrollaron recomendaciones que se consideran pertinentes para el mejoramiento continuo de la empresa y la reactivación productiva de la empresa.

**Palabras clave:** Talento humano, Competencias, Capacitación, Entrenamiento, Productividad, Sector Farmacéutico.

**Abstrac**

The research work consists of the design of a Human Talent Management Model by Competencies, as a measure to address the problems of the productivity decrease of the company Laboratorios y Distribuciones J.Q Ltda in the city of Barranquilla.

The objective of the work was to design a model for the management of human talent that was integrated by the description of positions and functions in each one of the areas of the company, design of the recruitment and selection process, performance evaluation process and Training and training for human talent. In the development of the work, the competencies required for the company were identified and by means of these, each of the positions was defined.

Recommendations were developed that are considered relevant for the continuous improvement of the company and the productive reactivation of the company.

**Keywords:** Human talent, Competencies, Training, Training, Productivity, Pharmaceutical Sector.

## Contenido

Introducción.....	13
1. Identificación de la Empresa.....	15
1.1. Descripción.....	15
1.2. Reseña histórica .....	16
1.3. Misión .....	19
1.4. Visión .....	19
1.5. Organigrama .....	20
2. Planteamiento De Problema.....	21
2.1. Descripción del problema .....	21
2.2. Formulación del problema .....	22
3. Objetivos .....	23
3.1. Objetivo general.....	23
3.2. Objetivos específicos.....	23
4. Justificación.....	24
5. Marco Teórico .....	25
5.1. Antecedentes.....	25
5.2. Marco teórico.....	28
5.2.1. Gestión de talento humano y modelos más usados.....	28
5.2.2. Competencias .....	31
5.2.3. La gestión por competencias .....	32
5.2.4. Objetivos y etapas de la implementación del modelo de gestión por competencias	33
5.2.5. Modelos de competencias .....	35

5.3. Marco conceptual.....	36
6. Metodología.....	40
6.1. Tipo de investigación .....	40
6.2. Técnicas y fuentes de recolección de la información .....	40
7. Diagnóstico y Resultados Obtenidos .....	41
7.1. Diagnóstico del estado actual de los procesos del área de talento humano de la empresa .....	41
7.2. Competencias corporativas de la empresa Laboratorios y Distribuciones J.Q Ltda, las funciones delegadas y perfiles de cada cargo. ....	43
7.3. Proceso de reclutamiento y selección por competencias para los cargos de cada una de las áreas de la empresa Laboratorios y Distribuciones J.Q Ltda .....	77
8. Proceso de evaluación del desempeño por competencias para medir y encontrar brechas susceptibles de mejorar .....	87
9. Plan de capacitación y entrenamiento para el potenciar las competencias del personal de la empresa .....	91
Conclusiones.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Recomendaciones .....	96
Bibliografía.....	98
Anexos.....	100

## **Lista de tablas**

Tabla 1 Nivelación de Competencias Capacidad de Autoaprendizaje Continuo .....	46
Tabla 2 Nivelación de competencias Sentido de pertenencia y Compromiso Corporativo .....	47
Tabla 3 Nivelación de competencias Comunicación Efectiva Para Transmitir Conocimientos ..	48
Tabla 4 Nivelación de competencias Trabajo en equipo y Colaboración .....	49
Tabla 5 Nivelación de competencias Comprensión interpersonal y Empatía orientada a resultados .....	50
Tabla 6 Nivelación de competencias Orientación al cliente .....	51
Tabla 7 Descripción del cargo del Gerente .....	52
Tabla 8 Descripción del cargo de Jefe de producción.....	56
Tabla 9 Descripción del cargo de Contador .....	59
Tabla 10 Descripción del cargo de Asistente Administrativo .....	62
Tabla 11 Descripción del cargo de Director técnico .....	64
Tabla 12 Descripción del cargo de operario .....	67
Tabla 13 Descripción del cargo de oficios varios .....	71
Tabla 14 Descripción del cargo de auxiliar de bodega .....	74
Tabla 15 Programa de capacitación .....	93

**Lista de graficas**

Grafica 1 Organigrama general ..... 20

Grafica 2 Diagrama de flujo del procedimiento de reclutamiento y selección ..... 81

**Lista de anexos**

Anexo A Consentimiento informado para el desarrollo del trabajo de grado en la empresa de la referencia..... 101

Anexo B Formato evaluación del desempeño para el personal de la empresa ..... 102

Anexo C Formato para reclutamiento y selección ..... 104

## **Introducción**

La industria farmacéutica hace parte de uno de los sectores más importantes de la economía y la sociedad, debido a que tiene la responsabilidad de la producción y comercialización de los medicamentos para la cura de enfermedades y prevención de las mismas. Como lo explica (Afidro, 2016) gracias a que su actividad afecta directamente a la salud humana, esta industria está sujeta a una gran variedad de leyes y reglamentos con respecto a las investigaciones, patentes, pruebas y comercialización de los fármacos.

En Colombia, se cuenta entre otros con el Laboratorio y Distribuciones J.Q Ltda. en la ciudad de Barranquilla, distribuidor local y nacional de medicamentos esenciales para la salud humana. Con una importante trayectoria en el sector, caracterizado por la pertinencia de sus productos y servicios. Desde su inicio en el mercado ha hecho parte de un porcentaje importante de las ventas farmacéuticas en la ciudad y en el país.

En la actualidad, la empresa evidencia unas situaciones poco favorables relacionadas al proceso de producción y distribución de sus productos, por lo que surge el objeto del trabajo de investigación ¿Cómo promover la productividad y competitividad con el diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias para el Laboratorio y Distribuciones J.Q. Ltda., de Barranquilla - Atlántico?

El objetivo del estudio es diseñar un modelo de gestión de talento humano por competencias para Laboratorio y Distribuciones J.O Ltda de Barranquilla – Atlántico para promover la mejora

de las situaciones que en la actualidad presenta la empresa; como lo son las devoluciones de pedidos, lo que a su vez propicia problemas relacionales entre la empresa y los clientes, simultáneamente la productividad y competitividad en el sector.

Este proyecto beneficia directamente a la empresa debido a que le presenta una posibilidad de mejora en lo relacionado a la calidad de los productos y servicios que ofrece en el mercado, desde la gestión correcta del talento humano, que le significa el principal activo y socio estratégico. El alcance del proyecto está delimitado específicamente a la empresa y todas las personas concurrentes a la misma, empleados, directivos, proveedores y clientes externos ya que manejaría una gestión adecuada de todo el recurso humano de la empresa para el desarrollo de las actividades.

Para el logro de los objetivos propuestos se considera importante el método, por ello se hará uso de una metodología de tipo cualitativa.

## **1. Identificación de la Empresa**

### **1.1. Descripción**

Laboratorio y Distribuciones J.Q Ltda., es una empresa del sector farmacéutico, cuyo objeto social es la elaboración y venta de medicamentos de tipo genérico y de marcas propias.

Cuenta con una estructura administrativa conformada por una junta de socios, una gerencia general, de la cual dependen los departamentos administrativos de las áreas de mercadeo y ventas, técnico o de producción, garantía de calidad y logístico.

Tiene un conjunto de profesionales de las áreas administrativas, químico farmacéutica, contaduría, microbiología, mercadeo y ventas, que garantizan su estabilidad empresarial, financiera y técnica, garantizando ante todo la calidad de sus productos. Cuenta con equipos e infraestructura física adecuadas y acorde con las exigencias de las Buenas Prácticas de Manufactura para la fabricación de medicamentos líquidos no estériles y sólidos no estériles como polvos y granulados.

Es una mediana empresa, que en sus 25 años en el mercado nacional, se abre paso en el difícil sector de proveedores de elementos para la salud, controlando de una forma más eficiente sus procesos y hacerse más competitiva. Se encuentra certificada en Buenas Prácticas De Manufactura Farmacéutica por El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA.

Su sede es la ciudad de Barranquilla, donde se encuentra su planta de producción, pero cuenta con representaciones de ventas en casi todo el país.

Los directores de departamentos son responsables de crear y realizar planes que resulten en procesos, consecución de recursos, equipos, capacidades y métodos necesarios para alcanzar los objetivos fundamentales de las políticas de calidad de la empresa.

La revisión administrativa del sistema de gestión de la calidad es responsabilidad del Gerente General al menos una vez al año. Esta revisión tiene como objeto verificar la adecuación continua y la efectividad del sistema de cumplimiento del estándar internacional de Buenas Prácticas de Manufactura Informe 32 de la OMS.

Los directores de departamento cuentan con la facultad para delegar sus funciones más no sus responsabilidades. Por tanto, al delegar la responsabilidad de su función mantiene la responsabilidad y el compromiso de la ejecución correcta de la actividad delegada. El Gerente General comprobará que el delegado tiene la capacitación y la calificación acorde con el compromiso que asume.

La responsabilidad de coordinar los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad es el Director del Departamento de Garantías de Calidad, quien tiene como funciones principales: Ser el representante administrativo de la gestión de la calidad de la empresa. Elaborar y revisar los procedimientos del sistema de gestión de la calidad. Tener el control de documentos y datos, manejo de acciones correctivas y preventivas, llevar los registros de control de calidad, desarrollar procesos de capacitación, coordinar las auditorías internas o auto inspecciones, manejar las estadísticas del sistema de calidad.

## **1.2. Reseña histórica**

Laboratorio y Distribuciones J.Q Ltda., nace legalmente el 15 de mayo de 1991 con la firma de la escritura pública N° 773 inscrita en la Cámara de Comercio de la ciudad de Barranquilla. Pero su historial se remonta a Laboratorios JAQUE, un laboratorio farmacéutico fundado por Don Jaime Quevedo, oriundo del departamento de Antioquia, quien llegó a Barranquilla, en busca de nuevas oportunidades de negocio y atraído por la pujanza comercial de la ciudad de Barranquilla de los años 30.

Don Jaime Quevedo era un farmacéutico de oficio, que no tenía estudios universitarios en farmacia pero que había aprendido de su padre que era médico, el oficio boticario. De esta forma monto en la ciudad de Barranquilla el primer laboratorio con tecnología para elaboración de capsulas blandas, tabletas y líquidos. Tuvo un crecimiento esplendoroso, con mercado local, regional y nacional. Además tecnología acorde para suplir las necesidades de la época.

Por algunas desavenencias familiares a la muerte de su fundador, la empresa no pudo continuar y tuvo que liquidarse. Fue entonces cuando sus hijos José y Octavio Quevedo decidieron continuar el negocio pero independientes. En sus comienzos, a principios de la década de los 90 del siglo pasado, solo contaba con un local que representaba la mitad de las antiguas instalaciones de Laboratorios JAQUE, pero carecía de maquinaria para la elaboración de los productos farmacéuticos, ya que en el proceso de liquidación se habían vendido (Laboratorios y distribuciones JQ LTDA , 2010).

En el año 1993 el laboratorio obtiene su licencia nacional de funcionamiento durante una primera visita realiza el Departamento Administrativo de Salud del Atlántico – DASALUD.

Los productos que se fabrican eran líquidos no estériles y de capsulas blandas de gelatina.

En 1994 DASALUD realiza la segunda visita y ratifica la licencia de funcionamiento.

En agosto del año 1995 el Instituto de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA otorga los primeros registros sanitarios de algunos productos fabricados por el laboratorio. Nuevamente en el año 1997 en los meses de septiembre y noviembre el laboratorio obtiene otros registros sanitarios.

En 1998 se adquieren máquinas para la elaboración de productos líquidos y algunos para empezar a implementar Control de Calidad. Se crea una nueva área de producción para la fabricación de productos sólidos. También se comienzan a implantar las buenas prácticas de manufactura (BPM), con el objetivo de buscar certificación por parte del INVIMA.

En junio de 1999 el INVIMA junto con algunos funcionarios del área de la salud de la Costa Atlántica, realizan la primera visita por parte de esta entidad al laboratorio. Durante ella expresaron conceptos muy favorables para la empresa, que se asociaban con la implementación inicial de las BPM. A partir de esta visita por decisión propia del laboratorio se anula la elaboración de capsulas de gelatina, con el fin de ampliar el área de sólidos (Laboratorios y distribuciones JQ LTDA , 2010).

En el año 2000 durante el mes de febrero se presentan nuevamente el INVIMA, especialmente el subdirector, con el objetivo de verificar en porcentaje de cumplimiento en la implementación de las BPM. Desde ese momento se adquirió la capacidad de producción. En ese mismo año se amplía el recurso humano nombrando un Jefe de producción y un analista

químico. El departamento de Talento Humano también nace en ese año, haciéndose cargo de salud ocupacional, capacitaciones de los operarios, seguridad industrial y cualquier actividad que realice el personal. Se creó el área de codificado, realizándose desde entonces la marcación de etiquetas de los productos en la empresa.

Desde el año 2000 se comenzó a implementar los procesos de Buenas Prácticas de Manufactura, se hicieron algunos arreglo en la planta, de adquirieran equipos de control de calidad y de producción como el de purificación de agua por osmosis inversa, el aire farmacéutico, entre los más importantes.

El 5 de junio de 2003 se logró la certificación en BPM por parte del Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. A partir de ese momento la empresa comienza a expandir su mercado e ingresa al de medicamentos genéricos, donde se hace competitiva, logra aumentar su recurso humano tanto profesional, técnico como administrativo.

### **1.3.Misión**

Elaboramos productos de calidad, dirigidos a la satisfacción plena de las necesidades de toda la familia, nos caracterizamos por la constante búsqueda en el mejoramiento de nuestros productos y servicios, logrando mantener la confianza y seguridad en nosotros por parte de clientes y proveedores.

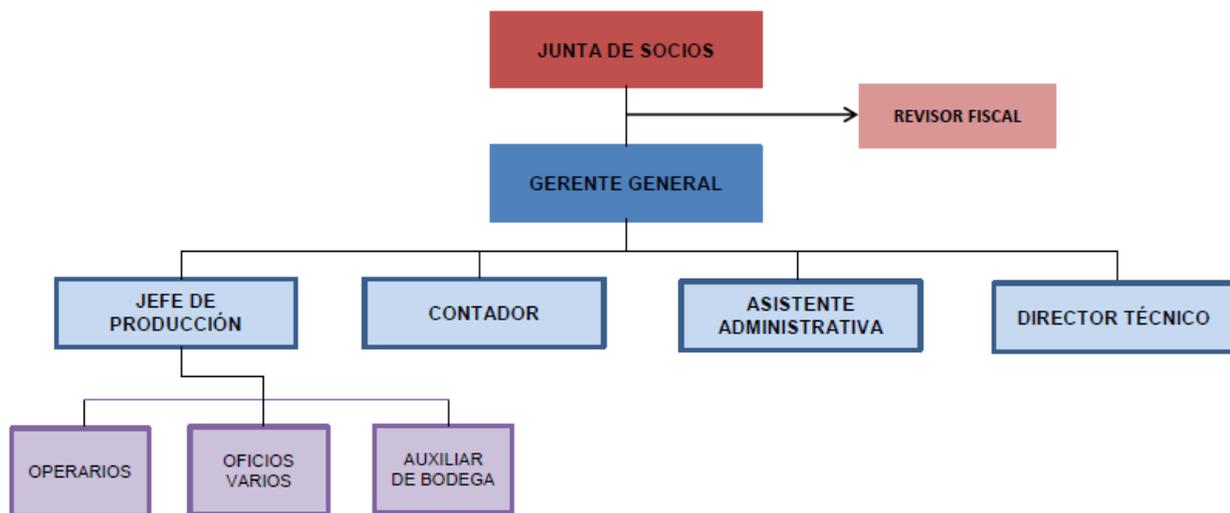
### **1.4.Visión**

Llegar a ser una empresa reconocida a nivel nacional con productos y servicios de excelencia,

conformada bajo todos los parámetros de calidad. Nos consolidaremos en una organización altamente competente para afrontar mercados nacionales e internacionales; brindando la máxima seguridad en calidad a nuestros clientes.

### 1.5.Organigrama

Grafica 1 Organigrama general



Fuente. Laboratorios JQ Ltda.

## **2. Planteamiento De Problema**

### **2.1.Descripción del problema**

La gestión de calidad en las empresas es una de las estrategias más importantes, ya que ayuda a la correcta operación y por tal motivo afecta a la productividad en la medida que permite el control de las todas las áreas de la empresa, incluyendo al gerencia del talento humano.

Una de las empresas activas en la ciudad de Barranquilla es el Laboratorio y Distribuciones J.Q Ltda. Dedicada a la producción y distribución de medicamentos para la salud humana, desde hace 25 años en el mercado nacional.

En la actualidad el Laboratorio es protagonista de una serie de situaciones que afectan directamente la productividad y competitividad en el mercado. Existen altas cifras de quejas y reclamos por parte de los clientes debido a que se han visto afectados con las fechas de entrega de pedidos por parte del laboratorio. El plazo de entrega de mercancía es demasiado extenso para el plan de las empresas clientes y por ello su productividad se ha visto afectada de forma negativa.

Además en la calidad de los productos se evidencia cierta debilidad en la verificación del empaquetado y el almacenaje es demasiado frágil para el transporte, por ello cuando el producto llega a los clientes e inclusive al cliente final presenta un mal estado respecto a la imagen. Esto a su vez está ocasionando devoluciones y pérdidas, ya que los clientes notan que otros

proveedores manifiestan mayor compromiso con la calidad de los productos que ofrecen.

También se considera el inconveniente relacionado a los términos técnicos requeridos, puesto que el Laboratorio está entregando a sus clientes productos que no cumplen con las fechas de vencimiento requeridas. En ocasiones los límites de vencimiento no cumplen con las solicitadas siendo muy inferiores a las mismas.

Estas situaciones son resultado de un sinnúmero de actividades que se desarrollan sin ningún tipo de planeación y organización. Ello está relacionado con la inexistencia de planes de gestión de talento humano, los roles definidos dentro de la empresa no son suficientes para los requerimientos de la misma en materia de producción y comercialización. Los empleados no dan abasto y además están ubicados en áreas de la compañía donde no pueden desarrollar completamente su potencial. Todas estas situaciones llevan a formular el problema que será objeto de esta investigación.

## **2.2. Formulación del problema**

¿Cómo promover la productividad y competitividad con el diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias para el Laboratorio y Distribuciones J.Q Ltda. de Barranquilla - Atlántico?

### **3. Objetivos**

#### **3.1.Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión de talento humano por competencias para el Laboratorio y Distribuciones J.O Ltda. de Barranquilla – Atlántico.

#### **3.2.Objetivos específicos**

- ✓ Diagnosticar el estado actual de los procesos del área de talento humano de la empresa.
- ✓ Definir las competencias corporativas de la empresa, las funciones delegadas y los perfiles para cada cargo.
- ✓ Diseñar el proceso de reclutamiento y selección por competencias para los cargos de cada una de las áreas de la empresa (producción, comercialización y administración)
- ✓ Diseñar el proceso de evaluación del desempeño por competencias para medir y encontrar brechas susceptibles de mejorar.
- ✓ Diseñar plan de capacitación y entrenamiento para el potenciar las competencias del personal de la empresa.

#### **4. Justificación**

El desarrollo de planes y estrategias para promover la productividad y la competitividad de las empresas, es uno de los objetivos más perseguidos, ya que permite la sostenibilidad de la empresa, el posicionamiento y crecimiento en el mercado. Por ello los administradores y gestores empresariales tienen el deber de reinventar y mejorar los procesos productivos de la empresa, en función de la optimización de los recursos y la satisfacción de clientes internos y externos.

El presente es un trabajo de investigación que tiene como propósito mejorar el sistema y la línea de producción de la empresa Laboratorio y Distribuciones J.Q Ltda. de la ciudad de Barranquilla. Debido a que evidencia fallas en la producción como problemas en los tiempos productivos y de entrega al cliente, calidad en la imagen, empaquetado, embalaje y distribución. Etc.

Este proyecto beneficia a la empresa gracias a que le presenta una posibilidad de mejora en lo relacionado a la calidad de los productos y servicios que ofrece en el mercado. El alcance del proyecto está delimitado específicamente a la empresa y todas las personas concurrentes a la misma, empleados, directivos, proveedores y clientes externos ya que manejaría una planeación adecuada para el desarrollo de las actividades. Dentro de las limitaciones que se consideran posibles en el desarrollo del proyecto están la correcta recolección de la información, debido a que la empresa no realiza seguimiento ni informes sobre la producción y el control de la calidad del producto más allá de la que se puede registrar en contabilidad. Además la información que pueda existir en la empresa está bajo custodia y criterios de confiabilidad.

## **5. Marco Teórico**

### **5.1. Antecedentes**

-En el ámbito internacional se destacan los siguientes trabajos de investigación:

El primero titulado “Modelo de gestión de talento humano por competencias de la empresa Cimpexa S.A” desarrollado por Wilmer José Arrobo, con el objetivo de Elaborar un Modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias para la empresa Cimpexa S.A (Afidro, 2016).

El trabajo se desarrolló ante la evidencia de la necesidad de mejora en gestión de talento humano, luego de identificarse varias situaciones como la falta de parámetros de control de desempeño, tampoco desarrolla análisis y descripción de competencias determinadas para cada puesto de trabajo, lo que genera entre otras, actividades ineficientes en los departamentos que conforman la empresa de la misma forma disminución del margen de utilidad y competitividad en la empresa.

El análisis de la data registrada en la bitácora demostró que los proveedores de la empresa son confiables, la planeación y compra de materia prima es efectiva, y que los mecánicos atienden las fallas rápidamente. También se observó que la primera causa de parada del equipo son las mecánicas por falta de repuestos y mala coordinación con producción, y la segunda factores externos al funcionamiento del equipo como cambio de formato, ausencia de supervisión para aprobación de lotes y limpieza de la máquina.

En general, lo que se buscaba era evaluar y determinar a contribución de cada empleado en la empresa de tal forma que se diseñaran parámetros que permitirán aumentar la productividad. Con el desarrollo del trabajo se plantearon las siguientes conclusiones:

Al término de la aplicación del modelo diseñado para la empresa de la referencia, se logró obtener trabajadores eficientes y motivados, capacitados en forma permanente y continua, remunerados en función de su desempeño, habilidades y destrezas que aplicaban en cada una de las actividades que realizaban en beneficio personal y de la empresa.

El rendimiento operativo del personal de Cimpexa, se elevó y esto provocó beneficios económicos que serían retribuidos en ellos en términos de capacitación continua, mejorando la autoestima y motivación en sus actividades. Mediante la aplicación del modelo 360°, se identificaron las competencias respectivas para cada puesto de trabajo, contribuyendo también a establecer un Diccionario de Competencias para la empresa, que sirva de guía para la elaboración de los indicadores de desempeño, y evaluar al personal en forma constante, con el propósito de mejorar continuamente.

- A nivel nacional se puede hacer mención de los siguientes trabajos.

El primero titulado “Gestión del talento humano basada en competencias: cualificando el potencial para lograr el éxito empresarial” desarrollado por Claudio Esmeralda Pardo Enciso, en la Universidad de la Salle (Pardo, 2007).

Tuvo como objetivo principal identificar y analizar los principales aspectos involucrados en la gestión del talento humano basada en competencias, las áreas clave que enmarca, sus implicaciones en los resultados de la empresa y las ventajas de su implementación.

Dentro de las conclusiones más importantes a las que llegaron los trabajadores se tiene: la gestión del talento humano, tomando como un conjunto de acciones a demostrar el nivel de relación causal entre el impacto de diversos programas y políticas de Recursos Humanos sobre los estados financieros de la empresa; busca potencializar el capital humano en pro de los objetivos organizacionales y, visualizar a estos como socios estratégicos, quienes desarrollaran las estrategias de la empresa haciendo uso de sus talentos, más que con acciones administrativas.

El segundo trabajo de investigación fue desarrollado en la ciudad de Medellín por Paola Andrea Vásquez Jaramillo, titulado “Metodología para el diseño de un sistema de competencias para la gestión del talento humano en una organización” (Vásquez, 2014). El propósito fue diseñar una metodología para implementar un sistema de gestión humana basado en competencias alineado a las necesidades de la empresa. Llegándose a conclusiones como:

La gestión del talento humano basado en competencias es un modelo que permite ver la “administración del talento humano” como un proceso transversal en toda la organización, pues dentro de su gestión involucra al equipo directivo, jefes, líderes de procesos y todos los colaboradores de la empresa, con la finalidad de que sean ellos mismos, quienes conocen cada

unidad de negocio, los que participen activamente en construcción, ejecución y seguimiento al modelo.

La definición de las competencias organizacionales debe correlacionarse directamente con las directrices estratégicas de la organización, dando respuesta a los imperativos estratégicos enmarcados en el comportamiento de las personas que conforman la empresa.

Se ha identificado a lo largo de este trabajo la importancia de establecer un modelo por competencias que sea propio de la organización, debido al impacto que este genera en las personas y en la productividad; sin embargo en la actualidad existen modelos implementados que han sido retomados de otras organizaciones, encontrándose que generalmente no funcionan y generan pérdidas significativas.

## **5.2.Marco teórico**

### **5.2.1. Gestión de talento humano y modelos más usados**

Las ciencias organizacionales han trabajado durante años en nuevas estrategias y modelos que al aplicarse en las empresas se logre una productividad y competitividad sostenible. Todos estos estudios tienen como principales factores los recursos, los procesos y las políticas que se desarrollan, de tal forma, se han diseñado, estructurado y comprobado un sin número de teorías que mostraron alta utilidad en cada una de las épocas, de acuerdo a las necesidades y tendencias.

De los recursos más estudiados por las ciencias organizacionales, se encuentra el recurso

humano, reconocido ahora como talento humano, de acuerdo a la concepción actual del mismo. Se reconocía al recurso humano como un hombre que representaba un “sustituible” engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de “indispensable” para lograr el éxito de una organización. Luego, el talento humano, es el nombre dado al recurso humano, en la medida que se le reconoce las capacidad de inteligencia, esfuerzo y actitud para desarrollar los procesos productivos de las organizaciones, ejemplo de estos procesos es la intermediación de los empleados en la constitución de la relación de la empresa con sus clientes y proveedores (Carbarcas, 2016).

Carbarcas (2016) afirma que la gestión del talento surge de la necesidad de desarrollar a los empleados para que la empresa alcance su máximo potencial en el mercado, desde esta perspectiva afirma:

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. (p.12).

Puesto que formar un equipo de trabajo de alto impacto en la organización requiere de una importante inversión de tiempo, dinero y esfuerzo, las ciencias organizacionales, han buscado formas de desarrollo del talento humano, que garantice el crecimiento del mismo de forma potencial. Desde ese punto se hace especial mención de disciplinas como la psicología laboral, desde la que se han desarrollado teorías importantes como la inteligencia emocional, el coaching

laboral y personal entre otras. Las practicas de estas teorías le significan a la empresa menores costos económicos por capacitación y mayores beneficios en la medida que las mismas personas se desarrollan en el ámbito laboral.

Vargas (2002) agrega al tema de la nueva gestión del talento humano que “La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa”, es decir, lo que hoy se necesita es que las personas se desprendan del temor que produce lo desconocido y se adentren en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y su misión en ella.

En general, varios son los modelos desarrollados para la gestión de talento humano, estos están fundamentados especialmente en las necesidades de la empresa, el mercado, y todas las características que le estructuran, de tal forma, que dejan en evidencia cada una de las necesidades que se deben abordar. Dentro de estos modelos se hace especial mención de: Modelo mecanista, Modelo humanista paternalista, Modelo antropocéntrico y Modelo de distribución de servicios.

Cada uno de los anteriores modelos fueron usados para luego ser reemplazados por nuevos modelos que satisfacían nuevas necesidades, de esta evolución, nace el modelo de gestión por competencias.

### **5.2.2. Competencias**

La etimología del termino competencia señala que es una palabra tomada del latín *Competere* que significa (ir una cosa la encuentro de otra, encontrarse, coincidir), (Ser adecuado, pertenecer) cuyos significados se remontan al siglo XV (Palés, Nolla, y Oriol, 2010).

Desde los estudios de David Mc Clelland, psicólogo estadounidense, las competencias son aquellas características personales que conducen a un desempeño superior del trabajo (Mc Clelland, 1973). Las investigaciones realizadas por este autor lo llevaron a la conclusión de que los expedientes académicos y el cociente intelectual por si solos no bastaban para predecir con fiabilidad un desempeño exitoso en un trabajo determinado y que existían unas características adicionales que les proporcionaban mejores resultados en sus labores; esas características son las competencias.

Mc Clelland (1973) formula un conjunto de variables que permiten predecir el comportamiento humano en el trabajo tomando como referente variables determinantes aisladas de condiciones propias de raza, sexo y nivel socioeconómico. Desde ese primer momento hasta la actualidad, se ha observado un crecimiento significativo de estudios, investigaciones y aportes la implementación de la gestión por competencias.

Las competencias combinan lo que los conceptos psicológicos tienden a separar: lo cognoscitivo, lo afectivo, lo psicomotriz o conductual y lo psicofísico o psicofisiológico. Además, los constructos psicológicos asumen que los atributos o rasgos son algo permanente o inherente al individuo, que existe fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras

que las competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico (Spencer y Spencer, 1993).

Los contenidos implicados en una competencia son: Saber que está ligado a datos, hechos, informaciones, conceptos y conocimientos. Saber hacer que se determina por las habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a los actos. Por último, el saber ser que está determinado en las normas, actitudes, intereses valores que se llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.

### **5.2.3. La gestión por competencias**

Este concepto también es planteado por Mc Clelland (1973) es un modelo cada vez más vigente, que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño. Plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, a su vez muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión, a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión, en las empresas u organizaciones no impide que posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando un posicionamiento en su entorno.

Alles (2007), plantea que los recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Está claro que cada

organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por ello el modelo de competencia debe diseñarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

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

#### **5.2.4. Objetivos y etapas de la implementación del modelo de gestión por competencias**

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva. Por medio a la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.

- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

La gestión por competencias según Alles (2007) es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

**Fase 1:** Sensibilización que es la que proporciona el éxito por medio de la adhesión de las personas clave, que gerencien los puestos de trabajo. Esta sensibilización puede ser realizada por medio de reuniones de presentación y discusión del modelo, para la adquisición de nuevas competencias. Focos de discusión que tendrán como finalidad detectar las equivocaciones del modelo vigente. Participación en charlas o seminarios que traten el tema.

**Fase 2:** Estudio de los puestos de trabajo. Un puesto de trabajo está formado por la tarea o conjunto de tareas que lleva a cabo un empleado. Para analizarlo es preciso recoger todos los datos con el relacionado para poder estudiarlos y emitir un juicio acerca de su naturaleza. Esta labor puede resultar delicada, puesto que la mayoría de la información se recoge a partir del propio empleado a través de cuestionarios y entrevistas.

**Fase 3:** Definición del perfil de competencias requeridas. Esta etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

**Fase 4:** Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles. El proceso de evaluación y redefinición de los perfiles es fundamental para el éxito del modelo, porque mediante el mismo la dirección será responsable del desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de

excelencia y los de insuficiencia; así como los trabajadores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

#### **5.2.5. Modelos de competencias**

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. Mertens (1997) establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:

- ✓ **Modelo Funcional** orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. Este Modelo proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el Reino Unido, con experiencias notables en los sistemas de competencias de Australia y Nueva Zelanda. En el mismo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este Enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; asimismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.
  
- ✓ **Modelo Conductual**, que se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. Este modelo surge en Estados Unidos hace 40 años. En el mismo las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria. El conductualismo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación las supone, sino que

busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.

- ✓ **Modelo Constructivista o Integrativo**, donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Este Modelo de origen francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en los conductuales. Es el más difícil y complejo de implementar.

### **5.3.Marco conceptual**

**Acciones u Operaciones:** Unidades simples de ejecución o de acción que se desarrollan en la

realización de tareas inherentes a un cargo.

**Análisis De Cargos:** Es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño.

**Aptitud:** Significa “suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo.

**Cargo u Ocupación:** Es el conjunto de funciones y tareas desarrolladas por un trabajador que manifiestan una integridad en correspondencia con los objetivos de la organización. Suele emplearse el término ocupación para la categoría de obreros y cargos para el personal directivo y funcionarios.

Condiciones de trabajo: situaciones, circunstancias y factores que caracterizan el medio en el que un trabajador desarrolla sus actividades. Las mismas contemplan los factores higiénicos, ergonómicos, de seguridad, aseguramientos para el desempeño de la actividad y los servicios de bienestar.

**Competente:** Persona experta o que conoce bien una disciplina o una técnica, o [persona] que tiene capacidad y aptitudes para ocuparse de ella.

**Competencia Funcional:** Capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen sus funciones laborales según los estándares y calidad esperados por el mundo productivo. Definidas por un mundo productivo, conocimientos, habilidades y aptitudes. Se

miden en el trabajo.

**Competencia conductual:** Es aquello que las personas de alto desempeño están dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados de negocios superiores. Se desprenden de la estrategia y core competences de la organización. Se expresan en descriptores conductuales que las hacen observables y medibles.

**Competitividad:** Capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijado una cierta calidad. Concebida de esta manera se asume que las empresas más competitivas podrán asumir mayor cuota de mercado a expensas de empresas menos competitivas, si no existen deficiencias de mercado que lo impidan

**Descripción De Cargos:** Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (como lo hace), los objetivos del cargo (por que lo hace).

**Funciones:** Conjunto de tareas de carácter general que constituyen la esencia de los objetivos del cargo. Por ejemplo: asesorar, planificar, coordinar, organizar, controlar, regular, ejecutar.

**Gestión:** Es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

**Organización:** Es la función que consiste en buscar los medios que son necesarios poner en práctica para determinar el grado de eficiencia del órgano administrativo, su rentabilidad, así como su facultad de adaptarse al medio ambiente.

**Productividad:** capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso. Siempre que se pronuncia la palabra se está dando cuenta de la cualidad de productivo que presenta algo. También, el término es empleado para referir la capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, de superficie de tierra cultivada, de equipo industrial, entre otros.

**Resultados Del Trabajo:** Son los productos concretos que se esperan del trabajo.

**Riesgos:** Condiciones, situaciones, características del trabajo o factores inherentes al mismo, que son elementos agresivos a la salud o la integridad física o mental.

**Tareas:** Conjunto de acciones y operaciones que constituyen una unidad compleja y son las principales actividades concretas que se desarrollan en un cargo. Es una actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios.

## 6. Metodología

### 6.1. Tipo de investigación

La investigación será de tipo cualitativa, que es aquella que permite estudiar la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura por lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular (De Gialdino, 2006).

### 6.2. Técnicas y fuentes de recolección de la información

Las técnicas para la recolección de la información son:

**Observación directa:** se realizará en visitas a la empresa de forma previa para preparar el diagnóstico.

**Entrevista:** se realizará a clientes internos y externos de la empresa.

**Análisis documental:** se realizará con la documentación disponible en la empresa, como informes, registros de quejas y reclamos, entre otros.

Dentro de las fuentes se contemplarán las primarias y secundarias de información:

**Fuentes primarias:** Se agotará por medio de observación directa y entrevistas.

**Fuentes secundarias:** se considerarán los proyectos desarrollados alrededor del tema y los artículos disponibles. Además los informes disponibles en la empresa que contienen información pertinente para las metas del proyecto.

## **7. Diagnóstico y Resultados Obtenidos**

### **7.1. Diagnóstico del estado actual de los procesos del área de talento humano de la empresa**

La empresa Laboratorios y distribuciones J.Q Ltda, presenta una baja significativa en el promedio de ventas y crecimiento, frente a la competencia y el mercado. En observación directa y revisión de informes documentales disponibles en la empresa, se determinó que la empresa presenta bajos niveles de crecimiento desde el año 2015, el sistema de gestión de talento humano implementado no cumple con la actualidad y las demandas de la empresa, en ese sentido se describen las siguientes situaciones observadas y que no fermentan beneficios para la misma.

Los empleados no tienen funciones definidas, por lo que se evidencia repetición de actividades y omisión de otras en el proceso productivo. No hay control de desempeño en cada uno de los cargos, por ello, tampoco es posible determinar las debilidades que se deben trabajar en cada cargo.

En los operarios se encontraron deficiencias en conocimiento de buenas prácticas de manufactura, por lo que la integridad de los medicamentos al llegar al cliente final se ve en peligro, al no cumplir con los requerimientos de seguridad propios de empaque y embalaje. Se evidencian pérdidas importantes en inventario, puesto que los encargados de producción no cuentan con conocimientos necesarios para la producción, como se puede considerar la estequiometría que es la que da instrucciones de las cantidades y concentraciones de cada uno de

los componentes de los medicamentos que se producen en el laboratorio.

En entrevista desarrollada a uno de los clientes más antiguos de la empresa, este afirmó el principal problema del laboratorio es que han descuidado sus procesos productivos, dando la impresión de que no cuenta con el personal idóneo para alcanzar los objetivos empresariales más comunes, la competitividad y la productividad, en ese sentido, los productos que llegan al cliente final, son garantizados por un bajo control de calidad, la integridad de los medicamentos se afecta por la forma de almacenaje y embalaje, los empaques no son verificados por personas profesionales en calidad, por lo que cuando llegan al mercado, son considerados poco competitivos. Dentro de las causas más destacadas pro el cliente se listan las siguientes:

- Empaques dañados, arrugados o partidos.
- Embalaje de baja calidad.
- Los pedidos no llegan a tiempo, las entregas se están retrasando más de los tiempos permitidos y pactados.
- Hay poca relación con la empresa, debido a que los empleados siempre están en muchas ocupaciones, no existen una atención personalizada para el cliente y el proveedor.

En general, se puede afirmar que la empresa requiere intervención inmediata, y es que la forma de gestionar el talento humano ha menguado, dando cabida a procesos no actualizados, a selección de personal sin ningún tipo de control respecto a los perfiles, tampoco se evidencia procesos de capacitación y entrenamientos planeado para actualizar y promover el aprendizaje autodidacta de los empleados de las diferentes divisiones.

## **7.2.Competencias corporativas de la empresa Laboratorios y distribuciones J.Q Ltda, las funciones delegadas y perfiles de cada cargo.**

Para la definición de las competencias corporativas de la empresa, fue necesario reunión con el gerente y los socios accionistas de la empresa, que son lo que conocen a totalidad el enfoque y la proyección de la misma. Las competencias son las siguientes.

- **Capacidad de Autoaprendizaje Continuo:** Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la Empresa. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el know how adquirido en comunidades de aprendizaje y de práctica.
  
- **Sentido de pertenencia y Compromiso Corporativo:** Sentir como propios la misión, visión, objetivos y metas Corporativas. Es Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales. Muestra el grado de adaptación de la propia conducta a los valores y cultura organizacional de la empresa en la que se desempeña el empleado(a). Implica alentar y buscar oportunidades para cumplir la misión de la empresa. Actuar con integridad, imparcialidad, equidad y lealtad consigo mismo y con la Corporación, reconociendo el valor y la importancia de conservar los principios corporativos.
  
- **Comunicación Efectiva Para Transmitir Conocimientos:** Habilidad de

comunicación personal que asegure la recepción del mensaje de manera clara dentro del grupo, con el propósito de alentar a los miembros del equipo a compartir información. Implica valorar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos. Es la capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva, de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito

- **Trabajo en Equipo y Colaboración:** Capacidad para colaborar y cooperar con otros, participar activamente de una meta en común, comprendiendo las consecuencias de las propias acciones en el éxito de las metas del área. Es el interés genuino por trabajar en colaboración con otros de forma conjunta y de manera participativa. Ser parte del equipo, integrando esfuerzos para la consecución de metas Corporativas comunes, opuesto a trabajar separadamente y/o en una actitud individualista. Implica tener capacidad para establecer una adecuada relación interpersonal y comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en las acciones de los demás, trascendiendo los intereses y diferencias individuales y con orientación a la acción colectiva y efectiva. Supone entender y valorar posturas distintas a la propia o puntos de vista encontrados.
  
- **Comprensión interpersonal y Empatía orientada a resultados:** Implica querer entender a los demás. Es la habilidad de escuchar correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Esta competencia mide la creciente complejidad y

profundidad que supone entender a los demás; puede también incluir la sensibilidad para ponerse en el marco de referencia del otro y comunicarle efectivamente esta comprensión (sensibilidad intercultural).

- **Orientación al Cliente:** Implica servir a los clientes internos y externos, comprender y dirigir las decisiones y acciones para satisfacer sus necesidades e intereses, de conformidad con el Direccionamiento y la Planeación Estratégica de la empresa.
  
- **Liderazgo:** Es la capacidad de dirigir un grupo de personas de forma que trabajen eficientemente. Muestra la intención de asumir el papel de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás; establecer el orden del día, el objetivo de los trabajos, controlar el tiempo, asignar turnos de uso de la palabra; mantener alta la motivación del grupo; asegurar que las necesidades materiales y socio-afectivas estén cubiertas; actuar como modelo a seguir para los demás.

#### ❖ **Nivel De Las Competencias**

**Nivel 1 (Básico):** La persona que se ubica en éste rango muestra habilidades, actitudes y/o destrezas que lo llevan a realizar tareas básicas, aplicando conocimientos generales para lo cual, requieren de supervisión. Su porcentaje oscila entre 0 y 25% .

**Nivel 2 (Medio):** La persona que muestra un nivel medio de competencia, puede realizar tareas de mediana complejidad, sin embargo requiere supervisión moderada y muestra un nivel medio de productividad. Su porcentaje oscila entre 25 y 50% .

**Nivel 3 (Alto):** Se considera que una persona alcanza este nivel de competencia cuando puede realizar tareas complejas con escasa supervisión y con altos niveles de productividad. Porcentaje entre 50 y 75%.

**Nivel 4 (Experto):** Se considera experto cuando la persona ofrece unos excelentes resultados respecto a la competencia en cuestión; y cuando es capaz de asesorar a otros en la aplicación de las habilidades, conocimientos y actitudes asociados con la especialidad de referencia y puede realizar tareas complejas sin supervisión alguna. Porcentaje entre 75 y 100%.

Tabla 1 Nivelación de Competencias Capacidad de Autoaprendizaje Continuo

<b>NIVELES Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>	
<b>NIVELES</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
1. Los colaboradores tienen habilidad para buscar y compartir información útil en la resolución de situaciones.	a. Es capaz de buscar de manera guiada información útil. b. Es capaz de buscar y compartir información útil para solucionar situaciones. c. Es capaz de buscar, compartir y adaptar información en la solución de situaciones. d. Es capaz de buscar, compartir y mejorar información en la solución de situaciones.
2. Se tiene la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia en la solución de problemas de la empresa.	a. Se siente comprometido con el equipo de trabajo y toma como propios los retos y metas trazadas. b. Muestra un buen nivel de desempeño y alcanza los objetivos planteados. c. Muestra coherencia entre su comportamiento y las metas planteadas. d. Dedicar esfuerzo adicional para la consecución de las metas y objetivos del cargo, del área y de la Corporación.
3. Capacidad para propagar el know how adquirido de otras comunidades al personal de la empresa.	a. Capaz de propagar know how básico adquirido en otras comunidades. b. Capaz de propagar know how táctico adquirido en otras comunidades. c. Capaz de propagar know how estratégico adquirido en otras comunidades. d. Capaz de propagar a toda la organización know how adquirido en otras comunidades.

- |   |   |
|---|---|
| <p>4. Genera alto nivel para comprometer y desarrollar el aprendizaje continuo en la Corporación.</p> | <p>a. Capaz de generar un alto compromiso en el aprendizaje continuo.<br/>                 b. Capaz de generar un alto compromiso y desarrollo de aprendizaje continuo.<br/>                 c. Capaz de generar compromiso, desarrollo y mejoras por medio del aprendizaje continuo.<br/>                 d. Capaz de generar una cultura de aprendizaje continuo.</p> |
|---|---|

Fuente. La Autora.

Tabla 2 Nivelación de competencias Sentido de pertenencia y Compromiso Corporativo

<b>NIVELES Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>	
<b>NIVELES</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
<p>1. Los colaboradores tienen sentido de pertenencia con la Corporación y contribuyen a su mejoramiento continuo.</p>	<p>a. Conoce Misión, Visión, Valores, Principios Corporativos y Plan Estratégico.                  b. Asimila todos los componentes de la estructura organizacional e identifica el rol del cargo y su impacto o contribución dentro de la misma.                  c. Conoce y acata las normas, políticas y reglamentos corporativos.                  d. Alinea su conducta a los valores y principios corporativos.</p>
<p>2. Alinea su conducta y sus acciones a las metas y objetivos del área y la empresa.</p>	<p>a. Se siente comprometido con el equipo de trabajo y toma como propios los retos y metas trazadas.                  b. Muestra un buen nivel de desempeño y alcanza los objetivos planteados.                  c. Muestra coherencia entre su comportamiento y las metas planteadas.                  d. Dedicar esfuerzo adicional para la consecución de las metas y objetivos del cargo, del área y de la Corporación.</p>
<p>3. Asume como propios los objetivos del área y de la empresa en general.</p>	<p>a. Se mantiene motivado y motiva al equipo a participar en la consecución de los objetivos y metas del área y la Corporación.                  b. Demuestra interés excepcional en la ejecución de sus metas y proyectos.                  c. Propone soluciones efectivas que den respuesta a las metas y objetivos.                  d. Ejecuta y controla la puesta en marcha de los objetivos metas y proyectos acordados.</p>
<p>4. Genera alto nivel de compromiso en los colaboradores para lograr las metas corporativas.</p>	<p>a. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la institución.                  b. Establece en acciones concretas la visión de la corporación, identificándose con ella y asumiéndola como propia.                  c. Diseña herramientas de seguimiento y control de los objetivos, metas y proyectos planteados, para la consecución de los resultados.</p>

d. Transmite a los colaboradores los objetivos, y los motiva hasta generar en ellos compromiso e identificación corporativa.

Fuente. La Autora.

Tabla 3 Nivelación de competencias Comunicación Efectiva Para Transmitir Conocimientos

<b>NIVELES Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>	
<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
1. Habilidad de comunicación personal que asegure la recepción del mensaje dentro del grupo.	a. Habilidad personal de comunicación que asegure la recepción mínima del mensaje en el grupo. b. Habilidad de comunicación personal que asegure una buena recepción del mensaje en el grupo. c. Habilidad personal de comunicación que asegure una excelente recepción del mensaje en el grupo. d. Habilidad de comunicación personal que asegure una excepcional recepción del mensaje en el grupo.
2. Habilidad para alentar a los miembros del equipo a compartir información.	a. Habilidad mínima de alentar a los miembros del equipo a compartir información. b. Habilidad básica de alentar a los miembros del equipo a compartir información. c. Habilidad superior de alentar a los miembros del equipo a compartir información.
3. Habilidad para valorar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos.	a. Habilidad para valorar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos. b. Habilidad para valorar y fomentar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos. c. Habilidad para motivar las contribuciones de todos los miembros del equipo en materia de compartir conocimientos.
4. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.	a. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva. b. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. c. Capacidad excepcional de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito.

Fuente. La Autora.

Tabla 4 Nivelación de competencias Trabajo en equipo y Colaboración

<b>NIVELES Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>	
<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
<p>1. Promueve el trabajo en equipo como factor de integración, participación, confianza y creatividad colectiva</p>	<p>a. Interactúe con colegas de manera informal para compartir información.                      b. Muestra interés en participar activamente como miembro de un equipo, para la ejecución de tareas, procedimientos y proyectos, con el fin de alcanzar un objetivo común.                      c. Crear un clima amistoso y de cordialidad, donde exista prioridad por el establecimiento de buenas relaciones y la colaboración.                      d. Mantiene informado al equipo de los temas que lo afectan.</p>
<p>2. Valorar la diversidad de pensamiento en el equipo.</p>	<p>a. Solicita y tiene en cuenta la opinión de los miembros del equipo al momento de concretar ideas o tomar decisiones.                      b. Mantiene una actitud abierta para aprender de otras personas.                      c. Reconoce y tiene en cuenta la opinión de otras personas sobre algún tema, aun cuando difieren en puntos de vista.</p>
<p>3. Refuerza los comportamientos y acciones positivas del equipo.</p>	<p>a. Desarrolla y estimula en los miembros del equipo el espíritu colaborador y de cohesión.                      b. Genera un clima donde los miembros del equipo se sienten estimulados para ayudar a sus colegas.                      c. Anima, motiva y redirecciona a los miembros del equipo.                      d. Desarrolla prácticas de trabajo en equipo que generan valor agregado en los resultados grupales.</p>
<p>4. Construye un ambiente positivo de equipo. (Genera sinergia en los equipos de trabajo, permitiendo mejorar los resultados de la corporación)</p>	<p>a. Lidera y promueve el espíritu de equipo en toda la Institución.                      b. Muestra y reconoce las fortalezas de un equipo de trabajo frente a otros, no procurando generar un ambiente de competencias si como reconocimiento y valoración de los resultados.                      c. Refuerza el desempeño de otras áreas y fomenta el intercambio de información y experiencia.                      d. Es considerado un modelo a seguir en el manejo de equipos de alto desempeño.</p>

Fuente. La Autora.

Tabla 5 Nivelación de competencias Comprensión interpersonal y Empatía orientada a resultados

<b>NIVELES Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS</b>	
<b>NIVEL</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>
<p>1. Conoce las metas y objetivos del cargo y planea el cumplimiento a corto plazo.</p>	<p>a. Conoce las responsabilidades laborales del cargo, así como la contribución de este a las metas y objetivos del área y la corporación.</p> <p>b. Establece metas de cumplimiento diario.</p> <p>c. Está atento a los tiempos y metas de trabajo, hasta lograr su cumplimiento.</p>
<p>2. Gestiona su trabajo para lograr metas y objetivos alcanzando un alto desempeño.</p>	<p>a. Mantiene una agenda de las actividades que debe cumplir, revisando con regularidad metas cumplidas y obstáculos encontrados.</p> <p>b. Analiza los resultados actuales y propone soluciones para mejorar el desempeño y lograr objetivos de manera efectiva.</p> <p>c. Ante indicadores de desempeño por debajo de los estándares establecidos, realiza cambios en los métodos de trabajo para conseguir mejoras.</p> <p>d. Solicita redireccionamiento a personas con altos estándares de desempeño, incorpora nuevas ideas que le proyecten al mejoramiento de su cargo.</p>
<p>3. Promueve cambios en el proceso, para alcanzar altos estándares de desempeño.</p>	<p>a. Termina lo que comienza, nunca se da por vencido, imagina el proceso completo, identifica obstáculos y proyecta un plan de cómo enfrentarlos de manera efectiva, solicita apoyo si es necesario.</p> <p>b. Trabajo con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes.</p> <p>c. Diseña y utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.</p> <p>d. Da orientación y retroalimentación a su equipo de trabajo acerca de su desempeño, eliminando conductas poco productivas e incorporando conductas efectivas.</p>
<p>4. Motiva a los colaboradores a trabajar enfocado en mejora continua, eficiencia y efectividad.</p>	<p>a. Identifica y ejecuta proyectos que puedan generar valor agregado a institución, persistiendo hasta mostrar resultados.</p> <p>b. Brinda apoyo y exige mejora la calidad y eficiencia en los procesos y servicios brindados en la institución.</p> <p>c. Muestra interés por mejorar y mostrar resultados tangibles, creando altas expectativas a nivel de cliente, socios estratégicos y empleados.</p> <p>d. Proyecta las acciones de la organización con el objetivo de incrementar la competitividad y la satisfacción de los clientes.</p> <p>e. Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.</p>

Fuente. La Autora.

Tabla 6 Nivelación de competencias Orientación al cliente

NIVELES Y COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS	
NIVEL	COMPORTAMIENTOS
1. Promueve la atención por conocer los requerimientos de los clientes internos y externos y desarrolla acciones para satisfacer las necesidades conforme a las políticas de la corporación.	<p>a. Interactúe con colegas de manera informal para compartir información de los requerimientos de los clientes y como satisfacerlas cumpliendo las políticas de la corporación.</p> <p>b. Muestra interés en identificar los requerimientos de los clientes y las formas de cómo satisfacerlos.</p> <p>c. Crea un ambiente de trabajo en pro de satisfacer los requerimientos de los clientes.</p> <p>d. Mantiene informado a sus compañeros y jefe de los requerimientos de los clientes internos y externos.</p>
2. Valora los diferentes requerimientos de los clientes internos y externos para lograr su satisfacción dentro de las políticas de la corporación.	<p>a. Solicita y tiene en cuenta los requerimientos de los clientes.</p> <p>b. Mantiene una actitud abierta a la satisfacción de los requerimientos de los clientes internos y externos.</p> <p>c. Reconoce y tiene en cuenta los requerimientos de los clientes.</p>
3. Refuerza en el personal acciones encaminadas a satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos, dentro de las políticas de la corporación.	<p>a. Desarrolla y estimula en los miembros bajo su mando acciones para satisfacer los requerimientos de los clientes.</p> <p>b. Genera un clima donde su personal se siente estimulado a satisfacer los requerimientos de los clientes.</p> <p>c. Anima y motiva a los miembros de su área el cumplimiento de los requerimientos de los clientes.</p> <p>d. Desarrolla prácticas y acciones de trabajo que satisfagan los requerimientos de los clientes.</p>
4. Construye un ambiente positivo en el personal, generando una cultura de atención a los clientes interno y externo y haciendo cumplir las políticas institucionales.	<p>a. Lidera y promueve una cultura de satisfacción de requerimientos de clientes.</p> <p>b. Muestra y reconoce las fortalezas del personal para satisfacer los requerimientos de los clientes.</p> <p>c. Refuerza el desempeño de las áreas y fomenta el intercambio de información para satisfacer los requerimientos de los clientes.</p>

Fuente. La Autora.

De acuerdo al organigrama de la empresa (Ver Imagen 1), los cargos de la empresa son los siguientes: Gerente, Revisor Fiscal, el jefe de producción que tiene bajo su dirección a

operarios, persona encargada de oficios varios y auxiliar de bodega. Contador, Asistente administrativo, Director técnico. A continuación se hace descripción de cada cargo, de las funciones a desarrollar y de las competencias requeridas.

Tabla 7 Descripción del cargo del Gerente

---

**CARGO: GERENTE**

---

**1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Es el representante legal de la empresa ante los organismos de carácter oficial o privado donde se necesite su presencia. Su función básica es desarrollar las políticas de financiación, inversión y expansión global trazadas por la junta de socios.

**1.1. FUNCIONES DEL CARGO**

- Ser el representante legal de la empresa judicial y extrajudicialmente ante toda clase de personas y entidades públicas y privadas naturales o jurídicas.
- Manejar los bienes de la empresa y procurar mantener su conservación y crecimiento de los mismos.
- Hacer nombramiento de apoderados judiciales y extrajudiciales.
- Tener el manejo de las cuentas bancarias de la empresa.
- Hacer operaciones con entidades bancarias y de crédito.
- Firmar los actos y contratos para los cuales lo autorice la junta de socios.
- Usar la firma social.
- Convocar a la junta de socios.
- Asignar los sueldos al personal administrativo y operativo de la empresa.
- Autorizar y aprobar la compra de equipos, mantenimiento y arreglo externo de los mismos.
- Vigilar el cumplimiento de la implantación correcta de las buenas prácticas de manufactura farmacéutica a través de la dirección técnica y el departamento de garantía de calidad.
- Coordinar los proyectos de diseño y lanzamiento al mercado de nuevos productos en conjunto con la dirección técnica y el departamento de mercadeo y operaciones.
- Autorizar las compras de materias primas, material de envase, empaque e insumos en general necesarios para el normal desarrollo de las diferentes dependencias de la empresa.
- Autorizar las auditorías externas para conocer el funcionamiento del sistema de gestión de calidad de la empresa.
- Hacer cumplir las políticas empresariales aprobadas por la junta de socios.

**1.2 RELACIONES DEL CARGO**

1.2.1 Relaciones de Autoridad: Con jefe de producción y sus subordinados, contador, asistente administrativa, director técnico. Indirectamente, es responsable por la administración y

motivación de todo el recurso humano de la Empresa.

1.2.2 Relaciones de Subordinación: El cargo reporta a la Junta de socios

1.2.3 Relaciones de Coordinación:

<b>2. PERFIL DEL CARGO</b>	2.1.1 Edad requerida	A partir de los 27 años
	2.1.2 Sexo	No Aplica
	2.1.3 Estado Civil	No Aplica
<b>2.1 INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA</b>	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
<b>2.2 FORMACIÓN</b>	2.2.1 Estudios Básicos	Profesional en administración de empresas o carreras afines
	2.2.2 Profesionales	
	2.2.3 Postgrado	
2.3 Experiencia	2.3.1 Años	2

### 3. COMPETENCIAS LABORALES

#### 3.1 COMPETENCIAS DEL SABER

<b>Competencias</b>	<b>Nivel Exigido</b>	<b>Descripción</b>
Constitución Nacional Conocer requisitos de habilitación del INVIMA Conocer requisitos básicos de administración y gestión empresarial y jurídica. Conocimiento en finanzas y área comercial	4	Conocimientos relacionados a la labora a desarrollar en la empresa

Fuente. La Autora.

#### 3.2 COMPETENCIAS DEL SABER HACER

<b>Competencias</b>	<b>Nivel Exigido</b>	<b>Descripción</b>
Capacidad de Autoaprendizaje Continuo	4	a. Capaz de generar un alto compromiso en el aprendizaje continuo. b. Capaz de generar un alto compromiso y desarrollo de aprendizaje continuo. c. Capaz de generar compromiso, desarrollo y mejoras por medio del aprendizaje continuo. d. Capaz de generar una cultura de aprendizaje continuo.
Comunicación Efectiva Para Compartir Conocimientos	4	a. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva. b. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber

Comprensión interpersonal y Empatía orientada a resultados	4	<p>cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.</p> <p>c. Capacidad excepcional de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito.</p> <p>a. Desarrolla un nivel de comprensión interpersonal y empatía hasta mostrar resultados.</p> <p>b. Brinda apoyo a todos sus subordinados generando una cultura organización basada en las relaciones.</p> <p>c. Muestra interés por mejorar y mostrar resultados tangibles, creando altas expectativas a nivel de cliente, socios estratégicos y empleados.</p> <p>d. Proyecta las acciones de la organización con el objetivo de incrementar la competitividad y la satisfacción de los clientes.</p> <p>e. Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.</p> <p>a. Solicita y tiene en cuenta los requerimientos de los clientes.</p> <p>b. Mantiene una actitud abierta a la satisfacción de los requerimientos de los clientes internos y externos.</p> <p>c. Reconoce y tiene en cuenta los requerimientos de los clientes.</p>
Orientación al Cliente	2	

Fuente. La Autora.

### 3.3 COMPETENCIAS DEL SER

<b>Competencias</b>	<b>Nivel Exigido</b>	<b>Descripción</b>
Identificación y Compromiso Corporativo	4	<p>a. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la institución.</p> <p>b. Establece en acciones concretas la visión de la corporación,</p>

Trabajo en Equipo y colaboración	4	<p>identificándose con ella y asumiéndola como propia.</p> <p>c. Diseña herramientas de seguimiento y control de los objetivos, metas y proyectos planteados, para la consecución de los resultados.</p> <p>d. Transmite a los colaboradores los objetivos, y los motiva hasta generar en ellos compromiso e identificación corporativa.</p> <p>a. Lidera y promueve el espíritu de equipo en toda la Institución.</p> <p>b. Muestra y reconoce las fortalezas de un equipo de trabajo frente a otros, no procurando generar un ambiente de competencias si como reconocimiento y valoración de los resultados.</p> <p>c. Refuerza el desempeño de otras áreas y fomenta el intercambio de información y experiencia.</p>
----------------------------------	---	---

---

Fuente. La Autora.

Tabla 8 Descripción del cargo de Jefe de producción

---

**CARGO: JEFE DE PRODUCCIÓN**

---

**1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

Es la persona responsable de asegurar de que todos los productos que se fabriquen en la empresa se desarrollen dentro de los procedimientos definidos por el sistema de gestión de la calidad.

**1.1. FUNCIONES DEL CARGO**

- Supervisar cada una de las operaciones realizadas por los auxiliares de línea (operarios).
- Elaborar los productos que le sean asignados por el director técnico.
- Mantener la papelería de producción (Batch record) al día y responsabilizarse de su correcta diligenciamiento.
- Actualizar los manuales de información técnica para los productos conjuntamente con la dirección técnica.
- Velar que las BPM se estén cumpliendo a cabalidad por parte de los operarios.
- Entregar a la dirección técnica o en su defecto a control de calidad toda la documentación de producción para su correspondiente evaluación y aceptación del producto realizado.
- Informar a la dirección técnica cualquier anomalía dentro de la formulación, elaboración o desarrollo del producto que se considere de suma gravedad.
- Comunicar a la coordinación de talento humano cualquier irrespeto, irregularidad o enfermedad que presente en los auxiliares de línea.
- Solucionar cualquier inconveniente que se presente en el área productiva.
- Verificar las áreas de trabajo y almacenamiento durante el proceso producción sean utilizadas de tal forma que se reduzca al mínimo el riesgo de confusión entre los productos y sus componentes, es decir evitar la contaminación cruzada.
- Vigilar que el desarrollo del proceso productivo sea en orden cronológico.
- Capacitar al personal a su cargo.
- Proteger al producto contra la contaminación directa.
- Supervisar y asegurar la higiene de la planta antes y después de la elaboración, empaçado, reempaçado, de cualquier producto.
- Velar por el mantenimiento de las instalaciones y equipos.
- Asegurar que los registros de producción sean evaluados y firmados por la persona designada, antes que se pongan a disposición del departamento de control de calidad, de igual forma que se lleven a cabo las correspondientes supervisiones de los procesos realizados.

**1.2 RELACIONES DEL CARGO**

1.2.1 Relaciones de Autoridad: Con gerente, asistente administrativa, director técnico. Indirectamente, es responsable por la administración y motivación de los operarios, oficios varios y auxiliar de bodega.

1.2.2 Relaciones de Subordinación: El cargo reporta a la gerencia.

1.2.3 Relaciones de Coordinación:

<b>2. PERFIL DEL CARGO</b>	2.1.1 Edad	A partir de los 27 años
	requerida	
	2.1.2 Sexo	No Aplica
	2.1.3 Estado Civil	No Aplica
2.1 INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
	2.2.1 Estudios	
2.2 FORMACIÓN	Básicos	
	2.2.2 Profesionales	Químico farmacéutico
	2.2.3 Postgrado	
2.3 Experiencia	2.3.1 Años	2

### 3. COMPETENCIAS LABORALES

#### 3.1 COMPETENCIAS DEL SABER

Competencias	Nivel Exigido	Descripción
Constitución Nacional Conocer requisitos de habilitación del INVIMA Ley 212 de 1995 Decreto 1945 de 1996	4	Conocimientos relacionados a la labor a desarrollar en la empresa

#### 3.2 COMPETENCIAS DEL SABER HACER

Competencias	Nivel Exigido	Descripción
Capacidad de Autoaprendizaje Continuo	4	a. Capaz de generar un alto compromiso en el aprendizaje continuo. b. Capaz de generar un alto compromiso y desarrollo de aprendizaje continuo. c. Capaz de generar compromiso, desarrollo y mejoras por medio del aprendizaje continuo. d. Capaz de generar una cultura de aprendizaje continuo.
Comunicación Efectiva Para Compartir Conocimientos	4	a. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva. b. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. c. Capacidad excepcional de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito.
Comprensión interpersonal y Empatía orientada a resultados	4	a. Desarrolla un nivel de comprensión interpersonal y empatía hasta mostrar resultados. b. Brinda apoyo a todos sus subordinados generando una cultura

organización basada en las relaciones.  
 c. Muestra interés por mejorar y mostrar resultados tangibles, creando altas expectativas a nivel de cliente, socios estratégicos y empleados.  
 d. Proyecta las acciones de la organización con el objetivo de incrementar la competitividad y la satisfacción de los clientes.  
 e. Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.

3.3 COMPETENCIAS DEL SER

Competencias	Nivel Exigido	Descripción
Identificación y Compromiso Corporativo	4	a. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la institución. b. Establece en acciones concretas la visión de la corporación, identificándose con ella y asumiéndola como propia. c. Diseña herramientas de seguimiento y control de los objetivos, metas y proyectos planteados, para la consecución de los resultados. d. Transmite a los colaboradores los objetivos, y los motiva hasta generar en ellos compromiso e identificación corporativa.
Trabajo en Equipo y colaboración	4	a. Lidera y promueve el espíritu de equipo en toda la Institución. b. Muestra y reconoce las fortalezas de un equipo de trabajo frente a otros, no procurando generar un ambiente de competencias si como reconocimiento y valoración de los resultados. c. Refuerza el desempeño de otras áreas y fomenta el intercambio de información y experiencia. d. Es considerado un modelo a seguir en el manejo de equipos de alto desempeño.

---

Fuente. La Autora.

Tabla 9 Descripción del cargo de Contador

<b>CARGO: CONTADOR</b>		
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
Es la persona encargada de recopilar la información contable de los diferentes de los diferentes departamentos de la empresa, para consolidarla y expresarla de forma comprensiva para el gerente de la empresa y demás interesados.		
<b>1.1. FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar los estados financieros de la empresa y presentarlos cuando esta lo requiera.</li> <li>• Manejar y supervisar los libros de contabilidad.</li> <li>• Efectuar las declaraciones tributarias de la empresa, de modo que esta realice sus respectivos pagos o presentaciones en las fechas estipuladas por la DIAN.</li> <li>• Verificar que los asientos realizados concuerden con la información recibida.</li> <li>• Informar a la gerencia la situación financiera de la empresa.</li> <li>• Elaborar y diligenciar los certificados de uso de suelo y registro mercantil de la empresa.</li> <li>• Representar a la empresa en cualquiera de las actividades contables que la ley exija.</li> <li>• Manejar la cartera de clientes.</li> <li>• Manejar el estado de las cuentas corrientes de la empresa.</li> <li>• Manejar los extractos bancarios y archivarlos.</li> </ul>		
<b>1.2 RELACIONES DEL CARGO</b>		
1.2.1 Relaciones de Autoridad: Con gerente, asistente administrativa.		
1.2.2 Relaciones de Subordinación: El cargo reporta al Gerente y Junta de socios		
1.2.3 Relaciones de Coordinación:		
<b>2. PERFIL DEL CARGO</b>	2.1.1 Edad requerida	A partir de los 27 años
	2.1.2 Sexo	No Aplica
	2.1.3 Estado Civil	No Aplica
<b>2.1 INFORMACIÓN</b>		
DEMOGRÁFICA	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
<b>2.2 FORMACIÓN</b>	2.2.1 Estudios Básicos	
	2.2.2 Profesionales	Profesional en contabilidad
	2.2.3 Postgrado	
2.3 Experiencia	2.3.1 Años	2
<b>3. COMPETENCIAS LABORALES</b>		
<b>3.1 COMPETENCIAS DEL SABER</b>		
<b>Competencias</b>	<b>Nivel Exigido</b>	<b>Descripción</b>
Resoluciones para la expedición de estados financieros y presentación de impuestos o tributos.	4	Conocimientos relacionados a la labor a desarrollar en la empresa
<b>3.2 COMPETENCIAS DEL SABER HACER</b>		

Competencias	Nivel Exigido	Descripción
Capacidad de Autoaprendizaje Continuo	4	<p>a. Capaz de generar un alto compromiso en el aprendizaje continuo.</p> <p>b. Capaz de generar un alto compromiso y desarrollo de aprendizaje continuo.</p> <p>c. Capaz de generar compromiso, desarrollo y mejoras por medio del aprendizaje continuo.</p> <p>d. Capaz de generar una cultura de aprendizaje continuo.</p>
Comunicación Efectiva Para Compartir Conocimientos	4	<p>a. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva.</p> <p>b. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.</p> <p>c. Capacidad excepcional de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito.</p>
Comprensión interpersonal y Empatía orientada a resultados	4	<p>a. Desarrolla un nivel de comprensión interpersonal y empatía hasta mostrar resultados.</p> <p>b. Brinda apoyo a todos sus subordinados generando una cultura organización basada en las relaciones.</p> <p>c. Muestra interés por mejorar y mostrar resultados tangibles, creando altas expectativas a nivel de cliente, socios estratégicos y empleados.</p> <p>d. Proyecta las acciones de la organización con el objetivo de incrementar la competitividad y la satisfacción de los clientes.</p> <p>e. Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.</p>
Orientación al Cliente	2	<p>a. Solicita y tiene en cuenta los requerimientos de los clientes.</p> <p>b. Mantiene una actitud abierta a la</p>

satisfacción de los requerimientos de los clientes internos y externos.  
c. Reconoce y tiene en cuenta los requerimientos de los clientes.

### 3.3 COMPETENCIAS DEL SER

Competencias	Nivel Exigido	Descripción
Identificación y Compromiso Corporativo	4	<p>a. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la institución.</p> <p>b. Establece en acciones concretas la visión de la corporación, identificándose con ella y asumiéndola como propia.</p> <p>c. Diseña herramientas de seguimiento y control de los objetivos, metas y proyectos planteados, para la consecución de los resultados.</p> <p>d. Transmite a los colaboradores los objetivos, y los motiva hasta generar en ellos compromiso e identificación corporativa.</p>
Trabajo en Equipo y colaboración	4	<p>a. Lidera y promueve el espíritu de equipo en toda la Institución.</p> <p>b. Muestra y reconoce las fortalezas de un equipo de trabajo frente a otros, no procurando generar un ambiente de competencias si como reconocimiento y valoración de los resultados.</p> <p>c. Refuerza el desempeño de otras áreas y fomenta el intercambio de información y experiencia.</p> <p>d. Es considerado un modelo a seguir en el manejo de equipos de alto desempeño.</p>

---

Fuente. La Autora.

Tabla 10 Descripción del cargo de Asistente Administrativo

<b>CARGO: ASISTENTE ADMINISTRATIVA</b>		
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
Es la persona encargada del área de recepción de la empresa, así mismo es apoyo para todo el departamento administrativo.		
<b>1.1. FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender a todo el personal que visite las instalaciones de la empresa, de manera cordial.</li> <li>• Manejar todos los archivos del computador que contengan información de toda documentación que genere la empresa.</li> <li>• Recibir toda la documentación que llegue a la empresa, y entregarla al destinatario correspondiente dentro de la empresa.</li> <li>• Registrar las diferentes visitas que ingresen a la empresa, solicitando su documento de identificación y entregando un carnet distintivo que lo identifique como visitante.</li> <li>• Contestar las llamadas telefónicas que se originen en recepción, resolviendo las inquietudes que consulten por esa vía.</li> <li>• Anotar y entregar los diferentes recados recibidos vía telefónica o personal.</li> <li>• Diligenciar los comprobantes de envío de toda la mercancía con destinos nacionales.</li> <li>• Realizar la facturación debidamente diligenciada de cada uno de los productos, conjuntamente con el auxiliar contable.</li> <li>• Archivar toda la papelería como: recibos de caja, facturas, remisiones, pedidos, notas débito o crédito, correspondencia en general, etc.; que se generen durante el día.</li> <li>• Elaborar la correspondencia comercial referente a proveedores, cámara de comercio, clientes en general.</li> <li>• Diligenciar los contratos laborales de la empresa sean fijos o por prestación de servicios.</li> <li>• Realizar la liquidación de facturas y pago a proveedores.</li> <li>• Solicitar cotizaciones a proveedores de los diferentes elementos, materias primas, entre otros, que necesite la empresa.</li> <li>• Realizar todas las remisiones requeridas por la empresa.</li> </ul>		
<b>1.2 RELACIONES DEL CARGO</b>		
1.2.1 Relaciones de Autoridad: No tiene personas a su cargo.		
1.2.2 Relaciones de Subordinación: El cargo reporta a la Junta de socios, gerente		
1.2.3 Relaciones de Coordinación:		
<b>2. PERFIL DEL CARGO</b>	2.1.1 Edad requerida	A partir de los 27 años
	2.1.2 Sexo	No Aplica
	2.1.3 Estado Civil	No Aplica
<b>2.1 INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA</b>	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
<b>2.2 FORMACIÓN</b>	2.2.1 Estudios Básicos	
	2.2.2 Profesionales	Profesional en administración de

empresas o carreras administrativas

2.2.3 Postgrado  
 2.3 Experiencia 2.3.1 Años 2

### 3. COMPETENCIAS LABORALES

#### 3.1 COMPETENCIAS DEL SABER

Competencias	Nivel Exigido	Descripción
Conocer principios de administración de oficina		
Conocer los básicos contables y financieros		
Conocer los básicos en manejo de archivo e información	4	Conocimientos relacionados a la labor a desarrollar en la empresa

#### 3.2 COMPETENCIAS DEL SABER HACER

Competencias	Nivel Exigido	Descripción
Capacidad de Autoaprendizaje Continuo	4	a. Capaz de generar un alto compromiso en el aprendizaje continuo. b. Capaz de generar un alto compromiso y desarrollo de aprendizaje continuo. c. Capaz de generar compromiso, desarrollo y mejoras por medio del aprendizaje continuo. d. Capaz de generar una cultura de aprendizaje continuo.
Comunicación Efectiva Para Compartir Conocimientos	4	a. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva. b. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. c. Capacidad excepcional de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito.
Comprensión interpersonal y Empatía orientada a resultados	4	a. Desarrolla un nivel de comprensión interpersonal y empatía hasta mostrar resultados. b. Brinda apoyo a todos sus subordinados generando una cultura organización basada en las relaciones. c. Muestra interés por mejorar y mostrar resultados tangibles, creando altas expectativas a nivel de cliente, socios estratégicos y empleados.

Orientación al Cliente	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>d. Proyecta las acciones de la organización con el objetivo de incrementar la competitividad y la satisfacción de los clientes.</li> <li>e. Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Solicita y tiene en cuenta los requerimientos de los clientes.</li> <li>b. Mantiene una actitud abierta a la satisfacción de los requerimientos de los clientes internos y externos.</li> <li>c. Reconoce y tiene en cuenta los requerimientos de los clientes.</li> </ul> </li> </ul>
------------------------	---	---

3.3 COMPETENCIAS DEL SER

<b>Competencias</b>	<b>Nivel Exigido</b>	<b>Descripción</b>
Sentido de pertenencia y Compromiso Corporativo	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la institución.</li> <li>b. Establece en acciones concretas la visión de la corporación, identificándose con ella y asumiéndola como propia.</li> <li>c. Diseña herramientas de seguimiento y control de los objetivos, metas y proyectos planteados, para la consecución de los resultados.</li> <li>d. Transmite a los colaboradores los objetivos, y los motiva hasta generar en ellos compromiso e identificación corporativa.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Lidera y promueve el espíritu de equipo en toda la Institución.</li> <li>b. Muestra y reconoce las fortalezas de un equipo de trabajo frente a otros, no procurando generar un ambiente de competencias si como reconocimiento y valoración de los resultados.</li> <li>c. Refuerza el desempeño de otras áreas y fomenta el intercambio de información y experiencia.</li> </ul> </li> </ul>
Trabajo en Equipo y colaboración	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Lidera y promueve el espíritu de equipo en toda la Institución.</li> <li>b. Muestra y reconoce las fortalezas de un equipo de trabajo frente a otros, no procurando generar un ambiente de competencias si como reconocimiento y valoración de los resultados.</li> <li>c. Refuerza el desempeño de otras áreas y fomenta el intercambio de información y experiencia.</li> </ul>

Tabla 11 Descripción del cargo de Director técnico

<b>CARGO: DIRECTOR TÉCNICO</b>		
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
Es el representante técnico de la empresa ante cualquier organismo de carácter estatal o privado.		
<b>1.1. FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar actividades de relacionadas con trámites legales ante el Ministerio de Salud y le Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, INVIMA.</li> <li>• Informar por escrito a las diferentes dependencias de la empresa sobre determinaciones técnicas y legales que sean necesarias cumplir.</li> <li>• Solicitar al Fondo Nacional de estupefacientes las materias primas de control especial, si es necesario el uso de estas, e informar al mismo sobre su control adecuado.</li> <li>• Elaborar y actualizar en conjunto con el departamento de garantía de calidad el directorio de proveedores certificados de todos los materiales utilizados en el proceso productivo de la empresa.</li> <li>• Evaluar, en conjunto con el jefe de producción, la factibilidad de sustitución de algún material utilizado en el proceso productivo por otro de menor costo, mejor calidad o fácil consecución.</li> <li>• Coordinar el diseño, estandarización y desarrollo de las formulaciones para productos nuevos.</li> <li>• Coordinar las funciones de producción, mantenimiento y otras dependencias de la planta, que así lo requieran.</li> <li>• Responder en caso de que se presenten reclamos de clientes referentes a la calidad, en conjunto con el director de garantía de calidad.</li> <li>• Vigilar el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura.</li> <li>• Convocar a los comités técnicos, hacer parte del equipo de trabajo de validación y el de desarrollo de nuevos productos, cada vez que sea necesario, con el fin de verificar el funcionamiento de la planta y/o resolver los problemas que puedan presentarse.</li> </ul>		
<b>1.2 RELACIONES DEL CARGO</b>		
1.2.1 Relaciones de Autoridad: Con el jefe de producción.		
1.2.2 Relaciones de Subordinación: El cargo reporta al gerente.		
1.2.3 Relaciones de Coordinación:		
<b>2. PERFIL DEL CARGO</b>	2.1.1 Edad requerida	A partir de los 27 años
	2.1.2 Sexo	No Aplica
	2.1.3 Estado Civil	No Aplica
2.1 INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
2.2 FORMACIÓN	2.2.1 Estudios Básicos	
	2.2.2 Profesionales	Profesional Químico farmacéutico
	2.2.3 Postgrado	
2.3 Experiencia	2.3.1 Años	2

### 3. COMPETENCIAS LABORALES

#### 3.1 COMPETENCIAS DEL SABER

Competencias	Nivel Exigido	Descripción
Conocer los estatutos del Ministerio de Salud, INVIMA, y demás entidades que regulan el sector farmacéutico.	4	Conocimientos relacionados a la labor a desarrollar en la empresa

#### 3.2 COMPETENCIAS DEL SABER HACER

Competencias	Nivel Exigido	Descripción
Capacidad de Autoaprendizaje Continuo	4	<p>a. Capaz de generar un alto compromiso en el aprendizaje continuo.</p> <p>b. Capaz de generar un alto compromiso y desarrollo de aprendizaje continuo.</p> <p>c. Capaz de generar compromiso, desarrollo y mejoras por medio del aprendizaje continuo.</p> <p>d. Capaz de generar una cultura de aprendizaje continuo.</p>
Comunicación Efectiva Para Compartir Conocimientos	4	<p>a. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva.</p> <p>b. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.</p> <p>c. Capacidad excepcional de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito.</p>
Comprensión interpersonal y Empatía orientada a resultados	4	<p>a. Desarrolla un nivel de comprensión interpersonal y empatía hasta mostrar resultados.</p> <p>b. Brinda apoyo a todos sus subordinados generando una cultura organización basada en las relaciones.</p> <p>c. Muestra interés por mejorar y mostrar resultados tangibles, creando altas expectativas a nivel de cliente, socios estratégicos y empleados.</p> <p>d. Proyecta las acciones de la organización con el objetivo de</p>

Orientación al Cliente	4	<p>incrementar la competitividad y la satisfacción de los clientes.</p> <p>e. Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.</p> <p>a. Solicita y tiene en cuenta los requerimientos de los clientes.</p> <p>b. Mantiene una actitud abierta a la satisfacción de los requerimientos de los clientes internos y externos.</p> <p>c. Reconoce y tiene en cuenta los requerimientos de los clientes.</p>
------------------------	---	---

### 3.3 COMPETENCIAS DEL SER

<b>Competencias</b>	<b>Nivel Exigido</b>	<b>Descripción</b>
Sentido de pertenencia y Compromiso Corporativo	4	<p>a. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la institución.</p> <p>b. Establece en acciones concretas la visión de la corporación, identificándose con ella y asumiéndola como propia.</p> <p>c. Diseña herramientas de seguimiento y control de los objetivos, metas y proyectos planteados, para la consecución de los resultados.</p> <p>d. Transmite a los colaboradores los objetivos, y los motiva hasta generar en ellos compromiso e identificación corporativa.</p>
Trabajo en Equipo y colaboración	4	<p>a. Lidera y promueve el espíritu de equipo en toda la Institución.</p> <p>b. Muestra y reconoce las fortalezas de un equipo de trabajo frente a otros, no procurando generar un ambiente de competencias si como reconocimiento y valoración de los resultados.</p> <p>c. Refuerza el desempeño de otras áreas y fomenta el intercambio de información y experiencia.</p>

Tabla 12 Descripción del cargo de operario

<b>CARGO: OPERARIO</b>		
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
Es la persona responsable de desarrollar las actividades operativas en la elaboración de cada uno de los productos.		
<b>1.1. FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener el área de trabajo siempre limpia y ordenada mientras se está laborando y después de hacerlo.</li> <li>• Usar las medidas de seguridad industrial y de higiene establecidas para el empaque y reempaque de productos.</li> <li>• Acatar órdenes de sus superiores.</li> <li>• Realizar el proceso de tapado, etiquetado, quemado, empacado del producto de acuerdo a los procesamientos establecidos por la empresa.</li> <li>• Asear el área completamente una vez terminado el proceso de acondicionamiento del producto.</li> <li>• Llenar la documentación referente al proceso de producción (Batch record) del producto.</li> <li>• Informar al jefe de producción cualquier anomalía que se presente durante el proceso de acondicionamiento y empacado del producto en cualquiera de sus etapas.</li> <li>• Colocar la documentación diligenciada de los equipos del proceso o que han sido sanitizados para posteriores utilizaciones.</li> <li>• Servir de acompañante al conductor de la empresa en la entrega de mercancía en rutas, cuando sea esto necesario.</li> </ul>		
<b>1.2 RELACIONES DEL CARGO</b>		
1.2.1 Relaciones de Autoridad: No tiene personal a cargo		
1.2.2 Relaciones de Subordinación: El cargo reporta al jefe de producción, gerente general.		
1.2.3 Relaciones de Coordinación:		
<b>2. PERFIL DEL CARGO</b>	2.1.1 Edad requerida	A partir de los 25 años
	2.1.2 Sexo	No Aplica
	2.1.3 Estado Civil	No Aplica
<b>2.1 INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA</b>	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
<b>2.2 FORMACIÓN</b>	2.2.1 Estudios Básicos	Bachiller
	2.2.2 Profesionales	
	2.2.3 Postgrado	
2.3 Experiencia	2.3.1 Años	1
<b>3. COMPETENCIAS LABORALES</b>		
<b>3.1 COMPETENCIAS DEL SABER</b>		
<b>Competencias</b>	<b>Nivel Exigido</b>	<b>Descripción</b>
Conocer buenas prácticas de manufactura		Conocimientos relacionados a la labor a desarrollar en la empresa

Conocer básico de fabricación de productos industriales en especial medicamentos.

4

### 3.2 COMPETENCIAS DEL SABER HACER

Competencias	Nivel Exigido	Descripción
Capacidad de Autoaprendizaje Continuo	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Capaz de generar un alto compromiso en el aprendizaje continuo.</li> <li>b. Capaz de generar un alto compromiso y desarrollo de aprendizaje continuo.</li> <li>c. Capaz de generar compromiso, desarrollo y mejoras por medio del aprendizaje continuo.</li> <li>d. Capaz de generar una cultura de aprendizaje continuo.</li> </ul>
Comunicación Efectiva Para Compartir Conocimientos	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva.</li> <li>b. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.</li> <li>c. Capacidad excepcional de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito.</li> </ul>
Comprensión interpersonal y Empatía orientada a resultados	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Desarrolla un nivel de comprensión interpersonal y empatía hasta mostrar resultados.</li> <li>b. Brinda apoyo a todos sus subordinados generando una cultura organización basada en las relaciones.</li> <li>c. Muestra interés por mejorar y mostrar resultados tangibles, creando altas expectativas a nivel de cliente, socios estratégicos y empleados.</li> <li>d. Proyecta las acciones de la organización con el objetivo de incrementar la competitividad y la satisfacción de los clientes.</li> <li>e. Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora</li> </ul>

Orientación al Cliente	4	<p>continua y la eficiencia.</p> <p>a. Solicita y tiene en cuenta los requerimientos de los clientes.</p> <p>b. Mantiene una actitud abierta a la satisfacción de los requerimientos de los clientes internos y externos.</p> <p>c. Reconoce y tiene en cuenta los requerimientos de los clientes.</p>
------------------------	---	--

### 3.3 COMPETENCIAS DEL SER

<b>Competencias</b>	<b>Nivel Exigido</b>	<b>Descripción</b>
Sentido de pertenencia y Compromiso Corporativo	4	<p>a. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la institución.</p> <p>b. Establece en acciones concretas la visión de la corporación, identificándose con ella y asumiéndola como propia.</p> <p>c. Diseña herramientas de seguimiento y control de los objetivos, metas y proyectos planteados, para la consecución de los resultados.</p> <p>d. Transmite a los colaboradores los objetivos, y los motiva hasta generar en ellos compromiso e identificación corporativa.</p>
Trabajo en Equipo y colaboración	4	<p>a. Lidera y promueve el espíritu de equipo en toda la Institución.</p> <p>b. Muestra y reconoce las fortalezas de un equipo de trabajo frente a otros, no procurando generar un ambiente de competencias si como reconocimiento y valoración de los resultados.</p> <p>c. Refuerza el desempeño de otras áreas y fomenta el intercambio de información y experiencia.</p> <p>d. Es considerado un modelo a seguir en el manejo de equipos de alto desempeño.</p>

---

Fuente. La Autora.

Tabla 13 Descripción del cargo de oficios varios

<b>CARGO: OFICIOS VARIOS</b>		
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
Es la persona responsable de mantener limpias todas las áreas administrativas, y de cada una de las dependencias de la empresa.		
<b>1.1. FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener las instalaciones de la empresa en condiciones de higiene agradable para el personal externo e interno de la empresa.</li> <li>• Cuidar de cada uno de los materiales de aseo suministrados para el eficiente desempeño de la labor.</li> <li>• Llevar los inventarios de artículos de aseo para garantizar que siempre se encuentren en existencia y en buenas condiciones.</li> <li>• Verificar que existan utensilios personales como papel higiénico, papel de mano, limpiadores, jabón, en cada uno de los dispensadores.</li> <li>• Mantener completamente limpios y secos los baños de uso personal del laboratorio como medida de higiene impuesta por la empresa.</li> <li>• Utilizar las medidas de seguridad industrial para el uso de sustancias fuertes (hipoclorito, desinfectante, satinizantes) como guantes, gorros, tapabocas, etc.</li> <li>• Utilizar el uniforme de trabajo cada vez que realice la labor de aseo e higiene.</li> <li>• Para el proceso de aseo cumplir con lo establecido por la empresa.</li> <li>• Recibir cada una de las mercancías correspondientes a esta área que ingresen a la empresa directamente de manos del proveedor.</li> <li>• Velar por la atención (agua, café) al presentarse una visita.</li> <li>• Acatar las órdenes de sus superiores</li> <li>• Ser responsable por la limpieza impecable de cada uno de los uniformes que se usan en el laboratorio y del área de lavandería.</li> <li>• Revisar que los utensilios de aseo se encuentren en buen estado.</li> </ul>		
<b>1.2 RELACIONES DEL CARGO</b>		
1.2.1 Relaciones de Autoridad: No tiene personal a su cargo		
1.2.2 Relaciones de Subordinación: El cargo reporta al gerente.		
1.2.3 Relaciones de Coordinación:		
<b>2. PERFIL DEL CARGO</b>	2.1.1 Edad requerida	A partir de los 27 años
	2.1.2 Sexo	No Aplica
	2.1.3 Estado Civil	No Aplica
<b>2.1 INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA</b>	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
<b>2.2 FORMACIÓN</b>	2.2.1 Estudios Básicos	Bachiller
	2.2.2 Profesionales	
	2.2.3 Postgrado	
2.3 Experiencia	2.3.1 Años	1
<b>3. COMPETENCIAS LABORALES</b>		
<b>3.1 COMPETENCIAS DEL SABER</b>		

Competencias	Nivel Exigido	Descripción
Con conocimientos y experiencia en aseo y limpieza. Con conocimiento en manejo de sustancias químicas de aseo que representen peligro para la salud.	4	Conocimientos relacionados a la labor a desarrollar en la empresa

### 3.2 COMPETENCIAS DEL SABER HACER

Competencias	Nivel Exigido	Descripción
Capacidad de Autoaprendizaje Continuo	4	<p>a. Capaz de generar un alto compromiso en el aprendizaje continuo.</p> <p>b. Capaz de generar un alto compromiso y desarrollo de aprendizaje continuo.</p> <p>c. Capaz de generar compromiso, desarrollo y mejoras por medio del aprendizaje continuo.</p> <p>d. Capaz de generar una cultura de aprendizaje continuo.</p>
Comunicación Efectiva Para Compartir Conocimientos	4	<p>a. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva.</p> <p>b. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.</p> <p>c. Capacidad excepcional de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito.</p>
Comprensión interpersonal y Empatía orientada a resultados	4	<p>a. Desarrolla un nivel de comprensión interpersonal y empatía hasta mostrar resultados.</p> <p>b. Brinda apoyo a todos sus subordinados generando una cultura organización basada en las relaciones.</p> <p>c. Muestra interés por mejorar y mostrar resultados tangibles, creando altas expectativas a nivel de cliente, socios estratégicos y empleados.</p> <p>d. Proyecta las acciones de la organización con el objetivo de incrementar la competitividad y la</p>

Orientación al Cliente	4	<p>satisfacción de los clientes.</p> <p>e. Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.</p> <p>a. Solicita y tiene en cuenta los requerimientos de los clientes.</p> <p>b. Mantiene una actitud abierta a la satisfacción de los requerimientos de los clientes internos y externos.</p> <p>c. Reconoce y tiene en cuenta los requerimientos de los clientes.</p>
------------------------	---	--

**3.3 COMPETENCIAS DEL SER**

<b>Competencias</b>	<b>Nivel Exigido</b>	<b>Descripción</b>
Sentido de pertenencia y Compromiso Corporativo	4	<p>a. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la institución.</p> <p>b. Establece en acciones concretas la visión de la corporación, identificándose con ella y asumiéndola como propia.</p> <p>c. Diseña herramientas de seguimiento y control de los objetivos, metas y proyectos planteados, para la consecución de los resultados.</p> <p>d. Transmite a los colaboradores los objetivos, y los motiva hasta generar en ellos compromiso e identificación corporativa.</p>
Trabajo en Equipo y colaboración	4	<p>a. Lidera y promueve el espíritu de equipo en toda la Institución.</p> <p>b. Muestra y reconoce las fortalezas de un equipo de trabajo frente a otros, no procurando generar un ambiente de competencias si como reconocimiento y valoración de los resultados.</p> <p>c. Refuerza el desempeño de otras áreas y fomenta el intercambio de información y experiencia.</p> <p>d. Es considerado un modelo a seguir en el manejo de equipos de alto desempeño.</p>

Tabla 14 Descripción del cargo de auxiliar de bodega

<b>CARGO: AUXILIAR DE BODEGA</b>		
<b>1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
Es la persona encargada de recibir todos los elementos provenientes de proveedores que se requieren en el proceso de elaboración de los productos (materias primas, envases, tapas, etc.).		
<b>1.1. FUNCIONES DEL CARGO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar toda la cantidad de material de envase, tapas, cajas que entren a la empresa, para su utilización de los procesos productivos.</li> <li>• Mantener la bodega limpia, ordenada y libre de cualquier cosa que entorpezca la circulación en el área mostrando claramente la ubicación de cada uno de los materiales, para su fácil identificación.</li> <li>• Trasladar los materiales de acondicionamiento de la zona de recepción a su respectiva zona bodega.</li> <li>• Informar a control de calidad acerca de aquellos materiales (envases y tapas) que se necesitan ser identificados.</li> <li>• Informar a control de calidad sobre cualquier anomalía que presente el material ya sea durante su utilización o por algún detalle que se halla pasado al auxiliar de bodega que recibe el material.</li> <li>• Ubicar en su respectiva posición aquellos productos que son de rechazo o para devolución.</li> <li>• Mantener un inventario del material de acondicionamiento.</li> <li>• Verificar que no exista material sin identificación en la bodega de material de acondicionamiento.</li> <li>• Realizar el inventario según primeros en entrar primeros en salir (FIFO).</li> <li>• No permitir la entrada de personal no autorizado a la bodega de material de acondicionamiento.</li> <li>• Cumplir con todos los procedimientos asignados y establecidos por la empresa que se encuentren ligados con sus labores.</li> <li>• De hacerse necesario el auxiliar de bodega servirá de acompañante al conductor de la empresa en la entrega de mercancía en rutas urbanas.</li> </ul>		
<b>1.2 RELACIONES DEL CARGO</b>		
1.2.1 Relaciones de Autoridad: No tiene personal a cargo		
1.2.2 Relaciones de Subordinación: El cargo reporta al jefe de producción		
1.2.3 Relaciones de Coordinación:		
<b>2. PERFIL DEL CARGO</b>	2.1.1 Edad requerida	A partir de los 25 años
	2.1.2 Sexo	No Aplica
	2.1.3 Estado Civil	No Aplica
<b>2.1 INFORMACIÓN DEMOGRÁFICA</b>	2.1.4 Nacionalidad	Colombiana
<b>2.2 FORMACIÓN</b>	2.2.1 Estudios Básicos	Bachiller
	2.2.2 Profesionales	
	2.2.3 Postgrado	

2.3 Experiencia 2.3.1 Años 1

### 3. COMPETENCIAS LABORALES

#### 3.1 COMPETENCIAS DEL SABER

Competencias	Nivel Exigido	Descripción
Conocer sobre requerimientos de bodega y almacén Saber manejar inventarios	4	Conocimientos relacionados a la labor a desarrollar en la empresa

#### 3.2 COMPETENCIAS DEL SABER HACER

Competencias	Nivel Exigido	Descripción
Capacidad de Autoaprendizaje Continuo	4	<p>a. Capaz de generar un alto compromiso en el aprendizaje continuo.</p> <p>b. Capaz de generar un alto compromiso y desarrollo de aprendizaje continuo.</p> <p>c. Capaz de generar compromiso, desarrollo y mejoras por medio del aprendizaje continuo.</p> <p>d. Capaz de generar una cultura de aprendizaje continuo.</p>
Comunicación Efectiva Para Compartir Conocimientos	4	<p>a. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva.</p> <p>b. Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito.</p> <p>c. Capacidad excepcional de expresar conceptos e ideas en forma efectiva de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito.</p>
Comprensión interpersonal y Empatía orientada a resultados	4	<p>a. Desarrolla un nivel de comprensión interpersonal y empatía hasta mostrar resultados.</p> <p>b. Brinda apoyo a todos sus subordinados generando una cultura organización basada en las relaciones.</p> <p>c. Muestra interés por mejorar y mostrar resultados tangibles, creando altas expectativas a nivel de cliente, socios estratégicos y empleados.</p> <p>d. Proyecta las acciones de la organización con el objetivo de incrementar la competitividad y la</p>

Orientación al Cliente	4	<p>satisfacción de los clientes.</p> <p>e. Estimula y reconoce las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a promover la mejora continua y la eficiencia.</p> <p>a. Solicita y tiene en cuenta los requerimientos de los clientes.</p> <p>b. Mantiene una actitud abierta a la satisfacción de los requerimientos de los clientes internos y externos.</p> <p>c. Reconoce y tiene en cuenta los requerimientos de los clientes.</p>
------------------------	---	--

3.3 COMPETENCIAS DEL SER

<b>Competencias</b>	<b>Nivel Exigido</b>	<b>Descripción</b>
Sentido de pertenencia y Compromiso Corporativo	4	<p>a. Previene y supera obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la institución.</p> <p>b. Establece en acciones concretas la visión de la corporación, identificándose con ella y asumiéndola como propia.</p> <p>c. Diseña herramientas de seguimiento y control de los objetivos, metas y proyectos planteados, para la consecución de los resultados.</p> <p>d. Transmite a los colaboradores los objetivos, y los motiva hasta generar en ellos compromiso e identificación corporativa.</p> <p>a. Lidera y promueve el espíritu de equipo en toda la Institución.</p> <p>b. Muestra y reconoce las fortalezas de un equipo de trabajo frente a otros, no procurando generar un ambiente de competencias si como reconocimiento y valoración de los resultados.</p> <p>c. Refuerza el desempeño de otras áreas y fomenta el intercambio de información y experiencia.</p> <p>d. Es considerado un modelo a seguir en el manejo de equipos de alto desempeño.</p>
Trabajo en Equipo y colaboración	4	<p>a. Lidera y promueve el espíritu de equipo en toda la Institución.</p> <p>b. Muestra y reconoce las fortalezas de un equipo de trabajo frente a otros, no procurando generar un ambiente de competencias si como reconocimiento y valoración de los resultados.</p> <p>c. Refuerza el desempeño de otras áreas y fomenta el intercambio de información y experiencia.</p> <p>d. Es considerado un modelo a seguir en el manejo de equipos de alto desempeño.</p>

### 7.3. Proceso de reclutamiento y selección por competencias para los cargos de cada una de las áreas de la empresa Laboratorios y distribuciones J.Q Ltda

**Objetivo:** Garantizar que el personal que vaya a ingresar a la empresa cumpla con el perfil y las competencias necesarias para un desempeño óptimo en el cargo.

**Alcance:** Este proceso debe aplicarse para el reclutamiento y selección por competencias para los cargos definidos en cada una de las dependencias de la empresa Laboratorios y distribuciones J.Q Ltda.

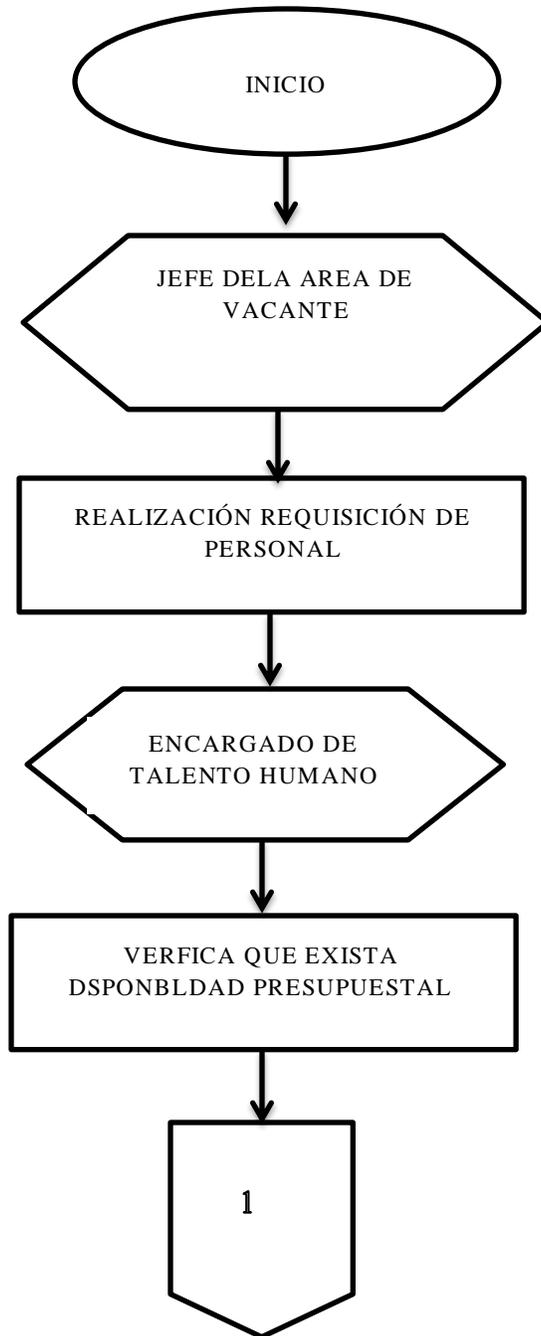
Responsable			Actividad	Documento
Gerente			Realiza requisición de personal	Requisición de Personal
Encargado humano	de	Talento	Verifica que exista disponibilidad Presupuestal	
Encargado humano	de	Talento	Si existe disponibilidad continua el proceso en caso contrario notifica a jefe del área vacante la no contratación	
Encargado humano	de	Talento	Turna solicitud con Especialista en reclutamiento y selección de personal	
Especialista en reclutamiento y selección			Verifica que el análisis de puesto este elaborado y tenga toda la información necesaria	
Especialista en reclutamiento y selección			Si existe análisis de puesto y esta actualizado se continua con el proceso en caso contrario se actualiza o se elabora en coordinación con área vacante	Análisis de Puesto
Especialista en reclutamiento y selección			Elabora tabla de decisión con rasgos a evaluar, instrumentos a utiliza y	Tabla de Decisión

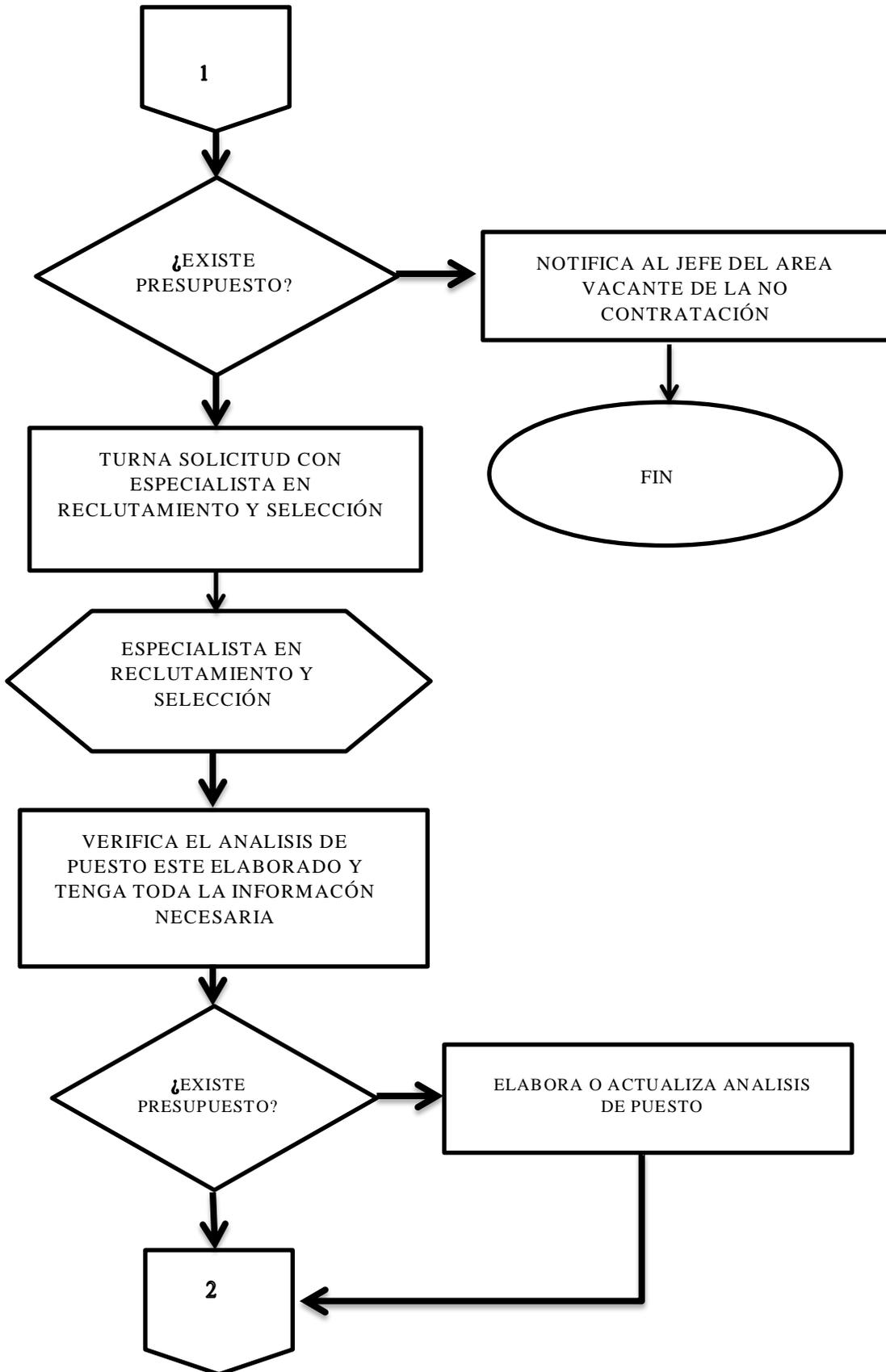
Especialista en reclutamiento y selección	<p>critérios de evaluación</p> <p>Selecciona o elabora los instrumentos (exámenes, pruebas psicométricas, etc.) que se van a utilizar en el proceso</p>	<p>Pruebas Psicométricas y exámenes de conocimientos y habilidades</p>
Especialista en reclutamiento y selección	<p>Elabora convocatoria</p>	<p>Convocatoria</p>
Especialista en reclutamiento y selección	<p>Realiza la difusión de la convocatoria</p>	
Especialista en reclutamiento y selección	<p>Recibe documentos de candidatos, verifica que cubran los candidatos con criterios de convocatoria y realiza entrevista inicial</p>	<p>Formato de entrevista inicial</p> <p>Guía del proceso Solicitud de empleo</p> <p>Curriculum</p>
Especialista en reclutamiento y selección	<p>Informa a los candidatos que no cubran criterios sobre otras convocatorias y agradece interés</p>	
Especialista en reclutamiento y selección	<p>Recibe documentos de candidatos que cubren con los requisitos, informa del proceso y comunica fecha de exámenes</p>	<p>Guía del proceso Solicitud de empleo</p> <p>Curriculum profesional</p> <p>Comprobantes</p>
Especialista en reclutamiento y selección	<p>Aplica examen de conocimientos y de habilidades.</p>	<p>Examen de conocimientos y habilidades</p>
Especialista en reclutamiento y selección	<p>A candidatos que no aprobaron exámenes, informa de resultados, agradece su interés, les informa de futuras convocatorias y realiza sugerencias para mejorar desempeño en futuras ocasiones</p>	
Especialista en reclutamiento y selección	<p>A candidatos que aprobaron exámenes informa de sus resultados y la fecha de aplicación de pruebas psicométricas</p>	
Especialista en	<p>Aplica pruebas psicométricas</p>	<p>Pruebas</p>

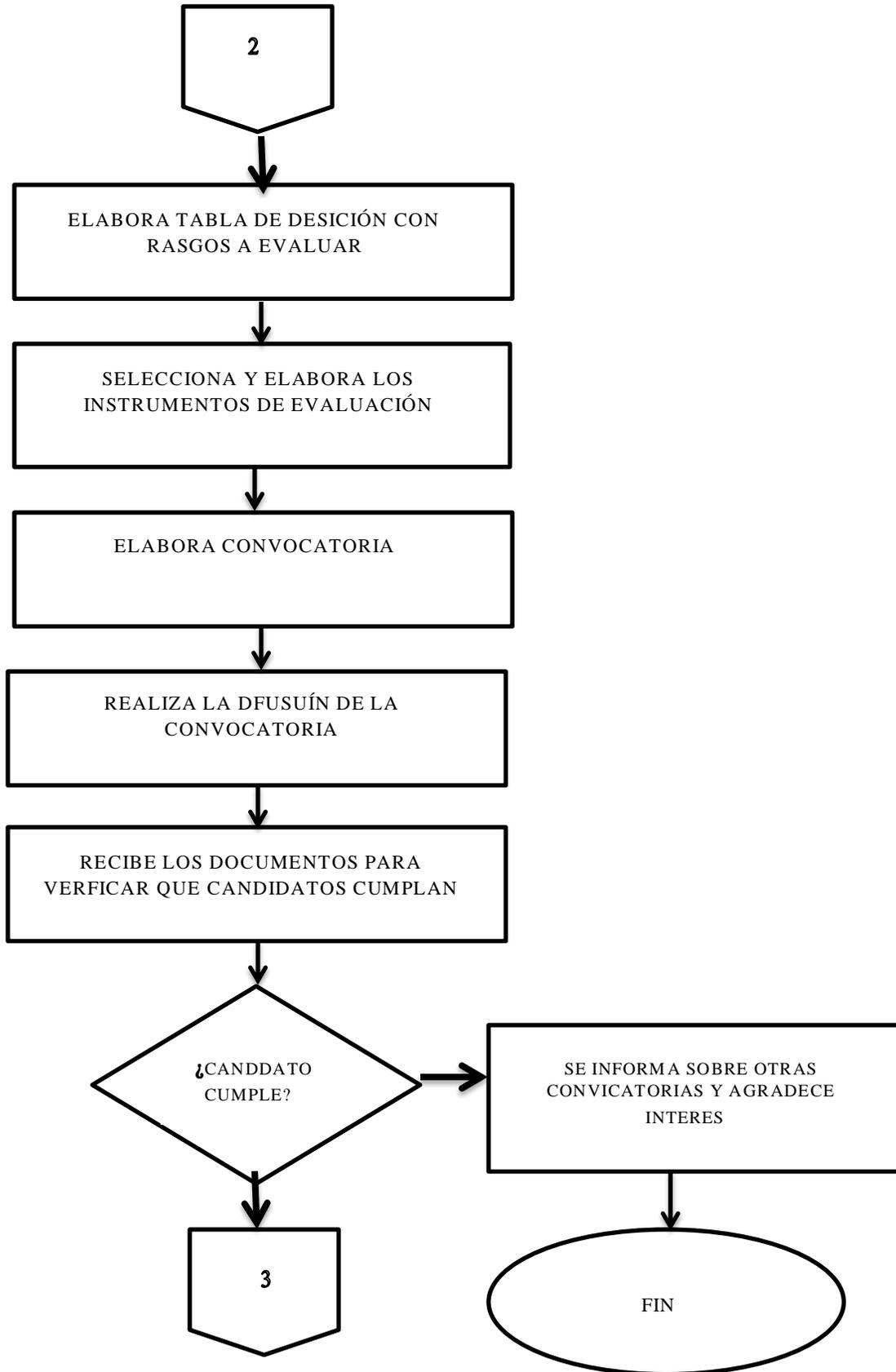
reclutamiento y selección		Psicométricas
Especialista en reclutamiento y selección	Elabora reporte individual de evaluación Psicométrica A candidatos que no aprobaron pruebas psicométricas, informa de resultados, agradece su interés, les informa de futuras convocatorias y realiza sugerencias para mejorar desempeño en futuras ocasiones	Reporte de estudio psicométrico
Especialista en reclutamiento y selección	A candidatos que aprobaron pruebas psicométricas informa de sus resultados y fecha de la siguiente evaluación A candidatos que no aprobaron estudio socioeconómico, informa de resultados, agradece su interés, les informa de futuras convocatorias y realiza sugerencias para mejorar desempeño en futuras ocasiones	
Especialista en reclutamiento y selección	A candidatos que aprobaron estudio socioeconómico informa de sus resultados y fecha de la siguiente evaluación	
Especialista en reclutamiento y selección	Solicita elaboración de estudio médico	Estudio médico
Especialista en reclutamiento y selección	Recibe reporte de estudio médico	
Especialista en reclutamiento y selección	A candidatos que no aprobaron estudio médico, informa de resultados, agradece su interés, les informa de futuras convocatorias y realiza sugerencias para	

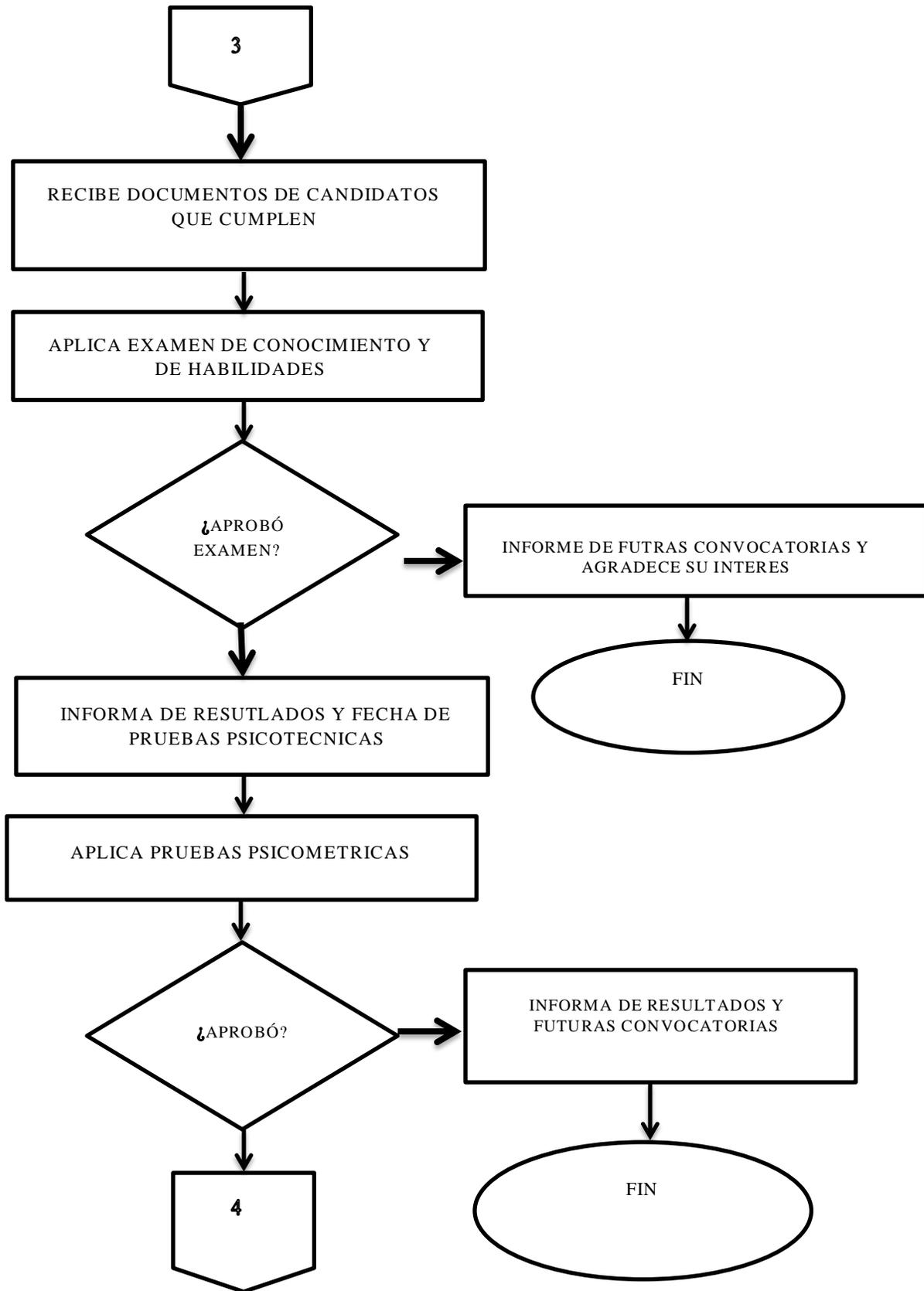
mejorar desempeño en futuras ocasiones		
Especialista en reclutamiento y selección	A candidatos que aprobaron estudio médico informa de sus resultados y fecha de la siguiente evaluación	
Especialista en reclutamiento y selección	Programa entrevista final con jefe de área Vacante	
Especialista en reclutamiento y selección	Recibe resultados de entrevista final	Entrevista final
Especialista en reclutamiento y selección	Integra informe general de la evaluación de los candidatos	
Especialista en reclutamiento y selección	Envía informe a jefe de área vacante	
Especialista en reclutamiento y selección	Recibe decisión del personal a contratar	
Especialista en reclutamiento y selección	Integra datos de personal no contratado a bolsa de trabajo	Bolsa de trabajo
Especialista en reclutamiento y selección	Informa a personal seleccionado de fecha de contratación y lo canaliza al área de contratación Informa a personal no seleccionado de resultados, de que fue integrado a bolsa de trabajo y de que será considerado para futuras contrataciones	
Especialista en reclutamiento y selección	Integra expediente de convocatoria	Expediente
Especialista en reclutamiento y selección	Archiva o entrega al área correspondiente expediente de convocatoria	

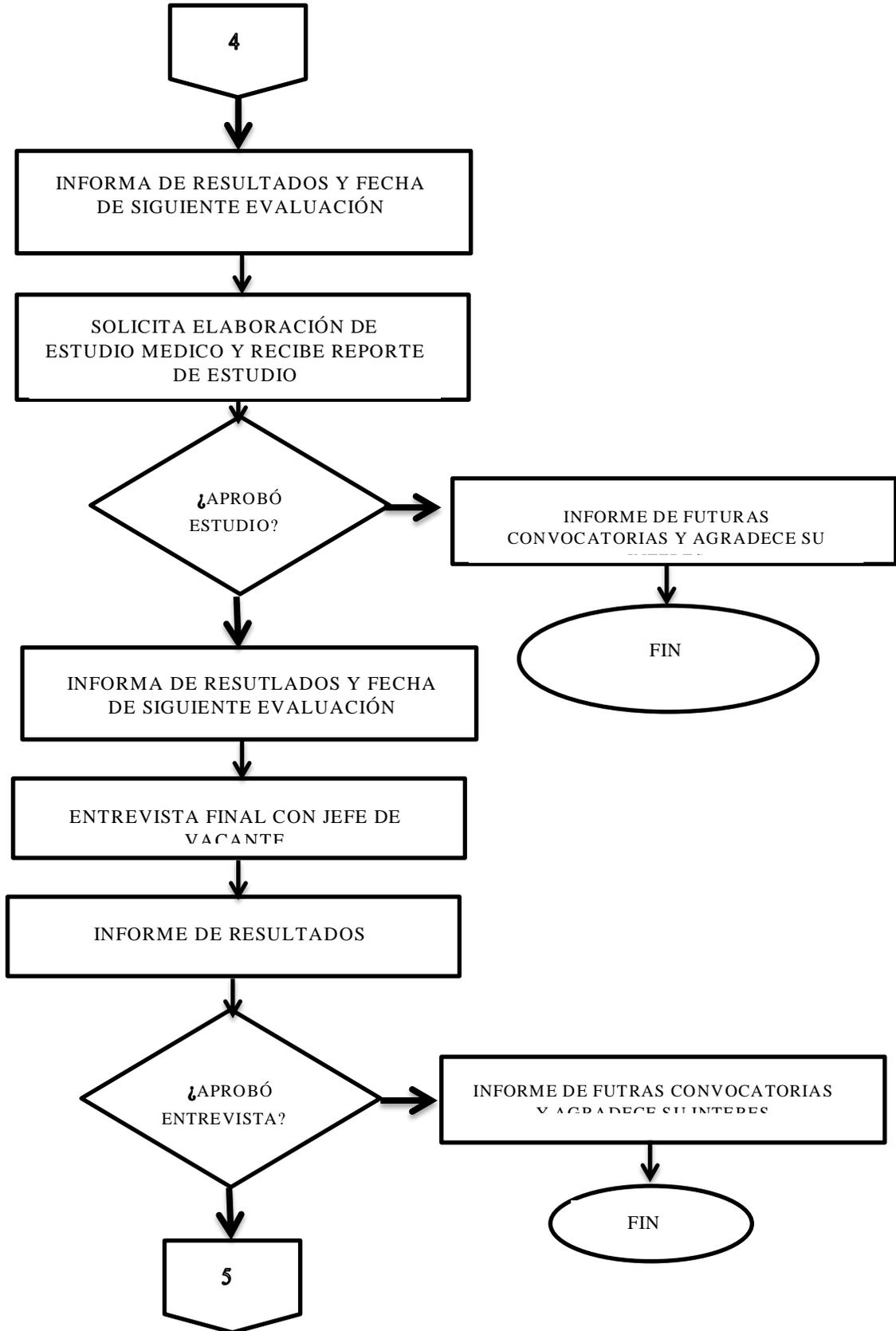
Grafica 2 Diagrama de flujo del procedimiento de reclutamiento y selección

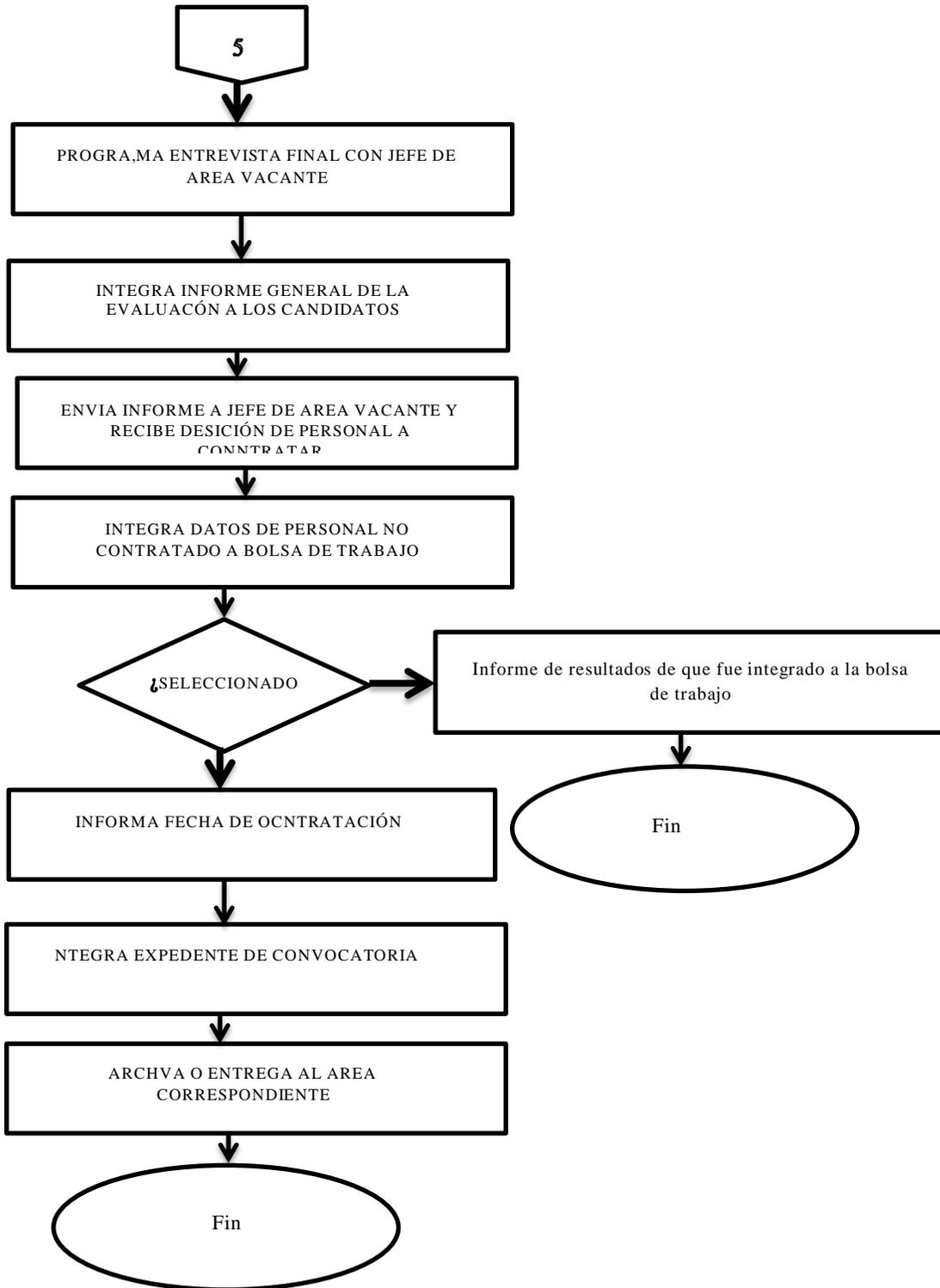












## **8. Proceso de evaluación del desempeño por competencias para medir y encontrar brechas susceptibles de mejorar**

**Objetivo:** Evaluar el desempeño laboral cada uno de los empleados de la empresa Laboratorio y Distribuciones J.Q Ltda, basado en las competencias necesarias para desempeñarse acertadamente en sus cargos.

**Alcance:** El proceso es aplicable a todas las dependencias y empleados de la organización.

**Responsable:** Encargado de talento humano.

### **Etapas:**

- ❖ **Programación de la evaluación:** El encargado de talento humano en compañía del jefe de producción, llevaran a cabo la planeación y programación de las respectivas fechas de ejecución del proceso de evaluación, responsables, recursos, equipos necesarios para la realización. Se llevara a cabo de forma vertical, donde se tiene en cuenta la opinión del jefe inmediato y el colaborador, con el respectivo aval del jefe evaluador que garantice la objetividad del proceso.
- ❖ **Comunicación del proceso:** Por medio de comunicado enviado por correo interno y se publicará en carteleras de la empresa, el encargado de talento humano informa a todos los colaboradores y empleados de la empresa, los objetivos, procedimientos y fechas de la realización.

- ❖ **Entrenamiento del equipo de evaluadores:** El área de talento humano debe realizar un entrenamiento previo al equipo de evaluadores sobre el procedimiento de la evaluación del desempeño laboral, dando claridad al uso correcto de la herramienta de evaluación, suministrar las especificaciones requeridas para lograr el éxito en el proceso.
- ❖ **Realización de la evaluación, análisis de datos y formulación del plan de mejoramiento por las partes:** Esto se llevarán a cabo por medio de la realización de los formatos de evaluación diseñados (Ver Anexo B).
- ❖ **Entrega del formulario, totalmente diligenciado y firmado al encargado de talento humano:** Una vez diligenciado en su totalidad el formulario de evaluación de desempeño, el evaluador imprimirá y firmará, y recogerá las formas del evaluado y su jefe, cuando cuenta con todas las firmas deberá ser entregado al encargado de talento humano, para su respectivo control, registro y protección que permita la generación del informe correspondiente.

#### **Metodología para la aplicación de la evaluación:**

- Teniendo en cuenta la planificación realizada por el encargado de talento humano, el día y la hora señalada se debe realizar el proceso de evaluación por parte de cada uno de los jefes y sus subalternos.
- El evaluador informa al evaluado cuales son los objetivos de la evaluación de desempeño por competencias y los resultados que serán obtenidos.
- El jefe en compañía del subalterno realzará el diligenciamiento del formulario de evaluación del desempeño, asegurando la lectura de la competencia con cada una de

las variables definidas para el proceso de evaluación de acuerdo al nivel jerárquico establecido por la organización.

- Una vez seleccionadas cada una de las respuestas y las variables definidas, la herramienta de evaluación arrojará de forma automática un informe individual con las respectivas calificaciones y las observaciones del caso por cada una de las competencias que se haya evaluado por el ciclo evaluado.

**Análisis y descripción de los resultados:** Cuando se obtengan los resultados de la evaluación, estos serán analizados conjuntamente entre el evaluador y el evaluado y se harán las observaciones correspondientes. El objetivo es identificar las fortalezas y debilidades del evaluado y las causas y consecuencias de las mismas buscando entre las partes un plan de mejoramiento.

**Formulación del plan y compromiso de mejoramiento:** Analizados los resultados y todas las observaciones, se harán las recomendaciones y se generaran los compromisos por parte del evaluador y evaluado, con su respectiva fecha de cumplimiento. Esto se debe hacer con el objeto de tener elementos para lograr el respectivo seguimiento y control del proceso de mejoramiento de las competencias en las que se identificaron las falencias por parte del colaborador empleado.

Por último, se hará entrega del formulario, totalmente diligenciado y firmado por los responsables del proceso al encargado de talento humano, quien debe dar el tratamiento requerido a los resultados obtenidos por cada uno de los procesos, teniendo en cuenta las

familias de cargos y sus respectivas competencias, presentando un informe detallado de los resultados a la gerencia, acompañado de un plan de formación como propuesta para disminuir la brecha existente durante el proceso de evaluación por cada una de las competencias.

Una vez revisado y aprobado el plan de formación por la gerencia general y la dirección de producción, el encargado de talento humano debe cargar a la gestión el nuevo el plan de formación para el periodo siguiente, planificando las respectivas fechas, horas que serán empleadas para llevar a cabo los planes de formación al interior de la organización.

## **9. Plan de capacitación y entrenamiento para el potenciar las competencias del personal de la empresa**

### **Actividad de la Empresa**

La empresa Laboratorio y Distribuciones J.Q. Ltda es una empresa del sector farmacéutico, cuyo objeto social es la elaboración y venta de medicamentos de tipo genérico y de marcas propias. Cuenta con una estructura administrativa conformada por una junta de socios, una gerencia general, de la cual dependen los departamentos administrativos de las áreas de mercadeo y ventas, técnico o de producción, garantía de calidad y logístico.

### **Justificación**

En la empresa, se trabaja en la búsqueda de resultados de alto impacto por ello, cada uno de los procesos diseñados han sido trabajados desde la misma misión y visión de la empresa, tratándose en todo momento desarrollar relaciones estratégicas con los clientes externos e internos, además con proveedores e incluso con ciertas empresas que son competencias pero que ejercen en el mercado una competencia justa.

Dentro de los objetivos principales de la empresa, está el contar con un talento humano apto para el desarrollo de las actividades productivas de tal forma que se ha destinados recursos y esfuerzo en la búsqueda de esta meta. El hecho de que cada empleado colaborador de la empresa cuenta con los recursos más importantes que requiera y que la empresa esté en su deber entregar, se concibe un mayor esfuerzo y resultados de alto impacto de los empleados para la empresa y el sector farmacéutico.

Lo que se busca con el presente programa de capacitación y entrenamiento es que cada una de las personas congruentes en las dependencias de la empresa (clientes internos) experimente de la empresa un compromiso con su desarrollo y mejora continua, por ello el programa es propuesto de forma integral para todas las dependencias de la empresa.

### **Alcance**

A todo personal idóneo que cumpla con los requisitos establecidos por la empresa de acuerdo al puesto de trabajo que se encuentre vacante, que sienta el compromiso por el mejoramiento continuo y creciente de la empresa.

### **Objetivos del plan de capacitación**

- Optimizar el uso de los recursos materiales, tecnológicos y económicos de la empresa.
- Desarrollar de forma eficiente cada uno de los procesos de la empresa, de tal forma que el macroproceso de la empresa esté correctamente estructurado y en funcionamiento óptimo.
- Desarrollar en las personas por medio de sus competencias laborales el trabajo en equipo, el refuerzo de valores, comunicación y el desarrollo en la empresa.

### **Programa de capacitación y entrenamiento de la empresa**

En la siguiente tabla, se hace una descripción del programa de capacitación y entrenamiento, de cada una de sus actividades, de la duración y de los responsables.

Tabla 15 Programa de capacitación

<b>Tema</b>	<b>Duración</b>	<b>Lugar de formación</b>	<b>Fecha</b>	<b>Organizador del curso</b>	<b>Participantes</b>
Curso de Buenas Prácticas de manufactura	20 horas	Instalaciones de la empresa	Estipulada por la empresa	Jefe de producción Director Técnico	Operarios Oficios varios Auxiliar de bodega
Curso de Mantenimiento e Higiene en el puesto de trabajo	20 horas	Instalaciones de la empresa	Estipulada por la empresa	Jefe de producción Director Técnico	Operarios Oficios varios Auxiliar de bodega Contador Asistente administrativo
Conferencia “Comunicación efectiva de equipos de trabajo”	2 horas	Instalaciones de la empresa	Estipulada por la empresa	Encargado de talento humano	Jefe de producción Director Técnico Operarios Oficios varios Auxiliar de bodega Contador Asistente administrativo
Charla sobre el liderazgo en el puesto de trabajo	1 hora 30 minutos	Instalaciones de la empresa	Estipulada por la empresa	Encargado de talento humano	Jefe de producción Director Técnico Operarios Oficios varios Auxiliar de bodega Contador Asistente administrativo
Factores Motivacionales en el Trabajo, Trabajo en Equipo y	20 horas	Instalaciones de la empresa	Estipulada por la empresa	Director de Recursos Humanos	Jefe de producción Director Técnico Operarios

Comunicación Efectiva para compartir conocimiento.					Oficios varios Auxiliar de bodega Contador Asistente administrativo
Perspectiva estratégica de la empresa	1 hora 30 minutos	Instalaciones de la empresa	Estipulada por la empresa	Gerente	Jefe de producción Director Técnico Operarios Oficios varios Auxiliar de bodega Contador Asistente administrativo
Servicio y atención al cliente	20 horas	Instalaciones de la empresa	Estipulada por la empresa	Encargado de talento humano	Contador Asistente administrativo

Revisado y aprobado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
Gerente

Fuente. La Autora.

## **10. Conclusiones**

De acuerdo a todo lo desarrollado en el trabajo de investigación se puede llegar a las siguientes conclusiones. La empresa desde su gerencia general, ha manifestado preocupación por la problemática de las bajas en las ventas y la producción de los productos, gracias a que no se manifiesta crecimiento en los pedidos, no se registran nuevos clientes y por el contrario cada día la producción es más reducida.

Desde observación directa desarrollada en la empresa y las diferentes dependencias de la misma se logró establecer que hay desorden en los puestos de trabajo, no se evidencia control requerido en el inventario, los empleados manifiestan tener una sobre carga en las funciones y el trabajo que les ha sido delegado, los pedidos se están entregando retrasados gracias a la falta de planeación en la compra de insumos, el manejo de la producción y demás. Esto ha ocasionado una disminución en la productividad de la empresa.

El desarrollo del trabajo requiere de la empresa total compromiso, para que cada una de las pautas sean desarrolladas en el reclutamiento, selección, ingreso, capacitación y entrenamiento de cada uno de los colaboradores de la empresa, de esta forma se garantizará éxito en la aplicación del modelo de gestión y resultados de alto impacto para la gerencia y la junta de socios. Promover el compromiso de los empleados y le desarrollo de los mismos también funcionaría como un detonante del crecimiento competitivo de la empresa no solo a nivel interno sino al nivel de sector farmacéutico.

## **11. Recomendaciones**

De acuerdo a cada una de las situaciones identificadas y que no resultan positivas y luego de desarrollar el diseño de un modelo de gestión de talento humano por competencias se sugieren las siguientes recomendaciones. Inicialmente es necesario que la empresa promueva desde la gerencia, un sentido de pertenencia en el talento humano, presentando a la empresa como su segundo hogar, una fuente de ingresos y bienestar no solo personal sino familiar, en la medida en que la empresa representa la fuente de ingreso para para proveer y satisfacer las necesidades en el hogar.

Hacer seguimiento de cada una de las actividades especialmente de los informes de evaluación de desempeño, procesos de mejora continua y capacitación, de tal forma que puedan determinar cómo es el impacto y abordar las áreas que requieran intervención inmediata para no comprometer la mejora general de los empleados y de la empresa. Para ello, se recomienda seguimiento especial desde la gerencia de tal forma que cada responsable de área y en especial el encargado de talento humano siempre cuenten con un ente que inspecciones, regule, controle y apoye el proceso de mejora.

Es importante la asignación de recursos nuevos en el proceso de capacitación y entrenamiento, ello genera en los colaboradores o empleados de la empresa, un grado de satisfacción en la medida que evidencia compromiso desde la empresa por su desarrollo laboral y personal. En los estudios contemporáneos de las ciencias organizacionales se ha dado especial protagonismo a la satisfacción de las personas como especial motor para el desarrollo, el

crecimiento y la mejora continua.

Una última recomendación es para el encargado de talento humano, se sugiere que desarrolle actividades de inspección y desarrollo, mayor seguimiento a las necesidades que los empleados demanda de la empresa, de tal forma que se pueda hacer una intervención oportuna a cada caso, evitando así el riesgo de pérdidas y bajas productivas.

## Bibliografía

- Afidro, W. (12 de mayo de 2016). *Asociación de Laboratorios Farmacéuticos de Investigación y Desarrollo*. Obtenido de Universidad Tecnológica Equinoccial:  
[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1125/1/54735\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/1125/1/54735_1.pdf)
- Alles, M. A. (2007). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias (Vol. 1)*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Carbarcas, N. (25 de Mayo de 2016). *Gestión del talento humano*. Caracas, Venezuela.
- De Gialdino, I. V. (2006). *La investigación cualitativa: Estrategias de investigación cualitativa*. . Barcelona: Gedisa.
- Laboratorios y distribuciones JQ LTDA . (2010). *Manual de calidad*. Barranquilla: JQ.
- Mc Clelland, D. (1973). *Evaluar la competencia en lugar de la inteligencia*. Harvard Deusto Business Review.
- Mertens, L. (1997). *Sistemas de competencia laboral: surgimiento y modelos. Formación basada en competencia laboral*.
- Palés, J., Nolla, M., & Oriol, A. (2010). *Proceso de Bolonia (I): educación orientada a competencias*. . Educación médica.
- Pardo, C. E. (2007). *Gestión del talento humano basado en competencias: cualificando el potencial para lograr el éxito empresarial [Trabajo de grado]*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Spencer, J., & Spencer, G. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York.
- Vargas, F. (2002). *Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento*

*humano: convergencias y desafíos.* Montevideo: CINTERFOR-Centro de investigación para el trabajo y la formación OIT.

Vásquez, P. (2014). *Metodología para el diseño de un sistema de competencias para la gestión del talento humano en una organización.* Medellín - Antioquia: Universidad de Medellín.

**Anexos**

Anexo A Consentimiento informado para el desarrollo del trabajo de grado en la empresa de la referencia.

*Laboratorios y Distribuciones*  *Ltda.*

División Farmacéutica  
NIT. 800.101.570-2

Barranquilla, 26 de Agosto de 2016

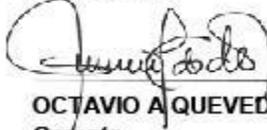
Señores  
**Comité de Investigaciones**  
**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES**  
Cartagena

**Ref:** CERTIFICACIÓN CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA DESARROLLO DE TRABAJO DE GRADO TITULADO: DISEÑO DE UN MODELO DE GESTION DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA EL LABORATORIO Y DISTRIBUCIONES J.Q LTDA DE BARRANQUILLA – ATLÁNTICO.

Por este medio y a solicitud de la interesada **YENERYS ESTHER RAMIREZ CORTESANO**, identificada con cedula de ciudadanía No. 32.609245 de Barranquilla, empleada y ubicada en el departamento administrativo de esta empresa, informamos del consentimiento para que haga uso de la información pertinente de la empresa, en el desarrollo de su proyecto de grado descrito en el asunto de la referencia.

Aclaremos que esta autorización es solo para hacer uso de tipo académico de la información solicitada.

Atentamente:

  
**OCTAVIO A QUEVEDO C.**  
Gerente

Anexo B Formato evaluación del desempeño para el personal de la empresa

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA</b>					
Nombre del funcionario: _____ Fecha: _____					
Departamento: _____ Cargo: _____					
Desempeño en la función: Considere solo el desempeño actual del empleado en su función.					
Ítem	<b>Óptimo 5</b>	<b>Bueno 4</b>	<b>Regular 3</b>	<b>Mediocre 2</b>	<b>Débil 1</b>
Creatividad  Capacidad de concepción o invención de algo	Posee capacidad de concepción e invención de soluciones	Frecuentemente conciona e invenciona soluciones	Ocasionalmente conciona e invenciona soluciones	Rara vez conciona e invenciona soluciones	Nunca conciona e invenciona soluciones
Liderazgo  Capacidad de ser reconocido como jefe u orientador	Permanente es reconocido y seguido como jefe	Fácilmente es reconocido y seguido como jefe	Ocasionalmente es reconocido y seguido como jefe	Muy pocas veces es reconocido y seguido como jefe	No es reconocido y seguido como jefe
Toma de decisiones  Actitud para resolver situaciones o escoger dentro de varias opciones	Siempre resuelve las situaciones que se presentan	Frecuentemente resuelve las situaciones que se presentan	A menudo resuelve las situaciones que se presentan	Muy pocas veces resuelve las situaciones que se presenta	Casi nunca resuelve las situaciones que se presentan
Logro de resultados  Capacidad de conseguir o alcanzar lo que se intenta o requiere	siempre consigue lo que requiere o desea	Frecuentemente logra lo que intenta o requiere	A menudo logra lo que intenta o requiere	Muy pocas veces logra lo que intenta o requiere	Casi nunca logra lo que intenta o requiere
Planeación y retroalimentación de	Siempre evalúa lo ejecutado	Frecuentemente evalúa lo ejecutado	Casi siempre evalúa lo	algunas veces evalúa lo	Pocas veces evalúa lo

desempeño Capacidad de proyectar y evaluar lo ejecutado contra lo proyectado	contra lo proyectado	contra lo proyectado	ejecutado contra lo proyectado	ejecutado contra lo proyectado	ejecutado contra lo proyectado
Responsabilidad  Dedicación al trabajo y nivel de fiscalización que requiere	Merece la máxima confianza no requiere fiscalización	Se dedica apropiadamente a su trabajo	Puede confiarse en su trabajo si se ejerce una fiscalización normal	No siempre produce los resultados deseados	Es imposible confiar en sus servicios, requiere máxima fiscalización
Honestidad Actitud del empleado por la honradez el decoro y la justicia	El empleado nunca ha generado dudas en su desempeño	El empleado muestra disposición hacia la honradez y la equidad	El empleado tiene un desempeño normal	El empleado genera dudas sobre su desempeño	El empleado ha tenido situaciones en que ha faltado al decoro y la equidad

Anexo C Formato para reclutamiento y selección

<p>Laboratorios y Distribuciones J.Q Ltda Entrevista de trabajo</p>	
Nombre y apellidos:_____	Fecha:_____
Puesto de trabajo:_____	
1. ¿Cuál fue su fuente de información acerca de la convocatoria o vacante?	_____ _____
2. ¿Por qué le gustaría trabajar en esta empresa?	_____ _____
3. ¿Conocía de la existencia de Laboratorios y Distribuciones J.Q Ltda con anterioridad? ¿En qué forma?	_____ _____
4. ¿Se ha desempeñado anteriormente en un cargo igual o similar? ¿Comente su experiencia?	_____ _____
5. Describa de forma breve las funciones del perfil ocupacional de su especialidad.	_____ _____
6. ¿Cuál es su edad y estado civil?	_____
7. ¿Tiene hijos? ¿Cuántos?	_____
8. ¿Con quién convive?	_____
9. Si desea puede formular preguntas para aclarar dudas con respecto a la empresa o puesto de trabajo.	_____
Realizado por:_____	Hora:_____