

**PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO
ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO DE CASO SECTORIAL**



**LINDA TATIANA MENESES TAMAYO
DIEGO FELIPE BONILLA PIÑEROS**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
NOVIEMBRE 19 DE 2008
BOGOTA D.C.**

**PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO
ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO DE CASO SECTORIAL**

Trabajo de grado presentado

Por:

**LINDA TATIANA MENESES TAMAYO
DIEGO FELIPE BONILLA PIÑEROS**

A:

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

Dirigido por:

Carlos A. Valencia

**En cumplimiento de los requisitos para optar al título de Administrador de
Empresas**

BOGOTÁ, Noviembre de 2008

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA (Antecedentes y formulación)....	8
2. JUSTIFICACION DEL PROYECTO.....	11
3. OBJETIVO GENERAL.....	12
3.1 Objetivos Específicos.....	12
4. METODOLOGIA.....	13
5. MARCO TEORICO y/o CONCEPTUAL.....	13
5.1 La Concepción de Valor Agregado desde la Respectiva del Área de Gestión Humana.....	17
5.2 Valor Agregado en Gestión Humana por Dimensiones.....	18
5.2.1 Qué condiciones son necesarias para generar valor?.....	19
5.3 GH en Colombia.....	19
5.3.1 Las Aéreas de Gestión Humana en las Organizaciones Colombianas.....	20
5.3.2 Las Practicas de Gestión Humana en las Organizaciones Colombianas.....	20
5.4 Selección.....	20
5.5 Formación.....	21
5.6 Planes de Carrera.....	21
5.7 Remuneración.....	21
5.8 Evaluación del Desempeño.....	22
6. BASES PARA ANALIZAR EMPRESAS DEL SECTOR FARMACEUTICO.....	22
6.1 Identificación del Sector Farmacéutico.....	22
6.2 Desempeño.....	24
6.3 Remuneración.....	24
6.4 Evaluación.....	25
6.5 Conclusiones de Empresas Analizadas.....	30
7. ANALISIS FRENTE A LA COMPETENCIA.....	31
7.1 Crecimiento.....	31
7.2 Productividad.....	32
7.3 Posicionamiento.....	33
7.4 Conclusiones Frente a la Competencia.....	33
8. ANALISIS GRAFICAS.....	35
9. DIAGRAMA DE LA GESTION EN LAS ORGNIZACIONES.....	38
10. LIKERT PRACTICOS.....	39
11. RESUMEN PRACTICAS.....	43
12. PRACTICAS DE EMPRESAS DEL SECTOR FARMACEUTICO.....	45
15. DESEMPEÑO FRENTE A LA COMPETENCIA.....	51
17. BIBLIOGRAFIA.....	55

LISTA TABLAS

	Pág.
10.1 Remuneración.....	39
10.2 Desempeño.....	40
10.3 Formación.....	41
10.4 Evaluación.....	42
12.1 Remuneración.....	45
12.2 Desempeño.....	46
12.3 Formación.....	47
12.4 Evaluación.....	48
13 LIKERT DESEMPEÑO.....	49
14 RESUMEN DESEMPEÑO.....	50
15.1 Crecimiento de Mercado.....	51
15.2 Productividad y Efectividad.....	52
15.3 Posicionamiento Competitivo.....	53
16. INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS DEL SECTRO FARMACEUTICO.....	54

LISTA GRAFICOS

	Pág.
10.1 Remuneración.....	39
10.2 Desempeño.....	40
10.3 Formación.....	41
10.4 Evaluación.....	42
12.1 Remuneración.....	45
12.2 Desempeño.....	46
12.3 Formación.....	47
12.4 Evaluación.....	48
15.1 Crecimiento de Mercado.....	51
15.2 Productividad y Efectividad.....	52
15.3 Posicionamiento Competitivo.....	53

RESUMEN

La tendencia en el progreso de la gestión humana se ha venido implementando con el fin de mejorar el trabajo en equipo, ya que una de las variables determinantes son las relaciones laborales y el enriquecimiento de tareas, enfocándose siempre en el bienestar individual y colectivo de los empleados y en su desarrollo moral, mental y físico.

El cambio de un trabajo individual a un trabajo en equipo es importante porque no solo se destaca el desarrollo de prácticas individuales excelentes, sino también en garantizar sistemas de alto rendimiento. La gestión humana debe orientarse a alcanzar lealtades, motivaciones y satisfacciones de parte del trabajador que conlleva a la productividad; de esta manera el esfuerzo de la gestión de personas se centra en el manejo de las negociaciones colectivas y a su vez en lograr la participación del trabajador; el empresario garantiza estabilidad y el trabajador entrega lealtad y productividad.

La gestión humana pasara de ser un área ejecutora a convertirse en un área asesora.

INTRODUCCION

Este documento trata de exponer como las organizaciones hoy en día se preocupan por incrementar sus utilidades y como estas repercuten en el clima organizacional y en los recursos humanos.

Se expone como los Recursos Humanos influyen en el Retorno de la inversión de las organizaciones a analizar, se escogieron 20 empresas del Sector Farmacéutico, dentro de las cuales se realizan una encuesta relacionada con el desempeño, la formación, la evaluación y la remuneración en estas organizaciones.

En las graficas que se exponen se explica como de las organizaciones analizadas les importa cada factor antes mencionada, al igual se hizo un análisis estadístico con la información detallada de cada una de las respuestas a las preguntas realizadas a los Gerente de Recursos Humanos de cada compañía.

Estas respuestas y estos gráficos tipifican como las compañías multinacionales se preocupan por remunerar bien a sus empleados y por retenerlos en la compañía, esto se consigue remunerándolos bien, capacitándolos y haciéndolos crecer profesional y personalmente.

Dentro de esas empresas el departamento de Recursos Humanos tiene como una de sus funciones primordiales conocer las funciones primigenias y el tipo de actividades de cada departamento o sistema u órgano de la empresa, así como conocer la estructura interna de los talentos, valores, habilidades y conocimientos de cada candidato y cada colaborador de la organización.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA (Antecedentes y formulación)

La gestión de los recursos humanos en las organizaciones se ve hoy en día como una de las fuentes principales de competitividad organizacional. En efecto, El surgimiento de la sociedad del conocimiento impactó la gestión organizacional pues significó reconocer, más allá del capital y la tecnología, el papel protagónico de las personas en el logro de la ventaja competitiva de los negocios (Pfeffer, 1996; Barney 1991; Barney y Wright, 1998; Snell, Youndt y Wright, 1996).

La necesidad de las empresas por mantenerse dentro de entornos cada vez más competitivos, complejos y dinámicos ha obligado a las empresas a vincular de manera estratégica sus recursos tangibles e intangibles de tal manera que esta vinculación se convierta en un factor generador de valor para los diferentes grupos de interés (stakeholders) de la empresa (Norton y Kaplan, 2000; Farazmand, 2004; Cerdin, 2003, entre otros).

En este mismo sentido, se observa como la competitividad organizacional en la era contemporánea tiende a fundamentarse en el desarrollo de estrategias competitivas basadas principalmente en 1) la innovación en productos, procesos y sistemas de gestión empresarial (Porter, 1987/1990; Jonson y Scholes, 2001; Thompson y Strickland, 2000) y 2) en la generación de capacidades organizacionales orientadas a la consolidación de ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991/1998; Prahalad y Hamel, 1994; Malaver y Vargas, 2003).

Este cambio en el entorno competitivo y su impacto en desarrollo estratégico de las organizaciones puso en cuestión el rol de la dirección de recursos humanos en la generación de ventajas competitivas sostenibles en la organización. La tensión puesta en la DRH tuvo impactos específicos en su evolución. Por un lado se ha observado como en algunos sectores y empresas se ha reducido notablemente el peso estructural de la función de gestión humana mediante el uso de estrategias de subcontratación y reducción de personal entre otras. Pero por otro lado ha tenido efectos positivos, pues también existe una clara tendencia a pensar la función de gestión humana y en consecuencia la DRH es un socio estratégico en el logro de los objetivos estratégicos de las organizaciones (Ulrich, 1997; Pfeffer, 1998; Becker y Huselid, 1999; Dolan, Schuler y Valle, 1999).

Una primera pregunta que nos formulamos es, ¿qué significa para la DRH ser un socio estratégico para la organización? Planteamos en esta dirección que la DRH se convierte en un socio estratégico en la medida en que: 1) Cree, desarrolle e implemente prácticas de GH alineadas con las necesidades estratégicas de la

organización (Beer, 1997; Becker y Huselid, 1999; Dolan, Schuler y Valle, 1999) y 2) trascienda las funciones tradicionales en un sentido operativo y funcional para responder a necesidades estratégicas de la organización como la calidad de productos y servicios, la reducción de ciclos de producción, reducción de desperdicios, retención de clientes, etc. (Kaplan y Norton, 2000; Ulrich, Losey y Lake, 1997).

Ya diversos estudios han demostrado que la DRH concebida de manera estratégica tiene impactos positivos en diferentes ámbitos de la organización. Una revisión inicial de la literatura en torno al problema del impacto de las PGH sobre el desempeño organizacional nos permite afirmar que existe un nexo significativo entre la implementación de Prácticas de trabajo de alto desempeño (HPWPs) y el desempeño de la organización tanto en términos individuales como para la organización como un todo (Huselid: 1995; Becker: 1997).

Las HPWPs pueden ser vistas como un conjunto de prácticas que facilitan desde la GH el logro de los objetivos estratégicos de la empresa. La primera condición para esto radica en la necesaria alineación entre la PGH y la estrategia de la empresa (alineación vertical). Una segunda condición es lo que se llama complementariedad o alineación horizontal que se define como la coherencia interna entre la PGH y los procesos organizacionales (Huselid: 1995, 1997; Boxall: 2003, Wright: 2005)

Así mismo podemos identificar un conjunto de PGH utilizadas por diferentes empresas y cuya recurrencia evidencia su impacto real sobre el desempeño (Pfeffer: 1995, 1999):

- Sistemas de provisión interna de capital humano
- Entrenamiento y capacitación para el desempeño
- Equipos auto dirigidos
- Administración participativa y empoderamiento
- Compartir información
- Pago por incentivos
- Pago por desempeño
- Provisión selectiva de capital humano

A partir de finales de la década del 80 la literatura sobre el desarrollo de la GH en las organizaciones ha prestado especial interés al estudio del impacto de las prácticas de GH sobre el desempeño de las organizaciones. Los resultados del esfuerzo de investigación arrojan conclusiones diversas:

- Las prácticas de GH innovadoras contribuyen al aumento de la productividad de la fuerza de trabajo y la eficiencia de la organización (Betcherman, McMullen, Leckie y Caron: 1994)
- Las empresas cuya inversión en prácticas de GH alineadas con la estrategia es alta tienden a tener mejor desempeño que aquellas cuya inversión es menor (Huselid: 1995)
- Existe una relación estrecha entre la inversión en prácticas estratégicas de GH y el retorno de la inversión de los accionistas (Huselid y Becker: 1997)
- La alineación entre prácticas de GH y la estrategia organizacional, así como la coherencia interna entre las prácticas y los procesos de GH son factores que contribuyen a aumentar la eficacia organizacional (Youndt, Snell, Dean y Lepak: 1996; Henninger-vacher et Sire: 2000 y Barrette: 2003)

Como se puede observar la relación que existe entre las PGH y el desempeño de las organizaciones en la literatura académica es un problema relevante. Parece existir un acuerdo parcial en sus efectos positivos sobre el desempeño organizacional. Aunque algunas discusiones persisten en cuanto a la validez metodológica de algunos de los estudios y sus resultados posteriores, la exposición de estas discusiones trasciende el alcance de este documento pero serán fruto de reflexión posterior en el marco de la ejecución final del proyecto.

Colombia no ha sido ajena a este proceso durante la última década, reforzado por el proceso de apertura y las exigencias subsecuentes de flexibilización de mano de obra (Valero), aumento de la eficiencia y eficacia en las personas (Urrea y Arango, 2000), nuevas formas de organización del trabajo (Weiss, 1994; López 1999) y procesos de transformación cultural de las organizaciones (KPMG, 1997), han tenido lugar en diferentes contextos organizacionales. Asistimos al surgimiento y consolidación de prácticas de GH con enfoque de carácter estratégico.

Algunas conclusiones sobre lo hallado en estudios sobre el país permite concluir que, al menos, las siguientes prácticas se están aplicando en el país y se podrían convertir en objeto de estudio, para sistematizarlas, establecer que tan innovadoras son, la posibilidad de transferibilidad y cuáles han sido sus impactos reales (deseados y no deseados)

- Iniciativas de cambio organizacional
- Prácticas de subcontratación
- Remuneración por productividad
- Desarrollo de competencias
- Procesos de fusión y reestructuraciones (downsizing)
- Procesos de adaptación y cambios en la cultura organizacional

- Integración sistemas de gestión y control con gestión humana.

Pero por otro lado pensamos que existen algunos vacios importantes en la investigación nacional. Son estos vacios los que constituyen el origen del presente proyecto. Por un lado, con excepción hecha de los trabajos de Calderón (2003, 2004, 2005) no hay estudios específicos que busquen establecer el impacto de las prácticas de GH en el desempeño organizacional de una manera sistemática.

Por otro lado, con frecuencia estas prácticas son socializadas en eventos académicos y gremiales, son reconocidas en premios nacionales o internacionales y se hacen visibles en procesos de benchmarking, pero pocas veces se sistematizan, se evalúan con criterios académicos, o se analizan en contextos más amplios la organización que las ha implementado. Así mismo se puede observar la poca relevancia a los estudios de carácter sectorial que busquen establecer el impacto de las prácticas de GH en el desempeño organizacional.

En atención a lo anterior nos formulamos las siguientes preguntas de investigación. El presente proyecto busca responderlas por lo menos parcialmente:

- ¿Cuáles son las principales características de las prácticas gestión humana en algunos sectores industriales de la economía bogotana caracterizados por tener empresas con retornos sobre la inversión superiores al promedio la industria local?
- ¿Cuál es el impacto de las prácticas estratégicas en GH sobre el desempeño organizacional y sobre otros factores como el cumplimiento de estrategias, el desempeño financiero y el desarrollo de capacidades organizacionales en dichos sectores industriales?

2. JUSTIFICACION DEL PROYECTO

Este proyecto tiene una justificación múltiple. En primera instancia existe en el medio académico nacional aún una cantidad reducida de estudios que desde la disciplina administrativa indaguen por la relación entre las prácticas de GH y el desempeño de las organizaciones. En este sentido el trabajo busca llenar parcialmente este faltante en la investigación nacional.

Por otro lado es importante resaltar que este trabajo hace parte de la investigación Tendencias sectoriales en la GH en Bogotá y su relación con el desempeño organizacional, en cabeza del profesor Carlos A. Valencia. En desarrollo de este esfuerzo investigativo dos grupos de estudiante de las dos jornadas han trabajado

de manera conjunta para la formulación de este proyecto. Cada grupo tendrá bajo su responsabilidad la ejecución del proyecto en un sector diferente. Esta metodología de trabajo conjunto es hasta ahora la primera de tales características en el área de GH del Departamento de Administración.

La investigación surgió por un doble interés. De una parte, del medio empresarial, necesitado de conocer la realidad colombiana y contar con puntos de referencia para realizar procesos de comparación y apropiación y evitar que la transferencia de tecnologías blandas se convierta en un asumir modas que son copiadas e implementadas sin fundamentación conceptual y sin evaluaciones previas, y, de otra, por un interés académico de conocer los avances que las empresas están realizando en innovación administrativa, específicamente en prácticas de gestión humana, de manera que se pueda generar material bibliográfico con casos nacionales, fortalecer la relación universidad - empresa y ofrecer información para hacer ajustes a programas curriculares.

3. OBJETIVO GENERAL

Determinar la incidencia de (EN) la aplicación de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos en los resultados de carácter financiero de las organizaciones en Bogotá a través del análisis de las principales variables de gestión dentro de las organizaciones en relación a los empleados y el análisis de los balances financieros de dichas organizaciones.

3.1. Objetivos Específicos

- Identificar mediante la revisión de los estados financieros disponibles el sector objeto del estudio, utilizando como factor discriminante el retorno sobre la inversión.
- Revisar la aplicación de las prácticas de GH en un conjunto de empresas pertenecientes al sector seleccionado.
- Caracterizar las prácticas de GH en las empresas y sectores seleccionadas.
- Identificar si es potencial o no la gestión del Gerente de Recursos Humanos en el logro de los objetivos de la organización.

4. METODOLOGIA

Para lograr los objetivos propuestos llevaremos a cabo un estudio de carácter descriptivo y exploratorio apoyado en entrevistas semi - estructuradas con los encargados del área de GH en las empresas y sectores seleccionado. La ruta metodológica que seguiremos se describe a continuación Selección del sector a estudiar con base en el retorno promedio sobre la inversión de acuerdo a los estados financieros disponibles en la Superintendencia de sociedades desde el año 2000 hasta el año 2006:

- Una vez seleccionado el sector y las empresas se establecerá un análisis competitivo del sector y se hará una descripción de la industria de referencia
- Hecho esto se establecerá contacto con los encargados del área de GH para concretar una cita para la realización de la entrevista (se establece un promedio de realización de entrevista de 1:30 horas por empresa)
- Los resultados de las entrevistas se analizarán utilizando técnicas de análisis de contenido apoyadas con el software AtlasTi.

6. MARCO TEORICO y/o CONCEPTUAL

Entre las prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos se han presentado unos enfoques generales para entender esta relación y se clasifican en 3 grupos:

Enfoque universalista: que considera una relación directa entre las prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos, se analizan los efectos de prácticas como selección, formación, o compensación en resultados organizativos como la rotación, productividad o resultados financieros. Este enfoque considera únicamente la relación entre determinadas prácticas y los resultados organizativos.

Esta perspectiva defiende la existencia de prácticas de recursos humanos universalmente validas, las cuales implementadas por cualquier organización con independencia de sus circunstancias internas o externas influirían siempre de forma positiva en los resultados empresariales. A estas prácticas de RH se les suele denominar mejores prácticas, o prácticas laborales de alto rendimiento.

La estrategia de control hace referencia al enfoque tradicional de administración del capital humano, derivado de la aplicación de los principios tayloristas que dio

lugar al diseño de puestos de trabajo con un alto nivel de especialización en los que los trabajadores carecían de autonomía

La estrategia de compromiso constituye un enfoque opuesto en el que los puestos de trabajo se definen de un modo más amplio para combinar planificación e implementación, haciendo énfasis en la mejora continua mediante el establecimiento de unos objetivos más amplios y orientados al mercado.

El enfoque contingente considera la influencia de la estrategia como variable moderadora en la relación entre determinadas prácticas de recursos humanos y los resultados organizativos. La teoría de la contingencia sostiene que la relación entre la variable dependiente y las variables independientes relevantes será diferente para distintos niveles de la variable de contingencia crítica la variable de gestión estratégica de RH ha analizado 3 tipos de relaciones de contingencia: la primera vincula las elecciones relativas a las prácticas de RH a las distintas etapas del ciclo de vida de la organización, la segunda relaciona dichas prácticas con la estructura organizativa y la tercera hace referencia a los vínculos entre la GRH y la estrategia organizativa.

El enfoque de configuraciones dice que ciertas variables organizativas y entre ellas las prácticas de recursos humanos se suelen aplicar de manera conjunta dando lugar a modelos o patrones coherentes. Este es consistente con los conceptos de ajuste horizontal y vertical.

La concepción de las prácticas de gestión humana ha evolucionado desde la concepción tradicional de las actividades de administración de personal hasta la estructuración de sistemas de prácticas de alto rendimiento, es decir a la interrelación de diversas prácticas coherentes entre sí y con la estrategia del negocio. Pfeffer (1996) definió 16 prácticas de administración de personal relacionadas con la manera como se podrían implementar muchas de las funciones de gestión humana, como la seguridad en el empleo, los sistemas de reclutamiento, la participación, las diferentes maneras de compensación, la filosofía general de la administración, entre otros. Posteriormente el mismo investigador (Pfeffer, 1998) las sintetiza en siete dimensiones: seguridad en el empleo, contratación selectiva, equipos autodirigidos, retribución por resultados, formación amplia, reducción de distinciones y obstáculos entre categorías y participación amplia.

Para que estas prácticas tengan efectividad, en concepto del autor mencionado, deben cumplir tres principios: crear confianza, estimular el cambio y medir los elementos adecuados y coordinar sistemas de incentivos con nuevas prácticas; además según Becker y Gerhart (1996) las prácticas requieren congruencia

externa y coherencia interna: “Cualquiera que sea el paquete de medidas aplicadas en una firma determinada, las prácticas individuales deben estar coordinadas unas con las otras y ser coherentes con la estructura empresarial si se pretende que tengan efectos sobre los rendimientos de la empresa” Ulrich (1997) establece seis prácticas en gestión de recursos humanos (formación de las plantas de personal, capacitación, evaluación, premios, diseño organizacional y comunicaciones) las cuales para que realmente sean innovadoras y de impacto sobre el desempeño organizacional deben centrarse en la ejecución de la estrategia empresarial, incrementar el aporte de los empleados y transformar culturalmente las organizaciones.

Fitz-enz (1997) estableció en sus investigaciones en el Instituto Saratoga ocho mejores prácticas en la dirección de los activos humanos: centrarse en añadir valor a todo, compromiso con una estrategia de largo plazo, aplicación activa de la cultura, interés extraordinario por la comunicación, asociacionismo, colaboración entre diferentes secciones, riesgo e innovación, búsqueda constante de mejora. El autor afirma que la mejor práctica no es un programa, un proceso o una política superficial sino “un compromiso firme de establecer creencias, rasgos y estrategias operativas básicas. Estas son el contexto constante de la organización: las fuerzas conductoras que las distinguen de los demás” Becker, Huselid, Pickus y Spratt (1997) encontraron en sus investigaciones que los sistemas de trabajo de alto rendimiento “son altamente idiosincrásicos y deben hacerse a la medida de la situación individual de cada empresa para conseguir un impacto óptimo. Estos autores acuñaron los términos combinaciones mortales y conexiones poderosas que reflejan dicha característica idiosincrásica: Las combinaciones mortales se desarrollan cuando las empresas adoptan políticas de dirección de RRHH que podrían tener sentido por sí solas pero que cuando se evalúan en el contexto de otras prácticas de RRHH llevadas a cabo por las empresas son una receta abocada al desastre...

Alternativamente, las conexiones poderosas reflejan la presencia de sinergias o complementariedades que pueden ocurrir cuando los beneficios económicos precedentes de un sistema de dirección de RR.HH suman más que el total de sus partes. Un aporte interesante fue logrado por Berg (1999) al relacionar las prácticas de alto rendimiento no con la efectividad organizacional sino con la satisfacción y el bienestar de los trabajadores, concluyendo que, en términos generales, estos sistemas se diseñan y aplican buscando más lo primero que lo segundo. Berg (1999) plantea un sistema de trabajo de alta rendimiento integrado por tres tipos de prácticas: aquellas que proveen a los trabajadores la oportunidad de intervenir en el proceso de trabajo, en la toma de decisiones; algunas de ellas tienen que ver con la conformación de equipos de trabajo o grupos de solución de problemas, fomento de la polivalencia, modificación de los roles trabajador —

supervisor. Un segundo grupo de prácticas orientadas a motivar un esfuerzo discrecional (pago basado en el desempeño, acuerdos de seguridad en el empleo, prácticas para balancear la relación familia-trabajo, diversas formas de compartir información) y prácticas que desarrollen conocimientos, habilidades y competencias necesarias para hacer el trabajo (entrenamiento, capacitación)

Gubman (2000) encontró en sus investigaciones dos grupos de prácticas innovadoras que comprometen el talento de la gente: las prácticas que contribuyen al compromiso de las personas con la organización y las prácticas que inciden sobre las transformaciones culturales y plantea tres criterios para que dichas prácticas sean exitosas, alineación con la estrategia del negocio, integración de las prácticas entre sí y garantía de apropiación y ejecución por parte de los integrantes de la organización.

- De la revisión de esta literatura especializada se puede concluir:
- Existe una gran diversidad de taxonomías sobre prácticas en gestión humana.
- Las prácticas para que sean efectivas deben estar alineadas con la estrategia organizacional y ser coherentes con otras prácticas de gestión.
- Las prácticas son idiosincrásicas, lo cual implica que al estudiarlas debe analizarse el contexto cultural en la cual se ha aplicado.
- Las prácticas en gestión humana pueden tener impacto sobre el desempeño organizacional, sobre la cultura empresarial y sobre la satisfacción y calidad de vida laboral.
- Su implementación está asociada a factores de competitividad del sector, la tecnología, la existencia de otros programas de gestión y control, la cultura empresarial y el estilo directivo.

Existen 3 elementos que hacen que exista una nueva perspectiva del hombre en la organización

- Reconocimiento del saber como fuente importante en la generación de riqueza.
- Los activos intangibles de las personas como elemento básico en la formulación de estrategias que lleven a las organizaciones a ser más competitivas.
- El papel de los recursos y las capacidades internas de las empresas en su competitividad

Existe un modelo competitivo del mundo actual y es que toda empresa tiene una propuesta de valor para atraer y retener clientes que demanda procesos internos

excelentes y su meta final es obtener mayores beneficios económicos para los accionistas de la empresa.

Pero para poder desarrollar lo anterior se necesitan unos puntos claves asociados con las personas y unos talentos que favorezcan la productividad, la satisfacción y la motivación de las personas, y un clima laboral adecuado. La finalidad del componente de valor es crear una ventaja competitiva sostenible. El valor económico no es todo lo que espera una organización, pues no solo los clientes esperan resultados tangibles, también existen los proveedores, los trabajadores, el gobierno.

Los recursos humanos y la manera como son gestionados se pueden constituir en fuente de ventaja competitiva sostenible, siempre y cuando sean valiosos y escaso, o sea que agreguen valor y no exista un mercado para conseguirlo.

La dirección de gestión humana es un elemento clave para que los recursos humanos tengan la característica de ventaja competitiva sostenida; los sistemas de dirección de recursos humanos están ligados a los negocios de la empresa y a sus iniciativas estratégicas. Y esto da un resultado en un sistema de dirección de recursos humanos que produce comportamientos de los empleados que se centran en prioridades clave de los negocios.

5.1 La Concepción de Valor Agregado Desde la Perspectiva del Área de Gestión Humana

Los fundamentos de recursos humanos como valor agregado se sintetizan en una estrategia de negocios que confíe en las personas como fuente de ventaja competitiva sostenida, una cultura gerencial que comparta y defienda esa creencia; y unos gerentes de RH que entiendan las implicaciones del capital humano sobre los problemas del negocio y puedan modificar el sistema de RH para solucionar esos problemas. La creación de valor a partir de la gestión humana se vuelve tangible a partir de unas capacidades organizacionales, que son las habilidades de saber hacer y los conocimientos tácitos que posee la organización y sus miembros para el despliegue coordinado de recursos que permiten desarrollar eficazmente actividades. Que permiten la consecución de ciertos objetivos.

El área de gestión humana es considerada un recurso organizacional clasificado dentro de los activos intangibles importante en el logro de capacidades distintivas de la empresa.

Para que el recurso humano se convierta en fuente de valor agregado debe modificar su concepción y finalidad. Las nuevas reglas de la competitividad incorporan a las organizaciones valores como la velocidad, simplicidad y la toma de decisiones más rápidas, esto hace que se reduzcan las estructuras burocráticas, la eliminación de trabajo innecesario, la capacidad de modificar el statu quo.

La tercera dimensión es la infraestructura organizacional cuya contribución esta relacionada con la eficiencia y la eficacia; donde la función administrativa de GH responsable de hacer eficientemente los procesos del área y de apoyar los demás de la organización pueden hacer efectiva esta tercera dimensión.

Por medio del interés de las personas la GH tiene dos formas de agregar valor; una atendiendo las necesidades de uno de los grupos de interés más significativos de la organización y otra por medio del logro de compromiso, motivación e identidad de los empleados afectara el rendimiento de la empresa. Aparece entonces la cuarta dimensión liderazgo de las personas la cual está orientada a obtener la contribución discrecional de los trabajadores.

Aquí surge el interés de la organización por la responsabilidad social donde la GH está muy encaminada en esto porque busca la transparencia, la reducción de discriminaciones, el apoyo a las libertades del individuo y a la protección de los derechos humanos en el interior de las empresas.

5.2 Valor Agregado en Gestión Humana por Dimensiones

La gestión humana debe contribuir a la formación del capital humano, al incremento de la productividad a mejorar los resultados financieros y a la retención de clientes para que sea reconocida como elemento importante en la visión estratégica de la alta gerencia.

El área de Talento Humano tiene como prioridad apoyar a la organización para que desarrolle la capacidad para actuar estratégicamente.

Esto hace que se trabaje en dos aspectos, crear visión y acción estratégica donde se debe reflejar en el logro de objetivos organizacionales, en la reducción de tiempos de ejecución de la estrategia. Por otra parte alinear la cultura y la estrategia donde se afecta el desempeño y la competitividad empresarial y su tratamiento desde la dirección requiere grande cuidado. Para agregar valor desde este punto la GH debe identificar la mejor cultura para la estrategia de la empresa; alinear las practicas de GH a esta cultura. Para lograr que se constituya en fuente

de motivación y autonomía y apoyar a los demás directivos en el entendimiento de esta cultura (Calderón, 2004).

5.2.1 Qué condiciones son necesarias para generar valor?

Para que la GH pueda generar valor se requieren 3 condiciones:

- Las primeras relacionadas con la organización
- Las segundas con el Gerente de GH
- Las terceras con el área de GH

En cuanto a condiciones relacionadas con la organización es fundamental que exista una estrategia explícita del negocio que sea reconocida por el equipo directivo como por las personas que conforman la empresa.

Las condiciones relacionadas con el Gerente tienen que ver con su preparación y actuación, debe contar con un conocimiento tecnológico, financiero y de mercados suficientes para interactuar con el equipo directivo y actuar en función de las necesidades de sus clientes internos y externos.

Las condiciones relacionadas con el área están relacionadas con una alineación estratégica con el negocio, es decir que mantenga un equilibrio entre las funciones operativas y funciones estratégicas, equilibrio entre lo que debe hacer el área y lo que puede exteriorizar.

5.3 GH en Colombia

Existen algunos factores empresariales que han afectado el papel de los recursos humanos en las organizaciones; uno de estos es la modernización empresarial, es un proceso social de adaptación al orden social de las empresas. La apertura económica obligó a las empresas a desarrollar estrategias de modernización centradas en tres fuentes: la gestión de la producción, organización de la producción y gestión de recursos humanos.

Las estrategias de externalización contribuyeron a elevar la productividad reducir costos y mejorar la calidad pero generaron inestabilidad laboral y pérdida de confianza en las relaciones capital trabajo. Se les critica a los empresarios colombianos el temor al riesgo y lo poco que valora el componente creativo del trabajador.

5.3.1 Las Áreas de GH en las Organizaciones Colombianas

Nacen los departamentos de relaciones industriales encargados de algunas prácticas de recursos humanos, como la selección, capacitación evaluación y remuneración pero la idea era darle un manejo adecuado en las relaciones legales con los trabajadores. En los 80 el modelo de desarrollo de sustitución de importaciones que asumió el país, permitió a las empresas colombianas concentrarse en el mercado interno protegido, lo cual fortaleció una estructura industrial oligopólica donde los costes eran trasladados al consumidor.

Con la llegada de los modelos participativos de otros países se dio la prioridad a planes de mejoramiento continuo, círculos de participación o de calidad, Programas de desarrollo organizacional que incidieron para el cambio de nombre del departamento de relaciones industriales por Recursos Humanos. Más adelante al comenzar el tercer milenio con una crisis económica y social y con nueva reforma laboral y pensional, las empresas querían reducir costos fijos pero a su vez posponen decisiones en inversión de capital humano tecnología y desarrollo. Ahí mismo se empezó a volver común las fusiones y las alianzas estratégicas para competir por nuevos mercados y internamente se recortaban gastos laborales y financieros.

Las áreas funcionales si constituyen valor para las organizaciones aunque existe una diferencia entre el sector servicios y el industrial y el comercial y así mismo hay avances en el aporte estratégico pero hay aspectos críticos en la infraestructura organizacional como los sistemas de compensación basados en el desempeño, la medición del desempeño y el soporte para el cumplimiento de la responsabilidad social.

5.3.2 Las Prácticas de GH en las Organizaciones Colombianas

En las medianas empresas hay ausencia de una integración entre las prácticas de GH y la estrategia empresarial mientras que en las empresas grandes si existe esta relación.

5.4 Selección

Los procesos de modernización de las empresas implicaron un cambio en los criterios de vinculación de los trabajadores en lo relacionado con la escolaridad y calificación. El incremento de la educación en los 80 llevo a que las empresas pudieran reclutar personas con mayor nivel académico, pero en los 90 con el modelo tecno económico donde se reconoce el valor del conocimiento como fuente de valor agregado, donde las empresas sienten la necesidad de cambiar la

manera de seleccionar a sus trabajadores. También existe un desempleo estructural que ocasiona un desfase entre las condiciones que pide la empresa y las que tiene el candidato. En la actualidad el problema no es encontrar muchos candidatos sino encontrar las personas indicadas y que tengan talento para realizar su trabajo. Tanto las pymes como las empresas grandes fundan el reclutamiento en las referencias de sus propios empleados, es decir predominan los procesos intuitivos centrados en entrevistas y capacitaciones

5.5 Formación

En un estudio se cuestiono la función de formación ya que el 41% de las empresas no planifican la formación de su capital humano y quienes lo hacían tenían un horizonte inferior a un año. Las áreas de recursos humanos y el sistema educativo del país aun está en deuda en el desarrollo de las condiciones apropiadas para tener un trabajador competitivo a la altura de la competencia mundial. Muchas empresas grandes y algunas pymes están implementando el modelo de gestión por competencias. Pero la pequeña empresa carece de programas estructurados y la inversión en este aspecto es muy poca.

Pero todos tienen un problema y es que carecen de mecanismos para medir los resultados y también desconocen los mecanismos para medir los resultados sobre la inversión en capacitación y esto hace que la actividad sea considerada un costo, lo cual genera poca motivación en quien tiene el poder decisorio en la asignación de recursos para la actividad.

5.6 Planes de Carrera

Solo el 35% de las empresas tiene plan de carrera, con la flexibilización de la vinculación y la desvinculación de las plantas de personal generada en los procesos de cambio ocurridos en los últimos años, la situación ha sido más complicada porque los planes de carrera han dejado de ser empresariales para pasar a ser profesionales.

5.7 Remuneración

En el país básicamente está limitada a cumplir con los requisitos establecidos por la ley y carece de una orientación estratégica. En Colombia la ley 550 del 90 flexibilizo la remuneración permitiendo al empleador pactar con sus empleados la forma de remuneración por su labor y el manejo de sus cesantías.

De esta forma se evalúa al trabajador con base en factores como el cumplimiento de objetivos establecidos previamente y en menor medida las actitudes. La disciplina, la iniciativa y el interés para el cumplimiento de ellos. No se ha logrado una remuneración por productividad ya que no se ha establecido la compensación como una variable de la gestión.

5.8 Evaluación del Desempeño

El 55% de los empresarios se consideran satisfechos o muy insatisfechos con la eficacia de los actuales procesos de evaluación. Esto se debe a que en muchas empresas esta como un formalismo y no como herramienta de la gestión administrativa.

En la mayoría de las empresas pequeñas el proceso de evaluación de desempeño se lleva de manera informal como observación y supervisión directa del jefe o por análisis de quejas o reclamos de los clientes. Este difícilmente se utiliza para realizar promociones o premios, para el mejoramiento de procesos o para retroalimentar al personal.

6 BASES PARA ANALIZAR EMPRESAS DEL SECTOR FARMACEUTICO

6.1 Identificación del Sector Farmacéutico

No	EMPRESA
1	POLYONE CORPORATION DE COLOMBIA
2	DYNO NOBEL COLOMBIA S.A
3	AZUL K S A
4	AGA FANO FABRICA NACIONAL DE OXIGENO S A
5	ROPSOHN THERAPEUTICS LTDA
6	BIOCHEM FARMACEUTICA DE COLOMBIA LTDA.
7	LABORATORIOS LA SANTE S.A.

No	EMPRESA
1	Cyquim de Colombia
2	Boehringer-Ingelheim S.A.
3	Laboratorios Legrand S.A.
4	Scandinavia Pharma
5	Abbott Laboratorios
6	Henkel Colombiana
7	Vitrofarma

8	FLEXO SPRING S. A.
9	VITROFARMA S.A.
10	FIRMENICH S A
11	LABORATORIOS GENERICOS FARMACEUTICOS S A
12	DETERGENTES S A
18	SCHERING PLOUGH S A
19	BAYER S A
20	DOW AGROSCIENCES DE COLOMBIA S.A.
21	PROFICOL S A
22	SCANDINAVIA PHARMA LTDA.
23	NOVARTIS DE COLOMBIA S A
24	LIQUIDO CARBONICO COLOMBIANA S A
25	EMPRESA COLOMBIANA DE PRODUCTOS VETERINARIOS S.A
26	LABORATORIOS BUSSIE S.A.
27	HENKEL COLOMBIANA S. A.
28	GLAXOSMITHKLINE COLOMBIA S A
29	LABORATORIOS AYERST HORMONA S A

8	Philaac Ltda
9	Laboratorios California
10	Proficol
11	Bayer S.A

Se Escogió el sector Farmacéutico, debido a que después de realizar la revisión de los estados financieros disponibles en el sector a estudiar, discriminando el ROI de los últimos 6 años.”Se Logro una respuesta con base en la muestra inicial de 31,40 %”

6.2 Desempeño

Se puede afirmar que los criterios de desempeño son una descripción de los requisitos de calidad para el resultado obtenido en el desempeño laboral; permiten establecer si el trabajador alcanza o no el resultado descrito en el elemento de competencia.

Los criterios de desempeño deben referirse, en lo posible, a los aspectos esenciales de la competencia. Deben, por tanto, expresar las características de los resultados, significativamente relacionados con el logro descrito en el elemento de competencia. Son la base para que un evaluador juzgue si un trabajador es, o aún no, competente; de este modo sustentan la elaboración del material de evaluación. Permiten precisar acerca de lo que se hizo y la calidad con que fue realizado.

Se redactan refiriéndose a un resultado e incluyendo un enunciado evaluativo sobre ese resultado.

6.3 Remuneración

Es la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución. Y está destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia.

En otras palabras constituye las recompensas de todo tipo que reciben los colaboradores por llevar a cabo las tareas que les asignó la organización; la compensación puede ser directa e indirecta, la compensación directa es el pago que recibe el colaborador en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones. La compensación indirecta, llamada también beneficios, son las que se otorgan por derechos y prestaciones que se adquieren, como son las vacaciones, gratificaciones, asignación familiar, seguros, etc.

Generalmente las remuneraciones o compensaciones, se otorgan a los colaboradores, por los servicios prestados, pudiendo ser esfuerzos físicos, mentales y/o visuales, que desarrolla un colaborador a favor de un empleador o patrón, en los contratos de trabajo se establecerán las condiciones bajo las cuales se prestan los servicios.

Constituye remuneración el íntegro de lo que el colaborador recibe por sus servicios en dinero o especie, cualesquiera sean la forma o denominación que se le dé, siempre que sea de su libre disposición; dentro de las remuneraciones más conocidas en nuestra legislación laboral, tenemos: sueldos, salarios, primas, comisiones, bonificaciones, bonos y asignaciones

6.4 Evaluación

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización.

Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar a los colaboradores como están desempeñando sus puestos y proponer los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos. En tal sentido les aclaran las expectativas de la empresa en relación con el puesto. Con frecuencia, la comunicación ha de completarse con el correspondiente entrenamiento y formación para guiar los esfuerzos de mejora.

CYQUIM COLOMBIA LTDA

Análisis, Haciendo el estudio respectivo de las encuestas pudimos analizar que esta compañía se preocupa mas por la formación de sus empleados que por las otras 3 variables a analizar, sin embargo la idea es que mantenga sus niveles en cada variable para que sus empleados tengan mejore desempeño laboral y esto a su vez hace que contribuya para mejorar los ingresos de la compañía.

BOEHRINGER INGELHEIM

El grupo Boehringer Ingelheim figura entre las 20 compañías farmacéuticas mayores del mundo. Con sede en Ingelheim, Alemania, trabaja con 135 afiliadas en 47 países y tiene 39.800 empleados. Desde su fundación en 1885, la compañía de propiedad familiar se ha comprometido con la investigación, el desarrollo, la producción y la comercialización de nuevos productos de alto valor terapéutico para la medicina humana y animal.

Análisis, Boehringer dentro de todas las empresas del sector que estudiamos esta es la que mayor puntaje obtiene sobre las otras, es una multinacional Alemana donde se preocupan por sus empleados y la remuneración con ellos, se puede observar que su puntaje final fue de 32 y la estrategia que debe aplicar de **MANTENER** estos resultados para seguir contribuyendo exitosamente con los rendimientos financieros de la compañía.

BAYER

El Grupo Bayer es líder en investigación, utilizando la más avanzada tecnología en las áreas en las que trabaja. La innovación es el principal factor para la creación de nuevos productos y la optimización de procesos, dando mayor competitividad y crecimiento, factores esenciales para una expansión continua de los negocios del Grupo.

Esta empresa obtuvo resultados buenos sin bajar del promedio ya que fue de 25 y el promedio esta en 24.62 la estrategia que debe realizar es **MANTENER** en Remuneración y Formación y debe **AJUSTAR** en Desempeño y Evaluación, para poder incrementar sus ventas y hacer que el personal este satisfecho en un 90%.

ABOTT LABORATORIOS

Los planes de beneficios de Abbott están enfocados en la mejora de la calidad de vida de sus empleados.

Estos son los beneficios que corresponden a todos los trabajadores:

- Seguro de vida
- Seguro de accidentes
- Plan de pensiones (A partir del 2003)
- Plan de compra de acciones
- Fundación Clara Abbott: ayuda de estudios a hijos de empleados, situaciones de necesidad, planificación personal, financiera, etc.

Análisis, ABOTT también se conserva por encima del promedio ya que obtuvo 25, pero esta bajo en Formación, el Gerente de Recursos Humanos debe preocuparse por formar a sus empleados, capacitarlos para que estén más preparados y esto contribuya para el desarrollo financiero de la organización.

Pero siendo una compañía multinacional se subestima la actividad de Recursos Humanos, viéndose como una función administrativa, con un carácter reactivo. Además falta visión sobre el rol estratégico de los directivos de Recursos Humanos, y existe un bajo nivel de los titulares del cargo que afecta la actividad.

SCANDINAVIA PHARMA

Laboratorios Roemmers ha alcanzado un sólido prestigio y una participación de mercado, que le ha permitido mantener la primera posición del ranking de laboratorios nacionales y extranjeros, sin interrupción, desde hace más de dos décadas, habiéndose convertido en un orgullo de la industria farmacéutica argentina.

La actividad principal de la compañía está concentrada en el desarrollo, elaboración y comercialización de especialidades medicinales para la medicina humana, destinadas a combatir trastornos del sistema cardiovascular, del aparato digestivo, del aparato respiratorio, así como también enfermedades psiquiátrico neurológicas, reumatológicas, e infecciosas entre otras.

La valía del hombre está incuestionablemente ligada a la contribución que hace en la comunidad que integra. Nosotros, los hombres y mujeres de Roemmers, hemos asumido este compromiso ineludible.

En esta era de continuo cambio, el espíritu de superación y el deseo de excelencia que nos nutren permanecen inalterables.

Análisis, Scandinavia Pharma está debajo del promedio ya que obtuvo 24 y su falencias son en la Remuneración y en la Evaluación en estas dos debe AJUSTAR por que el desempeño de los empleados es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una compañía, por esta razón hay un constante interés de las empresas por mejorar el desempeño de los empleados a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.

Además que en los últimos años, la administración del desempeño ha buscado optimizar sus recursos humanos para crear ventajas competitivas

HENKEL COLOMBIANA

Henkel – Una marca amiga – Esta consigna subraya nuestra promesa de hacer la vida de las personas, más fácil, mejor y más Hermosa con nuestras marcas y tecnologías.

Henkel, tiene sus oficinas centrales en Düsseldorf / Alemania, tiene alrededor de 55,000 empleados a nivel mundial y es una de las compañías más internacionales de Alemania en el Mercado global. Personas de aproximadamente 125 países alrededor del mundo confían en las marcas y tecnologías Henkel.

Henkel opera a nivel mundial en tres unidades de negocio estratégicas: Cuidado del Hogar, Cuidado Personal, Adhesivos, Sellantes y Tratamiento de Superficies. Estas unidades de negocios están organizadas para operar a nivel mundial en tres sectores de negocio.

Análisis, Dentro de todas las empresas analizadas esta es de las que obtuvieron peores resultados debido a que el puntaje más bajo es en Desempeño y Evaluación debe ajustar todos.

Porque La falta de una administración de desempeño en una empresa, niega que la misma tenga una visión hacia el futuro y deja al mayor recurso de la organización sin el compromiso de enfocarse hacia el logro de las estrategias de la organización. Esto trae consecuencias en la parte financiera y el Recurso Humano porque genera mayor rotación de empleados y esto no es conveniente para ninguna empresa.

VITROFARMA S.A.

Vitrofarma, desde hace 30 años ha creado una alianza de experiencia y tradición, fundamentada en el balance de los procesos y la innovación tecnológica, logrando especializarse en la fabricación de Medicamentos Estériles Seguros y Eficaces. Somos una Empresa maquiladora, con un portafolio especializado en la producción de medicamentos estériles Inyectables en la línea humana y veterinaria con áreas especiales de manufactura para pequeño y gran volumen.

VITROFARMA S.A fue creada en 1978, en el año 1998 certifica sus plantas en BPM de medicamentos estériles humanos y de igual forma logra certificar su sistema de calidad bajo la norma NTC ISO-9002 e IQNET.

Septiembre del 2001, El ICA (Instituto Colombiano Agropecuario) le otorga la certificación en BPM para las líneas de polvos estériles veterinarios.

Mayo del 2002, integra un eslabón mas, creando una empresa Logística (Acondicionamiento-Almacenamiento), que cumple con las mejores practicas de almacenamiento.

Noviembre del 2003, se alcanza una nueva certificación de su Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001 versión 2000.

Análisis, en Vitrofarma su mayor fortaleza es la Formación y debe mantenerla, ya que en esta empresa para ellos lo mas importante es mantener capacitados a todos sus empleados, cada semestre envían a sus empelados a realizar algún curso para el crecimiento de la compañía.

Estuvo por encima del promedio pero su falencia principal está en la Evaluación la cual en este momento están trabajando para **AJUSTARLA**, a su vez No se aprecia vínculo entre la Estrategia de la organización y la de Recursos Humanos.

Falta de Políticas de Recursos Humanos en la empresa y La Gestión de Recursos Humanos no existe como sistema.

PROFICOL S.A

Es una empresa líder en la síntesis, formulación y comercialización de insumos para la protección de cultivos que forman parte fundamental en la producción de alimentos y otros productos. Manufactura y comercializa productos que, satisfacen las necesidades de los agricultores colombianos y de otros países.

Con el fin de promover el correcto uso de sus productos que se traduce en mejores cosechas y en un menor impacto al medio ambiente, la empresa cuenta con un equipo técnico y profesional altamente calificado. Todos los procesos que enmarcan la elaboración y comercialización de sus productos se rigen por normas internacionales de aseguramiento de calidad, dentro de un contexto de Responsabilidad Integral.

La Compañía se orienta por una gestión integral de calidad, medida y controlada por indicadores de gestión en todas sus áreas de funcionamiento dentro de un contexto de la normatividad internacional y la responsabilidad Integral.

Propende por el desarrollo de su personal, propiciando un entorno ideal para atraer y conservar personas con alto potencial profesional, reconociendo que este recurso es vital para cumplir sus metas organizacionales. Crea valor para sus

accionistas dentro del respeto por las normas éticas, legales, morales y ambientales, contribuyendo al bienestar general de la población

Análisis. En Proficol se preocupan bastante por la remuneración de sus empleados y para ellos es parte de la valoración de los puestos de trabajo y se basa en los resultados obtenidos de forma individual y colectiva, por lo que tiende a ser un componente variable favoreciendo la eficacia de la organización. Obtuvo un puntaje alto en esta variable, pero tiene que **AJUSTAR** la Formación.

6.5 Conclusiones de Empresas Analizadas

El personal es un factor de creciente importancia en el proceso de diferenciar a una compañía de otra.

Los directores o los responsables de las empresas esperan que sus departamentos de personal contribuyan en aspectos como la mejora de la productividad, la implantación de la sucesión y el cambio en la cultura corporativa. Siempre que se les deje claro qué camino tienen que seguir de cara a contribuir a la mejora de esas políticas corporativas. Si esto no se produce, la dirección será responsable del poco aprovechamiento del potencial de este departamento. Además de contribuir al objetivo de incrementar la ventaja competitiva, el departamento de personal también debe cubrir objetivos de carácter social, funcional y personal.

Los **objetivos sociales** asumen, en parte, la forma de determinadas normativas legales; **los objetivos funcionales** añaden una dimensión profesional y ética a los desafíos que afronta el administrador de Recursos Humanos y **los objetivos de carácter personal** de cada integrante de la organización se hacen más importantes y complejos a medida que disminuye la velocidad en el crecimiento demográfico de la fuerza de trabajo y se incrementa su diversidad en la organización.

Es el triunfo de la organización como un todo y no el del departamento de personal lo que constituye la prioridad absoluta. El logro de los objetivos de la organización depende también de poder guiar a sus integrantes mediante una visión proactiva.

Para ello, es necesario que la dirección de la empresa marque las directrices a conseguir por parte del departamento de Recursos Humanos y que consiga establecer un vínculo de confianza mutua entre ambos.

Los departamentos de RRHH humanos podrán transmitir de forma adecuada la cultura de su empresa a todos los integrantes de la misma, siempre que anteriormente exista una explicación clara de la misma por parte de los responsables de la organización.

Los departamentos de personal no pueden partir de la base de que cuanto hacen está bien realizado. De hecho, incurren en errores y ciertas políticas se hacen anacrónicas.

Al verificar sus actividades, RRHH puede detectar problemas antes de que se conviertan en serios obstáculos.

Una evaluación de las prácticas del pasado y de las políticas actuales puede revelar enfoques que ya no corresponden a la realidad y que necesitan cambiarse para ayudar al departamento a cumplir mejor su tarea de enfrentar desafíos futuros.

La evaluación de las prácticas anteriores y la investigación para identificar mejores procedimientos tiene valor por tres razones:

- El trabajo que desempeñe el departamento de personal tiene importancia por las implicaciones legales que conlleva para la empresa.
- Los costes que genera la administración del personal son muy significativos.
- Las actividades de la administración del personal guardan una relación directa con la productividad de la organización y la calidad del entorno laboral.

Todo esto hay que tenerlo en cuenta para poder hacer una evaluación objetiva del desempeño de los profesionales de los Recursos Humanos, de lo contrario, estaremos analizando su labor de una forma subjetiva, sin asumir los errores direccionales de cada organización.

7. ANALISIS FRENTE A LA COMPETENCIA

7.1 Crecimiento

Cuando se concibe una nueva oportunidad de negocio, nace al mismo tiempo una estrategia de mercadeo, llega el momento de explicar a los nuevos consumidores las ventajas, facilidades y beneficios de la idea de negocio y las **estrategias de branding deberán mostrar a los usuarios una imagen nueva, fresca y en donde se "eduque" al comprador** acerca de la importancia de comprar regularmente dicho producto o servicio.

En esta etapa, los puntos claves serán:

- Maximizar el número de usuarios que aprenderán sobre el nuevo producto.
- Crear una demanda primaria, que se haga fiel a la marca y que se convierta en multiplicadora (por consejo o recomendación) del producto que se ofrece.
- Aprender sobre el comportamiento de compra, venta y distribución del bien, los detalles de tiempo (frecuencia de consumo), de moda (las preferencias), de líneas (precios y volúmenes etc.)

Resulta la etapa de start-up del proceso de mercadeo.

La fase de crecimiento rápido: (expansión al máximo)

Después de la parte inicial, en donde los consumidores han sido bombardeados constantemente con la idea de producto, llega la hora de crear economías a escala que generen aumentos continuados en los niveles de consumo y ventas.

Es el momento de demostrar las bondades del producto, empezar a pensar en la competencia dinámica y sobre todo, establecer las ventajas competitivas que generen un crecimiento constante y continuado en la participación de mercado del producto.

En esta etapa los puntos claves serán:

- Crear una cultura de producto que genere aumentos continuados en las ventas.
- Establecer principios de competencia y estrategias competitivas.
- Generar ventajas competitivas.
- Desde el punto de vista económico, llegar al punto de equilibrio.

Estas etapas deben ser superadas exitosamente, de lo contrario, no tiene sentido continuar

7.2 Productividad

También conocido como eficiencia es genéricamente entendida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema.¹

En el ámbito de desarrollo profesional se le llama PRODUCTIVIDAD al índice económico que relaciona la producción con los recursos empleados para obtener dicha producción, expresado matemáticamente como: **$P = \text{producción}/\text{recursos}$**

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado.

Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad.

La productividad va relacionada con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación a los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

7.3 Posicionamiento

Es la referencia del 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia.

En marketing, se evita por todos los medios dejar que el **Posicionamiento** ocurra sin la debida planificación, razón por la que se emplean técnicas consistentes en la planeación y comunicación de estímulos diversos para la construcción de la imagen e identidad deseada para la marca a instaurar en la subjetividad del consumidor.

El **Posicionamiento** es un principio fundamental del marketing que muestra su esencia y filosofía, ya que lo que se hace con el producto no es el fin, sino el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor: se posiciona un producto en la mente del consumidor; así, lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo.

7.4 Conclusiones Frente a la Competencia

Dentro de las 10 empresas Analizadas del sector Farmacéutico se puede observar que hay 4 empresas que tienen más Crecimiento en el Mercado que las otras. Las cuales son Henkel, Boehringer Proficol y Laboratorios California, de

estas empresas la mayoría son compañías multinacionales donde se preocupan por la imagen de la compañía.

En el caso del posicionamiento las que más se destacan son Boehringer y Abott laboratorios con 18 de puntaje y en cuanto a Productividad también estas dos compañías son las que repunta.

Ese nos da como conclusión que Abott y Boehringer son dos compañías extranjeras una alemana y la otra sueca donde se preocupan por el manejo de sus empleados, su imagen corporativa y como esta se ve frente al resto del mundo.

Además que una empresa tiene responsabilidades con la sociedad que van más allá de la mera producción y comercialización de bienes y servicios, y también implica el asumir compromisos con los grupos de interés para solucionar problemas de la sociedad.

Realizando una investigación en las dos empresas comparadas a las otras analizadas pudimos obtener que manejan un sistema de trabajo el cual le permite ponderar sus metas, de acuerdo a las funciones y actividades que debe ejercer cada puesto para cumplir con su parte correspondiente de los objetivos organizacionales, todo ello en el marco de las circunstancias, recursos y estrategias del momento.

Esta característica facilita que el Gerente de Recursos Humanos presupueste la cantidad precisa para cada una de sus acciones contribuya al eficiente y oportuno logro de sus metas corporativas en productividad, calidad, crecimiento, satisfacción y desarrollo.

El objetivo es proveer herramientas, conocimientos y servicios que desean alcanzar estándares de rentabilidad de clase mundial paralelamente a la satisfacción y desarrollo de sus colaboradores y agentes interactuantes o stakeholders.

Para que lo anterior sea posible, sustentable y generador de sinergia colectiva, los incrementos de productividad, calidad, y crecimiento deben ser paralelos al aumento de satisfacción y desarrollo de las entidades individuales o "células" de la organización.

Para tales fines, estas organizaciones utilizan el Modelo de Calidad Integral a partir de Recursos Humanos, con la intervención y mediación estratégica del área de Recursos Humanos como activador de la optimización organizacional permanente y progresiva.

La satisfacción personal y organizacional produce la energía generadora de los incrementos en productividad, calidad, servicio y desarrollo.

Dentro del marco de **Recursos Humanos** la satisfacción se genera a partir de la gratificación de las necesidades particulares de cada asociado, particularmente a partir del ejercicio de su dotación exclusiva de talentos, habilidades, valores, conocimientos y motivaciones, así como su incorporación al ambiente, departamento y puesto adecuados.

El diseño participativo de las guías de conducta que propicien la convivencia interacción productiva y armoniosa de los asociados de una empresa entre ellos mismos y con el exterior es una columna fundamental para el alcance de los objetivos de rentabilidad y satisfacción.

8. ANALISIS DE GRAFICAS

Teniendo en cuenta las cuatro variables a evaluar en las Encuestas que son REMUNERACION, DESEMPEÑO, FORMACION Y EVALUACION se puede observar que en el sector Farmacéutico de acuerdo a las respuestas obtenidas esta Presentemente Alta, Medianamente Presente, Baja Presencia y no hay presencia.

Se puede observar que para un 18% de las empresas la Remuneración de los empleados está basada en el desempeño sobre un conjunto de objetivos y metas trazados por el empleado.

De acuerdo a las graficas, se puede observar que las empresas se han venido enfocando no solo en generar utilidades, sino también en la capacitación de sus empleados, ya que se han dado cuenta que ellos son el pilar para que una organización pueda llegar hacer competitiva, exitosa y permanente en el tiempos; para el 63% de las empresas es importante financiar a los empleados en Capacitación ya que trae con ello un progreso para la organización.

Brindarle al empleado formación y capacitación, además de hacerlo sentir parte de la empresa, permite una mejora en su desempeño e interés por lograr alcanzar con éxito las metas propuestas. Un trabajador Motivado y con perspectivas de futuro en la organización será un empleado mas, responsable autónomo, y eficiente.

En cuanto al Desempeño las empresas se preocupan en un 60% porque sus empleados sean vinculados a un proceso de inducción y también como evalúan sistemáticamente estos procesos de inducción.

De acuerdo a lo que la empresa necesita los empleados se vinculan a un proceso de capacitación, basándose en sus estrategias, amenazas y fortalezas tanto internas como externas; para así en un momento vital de incertidumbre poder tomar decisiones en una situación particular.

Existen 3 niveles de toma de decisiones

- 1) Estratégico: Las decisiones estratégicas son externas a la organización y están orientadas hacia el futuro.
- 2) Tácticas: Estas se ocupan de las decisiones estratégicas que se acaban de diseñar.
- 3) Técnicas: Son rutinarias y se relacionan con el control de tareas específicas.

La calidad de las decisiones que se toman están directamente relacionadas con la información que reciben; aunque esto no garantiza que se tomara la decisión correcta.

La capacitación, formación y espíritu informativo que las empresas fomentan y les brindan a los empleados en la organización no es un proceso al azar, sino un asunto específico que requiere que el empleado siga un método y un estudio con características definidas para garantizar los mejores resultados y así poder cumplir los objetivos planeados.

En el proceso de Evaluación las empresas pueden observar las debilidades y fortalezas de sus empleados y con base a estas crean propósitos y objetivos personales con el fin de adquirir un mejor desempeño laboral y de esta forma hacer que la organización crezca competitivamente en el mercado.

El crecimiento del mercado va ligado a los cambios que ha generado la globalización ya que aparte de interesarse por mejorar el desempeño y formación de los empleados, también han enfatizado en generar bienes y servicios innovadores ofreciéndole así al cliente un portafolio más variado y de mejor calidad, con el fin de crear la fidelización de clientes.

Las empresas más competitivas en el mercado son aquellas que trabajan al máximo para reducir sus costos y que utilizan los recursos escasos generando una mayor rentabilidad en el mercado.

La retención en los empleados tiende a cobrar cada vez más importancia. A pesar del nivel de desempleo, los trabajadores calificados cada vez serán más escasos

en el futuro, ya que la distribución de riqueza y de equidad social aumenta al pasar el tiempo.

Para que las empresas puedan retener los empleados, se basan en una gama de medidas de fidelización como lo son incentivos salariales, capacitación, crecimiento profesional, Premios y bonificaciones, entre otros. De esta forma las organizaciones retienen a sus empleados brindando no solo una ventaja a organización sino permitiéndole a estos un crecimiento personal. Esto se denomina estrategia vital en un mundo competitivo.

La gestión humana también se orienta a responder a los problemas críticos de la empresa, como retención de clientes, aumento de la productividad, mejoramiento de la calidad o reducción del ciclo productivo, para lo cual sus actividades deben concentrarse en apoyar el desarrollo de capacidades organizacionales Buscando así resultados satisfactorios y disminución de incertidumbre

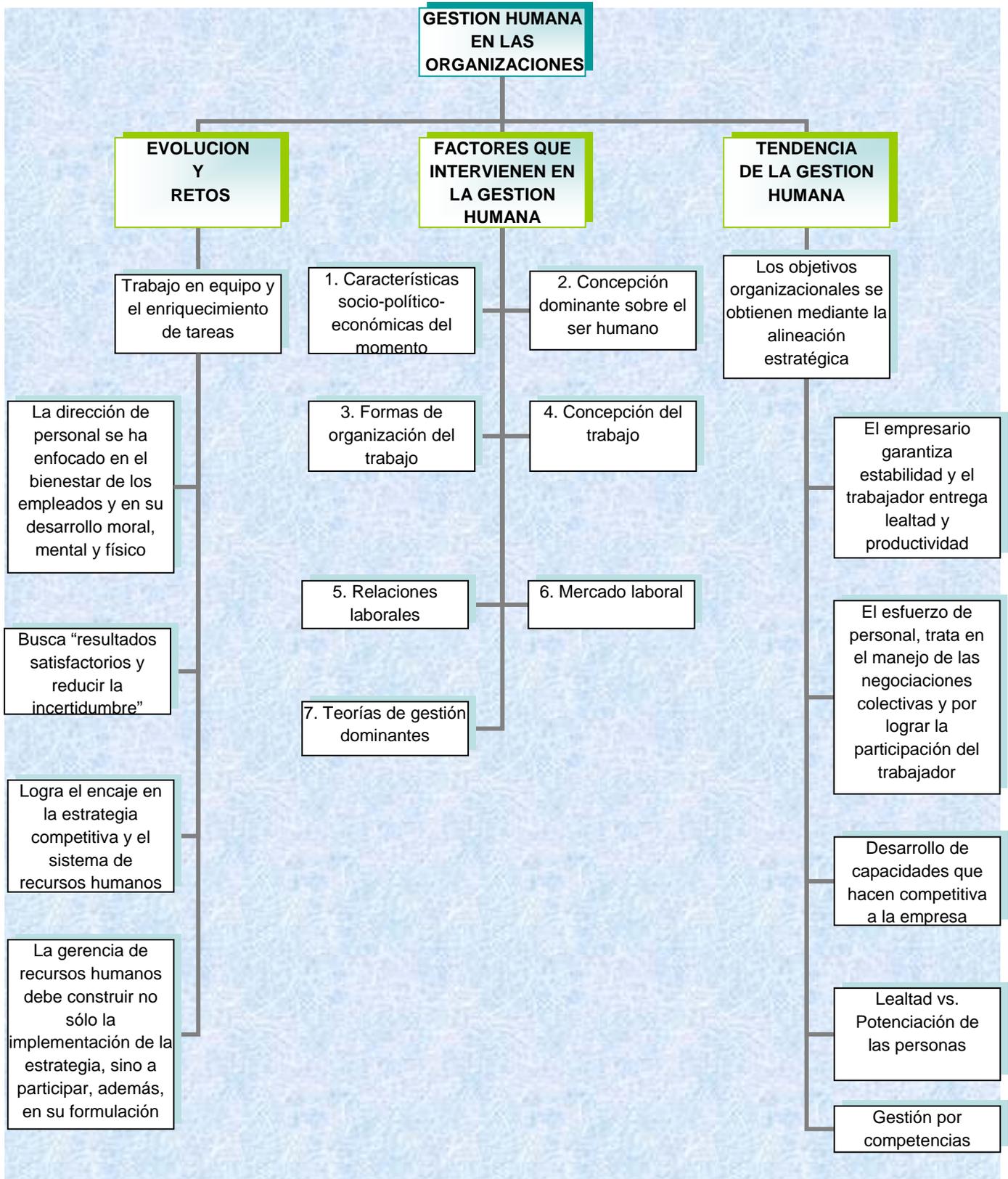
Factores que interviene en la Gestión Humana

1. Características socio-político-económicas del momento
2. Concepción dominante sobre el ser humano
3. Formas de organización del trabajo
4. Concepción del trabajo
5. Relaciones laborales
6. Mercado laboral
7. Teorías de gestión dominantes

La gerencia de recursos humanos debe contribuir no solo a la implementación de la estrategia, sino a participar, además en su formulación, teniendo en cuenta que los recursos intangibles (adaptabilidad, rapidez y eficiencia) se conviertan en elementos clave de la nueva ventaja competitividad.

La interacción de todos estos factores lleva a comprender la gestión humana mas allá de una labor administrativa de cumplir con unos procesos y procedimientos de administración de personal y permite visualizar el papel del área de talento humano en relación con la responsabilidad social de la organización, la responsabilidad con los diversos grupos de interés (accionistas, directivos, y clientes), pero sobre todo con una gran responsabilidad hacia la persona como ser humano.

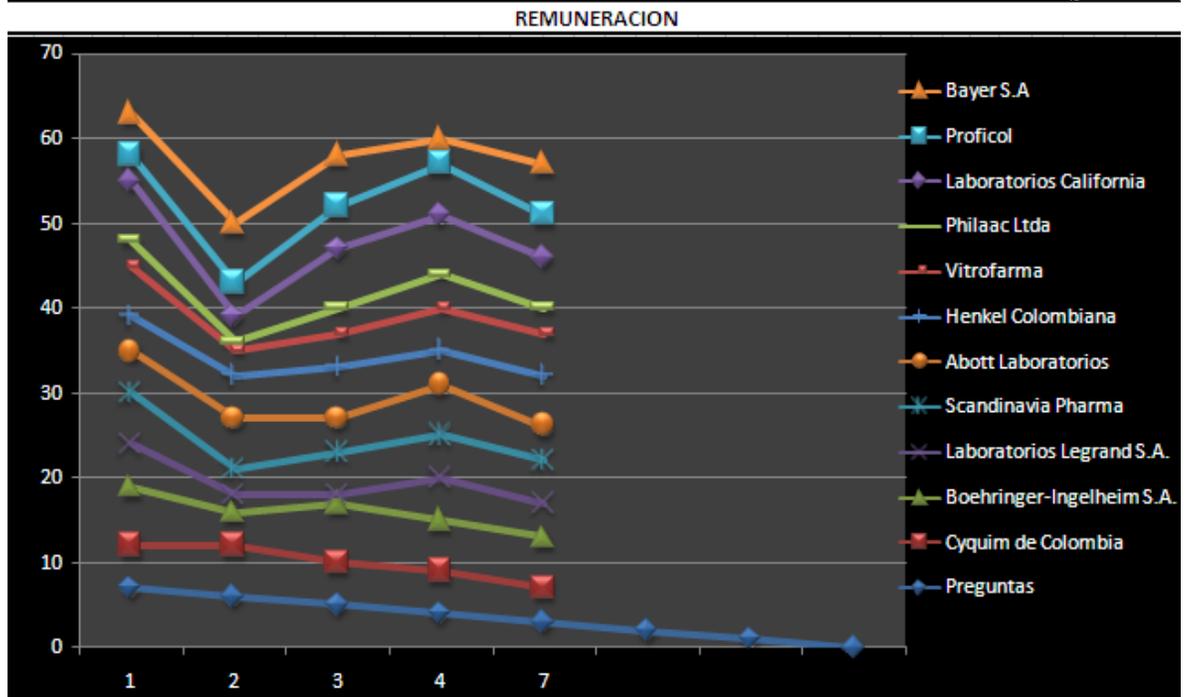
9. DIAGRAMA DE LA GESTION HUMANA EN LAS ORGANIZACIONES



10.LIKERT PRACTICAS

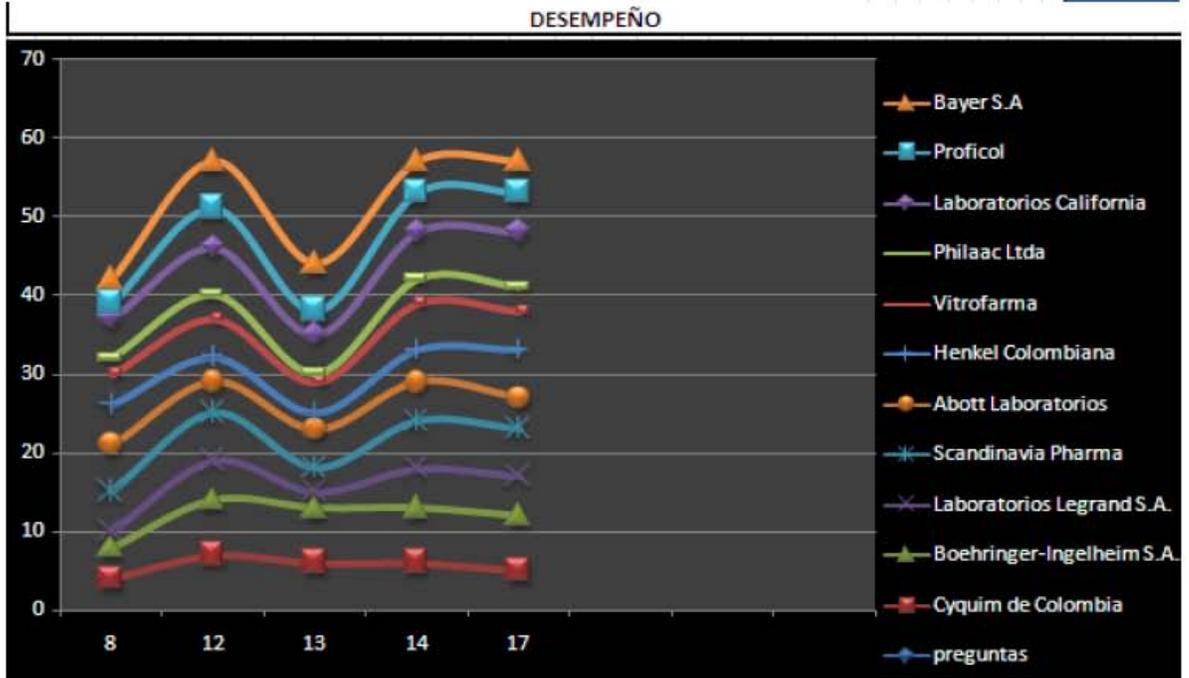
10.1 Remuneración

REMUNERACION																																							
REGISTRO	1							2							3							4							7							PUNTAJE			
	7	6	5	4	3	2	1	0	7	6	5	4	3	2	1	0	7	6	5	4	3	2	1	0	7	6	5	4	3	2	1	0	7	6	5		4	3	2
Cyquim de Colombia			5						6								5								5								4				25		
Boehringer-Ingelheim S.A.	7										4				7									6						6							30		
Laboratorios Legrand S.A.			5									2							1						5								4				17		
Scandinavia Pharma				6								3					5								5								5				24		
Abbott Laboratorios			5						6								4							6									4				25		
Henkel Colombiana				4						5						6										4				6							25		
Vitrofarma			6									3						4							5								5				23		
Philaac Ltda					3								1						3							4								3			14		
Laboratorios California	7											3			7									7						6							30		
Proficol					3							4					5								6								5				23		
Bayer S.A			5					7								6										3				6							27		
TOTAL																											23,91												



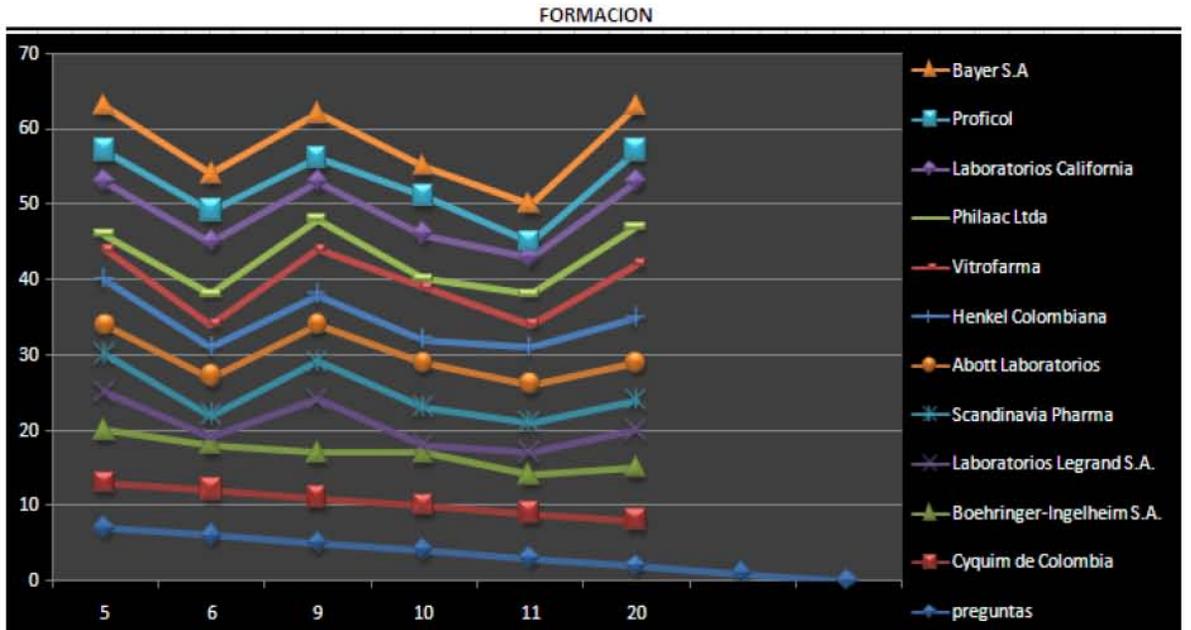
10.2 Desempeño

DESEMPEÑO																																			PUNTAJE					
8							12							13							14							17												
7	6	5	4	3	2	1	0	7	6	5	4	3	2	1	0	7	6	5	4	3	2	1	0	7	6	5	4	3	2	1	0	7	6	5		4	3	2	1	0
			4					7								6								6								5								28
			4					7								7								7								7								32
					2					5											2					5								5						19
		5						6												3				6								6								26
	6										4							5								5									4					24
		5									3										2					4						6								20
			4							5									4					6										5						24
					2						3											1				3									3					12
		5						6										5						6								7								29
					2					5										3						5								5						20
						3		6								6										4									4					23
TOTAL																																		23,36						



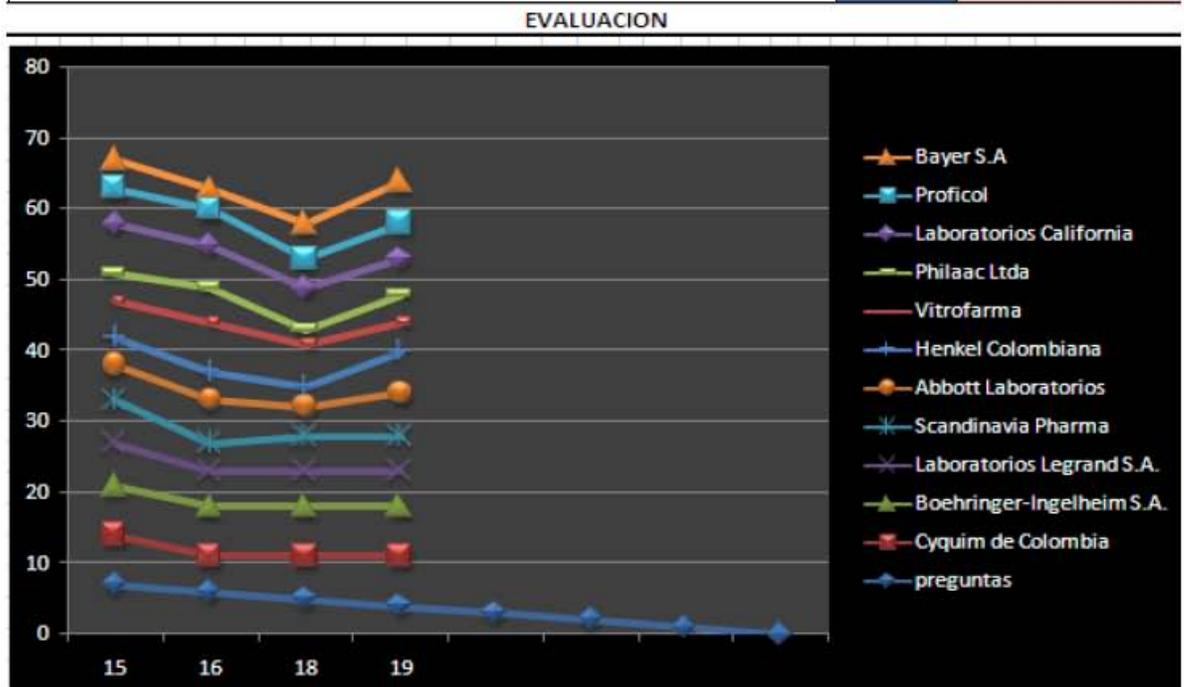
10.3 Formación

FORMACION																																									PUNTAJE
5					6					9					10					11					20																
7	6	5	4	3	2	1	0	7	6	5	4	3	2	1	0	7	6	5	4	3	2	1	0	7	6	5	4	3	2	1	0	7	6	5	4	3	2	1	0		
6					6			6			6			6			6			6			6			6			6			6			6			6			36
7					6			6			7			5			7			5			7			5			7			5			7			5			38
5							1	7								1						3							5									22			
5							3			5				5								4									4							26			
4							5			5				6								5							5									30			
6							4			4						3						5							6									28			
4							3			6				7								3							7									30			
		2					4			4						1						4							5									20			
7					7					5				6								5							6									36			
4							4						3	5								2									4							22			
6							5			6				4								6							5									32			
TOTAL																																								29,09	



10.4 Evaluación

EVALUACION																												PUNTAJE	GESTION ESTRATEGICA DEL RECURSO HUMANO				
15							16							18							19												
7	6	5	4	3	2	1	0	7	6	5	4	3	2	1	0	7	6	5	4	3	2	1	0	7	6	5	4			3	2	1	0
										5								6								7						25	97,27
									7							7									7						28		
										5							5								5						21		
											4						5								5						20		
										6								4							6						21		
			4								4								3						6						17		
										7							6									4					22		
											5									2						4					15		
										6							6								5						24		
											5							4							5						19		
												3					5								6						18		
TOTAL																											20,91						



11. RESUMEN PRACTICAS

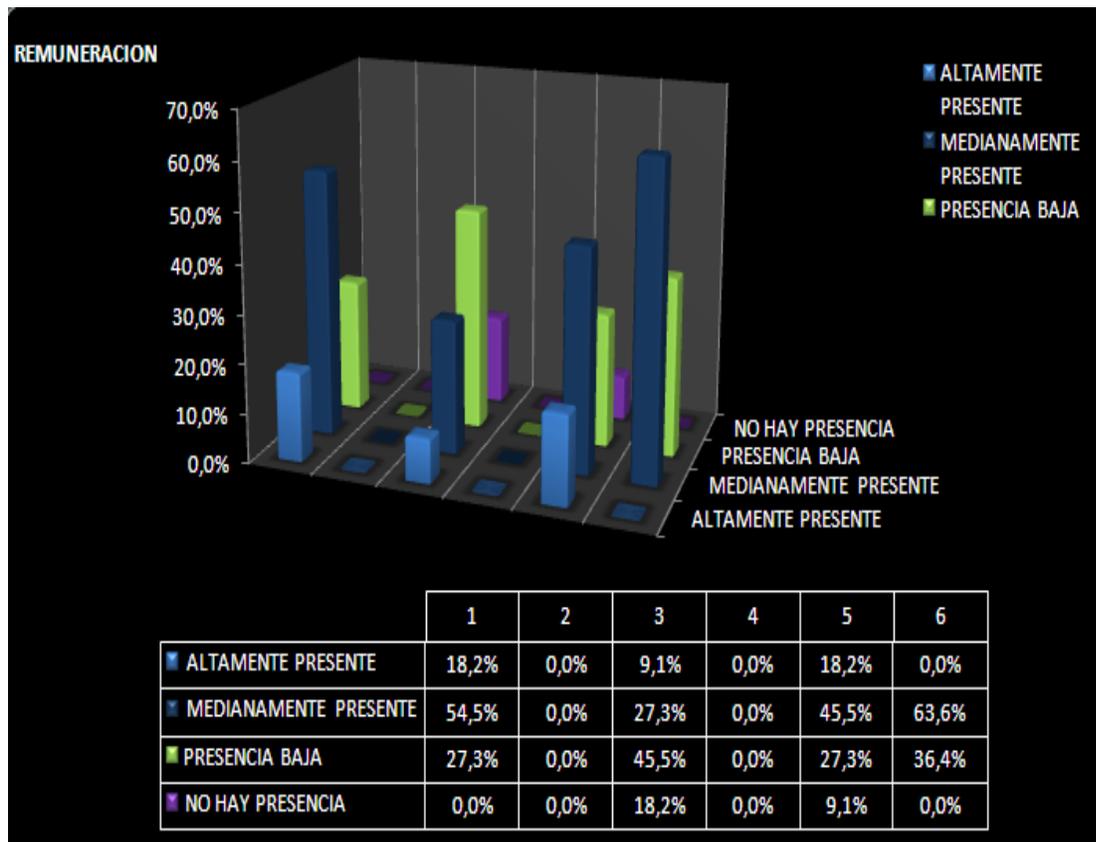
PRACTICAS	PREGUNTAS
REMUNERACION	1. La remuneración para los empleados claves de su negocio está ligada directamente a medidas de desempeño fijadas, sobre un conjunto de objetivos preestablecidos y acordados con el empleado.
	2. El rendimiento superior al esperado por parte de un empleado es motivo de recompensas no monetarias hechas públicas delante del conjunto de empleados.
	3. El rendimiento mediocre en el trabajo (por ejemplo: el no cumplimiento de objetivos o una conducta contraria a lo esperado) implica el no pago de incentivos asociados a desempeño.
	4. Las reestructuraciones de puestos de trabajo llevan consigo un reajuste en el sueldo teniendo en cuenta incremento de funciones.
	7. Su empresa reconoce a través de algún incentivo, ya sea monetario o de otra clase, el desarrollo profesional y la adquisición de habilidades o competencias de sus empleados.
DESEMPEÑO	8. La organización paga salarios superiores al promedio de los competidores con el fin atraer a los mejores candidatos a los puestos claves.
	12. Al vincular nuevos empleados la empresa lo vincula a procesos de inducción formalmente diseñados.
	13. Al vincular nuevos empleados la empresa los vincula a procesos de formación para el desempeño.
	14. La empresa evalúa sistemáticamente el resultado de sus procesos de inducción.
	17. Los despidos de empleados se realizan tomando en cuenta los resultados obtenidos por el empleado en las evaluaciones periódicas de desempeño laboral.
FORMACION	5. Se realiza una valuación periódica de necesidades de capacitación.
	6. Se realiza enriquecimiento de tareas basado en rotación periódica en puestos de trabajo dentro la misma área.
	9. La empresa subsidia al empleado en procesos de formación diferentes a los cursos de capacitación ofrecidos internamente.
	10. Luego de llevar a cabo procesos de formación interna la empresa cuenta con un mecanismo formal para hacer una evaluación de su impacto en los resultados generales del negocio.
	11. Cuando un empleado ha obtenido resultados sobresalientes en los procesos de formación la empresa tiende a asignarle mayores responsabilidades en su trabajo de acuerdo al contenido de la formación recibida.
	20. Las necesidades de formación se establecen de acuerdo a las necesidades estratégicas de la organización en cuanto al conocimiento y habilidades requeridas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.
EVALUACION	15. La empresa realiza periódicamente procesos de evaluación de desempeño con base en objetivos de desempeño preestablecidos y conocidos por los empleados.
	16. Los resultados de la evaluación de desempeño son tomados como base para la identificación de candidatos potenciales para procesos de desarrollo (ascensos, promociones o desplazamientos laterales).
	18. Las evaluaciones de desempeño sirven para tomar decisiones de política con relación a la formación y capacitación de los empleados.
	19. Luego de las evaluaciones de desempeño los empleados son informados adecuadamente de sus resultados y se establecen metas conjuntas de desempeño para el periodo siguiente.

ALTAMENTE PRESENTE	%	MEDIANAMENTE PRESENTE	%	PRESENCIA BAJA	%	NO HAY PRESENCIA	%	NUMERO DE RESPUESTAS	%
2	18,2%	6	54,5%	3	27,3%	0	0,0%	11	100,0%
1	9,1%	3	27,3%	5	45,5%	2	18,2%	11	100,0%
2	18,2%	5	45,5%	3	27,3%	1	9,1%	11	100,0%
1	9,1%	7	63,6%	3	27,3%	0	0,0%	11	100,0%
0	0,0%	7	63,6%	4	36,4%	0	0,0%	11	100,0%
0	0,0%	4	36,4%	4	36,4%	3	27,3%	11	100,0%
2	18,2%	6	54,5%	3	27,3%	0	0,0%	11	100,0%
1	9,1%	4	36,4%	3	27,3%	3	27,3%	11	100,0%
1	9,1%	7	63,6%	3	27,3%	0	0,0%	11	100,0%
2	18,2%	6	54,5%	3	27,3%	0	0,0%	11	100,0%
2	18,2%	5	45,5%	3	27,3%	1	9,1%	11	100,0%
1	9,1%	4	36,4%	5	45,5%	1	9,1%	11	100,0%
1	9,1%	7	63,6%	3	27,3%	0	0,0%	11	100,0%
2	18,2%	5	45,5%	2	18,2%	2	18,2%	11	100,0%
0	0,0%	6	54,5%	4	36,4%	1	9,1%	11	100,0%
2	18,2%	7	63,6%	2	18,2%	0	0,0%	11	100,0%
3	27,3%	5	45,5%	3	27,3%	0	0,0%	11	100,0%
2	18,2%	6	54,5%	3	27,3%	0	0,0%	11	100,0%
1	9,1%	6	54,5%	3	27,3%	1	9,1%	11	100,0%
2	18,2%	7	63,6%	2	18,2%	0	0,0%	11	100,0%
ALTAMENTE PRESENTE		MEDIANAMENTE PRESENTE		PRESENCIA BAJA		NO HAY PRESENCIA			
7		6-5		4-3		2-1			

12. PRACTICAS DE EMPRESAS DEL SECTOR FARMACEUTICO

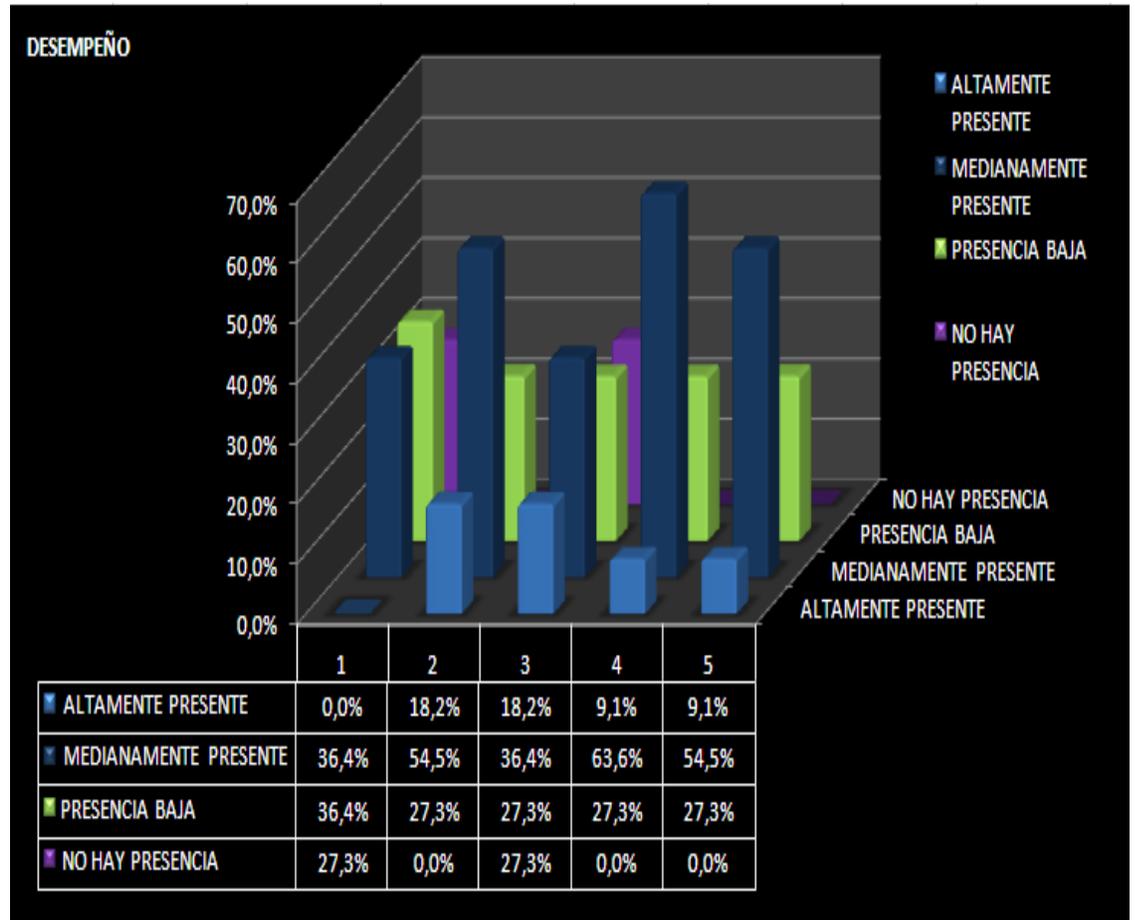
12.1 Remuneración

PREGUNTA	REMUNERACION			
	ALTAMENTE PRESENTE	MEDIANAMENTE PRESENTE	PRESENCIA BAJA	NO HAY PRESENCIA
1	18,2%	54,5%	27,3%	0,0%
2	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
3	9,1%	27,3%	45,5%	18,2%
5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
8	18,2%	45,5%	27,3%	9,1%
9	0,0%	63,6%	36,4%	0,0%



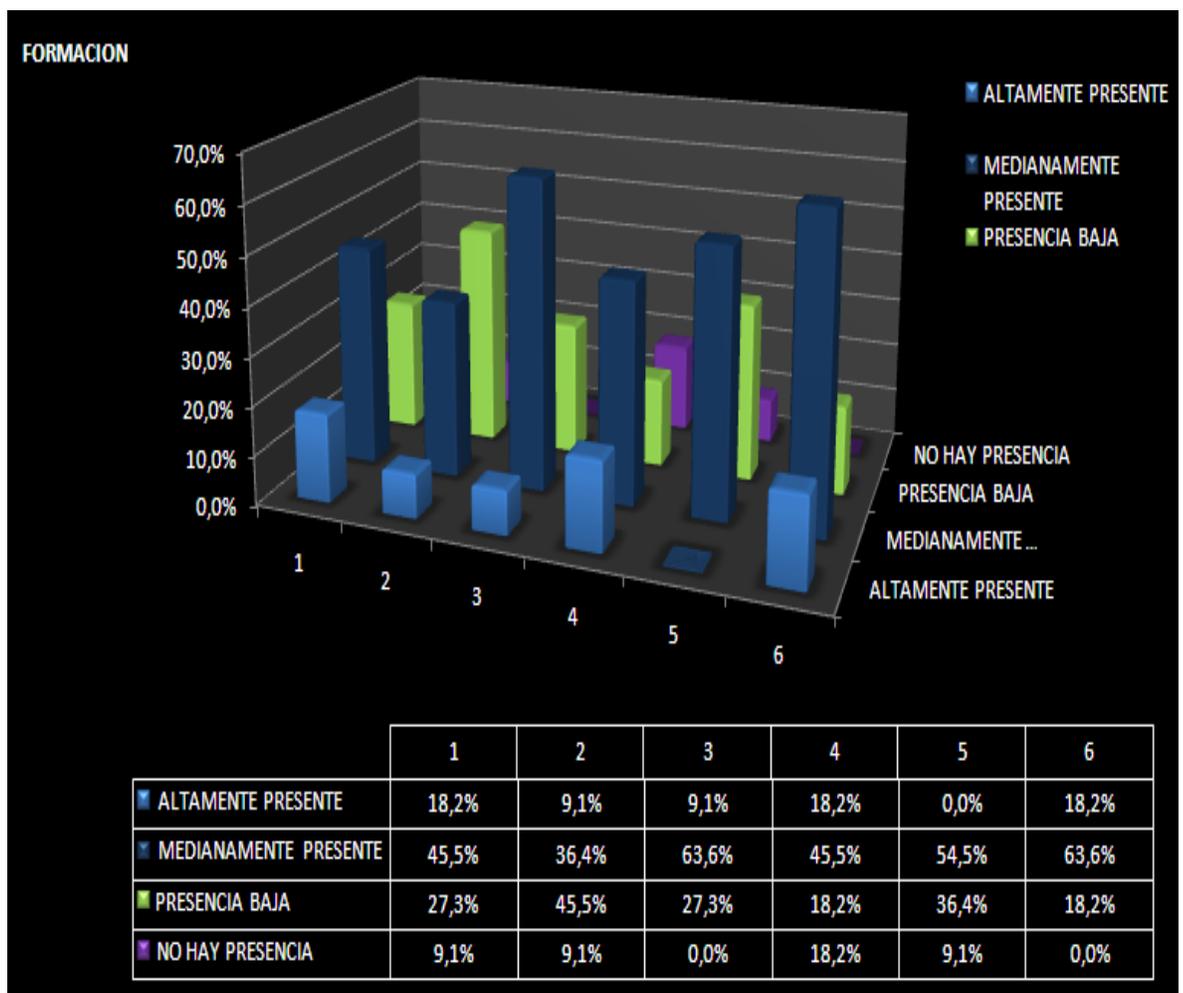
12.2 Desempeño

DESEMPEÑO				
PREGUNTA	ALTAMENTE PRESENTE	MEDIANAMENTE PRESENTE	PRESENCIA BAJA	NO HAY PRESENCIA
8	0,0%	36,4%	36,4%	27,3%
12	18,2%	54,5%	27,3%	0,0%
13	18,2%	36,4%	27,3%	27,3%
14	9,1%	63,6%	27,3%	0,0%
17	9,1%	54,5%	27,3%	0,0%



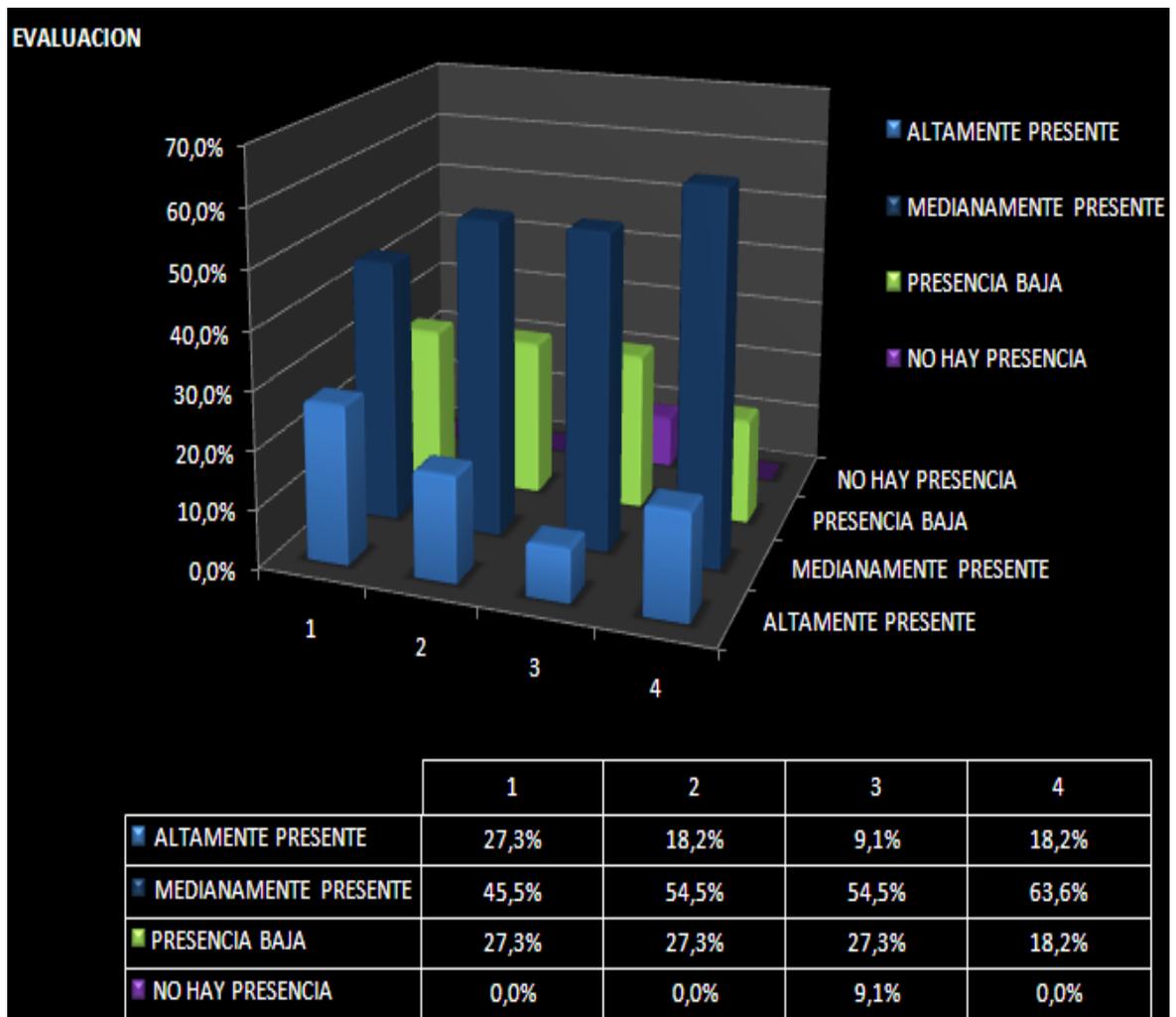
12.3 Formación

FORMACION				
PREGUNTA	ALTAMENTE PRESENTE	MEDIANAMENTE PRESENTE	PRESENCIA BAJA	NO HAY PRESENCIA
5	18,2%	45,5%	27,3%	9,1%
6	9,1%	36,4%	45,5%	9,1%
9	9,1%	63,6%	27,3%	0,0%
10	18,2%	45,5%	18,2%	18,2%
11	0,0%	54,5%	36,4%	9,1%
20	18,2%	63,6%	18,2%	0,0%



12.4 Evaluación

EVALUACION				
PREGUNTA	ALTAMENTE PRESENTE	MEDIANAMENTE PRESENTE	PRESENCIA BAJA	NO HAY PRESENCIA
15	27,3%	45,5%	27,3%	0,0%
16	18,2%	54,5%	27,3%	0,0%
18	9,1%	54,5%	27,3%	9,1%
19	18,2%	63,6%	18,2%	0,0%



13.LIKERT DESEMPEÑO

REGISTRO	CRECIMIENTO						PRODUCTIVIDAD						POSICIONAMIENTO			GESTION ESTRATEGICA DEL RECURSO HUMANO			
	1						PUNTAJE	2					PUNTAJE	3			PUNTAJE		
	F	E	D	C	B	A		E	D	C	B	A		C	B			A	
Cyquim de Colombia	6	6	6	3	3	2	26	6	6	5	5	5	27	5	6	5	16		
Boehringer-Ingelheim	6	6	6	6	5	5	34	6	7	6	6	6	31	6	6	6	18		
Laboratorios Legrand S.A.	4	4	5	4	4	5	26	5	5	5	4	5	24	5	3	5	13		
Scandinavia Pharma	5	3	7	5	2	3	25	4	5	6	6	6	27	4	6	4	14		
Abbott Laboratorios	5	6	5	5	3	5	29	6	6	7	6	7	32	5	5	5	15		
Henkel Colombiana	6	6	6	6	6	6	36	7	5	5	5	5	27	4	5	4	13		
Vitrofarma	4	4	5	5	5	5	28	4	5	4	5	4	22	5	5	5	15		
Philaac Ltda	6	6	4	4	4	1	25	6	6	5	5	5	27	6	5	6	17		
Laboratorios California	4	5	5	5	5	6	30	4	4	5	5	5	23	6	6	5	17		
Proficol	7	7	7	5	4	3	33	7	6	5	4	3	25	7	6	5	18		
Bayer S.A	6	7	6	6	3	1	29	5	4	5	5	5	24	5	6	5	16		
TOTAL							29.1818182	TOTAL						26.27272727	TOTAL				15.63636364

71,09090909

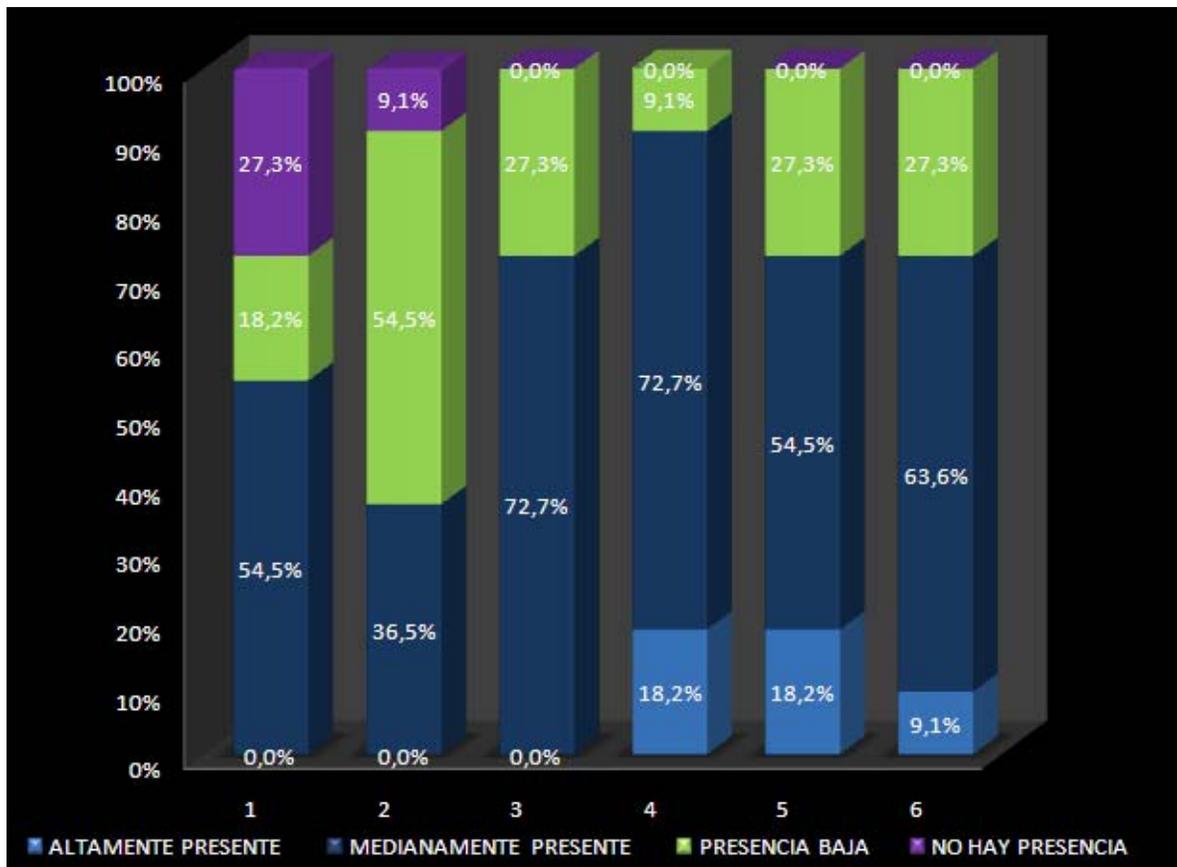
CRECIMIENTO	PRODUCTIVIDAD	POSICIONAMIENTO
AJUSTAR	MANTENER	MANTENER
AJUSTAR	MANTENER	MANTENER
AJUSTAR	AJUSTAR	MANTENER
AJUSTAR	MANTENER	MANTENER
AJUSTAR	MANTENER	AJUSTAR
MANTENER	MANTENER	REPLANTEAR
AJUSTAR	AJUSTAR	MANTENER
AJUSTAR	MANTENER	MANTENER
AJUSTAR	AJUSTAR	MANTENER
AJUSTAR	MANTENER	MANTENER
AJUSTAR	AJUSTAR	MANTENER
AJUSTAR	MANTENER	AJUSTAR

14. RESUMEN DESEMPEÑO

DESEMPEÑO	PREGUNTAS	ALTAMENTE PRESENTE	%	MEDIANAMENTE PRESENTE	%	PRESENCIA BAJA	%	NO HAY PRESENCIA	%	NUMERO DE RESPUESTAS	%
CRECIMIENTO DE MERCADO	a. Crecimiento de mercado	0	0,0%	6	54,5%	2	18,2%	3	27,3%	11	100,0%
	b. Participación de mercado	0	0,0%	4	36,4%	6	54,5%	1	9,1%	11	100,0%
	c. Efectividad de las acciones de mercadeo	0	0,0%	8	72,7%	3	27,3%	0	0,0%	11	100,0%
	d. Lealtad de mis clientes	2	18,2%	8	72,7%	1	9,1%	0	0,0%	11	100,0%
	e. Calidad del servicio	2	18,2%	6	54,5%	3	27,3%	0	0,0%	11	100,0%
	f. Desarrollo de nuevos servicios	1	9,1%	7	63,6%	3	27,3%	0	0,0%	11	100,0%
PRODUCTIVIDAD Y EFECTIVIDAD	a. Índice de productividad general	1	9,1%	8	72,7%	2	18,2%	0	0,0%	11	100,0%
	b. Control y uso efectivo de los recursos organizacionales	0	0,0%	9	81,8%	2	18,2%	0	0,0%	11	100,0%
	c. Capacidad para el control de costos	1	9,1%	9	81,8%	1	9,1%	0	0,0%	11	100,0%
	d. Cumplimiento de objetivos estratégicos	1	9,1%	8	72,7%	2	18,2%	0	0,0%	11	100,0%
	e. Índice de satisfacción de los clientes	2	18,2%	6	54,5%	3	27,3%	0	0,0%	11	100,0%
POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	a. Índice de satisfacción de los empleados	0	0,0%	9	81,8%	2	18,2%	0	0,0%	11	100,0%
	b. Capacidad de retención de los empleados	0	0,0%	10	90,9%	1	9,1%	0	0,0%	11	100,0%
	c. Factores que inciden en el Clima Laboral Potencial	1	9,1%	8	72,7%	2	18,2%	0	0,0%	11	100,0%
		ALTAMENTE PRESENTE		MEDIANAMENTE PRESENTE		PRESENCIA BAJA		NO HAY PRESENCIA			
		7		6-5		4-3		2-1			

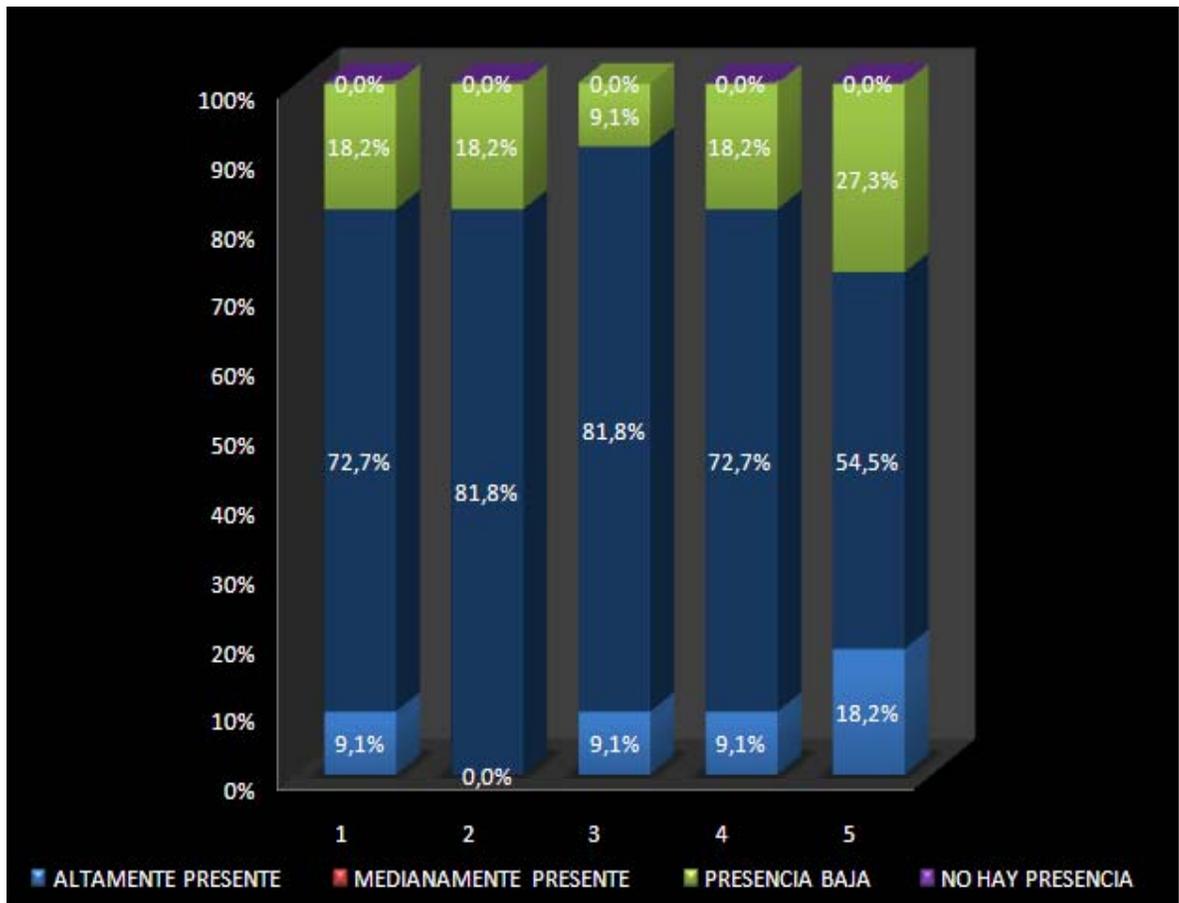
15. DESEMPEÑO FRENTE A LA COMPETENCIA
a. Crecimiento de mercado

CRECIMIENTO DE MERCADO				
PREGUNTA 1	ALTAMENTE PRESENTE	MEDIANAMENTE PRESENTE	PRESENCIA BAJA	NO HAY PRESENCIA
A	0,0%	54,5%	18,2%	27,3%
B	0,0%	36,5%	54,5%	9,1%
C	0,0%	72,7%	27,3%	0,0%
D	18,2%	72,7%	9,1%	0,0%
E	18,2%	54,5%	27,3%	0,0%
F	9,1%	63,6%	27,3%	0,0%



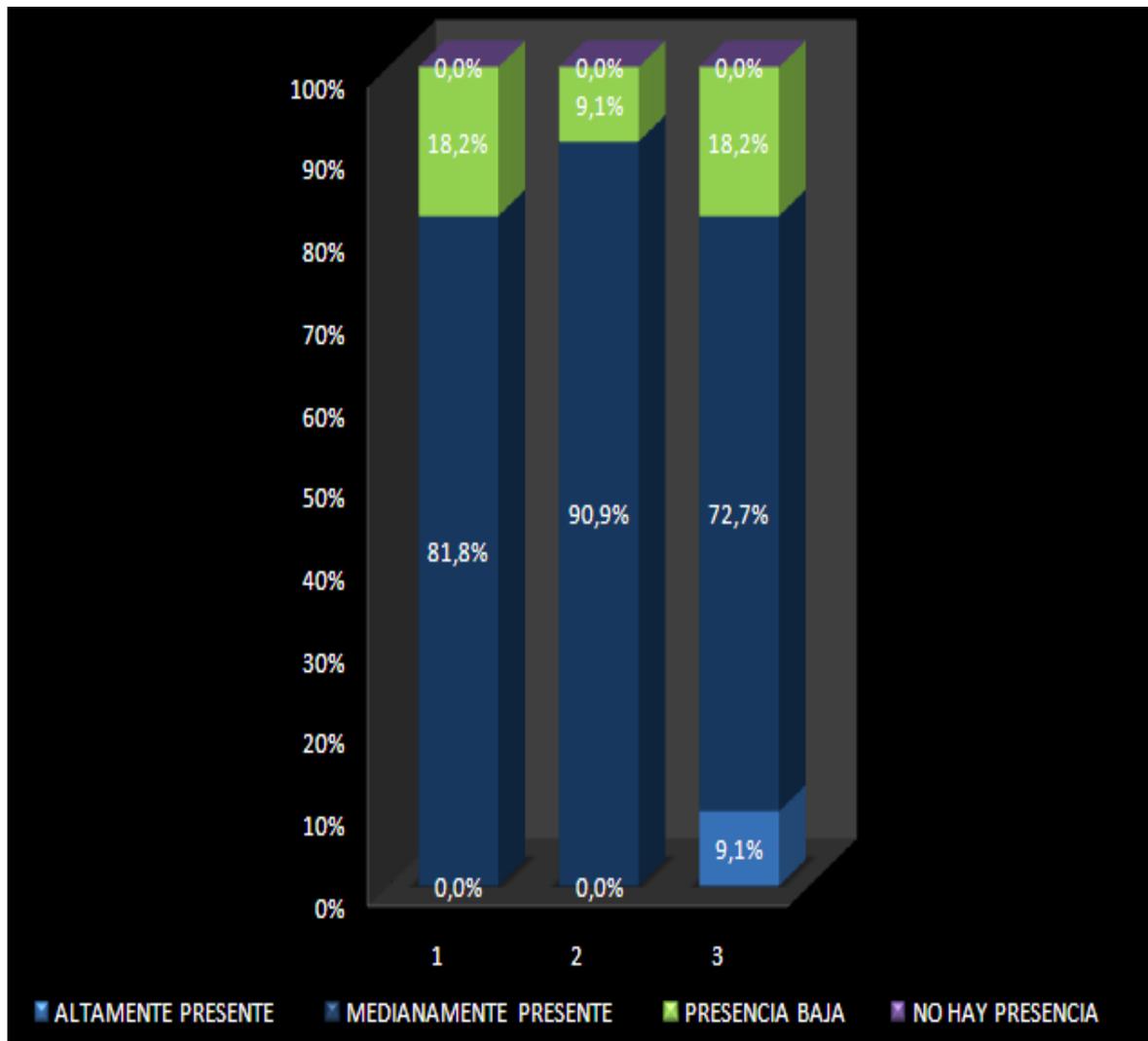
b. Productividad y Efectividad

PRODUCTIVIDAD Y EFECTIVIDAD				
PREGUNTA 2	ALTAMENTE PRESENTE	MEDIANAMENTE PRESENTE	PRESENCIA BAJA	NO HAY PRESENCIA
A	9,1%	72,7%	18,2%	0,0%
B	0,0%	81,8%	18,2%	0,0%
C	9,1%	81,8%	9,1%	0,0%
D	9,1%	72,7%	18,2%	0,0%
E	18,2%	54,5%	27,3%	0,0%



15.3 Posicionamiento Competitivo

POSICIONAMIENTO COMPETITIVO				
PREGUNTA 3	ALTAMENTE PRESENTE	MEDIANAMENTE PRESENTE	PRESENCIA BAJA	NO HAY PRESENCIA
A	0,0%	81,8%	18,2%	0,0%
B	0,0%	90,9%	9,1%	0,0%
C	9,1%	72,7%	18,2%	0,0%



16. INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR FARMACEUTICO

MIN	17	17	25	13
MAX	25	25	35	21
	5	5	6	4
	35	35	42	28

	REMUNERACION	DESEMPEÑO	FORMACION	EVALUACION	PROMEDIO	REMUNERACION	DESEMPEÑO	FORMACION	EVALUACION
Cyquim de Colombia	25	28	36	25	28,50	MANTENER	MANTENER	MANTENER	MANTENER
Boehringer-Ingelheim S.A.	30	32	38	28	32,00	MANTENER	MANTENER	MANTENER	MANTENER
Laboratorios Legrand S.A.	17	19	22	21	19,75	AJUSTAR	AJUSTAR	AJUSTAR	AJUSTAR
Scandinavia Pharma	24	26	26	20	24,00	AJUSTAR	MANTENER	MANTENER	AJUSTAR
Abbott Laboratorios	25	24	30	21	25,00	MANTENER	AJUSTAR	MANTENER	AJUSTAR
Henkel Colombiana	25	20	28	17	22,50	MANTENER	AJUSTAR	MANTENER	AJUSTAR
Vitrofarma	23	24	30	22	24,75	AJUSTAR	AJUSTAR	MANTENER	AJUSTAR
Philaac Ltda	14	12	20	15	15,25	REPLANTEAR	REPLANTEAR	AJUSTAR	REPLANTEAR
Laboratorios California	30	29	36	24	29,75	MANTENER	MANTENER	MANTENER	AJUSTAR
Proficol	23	20	22	19	21,00	AJUSTAR	AJUSTAR	AJUSTAR	AJUSTAR
Bayer S.A	27	23	32	18	25,00	MANTENER	AJUSTAR	MANTENER	AJUSTAR
MEDIA	23,67	23,78	29,56	21,44	24,61				
DESVEST	5,29	6,06	6,31	3,97					
SECTOR	AJUSTAR	AJUSTAR	AJUSTAR	MANTENER					

17. BIBLIOGRAFIA

- Aon Consulting. Estudio de tendencias de recursos humanos en Colombia 2002
- Barney, JB. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17, pp.99-120.
- Barney, J. and Wright, P. (1998): On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*. 37 (1): 31-46
- Bayo, A. y Merino, J. (2002) Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso: un estudio de los factores que influyen sobre su adopción en la industria española. En: Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Monográfico de recursos humanos No. 12, Mayo – Agosto. Madrid, Civitas.
- Becker, B. y Gerhart, B. (1996). The impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal* 39: 786.
- Becker, BE., Huselid, MA., Pickus, PS. y Spratt, M.F. (1998). Los RH como Fuente de Valor para los Accionistas: Investigación y Recomendaciones. En: Ulrich, O., Losey, M.R. y Lake G. El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos. Barcelona, Gestión 2000. 246-259
- Beer M. (1997). "The Transformation of the Human Resource Function: Resolving the Tension Between a Traditional Administrative and a New Strategic Role". *Human Resource Management* Vol. 36 No. 1 49-56.
- Berg, P. (1999). The Effects of High Performance Work Practices on Job Satisfaction in the United States Steel Industry. *Industrial Relations (Canadian)* Winter, V. 54 No. 1
- Boxall, P. (1996). "The strategic Human Resource debate and the resource-based view of the firm". *Human Resource Management Journal*. Vol 6 No 3. pp. 59-75
- Calderón G. Procesos de transformación organizacional y su impacto sobre el talento humano. En: Cambio Organizacional en el contexto de la cultura latinoamericana. Medellín, Asociación Colombiana de Facultades de Administración, ASCOLFA. 2002. p. 13-44.
- Calderón G., Echeverri J.F., Hoyos C., Mejía A.M. (1998). La Gerencia del Talento Humano en las Empresas Medianas y Grandes del Occidente Colombiano: características, perfil y proyecciones frente a los retos de modernidad y competitividad. Síntesis del Estudio. Manizales, Universidad de Manizales.
- Calderón, G. y López, E. (1996). Innovaciones Administrativas exitosas en la Empresa Caldense. 1er. Congreso Latinoamericano y primero Colombiano de Educación en Tecnología. Universidad Pedagógica

Nacional y Mineducación. Santafé de Bogotá Agosto 20 – 23. Págs. 424 – 432.

- Calderón, G. (2003). Dirección de Recursos Humanos y Competitividad. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales Innovar No. 22. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia. (En prensa).
- Calderón, G. y Naranjo, J.C. (2004). Competencias Laborales de los Gerentes de Talento Humano de la Empresa Caldense. Informe Final de Investigación, Manizales, Universidad Nacional de Colombia.
- Dolan S., Schuler R. y Valle R. (1999). La gestión de los Recursos Humanos. Madrid, McGraw Hill.
- Dombois, R (1997). ¿En el camino hacia la sociedad civil? Las relaciones laborales en la apertura de Colombia. Ibero-Amerikanisches Archiv, No. 23 p. 213-237. Berlín.1997
- Echavarría, R. (2000). La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación. Buenos Aires, Ediciones Granica, 2000.
- Fitz-enz- J. (1997). La verdad sobre las mejores prácticas: cuáles y cómo aplicarlas”
- Gubman, E. (2000), El talento como solución: como alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios. Bogotá, McGraw Hill.
- Ordiz, M. (2002). Prácticas de alto rendimiento en recursos humanos: conceptos y factores que motivan su adopción. En: Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa. Monográfico de recursos humanos No. 12, Mayo – Agosto. Madrid, Civitas.
- Pavón, J. e Hidalgo A. (1997). Hacia una cultura corporativa de la innovación En: Gestión e Innovación, un enfoque estratégico. Madrid: Pirámide.
- Pfeffer, J. (1996). Ventaja competitiva a través de la gente: cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo. México, CECOSA.
- Pfeffer, J. (1998). La Ecuación Humana: la Dirección de RH Clave para la Excelencia Empresarial. Barcelona, Gestión 2000 y Edipe.