

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO

CARRERA:  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Trabajo de titulación previo a la obtención del título: INGENIERO E  
INGENIERA COMERCIAL

TEMA:  
DISEÑO DE UN MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR  
COMPETENCIAS PARA LAS FARMACIAS FRANQUICIADAS A LA  
DISTRIBUIDORA FARMACÉUTICA ECUATORIANA DIFARE S.A., EN LA  
CIUDAD DE QUITO.

AUTOR:  
PAÚL VLADIMIR URBANO JIMÉNEZ  
LADY ALEXANDRA SEGARRA CABRERA

DIRECTOR:  
LEIBNIZ SATAMA OROZCO

Quito, mayo 2015

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO  
DEL TRABAJO DE GRADO**

Nosotros, autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total y parcial de este trabajo de titulación y su reproducción sin fines de lucro.

Además, declaró que los conceptos, análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

Quito, mayo del 2015

---

Lady Alexandra Segarra Cabrera

C.I. 0705037034

---

Paúl Vladimir Urbano Jiménez

C.I. 1716817356

## **DEDICATORIA**

La presente tesis es un logro profesional resultado de la responsabilidad, amor por nuestra profesión y esfuerzo, estamos convencidos que nos abrirá nuevos caminos hacia el éxito. Por lo tanto dedicamos esta tesis a nuestra familia que fueron un pilar muy importante para poder alcanzar nuestras metas.

Con amor

Lady y Paúl

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a nuestro tutor de tesis Mgs. Leibniz Satama, por haber confiado y apoyarnos en este proceso la elaboración de la tesis y conocimientos que nos ayudaron para poderlo desarrollar.

Agradecemos a todos los que conforman la Universidad Politécnica Salesiana que nos formaron en sus aulas y nos enseñaron lo que el día de hoy lo estamos implementando en nuestras carreras profesionales.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1.....</b>	<b>3</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>3</b>
1.1. Gestión de Talento Humano por competencias. ....	3
1.1.1. Teoría de las competencias .....	4
1.1.2. Clasificación general de competencias .....	7
1.1.3. Diccionario de competencias de Hay/McBer .....	7
1.2. Selección por competencias .....	8
1.2.1 Selección de personal.....	8
1.2.2 Proceso de selección por competencias .....	9
1.2.3 ¿Cuáles son las características del proceso de selección basado en el Modelo de las Competencias? .....	10
1.2.4 Beneficios de la selección por competencias.....	10
1.2.5 Proceso de selección de competencias basado en la metodología de Martha Alles.....	10
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>16</b>
<b>LA EMPRESA.....</b>	<b>16</b>
2.1 Reseña Histórica de la empresa DIFARE.S.A.....	16
2.2 Farmacias CRUZ AZUL.....	17
2.3 Cultura organizacional de DIFARE S.A.....	17
2.4 Estructura Organizacional DIFARE S.A. ....	20
2.5 Diagnóstico y descripción del proceso de Selección de Personal actual de las farmacias franquiciadas a DIFARE S.A.....	21
2.5.1 Proceso actual de Selección de Personal de las farmacias franquiciadas a DIFARE S.A. ....	21
Proceso actual de Selección de Personal de las farmacias franquiciadas a DIFARE S.A. ....	21
2.5.2 Cargos existentes en las farmacias franquiciadas a DIFARE S.A.....	22
2.5.3 Indicador de renuncias voluntarias del personal farmacias franquiciadas a DIFARE S.A. ....	22
2.5.4 Árbol del Problemas del proceso de selección de personal de las farmacias franquiciadas a DIFARE S.A. ....	25

2.5.4.1	Análisis datos renuncias voluntarias .....	29
2.5.5	FODA del proceso de selección de personal de las farmacias franquiciadas a DIFARE S.A.....	29
2.5.5.1	Matriz de evaluación de impacto interno.....	30
2.5.5.2	Matriz de evaluación de impacto externo .....	33
2.5.5.3	Matriz de vulnerabilidad .....	34
2.5.5.4	Matriz de aprovechamiento.....	35
2.5.5.5	Matriz estratégica FODA .....	37
<b>CAPÍTULO 3.....</b>		<b>39</b>
<b>LA PROPUESTA .....</b>		<b>39</b>
3.1	Diseño de la propuesta .....	39
3.1.1	Requerimiento de personal .....	41
3.1.1.1	Necesidad de cubrir una vacante.....	41
3.1.1.2	Solicitud de personal.....	41
3.1.2	Levantamiento de perfil .....	45
3.1.2.1	Descripción de cargos para las farmacias franquiciadas a DIFARE S.A. ...	45
3.1.2.2	Descripción del cargo de Auxiliar de Farmacia.....	46
3.1.2.3	Descripción del cargo de Administrador de Farmacia.....	49
3.1.2.4	Descripción del cargo de Químico Farmacéutico .....	52
3.1.3	Definición del tipo de proceso .....	55
3.1.4	Definición de las fuentes de reclutamiento .....	56
3.1.5	Pre-selección de candidatos .....	58
3.1.6	Acercamiento telefónico .....	59
3.1.7	Evaluaciones de conocimiento y psicológicas.....	63
3.1.8	Verificación de referencias laborales y antecedentes penales .....	70
3.1.9	Entrevistas Incidentes Críticos por Talento Humano .....	72
3.1.10	Terna mejores candidatos a la vacante.....	74
3.1.11	Entrevista a finalistas .....	76
3.1.12	Resultado de la entrevista .....	79
3.1.13	Exámenes de laboratorio.....	80
3.1.14	Comunicación a postulantes que se quedaron fuera del proceso.....	80
3.1.15	Contratación.....	82
3.1.16	Inducción al cargo y a la compañía.....	88
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>90</b>

<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>91</b>
<b>LISTA DE REFERENCIAS .....</b>	<b>92</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Agrupación de Competencias Hay/McBer. ....	8
Tabla 2. Perfil de Cargo actual de las farmacias franquiciadas a DIFARE S.A. ....	22
Tabla 3. Rotación de personal en las Farmacias Franquiciadas “CRUZ AZUL” de DIFARE S.A. ....	23
Tabla 4. Causas rotación de personal en las Farmacias Franquiciadas “CRUZ AZUL” de DIFARE S.A. ....	23
Tabla 5. FODA del proceso de selección de personal de las Farmacias Franquiciadas a DIFARE S.A. ....	30
Tabla 6. Matriz de impacto interno ....	31
Tabla 7. Factores internos claves: fortalezas y debilidades ....	32
Tabla 8. Matriz de impacto externo. ....	33
Tabla 9. Factores externos claves: oportunidades y amenazas ....	34
Tabla 10. Matriz de vulnerabilidad – amenazas vs. debilidades. ....	35
Tabla 11. Matriz de aprovechamiento- oportunidades vs. fortalezas. ....	36
Tabla 12. Matriz estratégica FODA ....	37
Tabla 13. Propuesta Cronograma proceso de selección de personal para las Farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A. ....	45
Tabla 14. Detalle de funciones de Auxiliar de Farmacia. ....	47
Tabla 15. Detalle de funciones del Administrador de Farmacia. ....	50
Tabla 16. Detalle de funciones del Químico Farmacéutico. ....	53
Tabla 17. Propuesta: Formato de Preselección de Hojas de vida para las farmacias franquiciadas a DIFARE S.A. ....	58
Tabla 18. Formato solicitud de empleo para las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A. ....	61
Tabla 19. Exámenes de laboratorio pre-ocupacionales. ....	80



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Iceberg. ....	5
Figura 2. Relación entre las motivaciones y el comportamiento de acuerdo a McClelland .....	11
Figura 3. Veinte pasos para garantizar un proceso de selección viable y sólido .....	11
Figura 4. Valores corporativos DIFARE S.A .....	18
Figura 5. Organigrama Estructural de DIFARE S.A. ....	20
Figura 6. Proceso actual de Selección de personal de las farmacias franquiciadas a DIFARE S.A.....	21
Figura 7. Indicador de rotación .....	22
Figura 8. Causas de rotación de personal voluntaria Farmacias Franquiciadas “CRUZ AZUL” de DIFARE S.A	24
Figura 9. Árbol de Problemas de selección de personal de DIFARE S.A. ....	25
Figura 10. Árbol de problemas del alto índice de renuncias voluntarias en las Farmacias Franquiciadas “CRUZ AZUL” de DIFARE S.A. ....	26
Figura 11. Árbol de problemas de baja compensación laboral en las Farmacias Franquiciadas “CRUZ AZUL” de DIFARE S.A.....	27
Figura 12. Árbol de problemas de que no existe una gestión de desempeño en las Farmacias Franquiciadas “CRUZ AZUL” de DIFARE S.A. ....	28
Figura 13. Flujograma de la propuesta del proceso de selección basado en competencias para las farmacias “Cruz Azul” franquiciadas a DIFARE S.A..	40
Figura 14. Requisición de personal para los cargos de las farmacias Cruz Azul franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.....	44
Figura 15. Formato proceso de selección de personal interno por competencias para el cargo de Administrador de Farmacia para las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.....	55
Figura 16. Formato proceso de selección de personal interno por competencias para el cargo de Químico Farmacéutico para las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.....	56
Figura 17. Formato anuncio del proceso de selección de personal externa para Auxiliar de Farmacia basado en competencias para las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.....	57

Figura 18. Formato anuncio del proceso de selección de personal externa para administrador de farmacia basado en competencias para las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A...	57
Figura 19. Formato anuncio del proceso de selección de personal externa para Químico Farmacéutico basado en competencias para las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.....	58
Figura 20. Formato de acercamiento telefónico por competencias para las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.....	60
Figura 21. Formato de evaluación de conocimientos para el cargo de auxiliar de farmacia de las farmacias Cruz Azul franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A	64
Figura 22. Formato de evaluación de conocimientos para el cargo de administrador de farmacia de las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A .....	65
Figura 23. Formato de evaluación de conocimientos para el cargo de Químico Farmacéutico de las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.....	66
Figura 24. Formato test de evaluación trabajo bajo presión para el personal de las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.....	67
Figura 25. Formato test de competencias para el personal de las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.....	70
Figura 26. Formato de referencias laborales por competencias para el personal de las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.....	71
Figura 27. Certificado de antecedentes penales para el personal de las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.....	72
Figura 28. Formato entrevista de personal basada en incidentes críticos y competencias para el personal de las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.	73
Figura 29. Formato matriz de evaluación por competencias para el personal de las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.....	75

Figura 30. Formato guía de entrevista por competencias para el cargo Auxiliar de Farmacia para el personal de las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A. ....	76
Figura 31. Formato guía de entrevista por competencias para el cargo Administrador de Farmacia para el personal de las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A. ....	77
Figura 32. Formato guía de entrevista por competencias para el cargo Químico Farmacéutico para el personal de las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A. ....	78
Figura 33. Formato de propuesta laboral. ....	79
Figura 34. Formato carta de agradecimiento al personal que no ingreso a las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A. ....	81
Figura 35. Formato requisitos previo a la contratación del personal de las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A. ....	82
Figura 36. Formato de inducción al cargo .....	89

## **RESUMEN**

La empresa DIFARE S.A., creada en 1984, ha impulsado día tras día su negocio en la Distribución, Desarrollo de Farmacias y Representaciones de Productos, lo que les ha permitido alcanzar mayor cobertura en puntos de venta a nivel nacional, entre farmacias, sub-distribuidores y mayoristas del canal farmacéutico y de consumo. El Talento Humano se ha convertido en el eje primordial para la empresa porque gracias a ello se evidencian resultados positivos; y con el afán de cumplir con una mejora continua se presenta el siguiente proyecto, el cual tiene la intención de facilitar a las farmacias franquiciadas DIFARE S.A., en la ciudad de Quito (FARMACIAS CRUZ AZUL), del diseño de un modelo de selección de personal por competencias, el cual servirá para minimizar la rotación de personal.

Con la creación del modelo de selección de personal por competencias, la empresa tendrá una mejor planificación del proceso, al momento de contratar al Talento Humano adecuado para el puesto de trabajo, ya que se establecerán estrategias y pasos a seguir con los cuales se pueda determinar continuamente la capacidad intelectual y humana de los colaboradores, impulsando y motivando así el desarrollo personal y profesional de cada persona, recordando cada día que parte de la superación de la empresa es gracias a su superación personal.

Cuanto mejor sea el perfil que se elabore, mayores serán las posibilidades de éxito en la selección de personal, el cual tiene como objetivo buscar seleccionar a la persona adecuada que pueda identificarse e integrarse fácilmente en la cultura de la empresa.

## **ABSTRACT**

The company DIFARE S.A., was founded in 1984, its business has stimulated day after day in the Distribution, Development of Pharmacies and Representations of Products, has allowed them to reach major coverage in points of national sale, between pharmacies, sub-distributors and wholesalers of the pharmaceutical channel and of consumption. The Human Talent has turned into the basic axis for the company because thanks to its positive results are demonstrated; and with the zeal to expire with a constant improvement one presents the following project, which has the intention of facilitating to the franchised drugstores DIFARE S.A., in the city of Quito (FARMACIA CRUZ AZUL), of the design of a model staff selection for Competitions, which will serve to minimize the job turnover.

With the creation of the model of staff selection for competitions, the company will have a better planning of the process, to the moment to contract to the Human Talent adapted for the working place, since strategies and steps will be established to continuing with which it could determine constant the intellectual and human capacity of the staff, stimulating and motivating this way the personal and professional development of every person, remembering every day that departs from the overcoming of the company it is thanks to his personal overcoming.

How much better be profile that be create, bigger be possibilities of success in the staff selection, the have as objective search of select to the staff correct that can identity and integrate easily in the culture of the company.

## INTRODUCCIÓN

Las personas y las organizaciones están comprendidas en un proceso de atracción mutua, en la última década cuando se habla de captar el mejor talento para la empresa, significa que se ha generado uno de los cambios más importantes para el área de Gestión del Talento Humano, ya que ello propone un nuevo modelo de gestión el cual a pesar de que tiene un mayor grado de complejidad, genera un valor agregado a la organización, es por esto que se propone un nuevo modelo de selección de personal por competencias para las farmacias franquiciadas a la distribuidora farmacéutica DIFARE S.A.

Capítulo 1, se presenta el marco teórico de la Gestión de Talento Humano basado en competencias, la teoría de competencias y su clasificación, la selección de personal por competencias y beneficios.

Capítulo 2, se describe la reseña histórica de DIFARE S.A., que tiene una de las mayores franquicias en el país, además, sobre su constitución, valores y diagnóstico del proceso actual de selección personal para las farmacias franquiciadas a la distribuidora farmacéutica DIFARE S.A.

Capítulo 3, propuesta, la creación de un modelo de selección de personal por competencias, en el cual se exponen cada proceso que se desarrolló en 16 pasos.

Para estructurar el nuevo modelo de selección de personal se realizó una investigación conceptual y metodológica para facilitar la comprensión de los procesos de gestión de Talento Humano basado en competencias necesarios para alcanzar los niveles óptimos de desempeño, este modelo ayudará que la organización cuente con colaboradores que reúnan las competencias (destrezas, conocimientos, habilidades, actitudes, etc.) y así puedan desempeñarse en un nivel de rendimiento satisfactorio. El modelo propuesto se fundamenta en competencias, porque, constituyen el elemento responsable y generador de comportamientos que conducen a mejorar el desempeño de las funciones que serán asignadas a cada persona seleccionada, lo que se quiere lograr es que las futuras contrataciones que realice la empresa sean óptimas y que las farmacias continúen en el camino de mejora continua en el mercado tanto por su calidad en la atención como al comercializar sus productos.

Es por ello, que este modelo de selección de personal tiene como objetivo principal dar solución a la rotación de personal, y este propósito se cumple a través de la capacidad de coordinar el talento humano y los recursos existentes, siendo las competencias un punto clave diferenciador que determinen el éxito en la ejecución de todas las actividades,

Gracias a la apertura que tienen los directivo de DIFARE S.A., en adoptar nuevo modelos que ayuden a establecer de mejor manera los procesos en las diferentes áreas, se pudo observar y palpar las dificultades del área de Talento Humano en el proceso de selección de personal en retener el capital humano.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### 1.1. Gestión de Talento Humano por competencias.

El éxito de las organizaciones sin lugar a dudas dependen de un sin número de factores, entre estos se destacan los factores humanos, que son el eje fundamental del éxito o fracaso de una organización.

Entendiendo a las organizaciones como el conjunto de personas, que trabajan por un objetivo común, realizando actividades relacionadas a rol de la empresa (Alles, Martha, 2008, pág. 26)

Partiendo de estos conceptos decimos que las organizaciones o empresas están conformadas principalmente por personas y que estas personas comprenden la razón de ser de estos organismos sociales y financieros.

En cualquier tipo de organización interactúan personas, no importa el tamaño del negocio ya sea grande o pequeño, muchas o pocas personas, cada una de estas cumplen un rol dentro del comportamiento organizacional (Alles, Martha, 2008, pág. 27)

Es necesario considerar a las personas y su desarrollo como una ventaja competitiva por las capacidades y competencias que posee para realizar el trabajo necesario para cumplir con los objetivos organizacionales. Entonces la Gestión de Talento Humano se simplifica en el arte de gestionar personas con el afán de desarrollar el negocio. La sostenibilidad de las empresas permanecerá en el tiempo, en la medida en que se utilice su capital humano con responsabilidad, ya que la inversión del futuro deberá ser el capital intelectual.

¿Entonces cómo el capital humano se convierte en un capital para la empresa?

Partiendo de la premisa que el capital humano y el capital empresarial se necesitan, el uno retroalimenta al otro y el otro lo facilita, constantemente existe dicha relación.

Es claro que el vínculo entre la empresa y el trabajador ha cambiado su dinámica, hoy ambos se ven como una oportunidad, para el empleado, la empresa es el medio



de desarrollo quien provee de recursos para su desarrollo y para la empresa el empleado es visto como una oportunidad mientras este permanezca, en donde tiene la oportunidad de desarrollar nuevos proyectos, de generar ideas, de re-estructurar procesos, de definir estrategias y de innovar (Prieto, Antonio, 2008, pág. 59)

La Gestión de Talento Humano debe verse de manera global, tomando conceptos como liderazgo, cultura organizacional, capital humano, diversidad, motivaciones y ambiente laboral, estos aspectos nos demuestran que gestionar el capital humano requiere de un gran conocimiento y competencias para entenderlo y manejarlo, no es una tarea sencilla que conlleva a gestionar recursos impredecibles pero son necesarios para las organizaciones.

#### 1.1.1. Teoría de las competencias

El origen del término competencias no se puede atribuir solamente a un autor, ya que es el fruto de diversas áreas psicológicas y administrativas, sin embargo los trabajos de McClelland están directamente relacionados con las organizaciones (Alles, Martha, 2008, pág. 35)

Para ello, basó su estudio en las muestras de trabajo y simulaciones que se caracterizaban por replicar con mayor fidelidad el contenido del área que se desea evaluar y medir la habilidad. A partir de ello el autor se refiere al término competencia como la habilidad en la ejecución de una tarea (Pozo, José, 2007, pág. 57)

El modelo de competencias distintivas lo creó y desarrolló David McClelland, donde se basa en la premisa de que las personas poseen ciertas características que les permiten desempeñarse “exitosamente” en una organización determinada, y por lo tanto, identificar dichas características que permiten a la organización atraer, desarrollar y retener a las personas que poseen dichas características (competencias), ya que las mismas son las que permiten a la organización obtener resultados sobresalientes y por lo tanto garantizan mantener y mejorar el desempeño organizacional en un nivel superior.

Según Alles encontramos las siguientes definiciones:

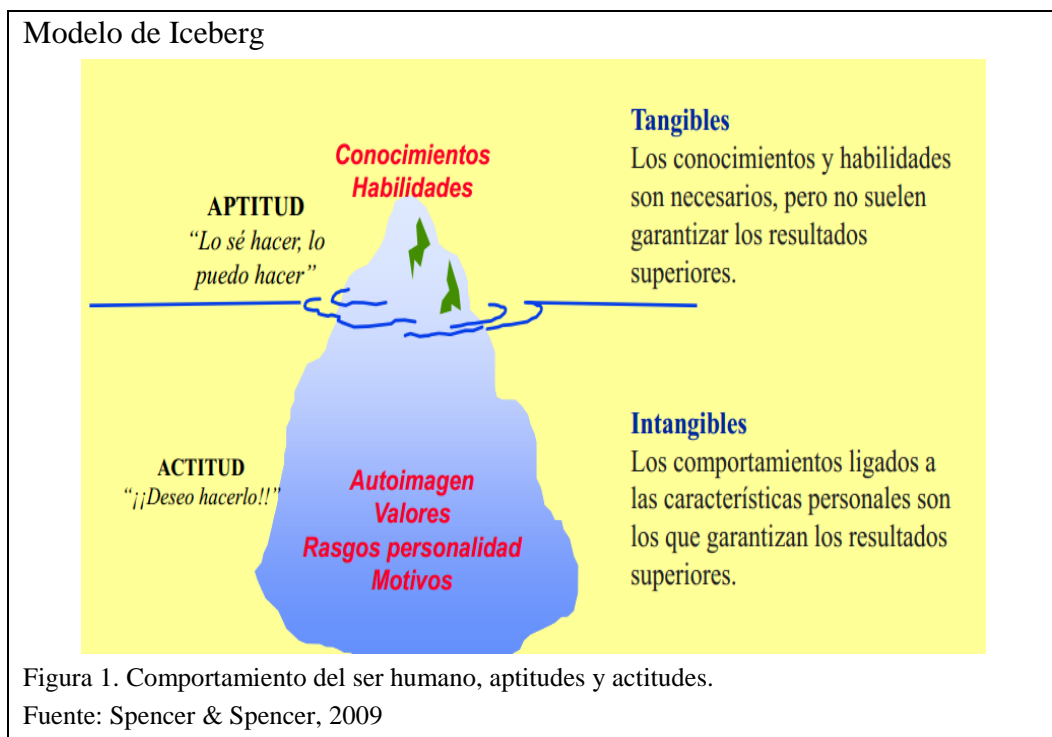
Si las competencias son la agrupación de características inherentes al ser humano; diríamos que las competencias son los conocimientos, actitudes y aptitudes que demuestra una persona al actuar.

Conocimiento: (Saber Hacer). Es el grado de información que domina y conoce un individuo dentro de un determinado campo o entorno, la misma que ha sido adquirida a través de experiencias formales o informales, generalmente se sustenta en una base teórica o conceptual.

Actitudes: (Querer Hacer). Constituye aquella predisposición y motivación que un individuo demuestra al actuar, depende de variables subjetivos, como el estado emocional, la empatía y su ideología.

Aptitud: (Poder Hacer). Dentro de este término se engloba las destrezas y habilidades que posee una persona para realizar una tarea.

Entonces para que una persona sea competente es necesario que tenga el conocimiento, habilidades y que quieran aplicarlo.



El modelo de Iceberg es un gráfico que explica cómo los seres humanos se comportan, en donde se demuestra lo que es visible y que no lo es, porque mientras

más profundo es el elemento más difícil será desarrollarlo, al contrario de los elementos superficiales que se los puede modificar con facilidad. Tal como muestra Martha Alles en su libro *Gestión por Competencias*, nos dice que las competencias de una persona se encuentran divididas, en la parte superior están las habilidades y conocimientos, ellas son adquiridas en el medio y en la parte inferior se encuentran los componentes que son difíciles de identificar como la autoestima, los valores, los motivos y la personalidad con sus rasgos.

Sin lugar a dudas, como lo explica Martha Alles, se debe hacer un análisis profundo de las personas y no solamente valorarla superficialmente.

El tener un modelo de competencias permite ser más flexibles para asumir los cambios organizacionales y valorar los conocimientos de manera más objetiva, mayor rapidez en la solución de problemas, además que permite aumentar estos niveles de conocimiento e inteligencia por medio de un proceso de gestión planificado que valore las capacidades de cada individuo (Rabago, Eduardo, 2010, pág. 42)

Independientemente del tamaño de la empresa y su negocio, es valioso aplicar un modelo de competencias y analizar su factibilidad, de esta manera se podrá entender a profundidad las necesidades presentes y posiblemente futuras de la organización, que tipo de personas requiere para su desarrollo promoviendo el reforzamiento del compromiso con la organización, esto con el único fin de generar ventajas competitivas.

Noyola nos da las premisas para la Gestión de Talento Humano por competencias:

- ✓ Considera el contexto en el que se desarrolló el negocio.
- ✓ Cultura organizacional (Valores).
- ✓ Dimensionar el negocio y su alcance a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ La estrategia organizacional.
- ✓ Objetivos organizacionales y proyecciones.
- ✓ Entender el rol departamental frente a la estrategia.
- ✓ Alinear los cargos, las actividades y tareas a los objetivos organizacionales.
- ✓ Darle una razón de ser a cada función.

Si estas premisas se cumplen el modelo de competencias será un medio de desarrollo organizacional, ya que al trabajar con las individualidades de cada sujeto y relacionándolo con el negocio estamos asegurando que el sujeto está trabajando alineado a una estrategia grande y que está aportando al resultado organizacional.

Para identificar y definir las competencias no solo se debe alinear los comportamientos al desempeño, sino debe ser visto desde un punto de vista global y estratégico, es decir la persona – cargo – organización (Prieto, Antonio, 2008, pág. 63)

La gestión por competencias busca además, definir conductas de éxito requeridas para cada posición, obtener criterios consistentes sobre el personal y su aplicación en el medio organizacional, calificar de manera objetiva a las personas manteniendo un lenguaje y método estandarizado sobre su desenvolvimiento.

Utilizando un enfoque conductual, se puede identificar los comportamientos y conocer cuales facilitarán el éxito o fracaso de un trabajador y sus resultados en situaciones específicas. De esta forma a través de comportamientos observables en situaciones determinadas definimos las competencias (Gallego, Mery, 2009)

#### 1.1.2. Clasificación general de competencias

- a) Competencias Organizacionales: Son aquellas que requiere la organización y están alineadas a la estrategia de la compañía, estas son globales y abarcan conceptos corporativos. Se busca que todas las personas de la organización se comprometan, compartan y practiquen estas competencias. Están alineadas a la cultura organizacional.
- b) Competencias Funcionales: Son aquellas específicas del cargo, buscan beneficiar el desempeño de la persona que realiza una determinada función en la organización. Caracterizan los comportamientos que una persona debe tener para desempeñar la posición, están alineadas a los objetivos departamentales y a los de la propia función (Alles, Martha, 2002, pág. 35)

#### 1.1.3 Diccionario de competencias de Hay/McBer

Hay/McBer ha desarrollado el diccionario de Competencias basándose en sus investigaciones sobre competencias a lo largo de más de 20 años y lo ha validado a

través de numerosos modelos de competencias, en los que se han examinado desempeños medios y excelentes de varias empresas de todo el mundo. Fue elaborado a partir de los perfiles de casi 300 puestos con distintas funciones y sectores, en 20 países y sintetiza 760 tipos de conductas que suponen un 80% de los comportamientos reflejados en los perfiles de los puestos, identificados a través de Entrevistas de Incidentes Críticos.

Las escalas se han revisado para conseguir mayor claridad, fiabilidad y validez; todas han sido contrastadas bajo los más estrictos estándares empresariales y de investigación. Cada competencia principal ha servido para caracterizar con fiabilidad el desempeño superior en una amplia muestra de organizaciones.

Tabla 1.

Agrupación de Competencias Hay/McBer.

GESTIÓN PERSONAL	GESTIÓN DEL EQUIPO	INFLUENCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Integridad</li> <li>• Autoconfianza</li> <li>• Auto Control</li> <li>• Identificación Compañía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de Personas</li> <li>• Desarrollo de Personas</li> <li>• Liderazgo Trabajo en Equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al Cliente</li> <li>• Comprensión Interpersonal</li> <li>• Conocimiento Organizativo</li> <li>• Impacto e Influencia</li> <li>• Desarrollo Interrelaciones</li> </ul>
PENSAMIENTO	LOGRO	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS  Hay MacBer
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento Analítico</li> <li>• Pensamiento Conceptual</li> <li>• Búsqueda de Información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación al Logro</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Preocupación por el Orden y la Calidad</li> </ul>	

Nota. Competencias según Hay/McBer, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

## 1.2. Selección por competencias

### 1.2.1 Selección de personal

El proceso de selección puede ser definido como un medio de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del puesto vacante, proporcionados por el análisis, descripción y diseño de puestos y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados, por medio de la aplicación de diversas técnicas de selección (Chiavenato, Idalberto , 2007, pág. 34)

### 1.2.2 Proceso de selección por competencias

El proceso ideal de selección de personal en las empresas se basa en hacerlo a través de un modelo de selección de personal por competencias, que busca pronosticar de manera más objetiva el desempeño futuro de una persona e identificar los comportamientos que garanticen el éxito en la realización de sus tareas.

La selección por competencias es una técnica, que busca identificar comportamientos futuros basándose en comportamientos pasados, estos comportamientos pueden ser actitudes, conocimientos y habilidades.

Entonces, la selección de personal por competencias no estará basada solamente en la experiencia laboral o en los títulos académicos sino que se basa en tratar de identificar como fue su comportamiento en los anteriores trabajos o en sus logros académicos, es importante entender el “como”, en la que los candidatos describen situaciones específicas en las que han tenido que demostrar estas competencias, siempre la indagación deberá justarse a las necesidades del cargo.

El mejor predictor del comportamiento laboral futuro del postulante es su comportamiento y desempeño laboral previo. No se centra en la personalidad del candidato sino en comportamientos concretos respecto de su historia profesional y personal pasada, es decir, en lo que realmente ha hecho.

Permite innovar y probar diferentes formas de evaluación. Se puede utilizar metodologías de evaluación, tales como la entrevista de incidentes críticos, también denominada entrevista de eventos conductuales, los centros de evaluación, pruebas de simulación, dinámicas grupales, entre otras. La gran ventaja del empleo de estas metodologías es que su capacidad predictiva del desempeño es muy alta (Alles, Martha, 2008, pág. 58)

Este componente de la Gestión del Talento Humano, es muy utilizado, dado su efectividad, las empresas vanguardistas ya la han puesto en práctica, lo que garantiza la seguridad de contar con un personal calificado y competente.

### 1.2.3 ¿Cuáles son las características del proceso de selección basado en el Modelo de las Competencias?

En un modelo basado en Competencias, las características del empleado son observables en la realidad cotidiana de trabajo y que ponen en práctica sus conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia.

Por lo anterior, gran parte de la selección está orientada a poder descubrir los logros profesionales y el desempeño de la persona a través de la identificación y búsqueda de conductas concretas y específicas del pasado.

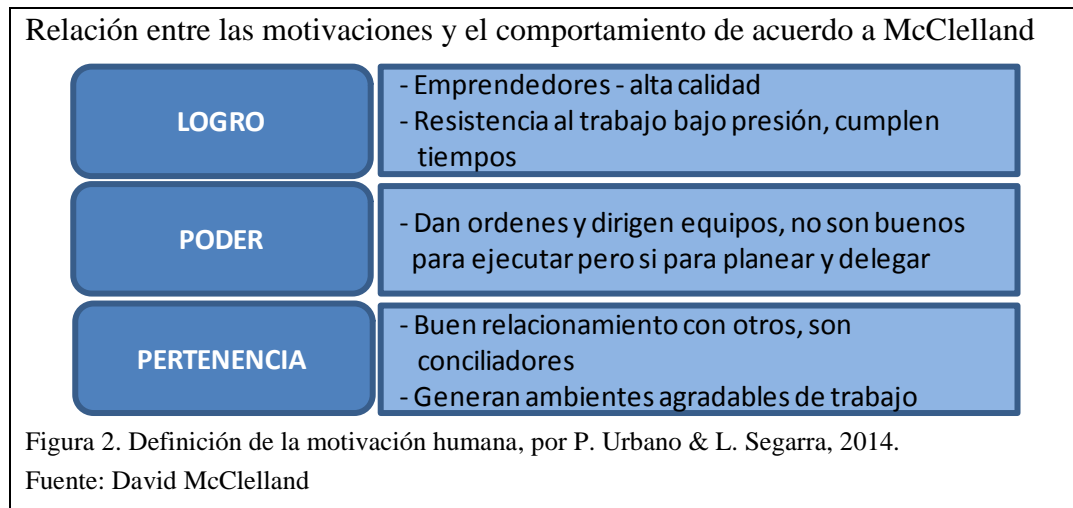
### 1.2.4 Beneficios de la selección por competencias

- Se evidencia conductas reales.
- Está direccionada a las necesidades del cargo a las que postula.
- La selección por competencias permite reducir la incertidumbre sobre el rendimiento futuro de la persona seleccionada.
- Identifica quién se adapta mejor al puesto.
- Evita sesgos. Más objetivo.
- Buena relación coste-eficacia. Más éxito en la selección.
- Es más estructurado y permite obtener resultados objetivos y hacer comparaciones con los mismos términos entre un candidato y otro.

### 1.2.5 Proceso de selección de competencias basado en la metodología de Martha Alles

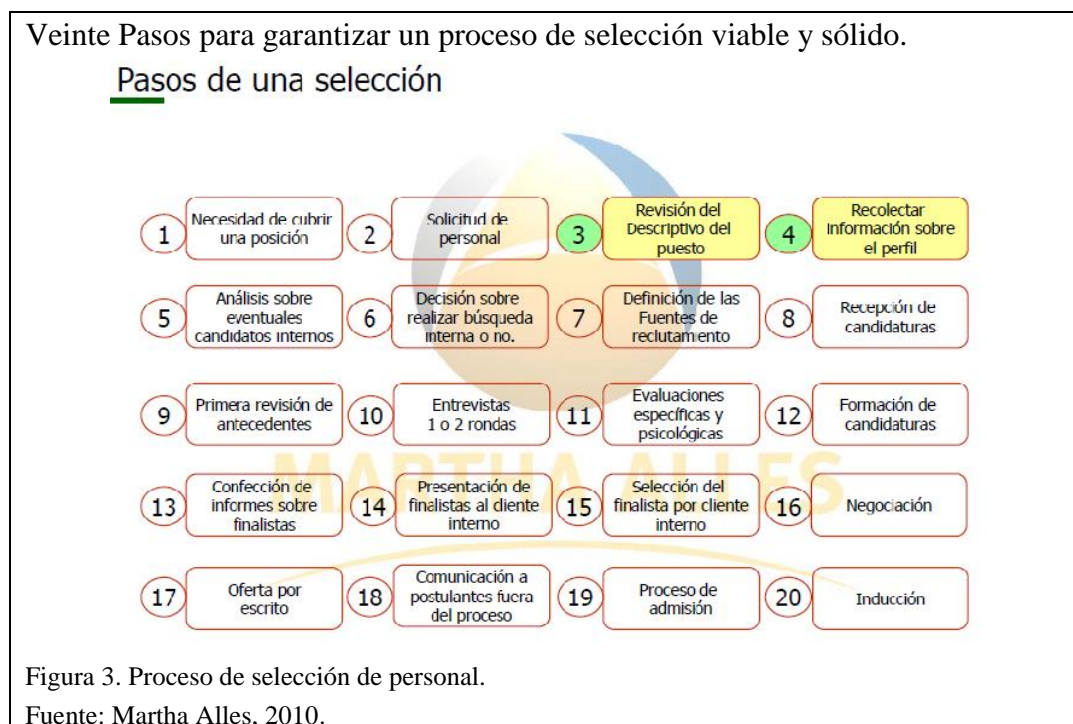
Para el desempeño de un puesto de trabajo se requiere una cierta cantidad de conocimientos y competencias, de la interacción de estos dos subconjuntos, se logrará definir el talento requerido para lograr un desempeño superior, tomando en cuenta siempre que para cada puesto las características deberán ser diferentes, al igual que para cada organización (Alles, Martha, 2008, pág. 71)

La motivación ha sido estudiada por muchos autores entre ellos David McClelland, quien definió tres sistemas importantes de motivación humana y determina algunas características individuales orientadas a su desempeño y funciones dentro de una organización.



Una de las claves del proceso de selección según Martha Alles, es la planificación del proceso, esto permitirá tener una medición de la gestión, continuidad y coherencia.

Martha Alles, define veinte pasos a seguir para garantizar un óptimo proceso de selección de personal por competencias para que este sea viable y sólido.





Los veinte pasos de selección de personal son los siguientes:

- 1) Necesidad de cubrir una posición: estas se pueden presentar por varios aspectos como renuncias del personal, jubilación, despido, reemplazo por maternidad, muerte, etc. Por lo cual la organización apertura una vacante y se requiere que ese puesto se cubra para continuar con la dinámica normal del negocio.
- 2) Solicitud de personal: es el cliente interno que demanda la posición, a la persona que hace el requerimiento de personal se le conocerá como cliente interno, la persona que realiza la selección deberá referirse constantemente a él, trabajar en conjunto y velar por su satisfacción.
- 3) Revisión de información sobre el perfil requerido: es el punto de partida para el entendimiento del cargo vacante, el análisis de puesto es un procesamiento analítico cuyo propósito es la identificación de actividades, tareas y responsabilidades a través de un descriptivo de cargo, que no es más que la segmentación y enumeración detallada de las tareas y funciones del cargo sin hacer referencia a la persona quien lo ocupa sino al cargo en sí y su rol frente a la estrategia organizacional.
- 4) Recolectar información sobre el perfil requerido: es buscar la mayor parte de información que sea posible, puede utilizarse entrevistas con los líderes y pares, analizar evaluaciones de desempeño de la persona que trabajaba antes.
- 5) Análisis sobre eventuales candidatos internos: es necesario crear una cultura de desarrollo dentro de la compañía, por lo tanto de acuerdo a la política de la organización el primer candidato siempre será el personal que ya forma parte de la empresa.
- 6) Decisión sobre realizar búsqueda interna o no: junto con el líder directo o cliente interno, el personal encargado de hacer la selección de personal definirá si el cargo puede ser cubierto con el personal interno o si es necesario importar talento. Esta decisión recaerá siempre sobre el cliente interno basado en las necesidades actuales del área y la compañía.

- 7) Definición de las fuentes de reclutamiento: el reclutador convocará y atraerá al talento y estrategias de comunicación y medios serán atractivos para llamar la atención de los mejores.
- 8) Recepción de candidaturas: el reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo va a desempeñar. Es el primer filtro de información, por lo tanto cumple un papel decisivo en el proceso de selección del personal.
- 9) Primera revisión de antecedentes: depuración de hojas de vida, se utiliza filtros decisivos para la posición como horarios, disponibilidad, años de experiencia, título etc., esto permitirá filtrar las hojas de vida que se acercan más al perfil duro de la posición.

Entendiendo que el perfil duro son los conocimientos y experiencia y el perfil blando son las competencias.

El objetivo de esta actividad es descartar y disminuir el número de hojas de vida que no aplican a través de varios métodos como son los acercamientos telefónicos y las referencias laborales.

#### 10) Entrevistas:

- a) Entrevista general: permitirá conocer datos generales de las personas que están participando, presentarle al postulante el cargo y la compañía. Permitirá identificar el interés de la persona hacia la posición y su perfil.
- b) Entrevista conductual: es una herramienta analítica y estructural que permite la identificación de comportamientos en situaciones específicas pasadas, este relato puede ser en situaciones positivas o negativas.

11) Evaluaciones específicas o psicológicas: las evaluaciones técnicas específicas de mayor profundidad es uno de los métodos, otro puede ser las psicológicas con el propósito de evaluar actitudes, personalidad, vocaciones, aspiraciones, etc.

En este punto también se puede aplicar un assessment center, que es una evaluación en vivo en base a casos prácticos y muy reales de la vida cotidiana en el puesto de trabajo.

- 12) Formación de candidaturas: se realiza un análisis de la información previamente recolectada en los pasos anteriores, muchas veces a través de una matriz se califican de manera cualitativa y cuantitativa a los postulantes para ver la relación entre los mismos.
- 13) Confección de informes sobre finalistas: se pone en blanco y negro todo el proceso, este documento servirá de insumo para la toma de decisión del cliente interno por lo que debe ser exacta, clara y objetiva.
- 14) Presentación de finalistas al cliente interno: el encargado de hacer el proceso de selección deberá presentar una terna finalista con la información necesaria para que el cliente tome la decisión.
- 15) Selección de finalistas al cliente interno: la decisión recae sobre el cliente interno.
- 16) Negociación: de acuerdo a la política de selección, la empresa en ese momento negociará fechas de ingreso, beneficios adicionales, condiciones de ingreso etc.
- 17) Oferta por escrito: es importante que este proceso sea formal, así el contratado y la compañía sentirán un compromiso mayor por la propuesta.
- 18) Comunicación a postulantes que se quedaron fuera del proceso: el proceso de retroalimentación es muy necesario tanto para la empresa y las personas, la imagen de la compañía está en juego frente al mercado de talentos. Este es un ritual que garantiza la credibilidad del proceso en el medio.
- 19) Proceso de admisión: documentación y requisitos legales.

20) Inducción: esta es la primera fase de adaptación que experimenta el nuevo integrante, implica en integrar a las personas a su contexto aclimatándoles y condicionándoles mediante procesos de iniciación y culturalización social. Por tanto este proceso de inducción busca fijar las condiciones de funcionamiento en el que coexistirá la organización y la persona a quien acoge, este proceso reduce los tiempos de adaptación, ayuda que los empleados alcancen los objetivos, interioricen valores y filosofía organizacional, generen compromiso disminuyendo radicalmente el riesgo de rotación de personal.

## **CAPÍTULO II**

### **LA EMPRESA**

#### 2.1 Reseña Histórica de la empresa DIFARE.S.A.

En noviembre de 1983, los propietarios abrieron la farmacia "Marina" en las calles Pedro Moncayo y Manuel Galecio en la ciudad de Guayaquil. Ahí fueron testigos de primera mano de las oportunidades de la distribución de las medicinas que necesitan para proveer su negocio. Decidieron hacer algo al respecto y un año después el 1 de julio de 1984 iniciaron como distribuidora farmacéutica René que funcionaba desde la misma farmacia. Esta fecha hoy en día ha sido institucionalizada como la fecha de fundación de DIFARE S.A., ya que constituye el inicio del negocio de distribución.

Un servicio diferente que se caracterizó por una mayor rapidez en la entrega de los productos, amplitud de surtido e innovadoras políticas de negocio, llevó a la distribuidora René a captar la atención de pequeñas y medianas farmacias.

En julio de 1987, con el objetivo de darle una proyección nacional, la compañía cambia de nombre para convertirse formalmente en Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.

En abril de 1988, la empresa se traslada a las calles Primero de Mayo y José Mascote (este local era de laboratorios ABOTT donde había funcionado más de 20 años) para tener oficinas y bodegas más amplias donde almacenar su inventarios de productos. Luego, por el crecimiento de la demanda se extendieron a varias provincias de la costa (Guayas y Manabí), y tuvieron que contar con mayor espacio para sus bodegas y en el año de 1989 DIFARE S.A., compra un terreno de 2000 metros cuadrados en la vía a la terminal terrestre (ciudadela Santa Leonor), para construir una bodega y oficinas administrativas siendo construidas en 1990.

En 1995, la empresa se expande a la sierra (Quito y Cuenca), lo que permitió dinamizar sus negocios en estas regiones. Además se constituye DIRES, la empresa de tecnología e informática de GRUPO DIFARE.

DIFARE S.A., se consolidó en 1997 como Grupo Farmacéutico, con un inventario de más de 3500 productos de 110 laboratorios.

En el año 2000 se inaugura la cadena de Farmacias Cruz Azul y en 2001 GRUPO DIFARE y el laboratorio farmacéutico suizo Novartis firman alianza estratégica y se crea la empresa DIFARNOVA, encargada de la distribución de sus productos.

En junio de 2007, el GRUPO DIFARE es reconocido en la Cámara de Comercio de Guayaquil con el premio Centenario, por su excelente trayectoria empresarial.

En el año 2013 las empresas del GRUPO DIFARE se fusionan y se ubican dentro de DIFARE S.A., para formar un organismo estructurado vinculado con la sociedad.

DIFARE S.A., con el fin de impulsar el crecimiento de micro empresarios farmacéuticos, crea en el año 2000 Farmacias Cruz Azul. Por medio de su División de Desarrollo de Farmacias, estas franquicias se han posicionado como las más importantes del país. Actualmente cuenta con más de 950 locales en 145 poblaciones del país y solo en Quito son 60 farmacias, convirtiendo a Farmacias Cruz Azul en la franquicia más grande del Ecuador.

## 2.2 Farmacias CRUZ AZUL

Farmacias CRUZ AZUL se originó hace 15 años siguiendo la tendencia mundial en el desarrollo de cadenas de farmacias. DIFARE S.A., creó este concepto para ofrecer a sus clientes y empresarios de farmacias, las herramientas necesarias para modernizarse y competir en el mercado globalizado nacional, brindando al cliente final toda la asesoría que necesita en campo de las medicinas y cuidado personal, creando mecanismos de pago como crédito empresarial FARMAVIP, plan de medicación frecuente a través del programa de afiliación gratuita CRUZIMEDICAL.

## 2.3 Cultura organizacional de DIFARE S.A.

DIFARE S.A. posee una cultura organizacional muy bien estructurada lo que le permite cumplir con las metas y objetivos trazados, propendiendo brindar un atención de calidad y oportuna para sus colaboradores.

Componentes de la cultura organizacional de DIFARE S.A.

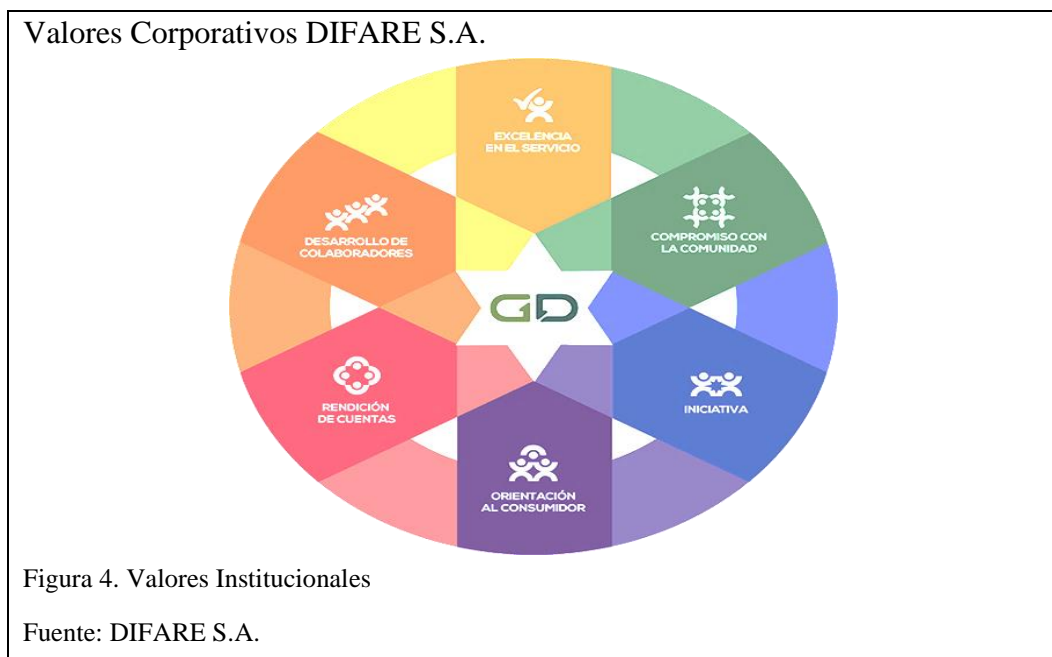
a) Misión: "Somos un grupo empresarial líder en el sector de la salud del Ecuador.

Brindamos servicios y productos farmacéuticos y de consumo. Trabajamos por el

éxito de nuestros clientes y el bienestar de la comunidad, de manera integrada, responsable y rentable".

b) Visión: "Seremos una Corporación Internacional, integrada en el sector de la salud, con competencias de clase mundial, muy comprometida con el éxito de nuestros clientes y el bienestar de la comunidad".

c) Valores:



a) Descripción de los valores

- Desarrollo de nuestros colaboradores  
Estamos comprometidos con la formación personal y profesional de nuestros colaboradores en un ambiente laboral de respeto y confianza.
- Excelencia en el servicio  
Satisfacemos las necesidades y superamos las expectativas de nuestros clientes internos y externos mediante procesos de calidad y con gran vocación de servicio.
- Compromiso con la comunidad  
Nos esforzamos permanentemente por contribuir con la salud, bienestar de la

comunidad y la preservación de nuestro entorno ambiental.

- **Iniciativa**

Somos proactivos para proponer ideas y emprender acciones a favor de las personas creando así soluciones y nuevas oportunidades de mejoras.

- **Orientación al consumidor**

Nos acercamos a nuestros consumidores para conocerlos y trabajamos para ofrecerles los mejores productos y servicios para su salud y bienestar.

- **Rendición de cuentas**

Somos responsables de nuestras decisiones y respondemos por nuestro desempeño ante nuestros grupos de interés.



## 2.4 Estructura Organizacional DIFARE S.A.

Organigrama Estructural de DIFARE S.A.

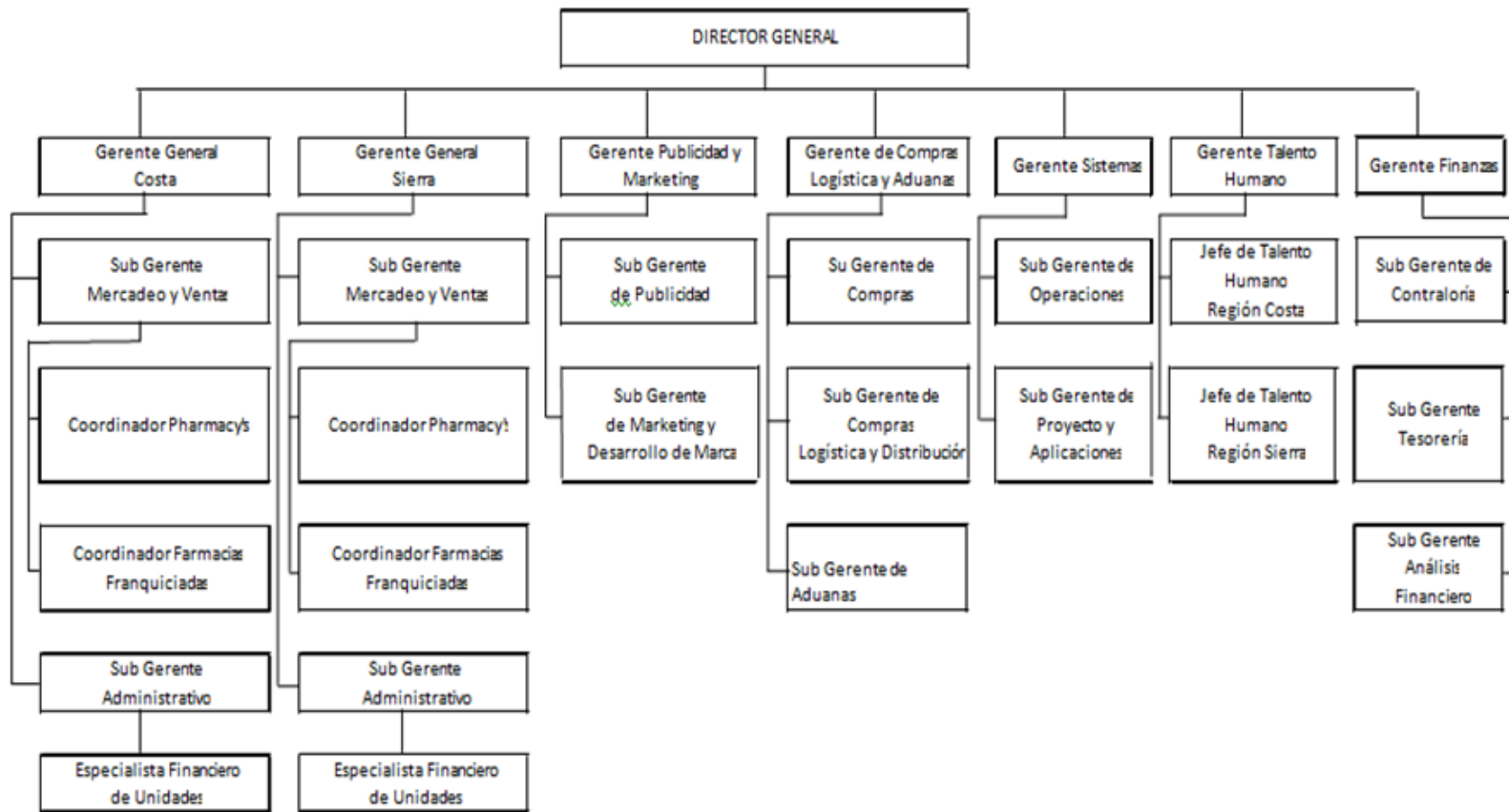
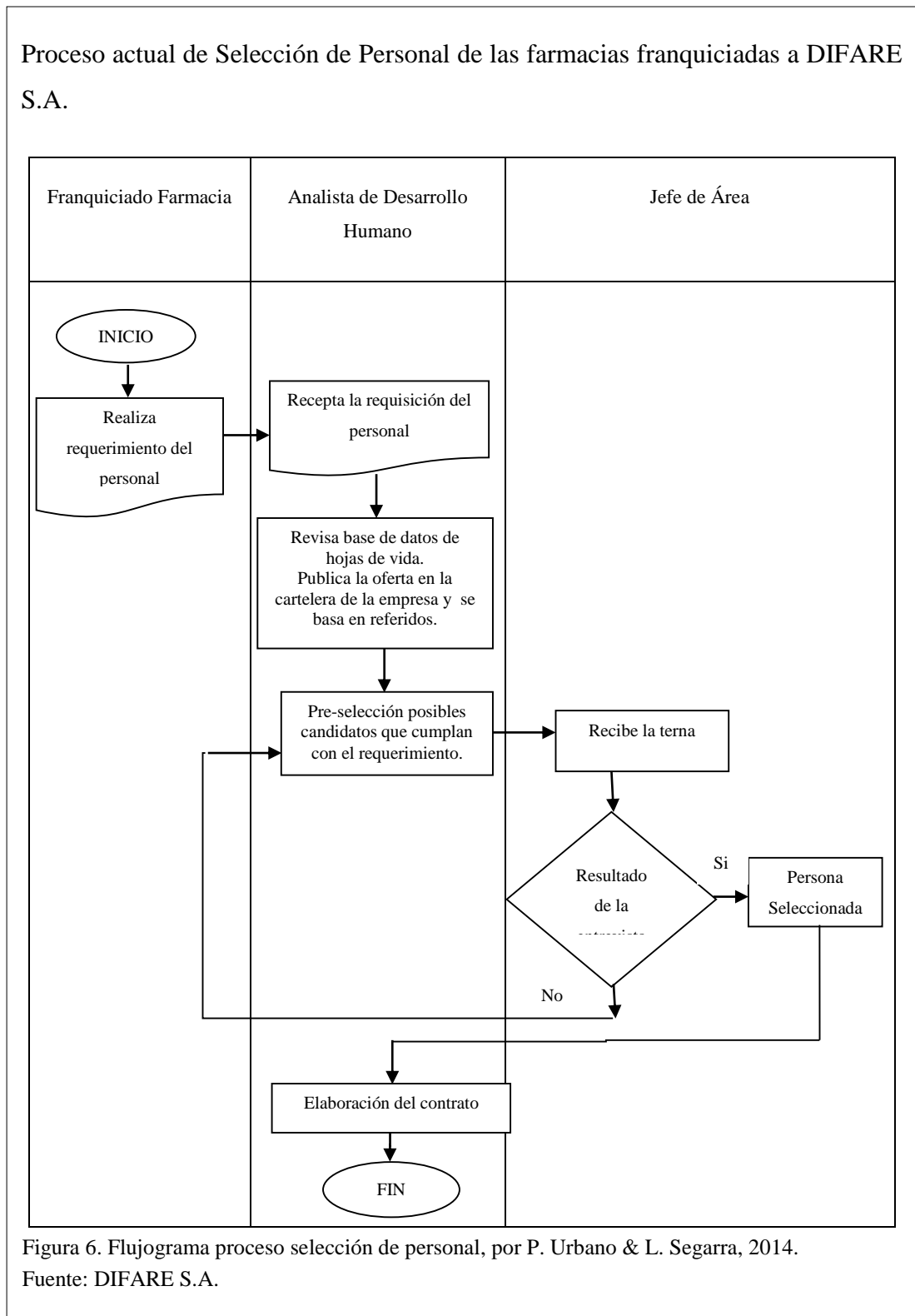


Figura 5. Estructura organizacional horizontal.

Fuente: DIFARE S.A.

2.5 Diagnóstico y descripción del proceso de Selección de Personal actual de las farmacias franquiciadas a DIFARE S.A.

2.5.1 Proceso actual de Selección de Personal de las farmacias franquiciadas a DIFARE S.A.



## 2.5.2 Cargos existentes en las farmacias franquiciadas a DIFARE S.A.

Los cargos que existen en las farmacias franquiciadas a DIFARE S.A.(Cruz Azul) son:

- Auxiliar de Farmacias.
- Administrador de Farmacias.
- Químico Farmacéutico.

Tabla 2.

Perfil de Cargo actual de las farmacias franquiciadas a DIFARE S.A.

PERFIL DE CARGO DE PUNTO DE VENTA			
PERFIL	Auxiliar de Farmacia	Administrador de Farmacia	Químico Farmacéutico
Edad	18 años	Mayor a 22 años	Mayor a 23 años
Formación	No indispensable	Cursando estudios superiores en carreras afines al negocio	Profesional titulado Químico Farmacéutico
Experiencia Laboral	No indispensable	Atención al cliente	Indistinto
Sexo	Indistinto	Indistinto	Indistinto
Cargos	Indistinto	Indistinto	Indistinto
Estado Civil	Indistinto	Indistinto	Indistinto

Nota: Datos obtenidos del departamento de Talento Humano de DIFARE S.A, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

## 2.5.3 Indicador de renuncias voluntarias del personal farmacias franquiciadas a DIFARE S.A.

Los datos que se detallan a continuación se toman de la base de datos de la empresa DIFARE S.A. con su franquicia de Farmacia Cruz Azul en el que se detalla el porcentaje de renuncias voluntarias en el 2013.

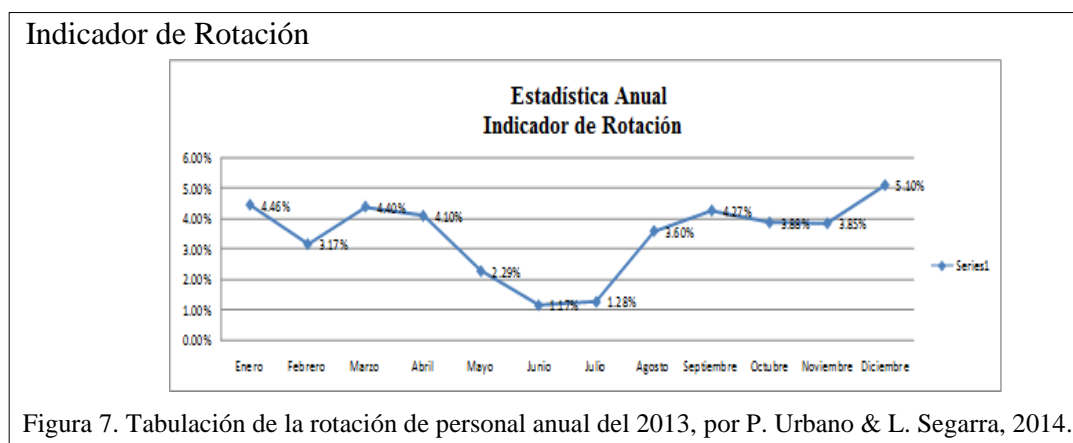


Figura 7. Tabulación de la rotación de personal anual del 2013, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

Fuente: DIFARE S.A.Elaborado por: Paúl Urbano, Lady Segarra.

Tabla 3.

Rotación de personal en las Farmacias Franquiciadas “CRUZ AZUL” de DIFARE S.A.

Mes	Número renuncias voluntarias	Mes	Número de renuncias voluntarias
Enero	8	Julio	4
Febrero	6	Agosto	11
Marzo	7	Septiembre	7
Abril	4	Octubre	13
Mayo	6	Noviembre	5
Junio	4	Diciembre	12
<b>Total empleados fuera de empresa</b>		<b>87</b>	
<b>Total ingresos al año</b>		<b>210</b>	
<b>Total % de salidas renuncias voluntarias</b>		<b>41,43%</b>	

Nota: Datos obtenidos del departamento de Talento Humano de DIFARE S.A., por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

Tabla 4.

Causas rotación de personal en las Farmacias Franquiciadas “CRUZ AZUL” de DIFARE S.A.

	Clima Laboral	Horarios y condiciones de trabajo	Tipo de trabajo (Funciones)	Temas personales	Liderazgo	Beneficios	Total
Enero	1	1	4		2		8
Febrero		2	3			1	6
Marzo			4	2	1		7
Abril		2	1		1		4
Mayo	1	1	3	1			6
Junio	1		2			1	4
Julio		1	3				4
Agosto		6	4	1			11
Septiembre	1	1	2	1	1	1	7
Octubre		4	5	2	1	1	13
Noviembre		1	1	2		1	5
Diciembre	2	7	3				12
<b>Total causas</b>	<b>6</b>	<b>26</b>	<b>35</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>87</b>

Nota: Datos obtenidos del departamento de Talento Humano de DIFARE S.A. , por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

Causas de rotación de personal voluntaria Farmacias Franquiciadas a DIFARE S.A.

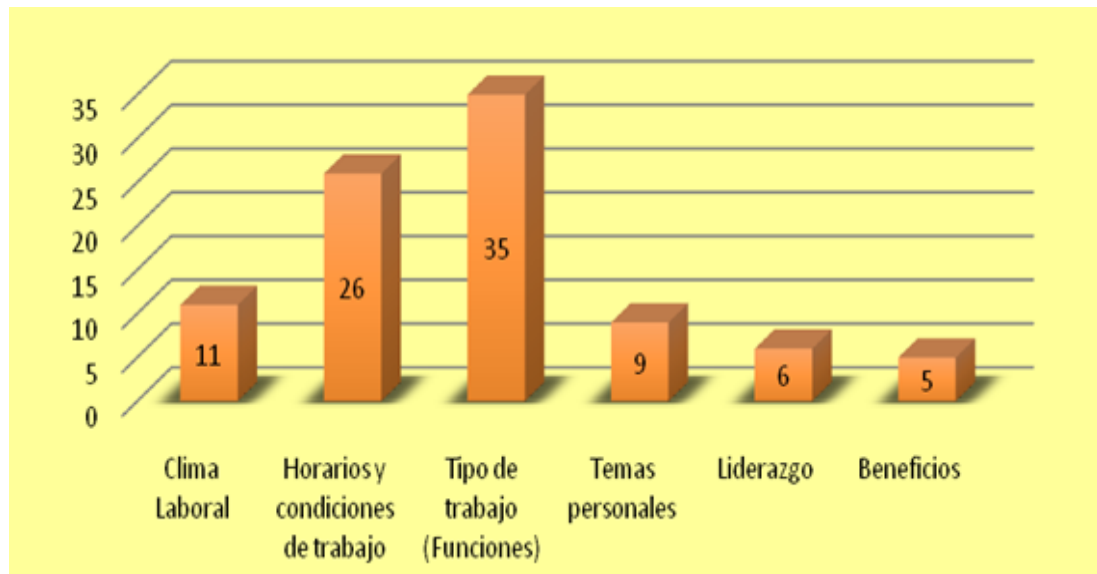


Figura 8. Tabulación de los índices de rotación de personal, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.  
Fuente: DIFARE S.A.

2.5.4 Árbol del Problemas del proceso de selección de personal de las farmacias franquiciadas a DIFARE S.A.

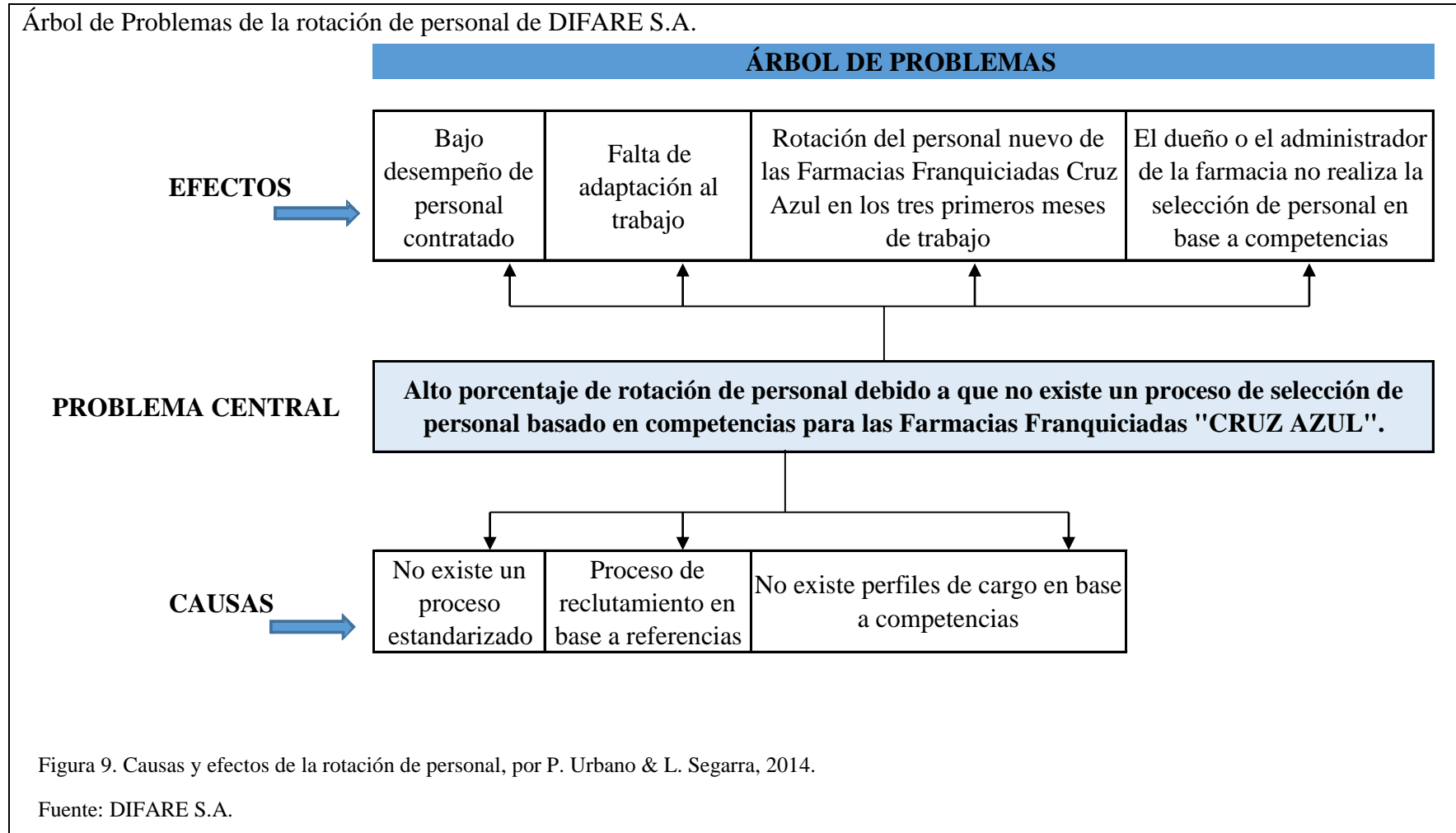
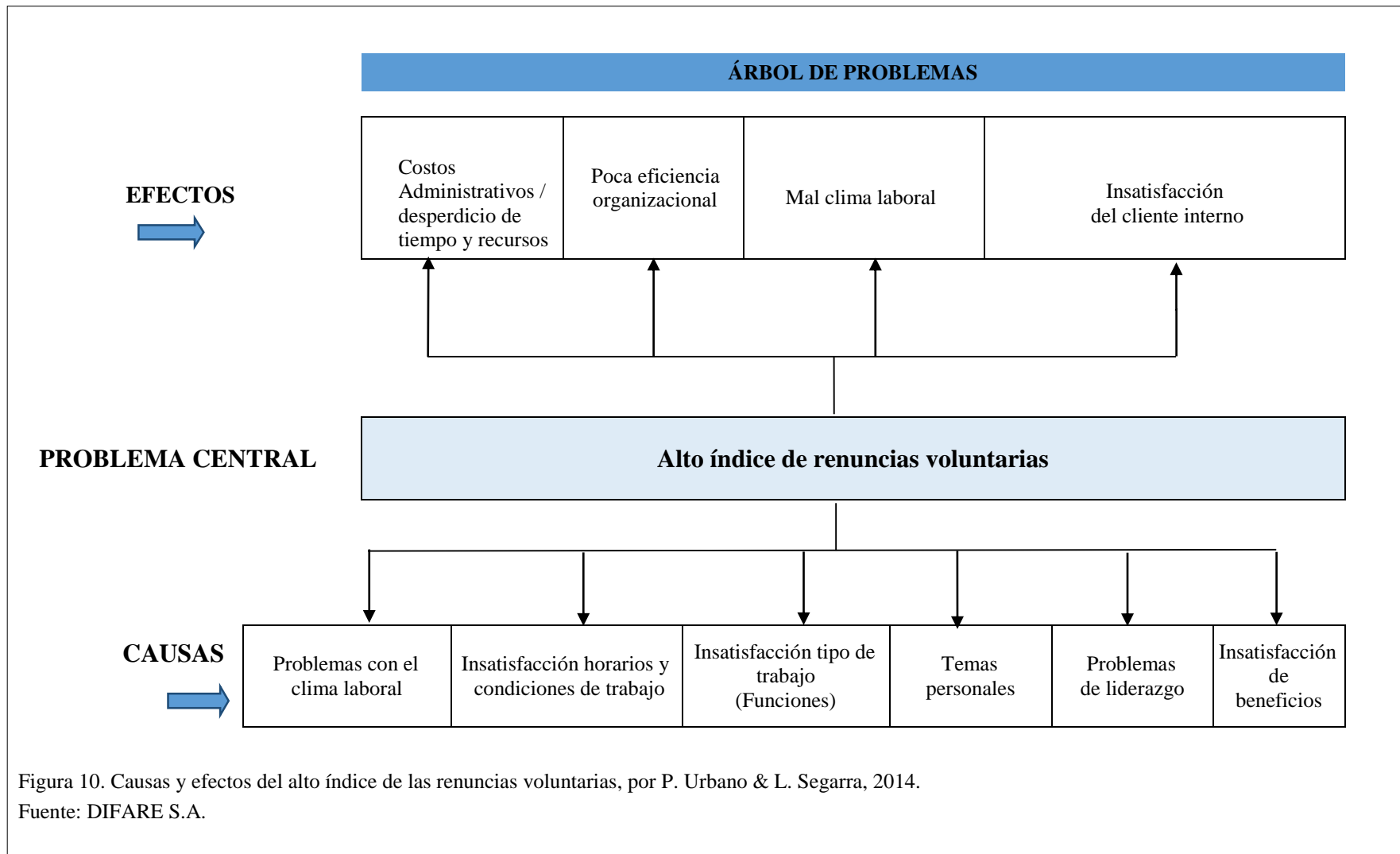


Figura 9. Causas y efectos de la rotación de personal, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

Fuente: DIFARE S.A.

Árbol de problemas del alto índice de renuncias voluntarias en las Farmacias Franquiciadas a DIFARE S.A.



Árbol de problemas de baja compensación laboral en las Farmacias Franquiciadas a DIFARE S.A.

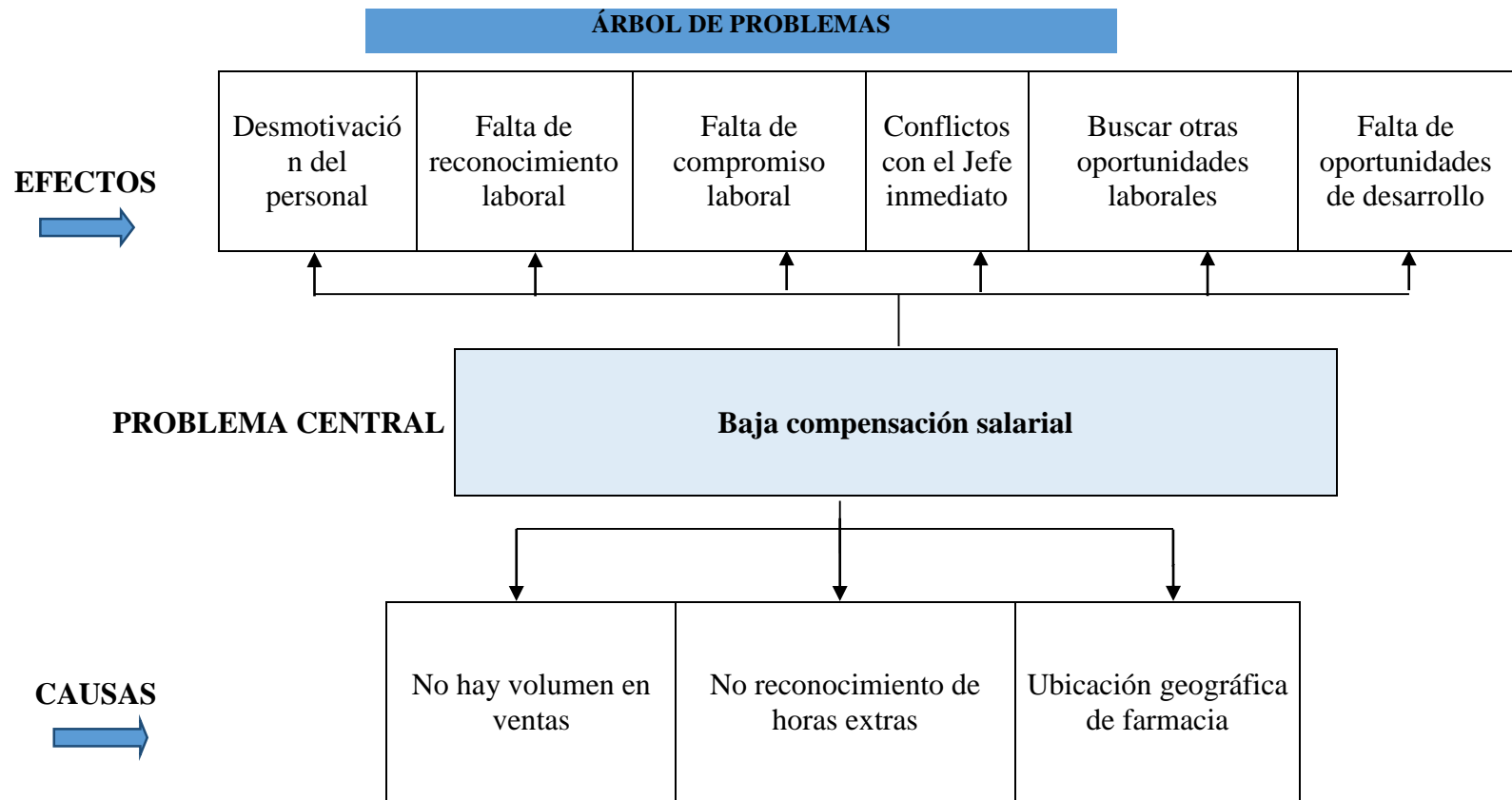


Figura 11. Causas y efectos de la baja compensación laboral en las Farmacias Franquiciadas a DIFARE S.A., por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

Fuente: DIFARE S.A.



Árbol de problemas gestión de desempeño en las Farmacias Franquiciadas a DIFARE S.A.

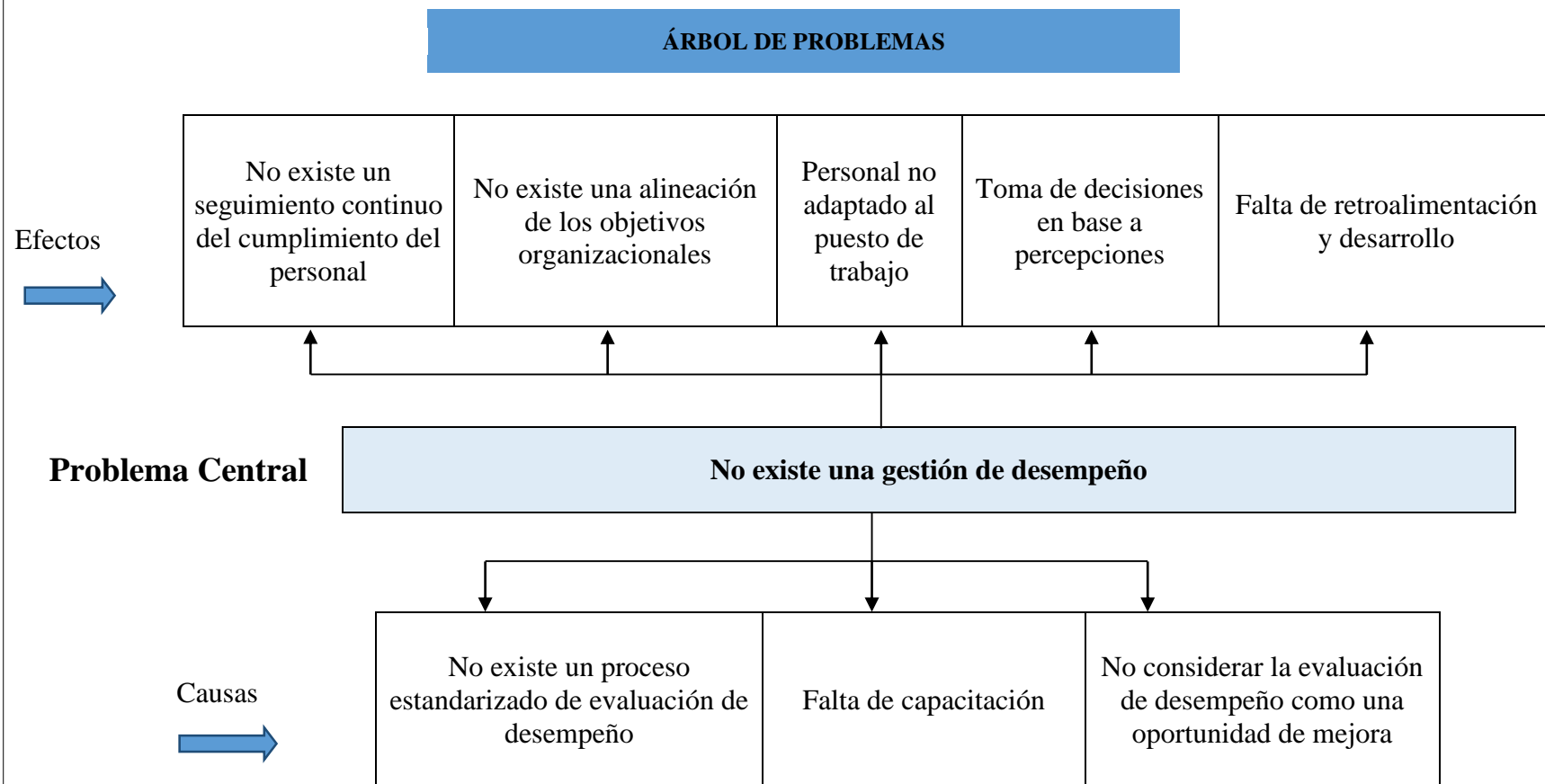


Figura 12. Causas y efectos de la gestión de desempeño, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

Fuente: DIFARE S.A.

#### 2.5.4.1 Análisis datos renuncias voluntarias

Tomando como referencia los datos de renuncias voluntarias, podemos evidenciar que entre los tres primeros meses de trabajo es un indicador perjudicial para el negocio, los índices aumentan en época de feriados porque el personal tiene que trabajar en servicio de salud. Este indicador nos da la certeza de que existe un problema en la retención de las personas contratadas y su permanencia a largo tiempo. Es por esto que hemos visto la necesidad de diseñar un modelo de selección de personal basado en competencia que nos acerque mucho más a la realidad y objetividad de las necesidades de la empresa frente a las expectativas de las personas.

#### 2.5.5 FODA del proceso de selección de personal de las farmacias franquiciadas a DIFARE S.A.

Es muy importante entender en que entorno se desenvuelve este proceso, para esto es necesario realizar un análisis de la situación actual de su macro-entorno y micro-entorno.

Tabla 5.

FODA del proceso de selección de personal de las Farmacias Franquiciadas a DIFARE S.A.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de Talento Humano.</li> <li>• Proceso de Inducción al cargo y a la compañía.</li> <li>• Programas informáticos (Evolution).</li> <li>• Apoyo y colaboración de los supervisores o jefes en las actividades del departamento.</li> <li>• Banco de datos.</li> <li>• Desarrollo profesional.</li> <li>• Infraestructura adecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones a través de herramientas tecnológicas.</li> <li>• Personal capacitado en el mercado.</li> <li>• Aceptación de franquicias en el mercado.</li> <li>• Convenios con Instituciones Gubernamentales.</li> <li>• Ampliar intercambio de buenas prácticas del Talento Humano con otras compañías (benchmarking).</li> <li>• Capacitación técnica de gestión por competencias.</li> <li>• Certificación en un modelo de gestión por competencias.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay control de tiempos en el proceso de selección.</li> <li>• Falta de verificación de referencias laborales y penales.</li> <li>• Falta de estandarización en el proceso de contratación por la documentación.</li> <li>• Rotación del personal.</li> <li>• Insatisfacción del cliente interno.</li> <li>• Falta de un modelo de selección por competencias.</li> <li>• No existen los descriptivos de cargos en base a competencias.</li> <li>• Deficiencia en las evaluaciones técnicas y psicológicas para la selección de personal</li> <li>• Deficiencia del personal de Talento Humano en conocimientos de selección por competencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia en el mercado laboral farmacéutico.</li> <li>• Cambio en las leyes laborales.</li> <li>• Cambio en leyes Gubernamentales.</li> <li>• Regularizaciones antes de control (MRL, MSP, ARCSA).</li> <li>• Escases de profesionales en la rama farmacéutica.</li> </ul>

Nota: Datos obtenidos del departamento de Talento Humano de DIFARE S.A. , por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

#### 2.5.5.1 Matriz de evaluación de impacto interno

Son los factores que se consideran que repercutirán más en el desempeño de la empresa deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

Tabla 6.

Matriz de impacto interno

<p><b>PONDERACIÓN</b> Alta: 4 Media: 3 baja: 2 Muy Baja: 1</p> <p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p>									
	Equipo de Talento Humano.	Proceso de Inducción al cargo y la compañía	Programas informáticos (Evolution).	Apoyo y colaboración de los supervisores o jefes en las actividades del departamento.	Banco de datos.	Desarrollo profesional.	Infraestructura adecuada	<b>TOTAL</b>	<b>ORDEN</b>
Falta de un modelo de selección por competencias.	2	4	4	2	3	2	2	19	3
No hay control de tiempos en el proceso de selección.	2	4	4	2	2	1	2	17	4
Falta de verificación de referencias laborales y penales.	1	2	2	3	2	1	3	14	7
Falta de estandarización en el proceso de contratación por la documentación.	2	2	1	2	2	1	2	12	8
Rotación del personal.	4	4	4	3	2	1	3	21	1
Insatisfacción del cliente interno.	4	4	3	3	4	1	1	20	2
No existen los descriptivos de cargos en base a competencias.	3	3	2	2	2	3	2	17	5
Deficiencia en las evaluaciones técnicas y psicológicas para la selección de personal.	2	2	1	2	1	1	2	11	9
Deficiencia del personal de Talento Humano en conocimientos de selección por competencias	3	3	3	2	2	1	2	16	6
<b>TOTAL</b>	23	28	24	21	20	12	19		
<b>ORDEN</b>	3	1	2	4	5	7	6		

Nota: FODA de la selección de personal actual de las farmacias franquiciadas a DIFARE S.A. , por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

Interpretación: Según la matriz de impacto interno, muestra que su mayor fortaleza es el proceso de inducción al cargo, mientras que su mayor debilidad es la rotación de personal por lo que es necesario establecer el modelo de selección de personal por competencias.

Tabla 7.

Factores internos claves: fortalezas y debilidades

<b>FACTORES INTERNOS CLAVE</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PUNTUACIÓN PONDERADA</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Proceso de Inducción al cargo y a la compañía.	0.05	4	0.20
Programas informáticos (Evolution)	0.03	3	0.09
Equipo de Talento Humano.	0.02	4	0.08
Apoyo y colaboración de los supervisores o jefes en las actividades del departamento	0.08	3	0.24
Banco de datos.	0.04	3	0.12
Infraestructura adecuada.	0.05	3	0.15
Desarrollo profesional.	0.04	4	0.16
<b>TOTAL FORTALEZAS</b>			<b>1.04</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Rotación de personal	0.10	2	0.20
Insatisfacción del cliente interno.	0.09	2	0.18
Falta de un modelo de selección por competencias.	0.09	2	0.18
No hay control de tiempos en el proceso de selección.	0.09	2	0.18
No existen los descriptivos de cargos en base a competencias.	0.09	2	0.14
Deficiencia del personal de Talento Humano en conocimientos de selección por competencias	0.04	1	0.04
Falta de verificación de referencias laborales y penales.	0.06	2	0.12
Falta de estandarización en el proceso de contratación por la documentación.	0.05	2	0.10
Deficiencia en las evaluaciones técnicas y psicológicas para la selección de personal.	0.08	2	0.16
<b>TOTAL DEBILIDADES</b>			<b>1.30</b>
<b>TOTAL F + D</b>			<b>2.34</b>

Nota: Datos obtenidos de matriz de impacto interno, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

Interpretación: El promedio de esta matriz da como resultado de 2.34 que significa que el departamento de Talento Humano tiene debilidades ya que no gestiona al máximo sus responsabilidades. Las debilidades promedian 1.30 más alto que las fortalezas 1.04.

### 2.5.5.2 Matriz de evaluación de impacto externo

Son todos aquellos eventos que afectan o benefician externamente a la empresa, se pondera desde el 4 siendo el más alto, 3 media, 2 baja y 1 muy baja.

Tabla 8.

Matriz de impacto externo.

<p><u>PONDERACIÓN</u> Alta: 4 Media: 3 baja: 2 Muy Baja: 1</p> <p style="text-align: center;"><b>O P O R T U N I D A D</b></p> <p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p>	Evaluaciones a través de herramientas tecnológicas.	Personal capacitado en el mercado	Aceptación de franquicias en el mercado.	Convenios con Instituciones Gubernamentales.	Ampliar intercambio de buenas prácticas del Talento Humano con otras compañías (benchmarking).	Capacitación técnica de gestión por competencias.	Certificación en un modelo de selección por competencias.	<b>TOTAL</b>	<b>ORDEN</b>
	Competencia en el mercado laboral farmacéutico	4	3	1	4	2	4	4	22
Cambio en las leyes laborales.	2	3	1	2	3	4	4	19	3
Cambio en las leyes Gubernamentales.	3	1	1	3	1	3	4	16	4
Regularizaciones entes de control (MRL, MPS, ARCSA).	4	4	2	3	1	3	3	20	2
Escases de profesionales en la rama farmacéutica.	1	1	1	1	4	2	3	13	5
<b>TOTAL</b>	14	12	07	13	11	16	17		
<b>ORDEN</b>	3	5	7	4	6	2	1		

Nota: FODA de la selección de personal actual de las farmacias franquiciadas a DIFARE S.A. , por P.

Urbano & L. Segarra, 2014.

Interpretación: Según esta matriz nos da como resultado que la mayor oportunidad es la selección por competencia, pero además la mayor amenaza es que existe competencia en el mercado por el mismo hecho de que otras entidades ya lo han puesto en marcha.

Tabla 9.

Factores externos claves: oportunidades y amenazas

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
<b>OPORTUNIDAD</b>			
Certificación en un modelo de gestión por competencias.	0.10	4	0.40
Capacitación técnica de gestión por competencias.	0.08	4	0.32
Evaluaciones a través de herramientas tecnológicas.	0.08	4	0.32
Convenios con Instituciones Gubernamentales.	0.08	2	0.16
Personal capacitado en el mercado.	0.10	2	0.20
Ampliar intercambio de buenas prácticas del talento humano con otras compañías (benchmarking).	0.06	3	0.18
Aceptación de franquicias en el mercado.	0.06	3	0.18
<b>TOTAL OPORTUNIDADES</b>			<b>1.76</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Competencia en el mercado laboral farmacéutico.	0,11	3	0.33
Regularizaciones entes de control (MRL, MPS, ARCSA).	0.10	3	0.30
Cambio en las leyes laborales.	0,09	3	0.27
Cambio en leyes Gubernamentales.	0.07	3	0.21
Escases de profesionales en la rama farmacéutica.	0.07	3	0.21
<b>TOTAL AMENAZAS</b>			<b>1.32</b>
<b>TOTAL O + A</b>	<b>1.00</b>		<b>3.08</b>

Nota: Datos obtenidos de matriz de impacto externo, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.


Interpretación: Esta matriz nos da un resultado de 3.08 por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades y eviten las amenazas, la ponderación es 1.32 y siendo mayor sus oportunidades de 1.76, por lo tanto el medio ambiente que rodea a la organización es favorable para sí misma.

### 2.5.5.3 Matriz de vulnerabilidad

Recoge las amenazas externas y las debilidades internas detectadas en las matrices de impacto correspondientes.

Tabla 10.

Matriz de vulnerabilidad – amenazas vs. debilidades.

<b>PONDERACIÓN</b> Alta: 4 Media: 3 baja: 2 Muy Baja: 1  	Competencia en el mercado.	Cambios en leyes laborales.	Cambios en las leyes Gubernamentales	Regularizaciones entes de control (MRL-MSP-ARCSA).	Escases de profesionales en la rama farmacéutica.	TOTAL	ORDEN
	No hay control de tiempos en el proceso de selección.	4	4	4	2	1	15
Falta de verificación de referencias laborales y penales.	4	3	2	1	1	11	8
Falta de estandarización en el proceso de contratación por la documentación.	4	3	4	1	1	39	6
Rotación de personal,	4	4	4	3	3	18	1
Insatisfacción del cliente interno.	3	3	3	1	2	12	7
Falta de un modelo de selección por competencias.	4	4	4	3	2	17	1
No existen los descriptivos de cargos en base a competencias.	4	4	4	2	2	16	3
Deficiencia en las evaluaciones técnicas y psicológicas para la selección de personal	4	4	4	1	1	14	5
Deficiencia del personal de Talento Humano en conocimientos de selección por competencias.	2	1	2	2	1	08	9
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>	<b>30</b>	<b>31</b>	<b>16</b>	<b>14</b>		
<b>ORDEN</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>		

Nota: Datos obtenidos de matriz de impacto interno y externo, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

Interpretación: Según la matriz de vulnerabilidad muestra que su amenaza más latente es la competencia en el mercado que existe, mientras que su debilidad a nivel interno es la rotación de personal.

#### 2.5.5.4 Matriz de aprovechamiento

Recoge las oportunidades externas y las fortalezas internas de las respectivas matrices de impacto, se califica en una escala de 1, 2,3,4.



Tabla 11.

Matriz de aprovechamiento- oportunidades vs. fortalezas.

<b>PONDERACIÓN</b> Alta: 4 Media: 3 baja: 2 Muy Baja: 1			Evaluaciones a través de herramientas tecnológicas.	Personal capacitado en el mercado.	Aceptación de franquicias en el mercado	Convenios con instituciones Gubernamentales.	Ampliar intercambio de buenas prácticas del talento humano con otras compañías (benchmarking).	Capacitación técnica de gestión por competencias.	Certificación en un modelo de gestión por competencias.	<b>TOTAL</b>	<b>ORDEN</b>
	Equipo de Talento Humano.	1	3	1	1	1	1	2	4	13	5
Proceso de Inducción al cargo y a la compañía.	4	3	2	2	4	4	4	4	23	1	
Programas informáticos (Evolution).	3	3	1	1	1	2	1	12	6		
Apoyo y colaboración de los supervisores o jefes en las actividades del departamento.	1	1	2	1	1	3	2	11	7		
Banco de datos.	1	1	3	3	3	4	4	19	2		
Desarrollo profesional	4	1	2	1	3	3	1	15	4		
Infraestructura adecuada.	2	1	3	2	1	4	4	17	3		
<b>TOTAL</b>	16	13	14	11	14	22	20				
<b>ORDEN</b>	3	6	4	7	5	1	2				

Nota: Datos obtenidos de matriz de impacto interno y externo, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

Interpretación: Según la matriz de aprovechamiento su mayor fortaleza es el Proceso de Inducción al cargo y a la compañía, mientras que su mayor oportunidad es la capacitación técnica de gestión por competencias creado como herramienta clave para la eliminación de la rotación de personal e inconformidad de puestos.

### 2.5.5.5 Matriz estratégica FODA

Tabla 12.

Matriz estratégica FODA

<p><b>EXTERNAS</b></p> <p><b>INTERNAS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitación técnica de gestión por competencias.</li> <li>2. Certificación en un modelo de gestión por competencias.</li> <li>3. Evaluaciones a través de herramientas tecnológicas.</li> <li>4. Aceptación de franquicias en el mercado.</li> <li>5. Ampliar intercambio de buenas prácticas del Talento Humano con otras compañías (benchmarking).</li> <li>6. Personal capacitado en el mercado.</li> <li>7. Convenios con Instituciones Gubernamentales.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia en el mercado.</li> <li>2. Cambio en leyes gubernamentales.</li> <li>3. Cambio en las leyes laborales.</li> <li>4. Regularizaciones entes de control (MRL-MSP-ARCOSA).</li> <li>5. Escases de profesionales en la rama farmacéutica.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso de Inducción al cargo y a la compañía.</li> <li>2. Banco de datos.</li> <li>3. Infraestructura adecuada.</li> <li>4. Desarrollo profesional.</li> <li>5. Equipo de Talento Humano.</li> <li>6. Programas informáticos (Evolution).</li> <li>7. Apoyo y colaboración de los supervisores o jefes en las actividades del departamento.</li> </ol>	<p>Estrategias-FO</p> <p>F1-F5 con O1: Optimizar la experiencia del personal del área de Talento Humano para la implementación de un modelo de selección de personal.</p> <p>F6 con F3: Evaluar al personal para tomar la decisión más idónea para el puesto idóneo.</p> <p>F2 con O2- O6: Contratar el mejor personal para cumplir con las expectativas de la empresa y así cumplir con sus metas.</p> <p>F4 con O4: Fortalecer el desarrollo profesional ya que la empresa obtendrá mejor progreso a que su marca sea conocida y posea notoriedad en el mercado.</p> <p>F1-F7 con O5: Realizar una inducción oportuna a todo el personal ingresante a la empresa.</p>	<p>Estrategias-FA</p> <p>F5 con A3: Aprovechar la experiencia del personal y que maneje correctamente las leyes laborales acorde a las circunstancias.</p> <p>F1-F5 con A2-A3-A4- A5: Abastecer al personal especializado en el área de Talento Humano todos los mecanismos necesarios para que puedan desarrollar su trabajo.</p> <p>F4- F5 con A1: Definir cuál es la competencia directa que tiene la empresa en el mercado y que características tienen estas.</p> <p>F5-F7 con A6: Identificar a los mejores empleados y darles oportunidades de crecimiento laboral, satisfacción y seguridad.</p>

<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rotación del personal.</li> <li>2. Falta de un modelo de selección por competencias.</li> <li>3. No existen los descriptivos de cargos en base a competencias.</li> <li>4. No hay control de tiempos en el proceso de selección.</li> <li>5. Deficiencia en las evaluaciones técnicas y psicológicas.</li> <li>6. Falta de estandarización en el proceso de contratación por la documentación.</li> <li>7. Insatisfacción del cliente interno.</li> <li>8. Falta de verificación de referencias laborales y penales.</li> <li>9. Deficiencia del personal de talento humano en conocimientos de selección por competencias.</li> </ol>	<p>Estrategias-DO</p> <p>D1-D3-D4 con O6: Mejorar el reclutamiento nos permitirá mejorar los procesos y ser más eficientes al momento de elegir quienes serán los candidatos adecuados para cada puesto de trabajo.</p> <p>D3-D2 con O1: Permitir tomar nuevos lineamientos estratégicos, la mejor selección de personal hacia el cargo adecuado y mejorar el funcionamiento laboral dentro de la empresa.</p> <p>D6-D7 con O6: Al tener personal calificado e idóneo nos permitirá adaptar el modelo de selección de personal según sus competencias y por lo tanto mejorar cada uno de sus procesos.</p> <p>D2-D8-D9 con O7: Verificando todos los datos en la entrevista y realizando evaluaciones también mejoraremos la rotación de personal en la empresa.</p> <p>D2-D5 con O5-O7: Desarrollar perfiles de puestos nos ayudará a tener más claro las decisiones a la hora de seleccionar personal nuevo para cada puesto de trabajo.</p>	<p>Estrategias-DA</p> <p>D1-D3 con A1: Reducir el ausentismo laboral y crear un modelo de selección de personal por competencias permitirá a la empresa a ser más competitiva en el mercado.</p> <p>D2-D4 con A4: Mejorar la deficiencias internas y atacando las externas se permitirá mejorar las relaciones con cliente interno, evitando la rotación y otros eventos adversos que no permite el buen estado.</p> <p>D5-D8 con A6: Mejorar las debilidades del proceso de selección, contratar a más personas que lo puedan desarrollar para minimizar tiempos en el proceso.</p> <p>D6 con A6: Lograr que el personal se sienta feliz en su puesto de trabajo evitaremos la contratación de nuevo personal que muchas de las veces no tiene experiencia.</p> <p>D3 con A7: Minimizar el ausentismo laboral mejorará a que la empresa no sufra impactos económicos y por lo tanto genere mayores ingresos beneficios.</p>
--	--	--

Nota: Datos obtenidos de Matriz de Aprovechamiento y Vulnerabilidad, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

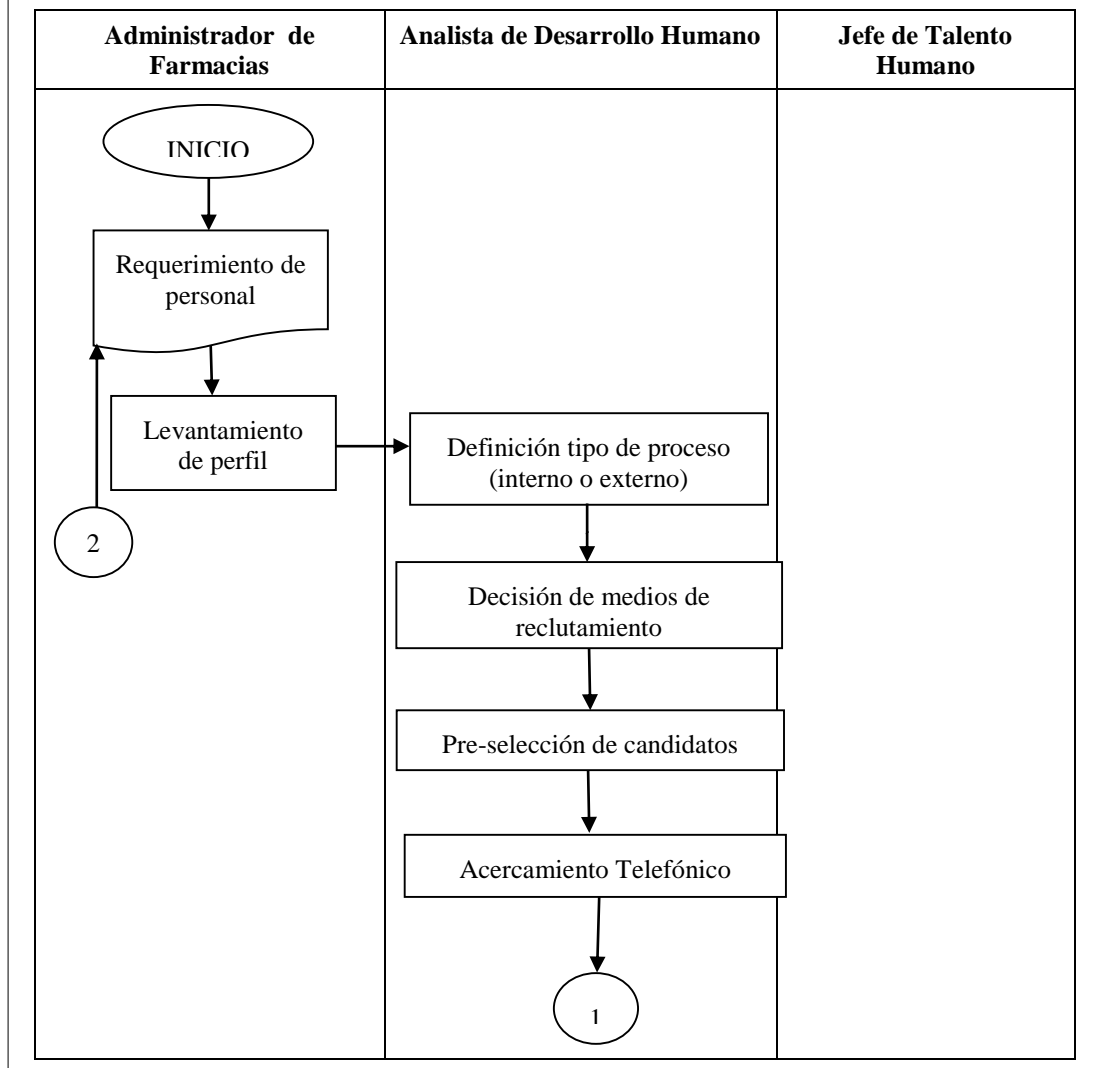
## CAPÍTULO III

### LA PROPUESTA

#### 3.1 Diseño de la propuesta

Martha Alles, define veinte pasos que se debe seguir para garantizar que un proceso de selección sea viable y sólido, este modelo será utilizado para diseñar la propuesta. También es importante recalcar que el diccionario de competencias adaptado al proceso de selección de personal para las Farmacias Franquiciadas “Cruz Azul” de la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A., se basa en el modelo de competencias de Hay/MacBer.

Flujograma de la propuesta del proceso de selección por competencias para las farmacias franquiciadas a DIFARE S.A.



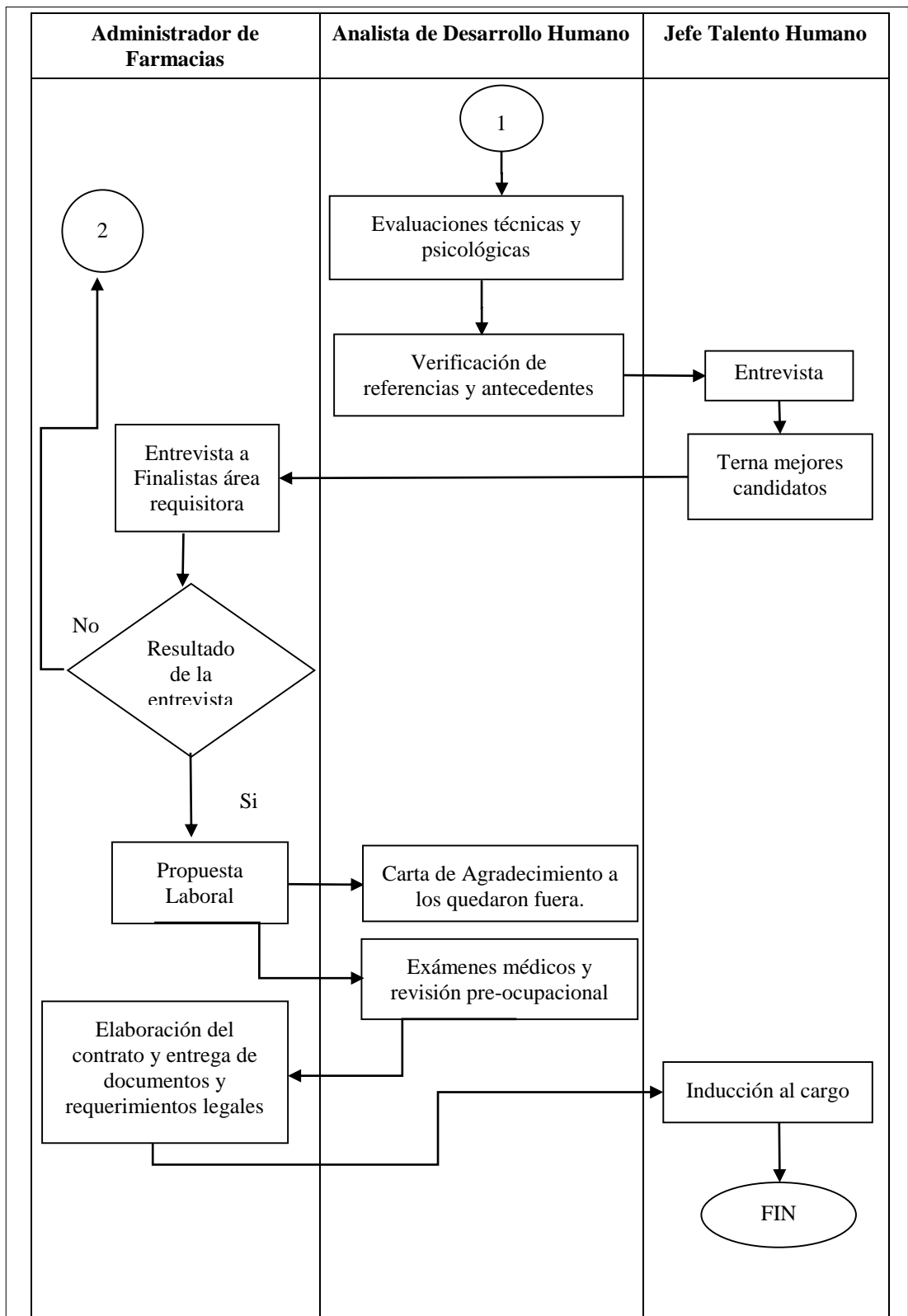


Figura 13. Diseño de flujograma del proceso de selección de personal por competencias para las farmacias franquiciadas a DIFARE S.A., por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

### 3.1.1 Requerimiento de personal

#### 3.1.1.1 Necesidad de cubrir una vacante

El proceso de selección inicia en el momento en que una persona abandona su puesto de trabajo por diferentes causas, ya sea por renuncia voluntaria o por decisión unilateral del empleador u otros factores como enfermedades, mal ambiente laboral o casos de fuerza mayor que obligan al empleado a dejar su trabajo. Estas razones son diversas pero independientemente de la razón, la empresa se ve en la obligación y necesidad de cubrir lo más pronto posible la vacante para continuar con su dinámica organizacional normal. Para determinar las oportunidades de mejora y entender las razones por las que se produce una vacante, el Administrador de Farmacia debe realizar una entrevista de salida y llevar un registro de los motivos de rotación de personal, estos datos le permitirán tomar acciones preventivas y correctivas para disminuir las renuncias voluntarias. La entrevista de salida se aplicará solo en los casos de renuncias voluntarias, mientras que si la vacante es producida por un despido o razones no controlables como la enfermedad solamente se llevará un registro como antecedente.

En la entrevista de salida se determinaran puntos relacionados al grado de satisfacción con los beneficios y condiciones del trabajo, aspectos positivos y oportunidades de mejora de la empresa y su gestión en general, su estilo de liderazgo y jefe directo, así como también se analizará el nivel de eficiencia de los procesos de desempeño, oportunidades de desarrollo y carrera.

Con esta información se busca que los Administradores de Farmacia tengan información directa sobre las condiciones de trabajo y los factores de rotación, es importante que todas las personas que deciden abandonar las farmacias Cruz Azul, pasen por una entrevista de salida, siendo que los Administradores de Farmacia deben crear un ambiente de confianza y mejora continua.

#### 3.1.1.2 Solicitud de personal

Talento Humano solicita un formato de “requisición de personal” a los administradores de Farmacia de tal manera se da a conocer formalmente que existe una vacante y que se debe reemplazar.

Este formato está dividido en 3 partes: Información sobre el perfil del cargo, información sobre la vacante y aprobaciones.

Información de la vacante: especificaciones sobre la relación laboral y condiciones generales de trabajo.

Componentes:

- ✓ Nombre del cargo: el cargo que se detalla en el organigrama
- ✓ Tipo de contrato: indefinido, eventual o plazo fijo.
- ✓ Relación laboral: laboral o pasantía
- ✓ Función de confianza: el administrador de la farmacia, su responsabilidad es decidir sobre los recursos tanto humanos como materiales.
- ✓ Turno: descripción de turnos de trabajo con horarios estandarizados.
- ✓ Horarios: fijo o rotativo.

Con esta información el requisito pone al tanto cómo y en qué condiciones necesita el trabajador para ser contratado. También se hace referencia a las razones por la que la vacante está abierta y a que corresponde, si es remplazo o posición nueva y los motivos. Se deja un espacio para que el administrador utilizando la entrevista de salida, justifique por qué salió la persona, si es renuncia voluntaria, esto servirá al analista de selección para que tome en cuenta al entrevistar a los candidatos, lógicamente indagando los factores de retención. Se debe especificar los nombres y cargo de la persona que cubría el puesto para que sirva como referencia para los entrevistadores.

Perfil del cargo: esta parte del formato nos permitirá entender en general que perfil y características tiene el cargo tanto en el perfil duro y en el perfil blando.

Perfil duro: adquirido por experiencias educativas o laborales formal, respaldadas por documentación certificada.

- ✓ Educación: Bachiller a cursar estudios de tercer nivel. (Químicos Farmacéuticos título tercer nivel).
- ✓ Habilidades de Informática.
- ✓ Conocimiento específicos del cargo: certificaciones.
- ✓ Experiencia: detalle de la experiencia ideal laboral, definiendo el tiempo y la

industria o sector en que se ha desempeñado, se puede poner cargos relacionados para que la información sea más cerrada y precisa.

Perfil blando: Se deberá detallar cuatro competencias que serán definidas por el área de Talento Humano de DIFARE S.A., las cuales serán claves para la evaluación, estas competencias se definen de acuerdo al descriptivo de cargo y a las necesidades actuales del negocio.

Aprobaciones: este espacio tiene la finalidad de garantizar que todos los involucrados estén al tanto de que una vacante se va a llenar y la especificación de las condiciones salariales.



Requisición de personal para los cargos de las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.

<b>REQUISICIÓN DE PERSONAL</b>			
<b>DATOS GENERALES</b>			
Empresa solicitante:	Farmacia Cruz Azul		
Área / farmacia solicitante:	_____		
Localidad solicitante:	_____	Fecha de solicitud:	_____
Cargo solicitado:	_____	Número personas:	_____
Motivo:	Reemplazo <input type="checkbox"/>	Nuevo <input type="checkbox"/>	
A quien reemplaza:	_____		
Justificación del reemplazo:	_____		
Tipo de contrato:	Pasante <input type="checkbox"/>	A prueba <input type="checkbox"/>	Plazo fijo <input type="checkbox"/>
Estructura salarial:	Salario base: _____	Variable: _____	Comisión: _____
	Otros: _____		
Proceso de reclutamiento:	Interno <input type="checkbox"/>	Externo <input type="checkbox"/>	Ambos <input type="checkbox"/>
Personas bajo su responsabilidad:	_____		
Horario de trabajo:	_____		
<b>MOTIVOS PARA LA CREACIÓN</b>			
Creación de nueva área o sección <input type="checkbox"/>	Aumento de alcance del área <input type="checkbox"/>		
Área a ser creada _____	Alcance actual _____		
Capacidad del área _____	Nuevo alcance _____		
Aumento de personal a supervisar <input type="checkbox"/>	Farmacia nueva <input type="checkbox"/>		
Número de personal anterior _____	Estructura de la farmacia por cargo _____		
Número de personal actual _____			
Incremento de la productividad actual <input type="checkbox"/>			
<b>Adjunte detalle herramienta de productividad</b>			
<b>Para control interno de Talento Humano</b>			
Fecha inicio del proceso:	_____	Fecha de contratación:	_____
_____	Analista Desarrollo Humano DIFARE	_____	Jefe de Talento Humano DIFARE

Figura 14. Formato para solicitud de trabajo, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

Tabla 13.

Propuesta Cronograma proceso de selección de personal para las Farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.

<b>CRONOGRAMA PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LAS FARMACIAS FRANQUICIADAS A DIFARE S.A.</b>		
<b>Actividad</b>	<b>Tiempo días</b>	<b>Responsable</b>
Requerimiento de Personal	1	Franquiciado de Farmacias
Levantamiento de Perfil / Talento Humano		Analista de Desarrollo Humano
Definición tipo de proceso	1	Analista de Desarrollo Humano
Reclutamiento	3	Analista de Desarrollo Humano
Preselección - Depuración de hojas de vida	1	Analista de Desarrollo Humano
Acercamiento telefónico		
Pruebas técnicas	2	Analista de Desarrollo Humano
Pruebas psicológicas		Analista de Desarrollo Humano
Solicitud de trabajo		Analista de Desarrollo Humano
Entrevista		Analista de Desarrollo Humano
Verificación de referencias		Analista de Desarrollo Humano
Entrevista Talento Humano	1	Analista de Desarrollo Humano
Terna de mejores candidatos		Jefe de Área
Entrevista de área	1	Supervisor de Farmacias
Toma de decisión		Supervisor de Farmacias
Exámenes médicos	1	Analista de Desarrollo Humano
Propuesta salarial	1	Supervisor de Farmacias
Documentación		Supervisor de Farmacias
Contrato		Supervisor de Farmacias
Inducción a la compañía	1	Jefe de Área
<b>TOTAL EN DIAS</b>	<b>13 días</b>	

Nota: Propuesta del cronograma del proceso de selección de personal, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

### 3.1.2 Levantamiento de perfil

#### 3.1.2.1 Descripción de cargos para las farmacias franquiciadas a DIFARE S.A.

El descriptivo de cargo del Administrador de Farmacias, Químico Farmacéutico y Auxiliar de Farmacia deberá contener lo siguiente:

### 3.1.2.2 Descripción del cargo de Auxiliar de Farmacia.

#### a) Descriptivo del Cargo

Nombre del cargo: Auxiliar de Farmacia                                    Área: Farmacias

#### b) Objetivo del cargo

Responsable de cumplir con las cuotas de ventas asignadas, atender a los clientes de manera ágil y oportuna y colaborar con la toma física del inventario del punto de venta.

#### c) Descripción de funciones

Interpretación:

Frecuencia:

D = diario; S= semanal; Q= quincenal; M=mensual; T=trimestral; A=anual; O= ocasionalmente.

Impacto:

1= No genera impacto; 2= Si genera impacto en su cargo; 3= Genera impacto en su área de trabajo; 4= Impacta en su área y en otras de la Compañía; 5= Impacta en los resultados de toda la compañía.

Valor Agregado:

1= No genera valor agregado; 2= Genera valor agregado para cliente interno; 3= Genera valor agregado para cliente externo.

Tabla 14.

Detalle de funciones de Auxiliar de Farmacia.

FUNCIONES	FRECUENCIA					IMPACTO					VALOR AGREGADO		
	D	S	Q	M	O	1	2	3	4	5	1	2	3
Atender de manera eficiente y oportuna a los clientes.	x								x	x			x
Colocar y retirar las etiquetas a los productos que van hacer despachados y controlar fechas de caducidad.	x								x	x		x	
Realizar captura de recetas/prescripciones verificando su validez, sello y firma del médico.	x									x		x	
Mantener en correcto orden y limpieza las perchas y local.	x						x				x		
Reportar las necesidades de productos faltantes y solicitar el abastecimiento al supervisor.			x				x					x	
Depositar el dinero captado en caja	x									x	x		
Cumplir con el cronograma de trabajo establecido	x							x			x		
Realizar notas de crédito por ventas mal facturadas, devoluciones entre otros motivos al cliente.	x							x					x
Ser responsable por el despacho correcto de la presentación y cantidad indicada en la receta	x									x			x

Nota: Funciones para el Auxiliar de Farmacia, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

d) Especificación del cargo

- Edad: 22 a 35 años.
- Sexo: Indistinto.
- Estado civil: Indistinto.
- Experiencia: 1 año
- Estudios: Bachiller
- Conocimientos: Servicio al cliente, trabajar bajo presión, trabajo en equipo, conocimiento básico de prescripción de medicina y otros utensilios de aseo, computación, inventarios, facturación, notas de crédito.

e) Competencias del cargo

COMPETENCIAS

ORGANIZACIONALES:

- Iniciativa.
- Servicio al cliente.
- Trabajo en equipo.
- Orientación a resultados.

COMPETENCIAS

FUNCIONALES

- Integridad.
- Identificación con la organización.
- Orientación al cliente.
- Trabajo en equipo.

### 3.1.2.3 Descripción del cargo de Administrador de Farmacia

#### a) Descriptivo del Cargo:

Nombre del cargo: Administrador de Farmacia

Área: Farmacias

#### b) Objetivo del cargo:

Administrar, coordinar e implementar las actividades comerciales y administrativas en el punto de venta, controlando el cumplimiento de las políticas y procedimientos para el logro de los objetivos y el óptimo desarrollo del plan comercial.

#### c) Relaciones de autoridad:

Reporta a: Franquiciado

Supervisa a: Auxiliar de Farmacia

#### d) Descripción de funciones

#### Interpretación:

Frecuencia:

D = diario; S= semanal; Q= quincenal; M=mensual; T=trimestral; A=anual; O= ocasionalmente.

Impacto:

1= No genera impacto; 2= Si genera impacto en su cargo; 3= Genera impacto en su área de trabajo; 4= Impacta en su área y en otras de la Compañía; 5= Impacta en los resultados de toda la compañía.

Valor Agregado:

1= No genera valor agregado; 2= Genera valor agregado para cliente interno; 3= Genera valor agregado para cliente externo.

Tabla 15.

Detalle de funciones del Administrador de Farmacia.

FUNCIONES	FRECUENCIA					IMPACTO					VALOR AGREGADO		
	D	S	Q	M	O	1	2	3	4	5	1	2	3
Realizar inventarios				x					x			x	
Recibir y solicitar la mercadería.			x						x			x	
Ejecutar el check list de actividades	x							x				x	
Verificar y controlar el cumplimiento del protocolo de servicio al cliente	x									x			x
Evaluar al personal			x							x		x	
Realizar arqueos sorpresivos a las cajas		x					x				x		
Controlar y supervisar el buen funcionamiento de todo lo relacionado a la farmacias	x							x			x		
Verificar que el local cumpla con las exhibiciones de publicidad y planes definidos por el mercado	x									x			x
Velar por el cumplimiento del reglamento interno y seguridad industrial del local.	x						x				x		

Nota. Funciones para el administrador de farmacia, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

e) Especificación del cargo

- Edad: Mayor a 25 años.
- Sexo: Indistinto.
- Estado civil: Indistinto.
- Experiencia: 2 años
- Estudios: Bachiller o cursando estudios en Ingeniería Comercial o Químico Farmacéutica.

- Conocimientos: En medicamentos, facturación, atención al cliente, inventarios, manejo de personal y administración y office.

f) Competencias del cargo:

#### COMPETENCIAS

##### ORGANIZACIONALES:

- Iniciativa.
- Servicio al cliente.
- Trabajo en equipo.
- Orientación a resultados.

#### COMPETENCIAS

##### FUNCIONALES

- Integridad.
- Desarrollo de Personas.
- Dirección de personas.
- Orientación al logro.
- Orientación al cliente.



#### 3.1.2.4 Descripción del cargo de Químico Farmacéutico

a) Descriptivo del Cargo:

Nombre del cargo: Químico Farmacéutico      Área: Farmacias

b) Objetivo del cargo:

Controlar el stock, expendio de los productos estupefacientes y psicotrópicos, así como la emisión y presentación mensual de los informes al departamento de control y vigilancia sanitaria de la localidad en las fechas previstas en la ley, y cumplir con lo dispuesto en el artículo 26 del Reglamento de Control de Establecimientos Farmacéuticos, sujeto a las sanciones dispuestas a la ley de sustancias estupefacientes y psicotrópicas.

c) Descripción de funciones

#### Interpretativo

Frecuencia:

D = diario; S= semanal; Q= quincenal; M=mensual; T=trimestral; A=anual; O= ocasionalmente.

Impacto:

1= No genera impacto; 2= Si genera impacto en su cargo; 3= Genera impacto en su área de trabajo; 4= Impacta en su área y en otras de la Compañía; 5= Impacta en los resultados de toda la compañía.

Valor Agregado:

1= No genera valor agregado; 2= Genera valor agregado para cliente interno; 3= Genera valor agregado para cliente externo.

Tabla 16.

Detalle de funciones del Químico Farmacéutico.

FUNCIONES	FRECUENCIA					IMPACTO					VALOR AGREGADO		
	D	S	Q	M	O	1	2	3	4	5	1	2	3
Comprobar el inventario físico de los psicotrópicos y realizar el reporte respectivo.				x					x			x	
Verificar la fecha de vencimiento de los medicamentos.				x					x			x	
Entregar personalmente los informes mensuales de movimiento de medicamentos que contienen estupefacientes y psicotrópicos en el formato y tiempo definido por la autoridad de control regulatorio.				x			x				x		
Complementar los informes mensuales con documentos de respaldo (recetas especiales) y una comunicación suscrita por el representante legal, como constancia de la entrega de la información.				x			x				x		
Firmar los respectivos documentos para los permisos de funcionamiento					x				x			x	
Mantenerse actualizado e informado respecto a las regulaciones, según pronunciamientos de autoridad competente.	x								x			x	

Nota: Funciones del Químico Farmacéutico, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

d) Especificaciones del cargo

- Edad: 30 a 40 años.
- Sexo: Indistinto.
- Estado civil: indistinto
- Experiencia: 3 a 5 años

- Estudios: Químico farmacéutico titulado
- Conocimientos: Cumplimiento con las disposiciones de entidades regulatorias de salud, control de calidad de medicamentos.

e) Competencias del cargo

COMPETENCIAS

ORGANIZACIONALES

- Iniciativa.
- Servicio al Cliente.
- Trabajo en equipo.
- Orientación a Resultados.

COMPETENCIAS

FUNCIONALES

- Trabajo bajo presión.
- Trabajo en equipo.
- Planificación y organización.
- Pensamiento analítico.

### 3.1.3 Definición del tipo de proceso

a) Selección Interna: La finalidad del proceso de selección interno es motivar al personal al desarrollo y aprendizaje. Retener al mejor personal y promover el Talento Humano interno de la compañía generando oportunidades de crecimiento.

Si el Administrador o el dueño de la farmacia deciden junto con el departamento de Talento Humanos promover a una persona internamente se propone llevar a cabo el proceso interno de selección.

Formato proceso de selección de personal interno por competencias para el cargo de Administrador de Farmacia para las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.


PROCESO DE SELECCIÓN INTERNO	
	
ADMINISTRADOR DE FARMACIA	
<b>PERFIL REQUERIDO</b>	<b>EDUCACIÓN:</b> Bachiller o cursando estudios superiores en Administración de Empresas o carreras afines. <b>CONOCIMIENTOS:</b> Básicos de medicamentos, facturación, atención al cliente, inventarios, manejo de personal y administración y office.
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Administrar, coordinar e implementar las actividades comerciales y administrativas en el punto de venta, controlando el cumplimiento de las políticas y procedimientos para el logro de los objetivos y el óptimo desarrollo del plan comercial.
<b>CONDICIONES</b>	Tener mínimo 2 años de antigüedad en la farmacia, ser mayor a 25 años y tener el nivel de estudio solicitado.
<b>COMPETENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Integridad</li><li>• Desarrollo de personas</li><li>• Dirección de personas</li><li>• Orientación al logro</li><li>• Orientación al cliente</li></ul>
Enviar hoja de vida a <a href="mailto:talentohumano@difare.com.ec">talentohumano@difare.com.ec</a> con nombres completos y aspiración salarial.	
<u><a href="#">FECHA LIMITE DE APLICACIÓN</a></u>	

Figura 15. Anuncio laboral interno para el cargo de Administración de Farmacia, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

Formato proceso de selección de personal interno por competencias para el cargo de Químico Farmacéutico para las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.


PROCESO DE SELECCIÓN INTERNO		
<b>QUÍMICO FARMACÉUTICO</b>		
<b>PERFIL REQUERIDO</b>	<b>EDUCACIÓN:</b> Químico farmacéutico titulado. <b>CONOCIMIENTOS:</b> Cumplimiento con las disposiciones de entidades regulatorias de salud, control de calidad de medicamentos.	
<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>	Controlar el stock, expendio de los productos estupefacientes y,psicotrópicos, además, cumplir con lo dispuesto en el artículo 26 del Reglamento de Control de Establecimientos Farmacéuticos.	
<b>CONDICIONES</b>	Tener el nivel de estudio solicitado y cumplir con el perfil y objetivo del cargo.	
<b>COMPETENCIAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo bajo presión.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Planificación y organización.</li> <li>• Pensamiento analítico.</li> </ul>	
Enviar hoja de vida a <a href="mailto:talentohumano@difare.com.ec">talentohumano@difare.com.ec</a> con nombres completos y aspiración salarial.		
<u><a href="#">FECHA LIMITE DE APLICACIÓN</a></u>		

Figura 16. Anuncio laboral interno para el cargo de Químico de Farmacéutico, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

b) Selección Externa: El caso de que la requisición de personal sea para la solicitud de un Auxiliar Farmacia, el administrador de la farmacia solicitante deberá enviar un mail de respaldo al departamento de Talento Humano, en el que se detalle que el proceso de selección de personal se lo realizará de manera externa. En cuanto si la requisición de personal es para un Administrador de Farmacia, el dueño de la farmacia deberá enviar el mail de respaldo al departamento de Talento Humano, informando que se iniciará un proceso de selección externa, para realizar el correspondiente anuncio laboral para el reclutamiento de personal.

### 3.1.4 Definición de las fuentes de reclutamiento

Se han definido fuentes de reclutamiento internas y externas como bolsas de empleo online, periódicos y convenios con instituciones educativas, relacionadas al

sector farmacéutico, a la vez esto nos permitirá ir depurando las hojas de vida que se acoplan a la vacante solicitada.

Formato anuncio del proceso de selección de personal externa para Auxiliar de Farmacia basado en competencias para las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.


<b>PROCESO DE SELECCIÓN EXTERNA</b>	
<b>ANUNCIO OFERTA LABORAL</b>	
Empresa de negocio del cuidado de la salud solicita <b>Auxiliar de Farmacia</b>	
<p><b>Responsable de cumplir con las cuotas de ventas asignadas, atender a los clientes de manera ágil y oportuna y colaborar con la toma física del inventario del punto de venta.</b></p> <p><b>Preferente la edad desde 22 a 35 años, con mínimo de experiencia de un año, además puede ser bachiller o estar cursando estudios superiores en Ingeniería Comercial o Ingeniería Química Farmacéutica. Debe tener conocimientos básicos de prescripción de medicina y otros utensilios de aseo, computación, inventarios, facturación, notas de crédito.</b></p> <p><b>Solicitamos el envío urgente de hoja de vida actualizada, indicando referencia (Dirección-teléfono-email). Se mantendrá absoluta reserva.</b></p>	

Figura 17. Diseño de anuncio oferta laboral para selección externa para el cargo de Auxiliar de Farmacia, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

Formato anuncio del proceso de selección de personal externa para administrador de farmacia basado en competencias para las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.


<b>PROCESO DE SELECCIÓN EXTERNA</b>	
<b>ANUNCIO OFERTA LABORAL</b>	
Empresa de negocio del cuidado de la salud solicita <b>Administrador de Farmacias</b>	
<p><b>Administrar, coordinar e implementar las actividades comerciales y administrativas en el punto de venta, controlando el cumplimiento de las políticas y procedimientos para el logro de los objetivos y el óptimo desarrollo del plan comercial.</b></p> <p><b>Nos orientamos preferentemente que sea bachiller o cursando estudios en ingeniero comercial o farmacéutica, además que sea mayor de 25 años y que tenga conocimientos básicos de prescripción de medicina y otros, sistema de gestión de calidad, manejo de personal, manejo de gestión de productividad, Excel, office.</b></p> <p><b>Solicitamos el envío urgente de hoja de vida actualizada, indicando referencia (Dirección-teléfono-email). Se mantendrá absoluta reserva.</b></p>	

Figura 18. Anuncio laboral para distintas fuentes de selección externa para el cargo de Administrador de Farmacia, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

Formato anuncio del proceso de selección de personal externa para Químico Farmacéutico basado en competencias para las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.


<b>PROCESO DE SELECCIÓN EXTERNA</b>	 <small>Me Cuida</small>
<b>ANUNCIO OFERTA LABORAL</b>	
Empresa de negocio del cuidado de la salud solicita <b>Químico Farmacéutico</b>	
<p>Controlar el stock, expendio de los productos estupefacientes y psicotrópicos, así como de la emisión y presentación mensual de los informes al departamento de control y vigilancia sanitaria de la localidad en las fechas previstas en la ley, así como de cumplir con lo dispuesto en el artículo 26 del Reglamento de Control de Establecimientos Farmacéuticos, sujeto a las sanciones dispuestas la ley de sustancias estupefacientes y psicotrópicas.</p> <p>Tener preferentemente entre 30 a 40 años con título de Ing. Químico Farmacéutico y además conocimientos sobre el cumplimiento con las disposiciones de entidades regulatorias de Salud, control de calidad de medicamentos.</p> <p>Solicitamos el envío urgente de hoja de vida actualizada, indicando referencia (Dirección-teléfono-email). Se mantendrá absoluta reserva.</p>	


Figura 19. Anuncio laboral para distintas fuentes de selección externa para el cargo de Químico Farmacéutico, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

### 3.1.5 Pre-selección de candidatos

El analista de selección depurará las hojas de vida utilizando un formato de segregación en el que se definen componentes discriminantes del cargo, para llenar esta información solo se tomará en cuenta la información detallada en la hoja de vida.

Tabla 17.

Propuesta: Formato de Preselección de Hojas de vida para las farmacias franquiciadas a DIFARE S.A.

Formato de Preselección de Hojas de Vida						 <small>Me Cuida</small>
Cargo:			Parámetros de calificación			
Fecha:						
Responsable: Si cumple SC			No cumple NC			
N.-	Nombre	Edad	Educación	Conocimientos	Experiencia	NC - SC

Nota: Formato para preselección que se realizará para la selección de personal, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

### 3.1.6 Acercamiento telefónico

En esta fase del proceso de reclutamiento se realizará un acercamiento telefónico basado en competencias. El objetivo es constatar la información de la hoja de vida. Se recomienda que el reclutador planifique junto con el postulante una conferencia telefónica de al menos diez minutos, en la que el postulante se encuentre en un ambiente cómodo en el que pueda hablar.

Este acercamiento telefónico nos permitirá medir competencias como:

**Planificación y organización:** Es la habilidad de proyectar, organizar y determinar eficazmente las metas y prioridades, estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos, según los lineamientos de la organización.

**Comunicación efectiva:** Habilidad para escuchar y transmitir conceptos e ideas, de manera oral y escrita, con claridad, precisión y efectividad. Evalúa los sistemas y estrategias de comunicación y busca perfeccionarlos.

**Trabajo en equipo:** Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la habilidad para participar activamente de una meta común. Implica compartir información e ideas y realizar retroalimentación de manera oportuna.



Formato de acercamiento telefónico por competencias para las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.


ACERCAMIENTO TELEFÓNICO		
INFORMACIÓN GENERAL		
NOMBRE:	CARGO AL QUE APLICA:	
DIRECCIÓN:	FECHA:	
NÚMERO DE CONTACTO:	EDAD:	
¿Por qué aplicó para trabajar en Farmacias Cruz Azul?		
<hr/>		
<hr/>		
¿Cuál es su aspiración salarial?		
<hr/>		
¿Por qué está buscando un nuevo empleo? y ¿Por qué dejó su último empleo ?		
<hr/>		
<b>EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>		
¿En su entorno laboral qué le gusta al candidato y qué le disgusta?		
<hr/>		
<hr/>		
¿Considera usted que su experiencia laboral anterior fue positiva o negativa?		
<hr/>		
<hr/>		
¿Comente sobre una ocasión en la cual le toco trabajar bajo presión y cuál fue su reacción?		
<hr/>		
<hr/>		
<b>CALIFICAR EN UNA ESCALA DEL 1 AL 5 SIENDO 1 LA MENOS FAVORABLE Y 5 LA MÁS FAVORABLE</b>		
Escucha activa y entiende las preguntas	<input type="checkbox"/>	
Presenta la información con claridad y adecuada	<input type="checkbox"/>	
Muestra interés y realiza preguntas para su entendimiento	<input type="checkbox"/>	
Su punto de vista es relevante	<input type="checkbox"/>	

Figura 20. Verificación datos hoja de vida, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

Tabla 18.

Formato solicitud de empleo para las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.

SOLICITUD DE TRABAJO



CARGO AL QUE APLICA:			ASPIRACION SALARIAL:		
<b>INFORMACIÓN PERSONAL</b>					
NOMBRES COMPLETOS:					
NÚMERO DE CÉDULA:			NACIONALIDAD:		
POSEE CARNET CONADIS:	SI ___	NO ___	TIPO Y % DE DISCAPACIDAD:		
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:					
ESTADO CIVIL:	SOLTERO/A	CASADO/A	UNIÓN LIBRE	DIVORCIADO/A	VIUDO/A
CIUDAD DE DOMICILIO:			TELÉFONOS:		
DIRECCIÓN DE DOMICILIO:					
DIRECCIÓN DE CORREO ELECTRÓNICO:					
NOMBRE DEL PADRE:					
OCUPACIÓN:			NÚMERO DE CÉDULA:		
NOMBRE DE LA MADRE:					
OCUPACIÓN:			NÚMERO DE CÉDULA:		
TIENE FAMILIARES O AMIGOS TRABAJANDO EN FARMACIAS CRUZ AZUL:			SI ___	NO ___	
MENCIONE EL NOMBRE:					
<b>INFORMACIÓN FAMILIAR</b>					
NOMBRE DE ESPOSO/A:					
NÚMERO DE CÉDULA:			NACIONALIDAD:		
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO:					
EMPRESA DONDE TRABAJA:					
FECHA DE INGRESO:			CARGO:		
NOMBRE DE HIJOS				FECHA DE NACIMIENTO	
TIENE A SU CARGO ALGÚN FAMILIAR CON DISCAPACIDAD:			SI ___	NO ___	
TIPO Y % DE DISCAPACIDAD:					
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>					

ACTUALMENTE VIVE EN:	CASA PROPIA	CASA PADRES	CASA ALQUILADA	CON ALGÚN PARIENTE	OTROS
<b>FORMACIÓN EDUCATIVA</b>					
EDUCACIÓN	NOMBRE DEL CENTRO DE ESTUDIO	LUGAR	CARRERA O TÍTULO	AÑOS CURSADOS	
SECUNDARIA:					
UNIVERSIDAD:					
OTROS CURSOS:					
<b>ANTECEDENTES DE TRABAJO</b>					
<b>DATOS</b>		<b>EMPRESA ANTERIOR</b>			
NOMBRE DE LA EMPRESA:			ÚLTIMO CARGO:		
DIRECCIÓN:			ÚLTIMA REMUNERACIÓN:		
TELÉFONOS:			FECHA DE SALIDA:		
JEFE INMEDIATO:			MOTIVO DE LA SALIDA:		
FECHA DE EMPLEO:					
<b>REFERENCIAS PERSONALES</b>					
DATOS:	REFERENCIA 1		REFERENCIA 2		
NOMBRE:					
DIRECCIÓN:					
TELÉFONOS:					
PARENTESCO:					
OCUPACIÓN:					
LUGAR DE TRABAJO:					
<b>INFORMACIÓN DE SALUD</b>					
TIPO DE SANGRE:			ES USTED FUMADOR:		
Ha recibido algún tipo de tratamiento o ha sido informado que sufre de lo siguiente:					
COLUMNA VERTEBRAL:	SI ____	NO ____	DIABETES:	SI ____	NO ____
ALTA / BAJA PRESIÓN:	SI ____	NO ____	HERNIA:	SI ____	NO ____
CÁNCER:	SI ____	NO ____	VIH:	SI ____	NO ____
PERSONA DE CONTACTO EN CASO DE EMERGENCIA:					
TELÉFONOS:			PARENTESCO:		
HOBBY (ACTIVIDAD DE INTERÉS)					

ELABORE UN CROQUIS EXACTO DE SU DOMICILIO

Declaro que todos los datos que he suministrado en este formulario son verdaderos y autorizo para que sean verificados. En caso de ser seleccionado tengo entendido que cualquier información falsa que hubiere podido dar en este formulario o entrevista es causa de terminación de la relación laboral.

\_\_\_\_\_

FIRMA DEL SOLICITANTE

FECHA:

Nota: Solicitud de trabajo que se utilizará para la propuesta, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

### 3.1.7 Evaluaciones de conocimiento y psicológicas.

La evaluación de conocimiento dependerá del cargo ya que este nos permitirá definir la evaluación que se aplicara generalmente es una prueba escrita de conocimiento.

Formato de evaluación de conocimientos para el cargo de Auxiliar de Farmacia de las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.


PRUEBA DE CONOCIMIENTOS GENERALES		 <b>farmacias</b> <b>CRUZ AZUL</b> <small>Me Cuida</small>
<b>AUXILIAR DE FARMACIA</b>		
NOMBRE: _____		
DIRECCIÓN: _____	FECHA: _____	
NÚMERO DE CONTACTO: _____	EDAD: _____	
CUESTIONARIO		
INDIQUE EL PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR UN ARQUEO DE CAJA.		
_____		
_____		
MENCIONE 4 MEDICAMENTOS QUE AYUDEN A MEJORAR EL DOLOR DE CABEZA.		
_____	_____	_____
_____	_____	_____
¿CUÁLES SON LOS REQUISITOS DE UNA FACTURA?		
_____	_____	_____
_____	_____	_____
¿LA PENICILINA ES UN MEDICAMENTO QUE USTED PUEDE VENDER SIN RECETA MÉDICA?		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
PORQUE? _____		
_____		
¿CUÁL ES EL PORCENTAJE ESTIPULADO PARA EL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)?		
_____		
¿QUÉ HIDRATANTES CONOCE USTED, MENCIONE		
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Figura 21. Pruebas de conocimiento para el cargo de Auxiliar de Farmacia, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

Formato de evaluación de conocimientos para el cargo de Administrador de Farmacia de las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.


PRUEBA DE CONOCIMIENTOS GENERALES		
<b>ADMINISTRADOR DE FARMACIA</b>		
NOMBRE: _____		
DIRECCIÓN: _____	FECHA: _____	
NÚMERO: _____	EDAD: _____	
CUESTIONARIO		
<b>¿QUÉ ES INVENTARIO?</b>		
_____		
_____		
<b>¿CADA QUÉ TIEMPO REALIZARÍA EL INVENTARIO?</b>		
_____		
<b>¿USTED CÓMO ACTUARÍA EN EL CASO DE QUE UN EMPLEADO FALTE A SU LUGAR DE TRABAJO?</b>		
_____		
<b>¿USTED ESTARÍA DISPUESTO A CAPACITAR Y EVALUAR AL PERSONAL NUEVO?</b>		
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		
<b>¿USTED CONOCE A PARTIR DE QUE HORARIO DE TRABAJO SE PAGAN HORAS EXTRAS DEL 50%?</b>		
_____		
<b>¿QUÉ ES PARA USTED EL CLIENTE?</b>		
_____		
_____		

Figura 22. Pruebas de conocimiento para el cargo de Administrador de Farmacia, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

Formato de evaluación de conocimientos para el cargo de Químico Farmacéutico de las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.


PRUEBA DE CONOCIMIENTOS GENERALES		 Me Cuida
<b>QUÍMICO FARMACÉUTICO</b>		
NOMBRE: _____		
DIRECCIÓN: _____	FECHA: _____	
NÚMERO; _____	DE EDAD: _____	
CUESTIONARIO		
¿CADA QUE TIEMPO SE REALIZA UN INVENTARIO FÍSICO DE LOS MEDICAMENTOS PSICOTRÓPICOS?		
_____		
¿CADA QUÉ TIEMPO SE VERIFICA LA FECHA DE LOS MEDICAMENTOS?		
_____		
¿CUÁLES SON LOS DOCUMENTOS INDISPENSABLES PARA OBTENER EL PERMISO DE FUNCIONAMIENTO PARA LAS FARMACIAS?		
_____		
_____		
¿SABE MANEJAR LAS RECETAS ESPECIALES?		
SI	<input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
EXPLIQUE		
_____		
_____		

Figura 23. Pruebas de conocimiento para el cargo de Químico Farmacéutico, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

Formato test de evaluación trabajo bajo presión para el personal de las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.

FARMACIAS CRUZ AZUL PRUEBA DEL IC - TRABAJO BAJO PRESIÓN				 Me Cuida		
Escriba con una (x) en la columna 1 a la altura de cada seguro de Incendios o de Accidentes, desde 1.500 a 4.500 dólares inclusive, contando entre el 15 de Marzo de 1.916 y el 10 de Mayo de 1.917.						
Escriba con una (x) en la columna 2 a la altura de cada seguro de vida o de Accidentes, hasta 3.000 dólares inclusive, contando entre el 15 de Octubre de 1.916 y el 20 de Agosto de 1.917.						
Escriba con una (x) en la columna 3 a la altura de cada seguro de Incendios o de vida, desde 2.000 a 5.000 dólares inclusive, contando entre el 10 de Febrero de 1.916 y el 15 de Junio de 1.917.						
TRABAJE DE PRISA Y PROCURANDO NO EQUIVOCARSE						
CANTIDAD ASEGURADA	CLASE DE SEGURO	FECHA		1	2	3
3.000 dólares	Incendios	02 Enero	1.917			
1.000 dólares	Vida	22 de Octubre	1.916			
4.000 dólares	Accidentes	14 de Septiembre	1.916			
2.000 dólares	Vida	13 de Noviembre	1.917			
4.000 dólares	Incendios	17 de Mayo	1.917			
3.000 dólares	Accidentes	12 de Octubre de	1.916			
5.000 dólares	Vida	16 de Febrero de	1.917			
1.000 dólares	Incendios	03 de Agosto	1.917			
4.000 dólares	Incendios	11 de Agosto	1.917			
2.000 dólares	Accidentes	21 de Mayo	1.916			
5.000 dólares	Vida	09 de Marzo	1.916			
3.000 dólares	Incendios	17 de Julio	1.917			
1.000 dólares	Accidentes	04 de Junio	1.917			
1.000 dólares	Vida	23 de Noviembre	1.917			
5.000 dólares	Vida	18 de Abril	1.916			
2.000 dólares	Accidentes	24 de Diciembre	1.917			
5.000 dólares	Accidentes	19 de Abril	1.916			
2.000 dólares	Vida	07 de Diciembre	1.917			
4.000 dólares	Incendios	27 de Mayo	1.916			
3.000 dólares	Accidentes	06 de Enero	1.917			
5.000 dólares	Vida	29 de Marzo	1.916			
3.000 dólares	Vida	28 de Junio	1.916			
4.000 dólares	Accidentes	08 de Febrero	1.917			
1.000 dólares	Incendios	27 de Julio	1.918			
2.000 dólares	Accidentes	21 de Enero	1.917			

Figura 24. Evaluación que permite medir el trabajo bajo presión con un límite de tiempo, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.



Aplicación Test de Personalidad 16 PF – Mide 16 factores de personalidad.

Una de las pruebas más utilizadas en la evaluación de la personalidad es el Inventario de personalidad de 16 factores de Cattell (16PF).

El cuestionario de 16 Factores de la Personalidad (16 PF) es un instrumento diseñado para la investigación de la personalidad en un corto tiempo. El cuestionario 16 FP, se basa en la medición de 16 dimensiones funcionalmente independientes y psicológicamente significativas.

Los factores de la personalidad que mida el 16 PF no los son únicos de la prueba sino que se insertan dentro del contexto de una teoría general de la personalidad.

Esas 16 dimensiones o escalas son esencialmente independientes. Además de los 16 factores principales de la personalidad, el instrumento se puede usar para medir cuatro dimensiones secundarias adicionales, las cuales son rasgos amplios, cuya calificación se obtiene de los componentes de los rasgos primarios.

Una primera propiedad importante DEL 16 PF es su comprensión de la amplitud de dimensiones de la personalidad (del fundamento de la esfera de la personalidad). Otra propiedad importante es la orientación de las escalas hacia una medición funcional, es decir, las escalas no están diseñadas en términos o conceptos subjetivos o a priori sino, que están dirigidas a localizar previamente las estructuras naturales de la personalidad relacionadas con la forma en que ésta se desarrolla actualmente. Asimismo, tiene que ver con los conceptos básicos de la personalidad, las mediciones se relacionan con un cuerpo organizado e integrado de conocimientos prácticos y teóricos en los campos clínicos, educativos, industriales y de investigación básica.

La primordial característica del 16 PF que lo distingue de la mayoría de los cuestionarios para adultos es que está basado firmemente en el concepto de la esfera de la personalidad, un diseño para asegurar la cobertura de reactivos iniciales para todas las conductas que comúnmente entran en la clasificación y en las descripciones de personalidad. Así, se ha construido el instrumento no solamente con material factorial sino que también es parte de la investigación general estructurada sobre personalidad en los datos de clasificación de la vida diaria, pruebas objetivas, etc.

De este modo, el 16 FP consiste de escalas orientadas cuidadosamente hacia conceptos básicos de la estructura de la personalidad humana., validado con

respecto a los factores primarios de la personalidad, y originados en psicología general.

Los factores que se evalúan en el cuestionario son:

Sociabilidad

Solución de problemas

Estabilidad emocional

Dominancia

Impetuosidad

Responsabilidad

Empuje

Sensibilidad

Susplicacia

Imaginación

Diplomacia

Seguridad

Rebeldía

Individualismo

Cumplimiento

Tensión

El 16 PF está pensado para ser utilizado principalmente en el campo de la Gestión de Talento Humano (selección, desarrollo personal y organizacional, orientación, consultoría) y en el de la práctica clínica.

Obtenemos los siguientes beneficios:

- Mejora los resultados de negocio mediante la selección y el desarrollo de las personas que conforman su organización.
- Asegura la toma de decisiones correcta en selección y desarrollo, al basarse en una evaluación ampliamente validada.
- Permite llevar a cabo entrevistas con indicaciones más estructuradas.
- Ofrece una imagen en profundidad de la personalidad tanto en el área profesional, como en la personal.

- Posibilita una toma de decisiones con más perspectiva en los puestos clave de la organización.

Formato test de competencias para el personal de las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.



PRUEBA DE CONOCIMIENTO POR COMPETENCIAS				
 				
INFORMACIÓN GENERAL				
NOMBRE: _____		CARGO AL QUE APLICA: _____		
DIRECCIÓN: _____		FECHA: _____		
NÚMERO DE CONTACTO: _____		EDAD: _____		
COMPETENCIAS DE RESULTADOS				
Habilidades orientadas a la ejecución eficaz de las labores y procurando la optimización de recursos y maximización de resultados				
ORIENTACIÓN AL LOGRO	Básico	Intermedio	Avanzado	Superior
Informe				
PROACTIVIDAD	Básico	Intermedio	Avanzado	Superior
Informe				
PRECISIÓN	Básico	Intermedio	Avanzado	Superior
Informe				
COMPETENCIAS INTERPERSONAL				
Habilidades orientadas a la adaptación en contextos sociales, interacción efectiva, comprensión de los otros, mando convencimiento y servicio				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Básico	Intermedio	Avanzado	Superior
Informe				
PERSUASIÓN	Básico	Intermedio	Avanzado	Superior
Informe				
COMUNICACIÓN EFECTIVA	Básico	Intermedio	Avanzado	Superior
Informe				
COMPETENCIAS INTRAPERSONALES				
Habilidades de reconocer las propias emociones y motivaciones en pro de la interacción equilibrada y asertiva con el medio y con las otras personas				
FLEXIBILIDAD	Básico	Intermedio	Avanzado	Superior
Informe				

Figura 25. Evaluación por competencias, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

### 3.1.8 Verificación de referencias laborales y antecedentes penales

- Referencias Laborales: estas referencias se realizarán vía telefónica solicitando información de trabajos anteriores del postulante.

Formato de referencias laborales por competencias para el personal de las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.


REFERENCIAS LABORALES			 Me Cuida		
NOMBRE: _____		CARGO AL QUE APLICA _____			
DIRECCIÓN: _____		FECHA: _____			
NÚMERO DE CONTACTO: _____		EDAD: _____			
¿Cuál era su cargo y sus principales funciones?					
_____					
_____					
¿Qué tiempo trabajó en la empresa?					
_____					
¿Cuál fue el motivo de su salida?					
_____					
_____					
FORTALEZAS Y LOGROS			OPORTUNIDADES DE MEJORA		
_____			_____		
_____			_____		
_____			_____		
RELACIONES			CUMPLIMIENTOS		
Con Jefes	Con pares	Subordinados	Asistencia	Puntualidad	Responsabilidad
Excelente <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
Muy Bueno <input type="checkbox"/>	Muy Bueno <input type="checkbox"/>	Muy Bueno <input type="checkbox"/>	Muy Bueno <input type="checkbox"/>	Muy Bueno <input type="checkbox"/>	Muy Bueno <input type="checkbox"/>
Bueno <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>	Bueno <input type="checkbox"/>
Regular <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>
SITUACIÓN EN LA QUE DEMOSTRÓ TENER INICIATIVA			SITUACIÓN EN LA QUE DEMOSTRÓ TENER ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y RESULTADOS		
_____			_____		
_____			_____		
_____			_____		
¿Lo volvería a contratar?					
SI <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>			
¿Por qué? _____					
_____					
_____ Firma del responsable					

Figura 26. Verificación de referencias laborales por competencias, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

- b) Referencias Penales: estas referencias se realizarán a través de la página web del ministerio del interior.

Certificado de antecedentes penales para el personal de las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.

The image shows a digital certificate from the Ecuadorian Ministry of the Interior. At the top left is the national coat of arms, and at the top right is the logo of the Ministerio del Interior. The title is 'CERTIFICADO DE ANTECEDENTES PENALES' with the subtitle 'ESPECIE SIN VALOR COMERCIAL NI MONETARIO'. The certificate contains the following information: 'No. de Identificación: 1716817356', 'Apellidos y Nombres: URBANO JIMENEZ PAUL VLADIMIR', and 'Registra Antecedentes: NO'. A QR code is located on the left side. In the center, there is a signature and the name 'Ab. Diego Xavier Fuentes Acosta, VICEMINISTRO DE SEGURIDAD INTERNA, MINISTERIO DEL INTERIOR'. Below the signature, it says 'Emitido el 07 de Enero del 2015' and 'Este documento es firmado electrónicamente'. At the bottom, it provides the source: 'Fuente: Dirección Nacional de la Policía Judicial - Ministerio del Interior' and the website 'http://www.ministeriodelinterior.gob.ec'.

Figura 27. Antecedentes penales verificados en la página web del Ministerio del Interior.

Fuente: (MINISTERIODELINTERIOR, 2014)

### 3.1.9 Entrevistas Incidentes Críticos por Talento Humano

Tienen la finalidad de indagar personalmente datos mucho más específicos sobre la carrera profesional de la persona, su familia, cursos y capacitaciones, el tiempo y sus aprendizajes, ya que por medio de estas nos permite identificar si el postulante tiende a realizar en un futuro lo que hizo en el pasado. Está entrevista será aplicada para todos los cargos y manejada por el profesional de Talento Humano, garantizando que la persona se adaptará a la cultura organizacional y cumple con el perfil para ser parte de la organización.

Formato entrevista de personal basada en incidentes críticos y competencias para el personal de las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A


ENTREVISTA INCIDENTES CRÍTICOS POR COMEPETENCIAS		
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>		
NOMBRE: _____	CARGO AL QUE APLICA : _____	
DIRECCIÓN: _____	FECHA: _____	
NÚMERO DE CONTACTO: _____	EDAD: _____	
<b>SERVICIO AL CLIENTE</b>		
¿CUÁL FUE SU REACCIÓN ANTE UN CLIENTE INSATISFECHO? ¿QUÉ SINTIÓ? ¿CÓMO LO HIZO?		
_____		
_____		
COMENTE ANÉCDOTAS QUE HAYA TENIDO CON CLIENTES DIFÍCILES. ¿QUÉ HIZO ANTE ELLAS?		
_____		
_____		
<b>INTEGRIDAD</b>		
COMENTE ALGUNA SITUACIÓN EN LA QUE SINTIÓ QUE PUSO EN JUEGO SUS VALORES.		
_____		
_____		
¿USTED CREE QUE SU JEFE INMEDIATO Y/O SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO LO VALORAN? EXPLÍQUE UNA SITUACIÓN EN LA CUAL HAYA PERCIBIDO ESO DE ELLOS.		
_____		
_____		
SI USTED DEBE NEGOCIAR, CONSIDERA QUE TODO VALE? MENCIONE EXPERIENCIAS EN DICHAS SITUACIONES.		
_____		
_____		
<b>IMPACTO E INFLUENCIA</b>		
COMENTE UNA SITUACIÓN EN LA QUE TUVO QUE CONSEGUIR LA COLABORACIÓN DE OTRAS PERSONAS.		
_____		
_____		
¿QUÉ PIENSA DE LAS PERSONAS QUE USAN SUS CAPACIDADES PARA CONVENCER A OTROS, LO VE BIEN O LE PARECE MAL?		
_____		
_____		
COMENTE UNA SITUACIÓN EN LA QUE SU JEFE INMEDIATO, COMPAÑEROS O CLIENTES HICIERON LO QUE USTED LE SOLICITO.		
_____		
_____		
CALIFICAR EN UNA ESCALA DEL 1 AL 5 SIENDO 1 LA MENOS FAVORABLE Y 5 LA MÁS FAVORABLE		
SERVICIO AL CLIENTE	<input type="text"/>	
INTEGRIDA	<input type="text"/>	
IMPACTO E INFLUENCIA	<input type="text"/>	

Figura 28. Entrevista de personal basada en incidentes críticos y por competencias, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

### 3.1.10 Terna mejores candidatos a la vacante

Toda la información recopilada hasta este punto deberá ser trasladada a una matriz de evaluación, en la que se detalle por puntajes la calificación en cada uno de los factores de evaluación, de esta matriz saldrán los mejores postulantes para enviar la terna.

Es importante recalcar que cada factor tendrá diferente ponderación o peso de acuerdo al cargo, así que esta matriz será modificado constantemente por el encargado de selección de personal.

El cuadrante de perfil se calificará en base a los parámetros descritos en el descriptivo de cargo, generando el resultado de la comparación de este con los datos de la hoja de vida, la entrevista general, la evaluación técnica y psicológica IC “trabajo bajo presión”.

Formato matriz de evaluación por competencias para el personal de las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.


MATRIZ DE EVALUACIÓN											
CARGO											
		PERFIL (20%)		EVALUACIÓN CONOCIMIENTOS (20%)			ENTREVISTA POR COMPETENCIAS (60%)			TOTAL	
		HOJAS DE VIDA		PRUEBAS TECNICAS			TALENTO HUMANO				
		Educación	Experiencia	Conocimientos		Trabajo bajo presión IC	Competencia 1	Competencia 2	Competencia 3		
		1 a 10	1 a 10	1 a 10		1 a 10	1 a 20	1 a 20	1 a 20		
N	NOMBRES COMPLETOS										

Figura 29. Resultados de la evaluación por competencias de los candidatos idóneos, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.



### 3.1.11 Entrevista a finalistas

Formato guía de entrevista por competencias para el cargo Auxiliar de Farmacia para el personal de las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.

ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	
AUXILIAR DE FARMACIA	
INFORMACIÓN GENERAL	
NOMBRE: _____	CARGO AL QUE APLICA : _____
CLIENTE INTERNO: _____	FECHA DE ENTREVISTA _____
COMPETENCIAS EVALUADAS	
INTEGRIDAD Y CONFIANZA	ORIENTACIÓN AL CLIENTE
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO
PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN	
NC NO CUMPLE	CE CUMPLE ESPECTATIVAS
CP CUMPLE PARCIALMENTE	EE EXCEDE ESPECTATIVAS
INTEGRIDAD Y CONFIANZA	
PUNTOS NEGATIVOS A OBSERVAR	PUNTOS POSITIVOS A OBSERVAR
<input type="checkbox"/> No es firme en sus decisiones	<input type="checkbox"/> Se muestra consistente en sus acciones
<input type="checkbox"/> Busca ventaja personal	<input type="checkbox"/> Trata a otros con dignidad y respeto
<input type="checkbox"/> Culpa a otros para tapar sus errores	<input type="checkbox"/> Mantiene la confidencialidad
<input type="checkbox"/> Hace demasiadas promesas	<input type="checkbox"/> Esta dispuesto a admitir errores
PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO SUGERIDAS	
¿Cuénteme una situación en la cual tuvo que manejar información confidencial?	
¿Cuénteme una situación en la cual debió decir una noticia la cual no le gustaría a la gente?	
¿Cuénteme una situación en la que comunicó una mala noticia?	
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
PUNTOS NEGATIVOS A OBSERVAR	PUNTOS POSITIVOS A OBSERVAR
<input type="checkbox"/> Reacción ante los problemas de los clientes	<input type="checkbox"/> Responde a sus clientes de manera oportuna
<input type="checkbox"/> Le falta tiempo para responder las inquietudes de los clientes es reactivo y no proactivo	<input type="checkbox"/> Hace mejora de los servicios o productos basado en la retroalimentación de los clientes
<input type="checkbox"/> Piensa que ya conoce lo que los clientes necesitan	<input type="checkbox"/> Maneja dificultades con los clientes de manera confortable
<input type="checkbox"/> Se enfoca en hacer de su trabajo mas fácil en lugar de entender la necesidades de los clientes	<input type="checkbox"/> Tiene un método organizado para mejorar las relaciones con clientes
<input type="checkbox"/> No se siente confortable manejando las quejas de los clientes	<input type="checkbox"/> Escucha y reacciona de buena manera ante los clientes
PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO SUGERIDAS	
¿Cuénteme una situación en la que su atención al cliente fue positiva?	
¿Cuénteme una situación en la que casi pierde un cliente?	
¿Cuénteme una situación en la que usted sintió que excedió en las expectativas del cliente?	
¿Describe una situación en la cual tuvo que manejar requerimientos poco razonables con el cliente?	
¿Describe una situación en la que dió un esfuerzo extra por el cliente?	
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	
PUNTOS NEGATIVOS A OBSERVAR	PUNTOS POSITIVOS A OBSERVAR
<input type="checkbox"/> Muestra poco compromiso	<input type="checkbox"/> Muestra interes por la vacante y desea ser parte de la compañía
<input type="checkbox"/> No muestra interes por la cultura organizacional	<input type="checkbox"/> Energico y apasionado por su trabajo
<input type="checkbox"/> No muestra interes por las funciones del cargo	<input type="checkbox"/> Posee una buena actitud
PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO SUGERIDAS	
¿Cuénteme en qué tipo de trabajo se a sentido feliz y porque?	
¿Describe una situación en la que se ha sentido inconforme con su trabajo y que hizo?	
¿De qué a dependido su motivación y alegría?	
TRABAJO EN EQUIPO	
PUNTOS NEGATIVOS A OBSERVAR	PUNTOS POSITIVOS A OBSERVAR
<input type="checkbox"/> No se ajusta al estilo o situación de un entorno social	<input type="checkbox"/> Sus observaciones de las personas son buenas
<input type="checkbox"/> No parece sincero o genuino	<input type="checkbox"/> Se acopla a las distintas situaciones
<input type="checkbox"/> No demuestra escucha activa	<input type="checkbox"/> Es diplomatico cuando la situación lo requiere
PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO SUGERIDAS	
¿Describe una vivencia en la cual tuvo que trabajar con una persona que no era de su agrado?	
¿Cuénteme una situación en la que usted construyó una relación con una persona que recién ingreso a trabajar?	
¿Cuénteme una situación en la que manejo un disputa con un cliente?	
¿Cuénteme una situación en la cual tuvo que cambiar de actitud cuando las relaciones con sus compañeros de trabajo no eran buenas?	

Figura 30. Entrevista por competencias para el cargo Auxiliar de Farmacia, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

Formato guía de entrevista por competencias para el cargo Administrador de Farmacia para el personal de las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.


ENTREVISTA POR COMPETENCIAS			
<b>ADMINISTRADOR DE FARMACIA</b>			
INFORMACION GENERAL			
NOMBRE: _____		CARGO AL QUE APLICA : _____	
CLIENTE INTERNO: _____		FECHA DE ENTREVISTA _____	
COMPETENCIAS EVALUADAS			
INTEGRIDAD Y CONFIANZA		ORIENTACION AL CLIENTE	
IDENTIFICACION CON LA ORGANIZACION		TRABAJO EN EQUIPO	
PARAMETROS DE CALIFICACION			
NC	NO CUMPLE	CE	CUMPLE ESPECTATIVAS
CP	CUMPLE PARCIALMENTE	EE	EXCEDE ESPECTATIVAS
INTEGRIDAD Y CONFIANZA			
PUNTOS NEGATIVOS A OBSERVAR		PUNTOS POSITIVOS A OBSERVAR	
<input type="checkbox"/>	No es firme en sus decisiones	<input type="checkbox"/>	Se muestra consistente en sus acciones
<input type="checkbox"/>	Busca ventaja personal	<input type="checkbox"/>	Trata a otros con dignidad y respeto
<input type="checkbox"/>	Culpa a otros para tapar sus errores	<input type="checkbox"/>	Mantiene la confidencialidad
<input type="checkbox"/>	Hace demasiadas promesas	<input type="checkbox"/>	Esta dispuesto a admitir errores
PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO SUGERIDAS			
¿Cuénteme una situación en la cual tuvo que manejar información confidencial?			
¿Cuénteme una situación en la cual debió decir una noticia la cual no le gustaría a la gente?			
¿Cuénteme una situación en la que comunicó una mala noticia?			
ORIENTACION AL CLIENTE			
PUNTOS NEGATIVOS A OBSERVAR		PUNTOS POSITIVOS A OBSERVAR	
<input type="checkbox"/>	Reacción ante los problemas de los clientes	<input type="checkbox"/>	Responde a sus clientes de manera oportuna
<input type="checkbox"/>	Le falta tiempo para responder las inquietudes de los clientes es reactivo y no proactivo	<input type="checkbox"/>	Hace mejora de los servicios o productos basado en la retroalimentación de los clientes
<input type="checkbox"/>	Piensa que ya conoce lo que los clientes necesitan	<input type="checkbox"/>	Maneja dificultades con los clientes de manera confortable
<input type="checkbox"/>	Se enfoca en hacer de su trabajo mas fácil en lugar de entender la necesidades de los clientes	<input type="checkbox"/>	Tiene un método organizado para mejorar las relaciones con clientes
<input type="checkbox"/>	No se siente confortable manejando las quejas de los clientes	<input type="checkbox"/>	Escucha y reacciona de buena manera ante los clientes
PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO SUGERIDAS			
¿Cuénteme una situación en la que su atención al cliente fue positiva?			
¿Cuénteme una situación en la que casi pierde un cliente?			
¿Cuénteme una situación en la que usted sintió que excedió en las expectativas del cliente?			
¿Describa una situación en la cual tuvo que manejar requerimientos poco razonables con el cliente?			
¿Describa una situación en la que dió un esfuerzo extra por el cliente?			
DESARROLLO DE PERSONAS			
PUNTOS NEGATIVOS A OBSERVAR		PUNTOS POSITIVOS A OBSERVAR	
<input type="checkbox"/>	No contribuye al desarrollo y crecimiento de los demás	<input type="checkbox"/>	Mantiene reuniones regulares para motivar al personal
<input type="checkbox"/>	Tiene miedo a delegar	<input type="checkbox"/>	Alienta a los colaboradores para el aprendizaje
<input type="checkbox"/>	No conoce los sistemas de desarrollo	<input type="checkbox"/>	Elabora planes de desarrollo
PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO SUGERIDAS			
¿Cuénteme de algun colaborador que se a desarrollado y ha tenido exito?			
¿Cuál ha sido su mejor estrategia para desarrollar gente?			
DIRECCION DE PERSONAS			
PUNTOS NEGATIVOS A OBSERVAR		PUNTOS POSITIVOS A OBSERVAR	
<input type="checkbox"/>	Prefiere trabajar solo	<input type="checkbox"/>	Le gusta dirigir
<input type="checkbox"/>	Evita los conflictos y generalmente es tímido	<input type="checkbox"/>	Es bueno para delegar y se siente cómodo dando intrucciones
<input type="checkbox"/>	Prefiere no dar órdenes y ejecutar el trabajo	<input type="checkbox"/>	Es energético para alcanzar resultados
<input type="checkbox"/>	Puede perder la compostura		
PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO SUGERIDAS			
¿Cuénteme una situación en la que lidero un proyecto en equipo?			
¿Cuénteme una ocasión en la que utilizo la delegación como elemento de motivación?			
¿Describa una situación en la que le pusieron a cargo de un equipo de personas que no tenía el talento para lograr resultados en el corto plazo?			
ORIENTACION AL LOGRO			
PUNTOS NEGATIVOS A OBSERVAR		PUNTOS POSITIVOS A OBSERVAR	
<input type="checkbox"/>	Postergar las cosas de los demás	<input type="checkbox"/>	Usa varias tácticas para realizar las cosas de manera ingeniosa
<input type="checkbox"/>	Desenfocado y desorganizados, no es bueno delegando	<input type="checkbox"/>	Altos estándares
<input type="checkbox"/>	Se da por vencido con demasiada facilidad y toma el camino más fácil	<input type="checkbox"/>	Trabaja con y a través de otros
<input type="checkbox"/>	No es lo suficiente audaz para cumplir retos	<input type="checkbox"/>	Perseverante, trabaja contra barreras
PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO SUGERIDAS			
¿Cuénteme una situación en la que usted obtuvo resultados aun cuando las situaciones externas cambiaron?			
¿Cuénteme una situación en la que usted logro cumplir con los objetivos que otros no lograron?			
¿Cuénteme una situación en la que usted logro resultados muy por encima de sus expectativas?			
¿Cuénteme una situación en la que usted tuvo que renunciar a continuación con un proyecto y tomar algo diferente?			

Figura 31. Entrevista por competencias para el cargo Administrador de Farmacia, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

Formato guía de entrevista por competencias para el cargo Químico Farmacéutico para el personal de las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.


ENTREVISTA POR COMPETENCIAS		 Me Cuida	
QUÍMICO FARMACÉUTICO			
INFORMACIÓN GENERAL			
NOMBRE: _____		CARGO AL QUE APLICA : _____	
CLIENTE INTERNO: _____		FECHA DE ENTREVISTA _____	
COMPETENCIAS EVALUADAS			
INTEGRIDAD Y CONFIANZA		ORIENTACIÓN AL CLIENTE	
IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN		TRABAJO EN EQUIPO	
PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN			
NC	NO CUMPLE	CE	CUMPLE ESPECTATIVAS
CP	CUMPLE PARCIALMENTE	EE	EXCEDE ESPECTATIVAS
PENSAMIENTO ANALÍTICO			
<b>PUNTOS NEGATIVOS A OBSERVAR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> No analiza a profundidad los problemas</li> <li><input type="checkbox"/> Prefiere las cosas fáciles</li> <li><input type="checkbox"/> Culpa a otros para cubrir sus errores</li> <li><input type="checkbox"/> Hace demasiadas promesas</li> </ul>		<b>PUNTOS POSITIVOS A OBSERVAR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Maneja conceptos y situaciones complejas sin problema</li> <li><input type="checkbox"/> Se describe como una persona perspicaz y capaz</li> </ul>	
PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO SUGERIDAS			
¿Cuénteme una situación en la que a través de su capacidad de análisis resolvió un problema oculto?			
¿Cuénteme una situación en la que utilizó diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen?			
¿Cuénteme una situación en la que resolvió un problema que tuvo que segregarlo por partes?			
BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN			
<b>PUNTOS NEGATIVOS A OBSERVAR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Trata los temas de manera superficial</li> <li><input type="checkbox"/> No le interesa buscar información mas alla</li> <li><input type="checkbox"/> Tiende a ser informal y poco estructurado al momento de levantar la información</li> </ul>		<b>PUNTOS POSITIVOS A OBSERVAR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Curiosidad constante por daber mas sobre cosas, hechos o personas</li> <li><input type="checkbox"/> Busca información mas alla de las preguntas rutinarias o de las que requiere el puesto</li> <li><input type="checkbox"/> Busca información variada</li> </ul>	
PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO SUGERIDAS			
¿Cuénteme una situación en la que recolectaste información de diversas fuentes?			
¿Cuénteme una situación en la que tuvo problemas con un proyecto?			
¿Cuénteme una situación en la que solicitó información a personas difíciles?			
INICIATIVA			
<b>PUNTOS NEGATIVOS A OBSERVAR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> No genera planes de acción</li> <li><input type="checkbox"/> Poca planificación</li> <li><input type="checkbox"/> Se ahoga en los problemas presentados</li> <li><input type="checkbox"/> Se resiste a los cambios suscitados</li> </ul>		<b>PUNTOS POSITIVOS A OBSERVAR</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Genera procesos para su trabajo</li> <li><input type="checkbox"/> Actua con rapidez para resolver problemas</li> <li><input type="checkbox"/> Vizualiza los cambios o problemas como oportunidad de mejora</li> <li><input type="checkbox"/> Se anticipa para prevenir problemas alguno</li> </ul>	
PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO SUGERIDAS			
¿Cuénteme una situación en la que usted colabore en los cambios suscitados en algún proceso?			
¿Cuénteme una situación en la que usted tomo una desición con rapidez?			
¿Cuénteme como usted organiza y planifica su trabajo?			

Figura 32. Entrevista por competencias para el cargo de Químico Farmacéutico, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

### 3.1.12 Resultado de la entrevista

En este proceso el Administrador de Farmacia conjuntamente con el personal de Talento Humano, realizará una reunión formal con el candidato seleccionado para dejar por sentado términos específicos de la relación laboral, como horarios, salario, posición y condiciones adicionales como viajes. Después de esta reunión se definirá el día de ingreso de la persona de tal manera que la persona seleccionada pueda dejar con tiempo su anterior trabajo y prepararse para este nuevo reto profesional.

Formato de propuesta laboral.


<b>PROPUESTA LABORAL</b>		
Fecha.....		
Señor/a.....		
<p>Me complace ofrecerle que usted ha sido seleccionado para el cargo de..... A partir del día.....usted será parte de nuestra farmacias franquiciada Cruz Azul..... Su salario base mensual será de.....los mismos que serán pagados al finalizar cada mes. La empresa ofrece seguro médico, seguro de vida colectivo, alimentación y uniformes, así como todos los beneficios de ley, desde el primer día que ingresa a la empresa.</p> <p>Espero que tengamos una relación profesional mutuamente beneficiosa. De todos modos, éste es un puesto a voluntad. Usted tiene derecho a desvincularse de su empleo en cualquier momento, al igual que la compañía.</p> <p>Si acepta esta oferta de empleo, por favor firmar en la parte inferior.</p> <p>Acepto la oferta de empleo y recibo de una copia del manual de funciones.</p>		
Firma	_____	
Cédula	_____	
Fecha	_____	

Figura 33. Propuesta laboral candidato seleccionado, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

### 3.1.13 Exámenes de laboratorio

Los exámenes de laboratorio que se realizará son los de chequeo Pre ocupacional que se tiene un convenio para que los realice los centros médicos “Veris”, y que no tendrá ningún costo para el candidato seleccionado y son los siguientes:

Tabla 19.

Exámenes de laboratorio pre-ocupacionales

<b>Exámenes de Laboratorio Pre-ocupacionales.</b>		
<b>Sangre</b>	<b>Orina</b>	<b>Heces</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Biometría Completa</li><li>• Grupo sanguíneo</li><li>• Glucosa en Ayunas</li><li>• Creatinina</li><li>• Urea</li><li>• Colesterol</li><li>• Triglicéridos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Emo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Coproparasitario simple</li></ul>

Nota: Exámenes de laboratorio que se realizarán el candidato seleccionado, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

Después de obtener los resultados el médico ocupacional lo revisará y dará los diagnósticos a la empresa de DIFARE S.A. y está a la vez entregará al dueño o administrador de la farmacia, pero el empleado deberá dirigirse a cualquier Sub-centro de salud a obtener el carnet ocupacional.

### 3.1.14 Comunicación a postulantes que se quedaron fuera del proceso

Es importante cerrar el proceso de selección retroalimentando a los candidatos que participaron en el proceso, como una muestra de agradecimiento por su tiempo y dedicación, con esto dejaremos abierta la puerta para posibles postulaciones y en el futuro generaremos un sentimiento de satisfacción en las personas y sobretodo credibilidad en el proceso de selección.

Formato carta de agradecimiento al personal que no ingreso a las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.

### CARTA AGRADECIMIENTO



Fecha.....

Señor/a.....

La presente es para agradecerle su participación en el proceso de selección para el cargo de.....destacando con sus competencias laborales y personales, aportando con alto nivel de profesionalismo al mismo sin embargo, el proceso ha culminado después del análisis de varios factores.

Agradecemos su predisposición y compromiso con el proceso de selección, considerando que sus competencias interpersonales, técnicas y de liderazgo tanto como su preparación le llevaron a formar parte de nuestros finalistas, con lo cual hemos podido registrar su perfil en nuestra base de datos esto con la finalidad de tomarle en cuenta para futuros procesos de selección.

Fue un gusto conocerle, estaremos en contacto con usted para futuros procesos de selección relacionados a su perfil.

Atentamente,

---

Selección y Reclutamiento

Farmacias Cruz Azul - Franquiciadas a DIFARE S.A.

Figura 34. Carta de agradecimiento a los postulantes que participaron en el proceso de selección de personal, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

### 3.1.15 Contratación

Es importante asegurar la contratación con la documentación completa, que certifique la información levantada en el proceso. Esta información será alimentada en la base de datos y archivada correctamente.

Formato requisitos previo a la contratación del personal de las farmacias franquiciadas a la Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana DIFARE S.A.


REQUISITOS PARA LA CONTRATACIÓN		
<b>CARGO AL QUE APLICA:</b> _____		
<b>NOMBRE:</b> _____		
<b>DIRECCIÓN:</b> _____		<b>FECHA:</b> _____
<b>NÚMERO DE CONTACTO;</b> _____		<b>EDAD:</b> _____
<hr/>		
<b>Solicitud de trabajo con croquis del domicilio.</b>		
<b>Copia de la cartilla de la cuenta bancaria.</b>		
<b>2 fotos a color tamaño carnet.</b>		
<b>1 copia a color de la cédula de ciudadanía.</b>		
<b>1 copia a color del certificado de votación.</b>		
<b>1 copia a color del acta de grado o título universitario.</b>		
<b>Copias de diplomas o cursos realizados.</b>		
<b>Acta original de matrimonio o unión libre notariada (si es casado).</b>		
<b>1 copia a color de la cédula de ciudadanía del conyugue (si es casado).</b>		
<b>1 copia de cédula de ciudadanía o partida de nacimiento de cada hijo (si tiene hijos).</b>		
<b>2 certificados de trabajo.</b>		
<b>2 certificados de honorabilidad.</b>		
<b>Certificado de antecedentes penales.</b>		
<b>Exámenes médicos.</b>		
<b>Hoja de vida.</b>		
<b>Original y copia del carnet de salud emitido por el Ministerio de Salud Pública, para lo cual deberá dirigirse a cualquier sub-centro de salud.</b>		

Figura 35. Documentos a solicitar previo a la contratación, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

## CONTRATO DE TRABAJO A TIEMPO FIJO

**PRIMERA.- COMPARECIENTES:** Intervienen en la celebración del presente contrato a tiempo fijo, por una parte a nombre y representación de la farmacia Cruz Azul.....En su calidad de **APODERADO ESPECIAL**, el señor/a ....., para efectos de este contrato se denominará simplemente " **El Empleador**", y por otra parte, por sus propios derechos, (el) (la) señor (a) (ita) ..... portador de la cédula de ciudadanía #.....a quien en adelante y para efectos de este contrato se le denominará "**El Trabajador**". Sin perjuicio de identificarle por sus nombres. Los comparecientes son mayores de edad, y siendo legalmente capaces para contratar y obligarse de manera libre y voluntaria, convienen en celebrar el presente contrato de trabajo a tiempo fijo, contenido en las siguientes cláusulas:

**SEGUNDA.- ANTECEDENTES.-** El señor (**representante de la farmacia**)....., a nombre y en representación de (**FARMACIA FRANQUICIADA CRUZ AZUL**). En su calidad de **APODERADO ESPECIAL**, por medio de este instrumento, requiere contratar los servicios lícitos y personales de "El Trabajador" para que labore bajo relación de dependencia de **FARMACIA FRANQUICIADA CRUZ AZUL**..... En calidad de.....

**TERCERA.- OBJETO .-** Con los antecedentes señalados en la cláusula anterior y en virtud del presente contrato, **a)** se acepta la solicitud presentada por el (la) señor (a) (ita) ..... para prestar los servicios lícitos y personales en calidad de .....sometiéndose para el efecto a las estipulaciones del presente contrato, a las órdenes y recomendaciones del Empleador o quien haga sus veces, dejando constancia de que conoce las funciones inherentes a su cargo. **b)** El Trabajador "desempeñara sus funciones en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha.

**CUARTA.- HORARIO.-** El trabajador se obliga a laborar por jornadas de trabajo, las máximas diaria y semanal de acuerdo a la ley, en los turnos rotativos y dentro del horario que para el efecto establezca el empleador y que podrán ser modificados o reajustados con sujeción a la ley. La jornada diaria podrá dividirse si así lo impusieren las circunstancias, de acuerdo a lo establecido en el Código de trabajo. El trabajador por acuerdo entre las partes deberá cumplir con el siguiente horario de 08h00 hasta las 17h00, y de las 16h00 hasta las 23h30, de domingo a domingo y días feriados, cuando por las circunstancias, no pudiera interrumpirse el trabajo en tales días, debiéndose designar otro tiempo igual de la semana para el descanso, por acuerdo de las partes o cualquier otro medio compensatorio permitido por la ley, "El



empleador” dará cumplimiento a lo dispuesto en el Art. 47, 50, 52 y 55 de conformidad al Código de Trabajo.

**QUINTA.- REMUNERACIÓN Y FORMA DE PAGO.** "EL EMPLEADOR" pagará "**al Trabajador**", por la prestación de sus servicios la remuneración de \$..... **dólares** (.....), convenida de mutuo acuerdo, más los demás derechos y beneficios establecidos en la Ley, valores que serán cancelados por mensualidades vencidas de conformidad con la modalidad establecida por "**El Empleador**". De la remuneración referida correspondiente se realizarán previamente las deducciones y descuentos impuestos por la Ley, por orden judicial o por autorización expresa de "el Trabajador" Si las partes llegaran a convenir en que las remuneraciones sean pagadas al Empleado mediante acreditación a la cuenta bancaria de este último, los comprobantes emitidos por el Banco serán constancia del pago de las remuneraciones en cuanto coincida con el respectivo rol de pagos aunque este último no tuviera la firma de recepción, "**El Trabajador**" deberá solicitar las aclaraciones o formular los reclamos de que se creyera asistido. En caso de no solicitar aclaración o formular reclamación al respecto, la pertinente liquidación se tendrá como verdadera, correcta y definitivamente aprobada y, "El Trabajador" no tendrá derecho a reclamo posterior por los conceptos indicados en la antedicha liquidación.

**SEXTA.- TIEMPO DE DURACIÓN DEL CONTRATO.-** El presente contrato de trabajo a tiempo fijo se entenderá como de prueba por los primeros noventa días, a fin de la comprobación de trabajo y eficacia, por lo que durante ese plazo de prueba, cualquiera de las partes podrá darlo por terminado sin necesidad de aviso previo. Vencido este plazo automáticamente se entenderá que continúa en vigencia, es decir, hasta completar un año; los plazos referidos se contarán desde la fecha de suscripción del presente contrato, pero, si es su deseo el darlo por terminado, se verificará su terminación previo el correspondiente desahucio de conformidad con lo que estipula el Art. 184 y 624 del Código de Trabajo; y, en caso de abandono intempestivo del trabajo "**El Trabajador**" será considerado de acuerdo a lo preestablecido en el inciso 2do del Art 181 del Código de Trabajo.

**SÉPTIMA.-OBLIGACIONES.-** El trabajador se obliga a efectuar su labor con la intensidad, esmero y cuidado apropiado, así como con absoluta responsabilidad, dedicación y honorabilidad, siendo responsable de todo daño y perjuicio que ocasione con su trabajo o por omisión de sus obligaciones y respondiendo de toda clase de culpa.

**OCTAVA.- ACEPTACION Y PROHIBICION.-** El Trabajador.- Acepta que los valores correspondientes a pérdidas o daños de los bienes de la empresa que estén a su cargo por su culpa o negligencia le serán descontados de sus haberes.

**NOVENA.- JURISDICCIÓN, COMPETENCIA Y LEGISLACIÓN APLICABLE.-** Para todo aquello que no se halle expresamente previsto en el presente contrato, las partes expresan el cabal conocimiento de sus respectivas obligaciones y deberes emanados de esta relación contractual y de la Ley, e incorporan las disposiciones del Código del Trabajo que también declaran conocer y aceptar, en el caso de controversia que no pueda ser solucionada mediante la vía conciliatoria por acuerdo personal y directo, expresamente se someten a las

autoridades administrativas y a los jueces del Trabajo del lugar en que este contrato ha sido celebrado.

**DECIMA.- ACEPTACIÓN Y SUSCRIPCIÓN.-** Las partes aceptan y ratifican en su integridad el contrato contenido en las cláusulas que anteceden, sin reserva de ninguna clase y por convenir a sus intereses. Para constancia de todo lo cual firman en tres ejemplares de igual tenor y valor en unidad de acto, en la ciudad de Quito, al día.....**del mes.....del año.....**

**EL EMPLEADOR**

**EL TRABAJADOR**

**FRANQUICIADO CRUZ AZUL**

**NOMBRES COMPLETOS**

**C.I.**

**C.I.**

### **CONTRATO DE TRABAJO POR JORNADAS PARCIALES**

Conste por el presente instrumento, un Contrato de Trabajo por Jornada Parcial, que se lo otorga de conformidad con las siguientes cláusulas y declaraciones:

**PRIMERA: INTERVINIENTES.-** Comparecen a celebrar y suscribir el presente instrumento, por una parte a nombre y en representación de la farmacia Cruz Azul..... en su calidad de **APODERADO ESPECIAL**, el señor/a....., a quien en adelante, para los efectos de este instrumento se lo podrá denominar simplemente “EL EMPLEADOR”; y, por otra parte, por sus propios derechos, el señor/a Químico Farmacéutica..... a quien podrá llamarse por su nombre o simplemente “EL EMPLEADO”.

**SEGUNDA: ANTECEDENTES.-** La Compañía **DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA ECUATORIANA DIFARE S.A.** es una empresa dedicada a venta al por mayor y menor de productos farmacéuticos, medicinales y de aseo. En cumplimiento de lo dispuesto por La Asamblea Constituyente, con fecha 1 de mayo del 2008, expidió el Mandato No. 8, en cuyo Art. 1 elimina y prohíbe la Tercerización y la Intermediación laboral y el Trabajo por Horas; y, que en el inciso segundo del Artículo Primero de dicho Mandato se establece que con el fin de

promover el trabajo, se garantiza la jornada parcial prevista en el Art. 82 del Código de Trabajo y todas las demás contrataciones contempladas en dicho cuerpo legal, celebra el presente Contrato de Trabajo por Jornada Parcial bajo las siguiente:

**TERCERA: OBJETO DEL CONTRATO DE TRABAJO.-** Con los antecedentes señalados, DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA ECUATORIANA DIFARE S.A. contrata bajo su dependencia patronal, los servicios lícitos y personales del señor/a ..... para que los preste cumpliendo las funciones de QUIMICO FARMACEUTICO EN BASE A LO DISPUESTO EN EL REGLAMENTO DE CONTROL DE ESTABLECIMIENTOS FARMACEUTICOS Y LOS ENTES DE CONTROL Y REGULACION PERTINENTES, debiendo cumplir su trabajo en las instalaciones de El “Empleador”, durante los días martes de 09h00 a 14h00. Igualmente “El Empleado” se obliga a observar y cumplir las disposiciones establecidas en Reglamento Interno de Trabajo expedido por “El Empleador” y más disposiciones que le fueren dadas por “El Empleador”.

**CUARTA: PLAZO.-** El plazo del presente Contrato de Trabajo por Jornadas Parciales es de un año que comenzará a partir de la suscripción del mismo. Sin embargo, las partes convienen en que los primeros noventa (90) días serán considerados como plazo de prueba, y durante dicho plazo, cualquiera de las partes podrá darlo por terminado libremente. El Contrato se considerará renovado en los mismos términos, si antes de la finalización del año indicado, cualquiera de las partes no notifica a la otra, con treinta (30) días de anticipación su voluntad de que termine el Contrato.

**QUINTA: REMUNERACIÓN.-** “El Empleado” percibirá en remuneración la cantidad de US\$ 221,00 mensuales, más los beneficios que por ley le correspondan; dejándose establecido que las horas que excedan de la jornada normal de trabajo, se pagará con el recargo que indica la ley.

**SEXTA: RESPONSABILIDADES.-** En virtud de lo antes expuesto, “El Empleador” contrata al Químico Farmacéutico en su accionar como representante técnico de la citada farmacia, con las siguientes funciones y responsabilidades:

a) Realizar la supervisión técnica permanente para que la adquisición y dispensación de los medicamentos se haga conforme lo determina la ley y normativa vigente;

- b) Verificar fechas de elaboración y vencimiento de los medicamentos;
- c) Verificar que todos los medicamentos, cosméticos, productos higiénicos y demás productos autorizados para la venta en farmacias, cumplan con los requisitos establecidos para el etiquetado según corresponda;
- d) Controlar que en la farmacia se cumpla con las buenas prácticas de dispensación y farmacia para su normal funcionamiento y se mantenga en stock permanente de medicamentos;
- e) Responsabilizarse personalmente de la preparación de recetas o fórmulas magistrales y oficinales;
- f) Responsabilizarse del control permanente de recetas despachadas y al final de cada año solicitar a la respectiva dirección Provincial de Salud el permiso para proceder a su destrucción;
- g) Responsabilizarse del control permanente de recetas específicas para la dispensación de medicamentos que contienen sustancias estupefacientes y sicotrópicas; de este control presentará informes mensuales al Instituto Nacional de Higiene, dentro de los diez primeros días de cada mes; y,
- h) No dispensar y pedir al médico la rectificación de la receta, en el caso de que ésta contenga dosis mayores a las prescritas en las farmacopeas oficiales, o que exista incompatibilidad de asociación en la mezcla de dos o más sustancias, salvo el caso en que la dosis esté escrita en letras y subrayada.
- i) Documentar su trabajo con los informes y reportes correspondientes al cumplimiento de estas funciones.

**SEPTIMA:** El señor/a Químico Farmacéutico....., y la compañía DISTRIBUIDORA FARMACEUTICA ECUATORIANA DIFARE S.A., que lo va a contratar para que represente a la siguiente farmacia: Farmacia Cruz Azul La Coruña, ubicada en la calle Madrid E14-144, cantón Quito, provincia de Pichincha, ante la autoridad competente del ministerio de salud pública del Cantón Quito, Provincia de Pichincha.

**OCTAVA: JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-** Las partes acuerdan que en caso de cualquier controversia derivada del presente Contrato de Trabajo, se someterán a los Jueces de Trabajo de la ciudad de Quito y al trámite del juicio de procedimiento oral.

**NOVENA: ACEPTACION y SUSCRIPCION.-** Las partes se ratifican en el contenido íntegro del presente instrumento, lo aprueban y en señal de aceptación lo suscriben en tres ejemplares iguales, en Quito, al día uno del mes de Abril del año dos mil catorce, en unidad de acto con el señor Inspector Provincial del Trabajo de Pichincha, que certifica.-

**EI EMPLEADOR**

**EL TRABAJADOR**

**FRANQUICIADO CRUZ AZUL**

**NOMBRES COMPLETOS**

**C.I.**

**C.I.**

3.1.16 Inducción al cargo y a la compañía

Esta es la etapa, que nos permite familiarizar al empleado con los procedimientos, políticas y puesto de trabajo de la compañía.

Formato de inducción al cargo.


RUTA DE INDUCCIÓN					
NOMBRE DEL COLABORADOR _____			FECHA _____		
CARGO : _____		AREA / DEPARTAMENTO _____			
MOTIVO DE INGRESO: TRANSFERENCIA		NUEVA CONTRATACIÓN REEMPLAZO			
Indique con un visto el cumplimiento del entrenamiento, en el nombre del capacitador y el número de horas invertidas.					
PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO DEL PROCESO					
Fecha de inicio: _____		Fecha de culminación: _____			
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	CUMPLIMIENTO DEL ENTRENAMIENTO	INSTRUCTOR	HORARIO	HORAS DE DURACIÓN DEL ENTRENAMIENTO	
FECHA					
ENTRENAMIENTO DE FUNCIONES					
<b>* Funciones y políticas del cargo</b>					
Descripción de funciones para el cargo	<input type="checkbox"/>				
Funciones básicas	<input type="checkbox"/>				
Funciones específicas	<input type="checkbox"/>				
Valores corporativos	<input type="checkbox"/>				
<b>* Posicionamiento de las cadenas</b>					
Farmacias que pertenecen al Grupo Difare	<input type="checkbox"/>				
Normas de imagen	<input type="checkbox"/>				
Control y limpieza de instalaciones y equipos	<input type="checkbox"/>				
<b>* Políticas de recepción y almacenamiento de mercadería</b>					
Tipos de almacenamiento de mercadería	<input type="checkbox"/>				
Recepción de mercadería	<input type="checkbox"/>				
Almacenamiento de mercadería	<input type="checkbox"/>				
<b>* Servicio al cliente</b>					
Protocolo de servicio	<input type="checkbox"/>				
Comunicación de servicios	<input type="checkbox"/>				
Políticas de facturación	<input type="checkbox"/>				
SEGURIDAD FÍSICA					
<b>* Seguridad Corporativa</b>					
Seguridad Física	<input type="checkbox"/>				
Seguridad Lógica	<input type="checkbox"/>				
Seguridad Legal	<input type="checkbox"/>				
Definición actos delincuenciales	<input type="checkbox"/>				
ADMINISTRACIÓN SALARIAL					
<b>* Inducción Estructura Farmacias</b>					
<b>* Beneficios Sociales</b>					
<b>* Ascensos de Personal</b>					
Políticas de ascenso	<input type="checkbox"/>				
<b>* Política de sanciones</b>					
<b>* Esquema de salida de personal</b>					
Rol de pagos	<input type="checkbox"/>				
Solicitudes de vacaciones	<input type="checkbox"/>				
Certificados	<input type="checkbox"/>				
Contratos MRL	<input type="checkbox"/>				
			<b>TOTAL HORAS</b>		
DOCUMENTOS ENTREGADOS AL COLABORADOR:					
Manual de Funciones	<input type="checkbox"/>				
Comentarios de Training			Comentarios del Colaborador		
JEFE INMEDIATO _____		COLABORADOR _____		REALIZADO POR: _____	
APROBADO POR: _____					

Figura 36. Capacitación y entrenamiento para adaptación al cargo, por P. Urbano & L. Segarra, 2014.

## CONCLUSIONES

El proceso de reclutamiento es el punto de partida para la selección de personal, el cual permite incorporar los mejores candidatos, por lo tanto las fuentes deben ser abiertas para el mercado laboral, esto facilitará la búsqueda de aspirantes y promocionar a la empresa como un referente laboral, eliminando los procesos convencionales para atraer Talento Humano capacitado.

Desde el reclutamiento el área de Talento Humano debe poseer perfiles y manual de funciones estandarizadas que provean de información objetiva para la búsqueda, por lo tanto, se da un acercamiento telefónico con la finalidad de lograr recopilar la información necesaria para la contratación.

Además, se debe tomar en cuenta que la entrevista es netamente informativa, lo cual nos permite medir comportamientos, habilidades y destrezas para la futura función, es así, que se logrará conocer más a fondo candidatos.

En el proceso de selección de personal actual no existen pruebas psicológicas y técnicas que permitan medir y valorar el nivel de conocimiento y personalidad del postulante, es así que esta investigación lo pone en consideración.

Asimismo es importante verificar toda la información que obtenemos del candidato como referencias personales y laborales, nos pueden proporcionar información importante, es por ello que se plantea esta investigación, con la finalidad de contrarrestar a la rotación de personal.

Es así que la inducción al cargo tiene información general muy necesaria para garantizar la adaptación del candidato a la empresa y el cargo, igualmente el logro de resultados a corto plazo.

Finalmente se evidencia que el proceso de inducción es integral y que facilita la adaptación del personal nuevo con la empresa y el cargo, dando una orientación al nuevo empleado los conocimientos principales.

## RECOMENDACIONES

Considerando los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado y sobre las conclusiones detalladas, se observó que los dueños de las farmacias franquiciadas a DIFARE S.A. (Farmacias CRUZ AZUL), deberían optar por este modelo de selección de personal por competencias, en este sentido se determinarán las siguientes recomendaciones:

Tomar en cuenta que las personas son el capital más importante y eje principal de las empresas, pero no es fácil obtener personas calificadas y motivadas, por lo que se necesita saber buscar, captar y, sin duda, retener a los mejores. La selección de personal es una herramienta idónea para las empresas y junto con las competencias serán procesos claves para la contratación. Además se necesitará tener claro para que una persona sea competente es necesario que tenga conocimiento, habilidades y destrezas que deseen aplicarlo.

Por lo tanto la selección de personal por competencias nos ayudará a definir conductas de éxito o de fracaso y nos permitirá ser más flexibles para asumir los cambios y valorar los conocimientos y como estos se comportan al momento de presentarse problemas.

Además, esta investigación es recomendable, debido a que realizando una selección de personal basado en competencias tendremos como finalidad la contratación de personal idóneo para el puesto idóneo, obteniendo capital humano altamente calificado que siempre se encuentre motivado y capacitado con relación a su puesto de trabajo.

En conclusión el departamento de Talento Humano de DIFARE S.A., muestra oportunidades de mejora en sus procesos de selección con miras a reducir el índice de rotación de personal, dentro de sus tres primeros meses de trabajo.

Se debe implementar un proceso de selección de personal por competencias.



## LISTA DE REFERENCIAS

DIFARE S.A., Distribuidora Farmacéutica Ecuatoriana.

Alles, Martha. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.

Alles, Martha. (2008). *Desempeño por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Chiavenato, Idalberto . (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc. Graw Hill.

Gallego, Mery. (2009). Gestión humana basada en Competencias. *Universidad EAFIT*, 6-7.

MINISTERIO DEL INTERIOR. (30 de 12 de 2014). *Ministerio del interior*. Recuperado el 14 de Enero de 2015, de Consulta antecedentes penales: [www.mdi.gob.ec/interior1/antecedentes/](http://www.mdi.gob.ec/interior1/antecedentes/)

Pozo, José. (2007). *Competencias Profesionales*. Madrid: Narcea.

Prieto, Antonio. (2008). *Trabajadores Competentes*. Sevilla: Esic.

PUGA, R. (1 de Octubre de 1996). *Psigma*. Recuperado el 28 de Enero de 2015, de LIDER EN EVALUACION DE TALENTO HUMANO: <http://www.psigmaonline.com/psigmaonline/index.php?menu=&accion=>

Rabago, Eduardo. (2010). *Gestión por Competencias*. Madrid: Netbiblo.