UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

TESIS
RO 2002
M4
BIBLIOTECA

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

Título:

PERFIL DE COMPETENCIAS REAL VS. PERFIL DE COMPETENCIAS IDEAL DEL GERENTE DE RRHH EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

Realizado por:

Meyer, Ana Victoria

Robalino, Blanca Mercedes

Profesor guía:

Herrera A. Francisco J.

RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de Grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la calificación de: Diecinueve puntos (19) puntos.

Nombre: FRANCISCO HERRERA Firma:

Nombre: Araceli Torloera Firma:

Nombre: Pablo Fira Firma:

Caracas 12 de febrero de 2003

INDICE

TITULO 3
RESUMEN 4
FORMULACIÓN DE PROBLEMA 7
OBJETIVOS 11

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO 12
1. LAS COMPETENCIAS 13
1.1 Definiciones 13
1.2 Clasificación 14
1.3 Gestión por Competencias 24
1.3.1 Modelo de Competencias 24
1.3.2 Identificación y Evaluación de Las Competencias 29
1.3.3 Medición de Las Competencias Evaluación 360º 30
2. EL PAPEL DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES. 33
2.1 El Director o Gerente de Recursos Humanos 33
2.2 Recursos Humanos en el Mundo Cambiante 34
2.3 La Función de los Recursos Humanos 39
2.4 Recursos Humanos y los Altos Directivos de la empresa. 41
3. MARCO REFERENCIAL 42
Novartis 44
Glaxo Smith Kline 46
Biotech 48
Elmor 51
Meyer Productos Terapeuticos 53

CAPITULO II: MARCO METODOLOGICO 56
1. Tipo de Investigación 57
2. Diseño de Investigación 57
3. Unidad de Análisis 58
4. Población 58
5. Muestra 59
6. Recolección de los datos 62
7. Validez 62
8. Análisis de los Datos 63
9. Operacionalización 63

CAPITULO III: ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS 68
Caso 1: Novartis 69
Caso 2: Glaxo Smith Kline 79
Caso 3: Biotech 88
Caso 4: Elmor 95
Caso 5: Meyer Productos Terapeuticos 102

Análisis General de Resultados 110
Cuadro 1. Análisis comparativo de las competencias ideales. 111
Cuadro 2. Análisis de la brecha entre el perfil real con respecto al ideal. 113
Cuadro 3. Análisis General por competencia. 114

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 116
Conclusiones 117
Recomendaciones 119

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 120

ANEXOS

TITULO

PERFIL DE COMPETENCIAS IDEAL VS. PERFIL DE COMPETENCIAS REAL DEL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS EN LA INDUSTRIA FARMACEUTICA

RESUMEN

La siguiente investigación, tuvo como punto de partida, la nueva configuración que presentan las ocupaciones, los constantes ajustes en las formas de trabajo y en los procesos productivos que ocasionan el surgimiento de nuevas exigencias para los trabajadores. Hoy en día no solo es necesaria la conjunción de habilidades, destrezas, y conocimientos, sino un rango más amplio de capacidades individuales que permitan la comprensión de lo que sé esta haciendo.

La Gestión por Competencias ha sido una herramienta utilizada para determinar esas características personales necesarias para el desempeño eficaz del trabajo, sin embargo debe existir una evaluación constante, critica y objetiva de la realidad existente en los trabajadores.

Nuestra investigación se enfoco particularmente en el análisis de las Competencias del Gerente de Recursos Humanos, ya que esta persona, debe involucrase con la Alta Dirección de la empresa, para definir objetivos y generar estrategias que beneficien a todos los integrantes de la organización, y por lo tanto debe poseer una serie de capacidades que le permitan no solo estar inmerso en este mundo laboral tan competitivo, sino que además le permitan generar valor para la organización.

Para lograr profundidad en el estudio, la investigación se dirigió exclusivamente al Gerente de Recursos Humanos, perteneciente al sector farmacéutico.

Por lo tanto el objetivo de este estudio fue: Determinar *la brecha existente entre el Perfil de Competencias Genéricas deseado por la Alta Gerencia Vs. el Perfil de Competencias Genéricas real del Gerente de Recursos Humanos, en una muestra de empresas del sector farmacéutico, ubicadas en el área Metropolitana de Caracas.*

Este objetivo general, esta subdividido en varios objetivos específicos como lo son: Conocer el Perfil de Competencias Genéricas ideal del Gerente de Recursos Humanos según la opinión de la Alta Gerencia, seguidamente, Conocer el Perfil de Competencias Genéricas real de las personas que desempeñan el cargo de Gerente de Recursos Humanos y por ultimo establecer diferencias entre el Perfil de Competencias ideal Vs. el Perfil de Competencias real de los Gerentes de Recursos Humanos en la industria farmacéutica.

Esta investigación fue de tipo transeccional-descriptiva, ya que el objetivo estaba dirigido a analizar, las competencias de un grupo de Gerentes de Recursos Humanos, en un momento determinado, y luego describir el fenómeno existente. La muestra del presente estudio, estuvo conformada por un grupo de empresas pertenecientes al sector farmacéutico. Ubicadas en el área Metropolitana de Caracas, con planta manufacturera en el territorio nacional, con una Gerencia de Recursos Humanos que reporte directamente a la Alta Gerencia de la organización y por ultimo con un Perfil de Competencias del Gerente de Recursos Humanos, previamente definido por la Alta Gerencia.

Para la selección de la muestra, se utilizó un muestreo no probabilístico, es decir intencional, enfocado hacia aquellas organizaciones que cumpliesen con los requisitos anteriormente mencionados.

El marco teórico que proporciono la información para este estudio, fue estructurado en dos partes.

La primera, recopila las diferentes definiciones sobre competencia, la clasificación de las competencias genéricas, y sus respectivas conductas observables según la teoría de Hay Group; aquí es importante resaltar que dicha clasificación fue utilizada como base para la elaboración de la operacionalización de variables y seguidamente para la elaboración del instrumento de recolección de datos. El ultimo punto se refiere a la gestión de las competencias.

La segunda parte hace referencia, al papel actual de Recursos Humanos, debido a las nuevas demandas del mercado y a las nuevas exigencias de la Alta Gerencia de la organización.

Para presentar los resultados de la investigación, se realizo un análisis por empresa de las brechas existentes en cada caso. Seguidamente se unificaron los resultados para proporcionar un análisis general de la situación observada, en la Industria Farmacéutica.

Por ultimo, se presentan las conclusiones basadas en los resultados obtenidos, cubriendo de esta manera los objetivos anteriormente planteados; y las recomendaciones finales, que dan una idea general de posibles estudios bajo la misma perspectiva, de este trabajo de investigación.

FORMULACION DEL PROBLEMA

Nos encontramos frente a cambios importantes en el mundo laboral como lo son: la disminución del ciclo de vida laboral, la existencia de nuevos roles, diferentes modelos de gestión y nuevas formas de organización (González, 2002), que hacen necesario administrar los recursos humanos sobre la base de las Competencias.

Estos cambios que surgen constantemente influyen en el diario accionar de cada empresa y con esto su recurso humano debe moldearse para ajustarse de manera óptima a dichos cambios, "Una de las herramientas que ha permitido la alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios para generar ventajas competitivas, ha sido la Gestión por Competencias" (Delgado, 2000, pagina Web). Ya que el establecimiento de una serie de requerimientos críticos en cada proceso o función, de acuerdo a los resultados que se desean obtener y a los cambios del entorno, para luego identificar las características personales que se requieren, ha sido la clave de la mencionada gestión.

La Gestión por Competencias ha sido considerada como una herramienta útil para optimizar la Gestión de Recursos Humanos, pues tal como señalo Mertens (1996), en su trabajo Sistemas de Competencia Laboral, las competencias generan ventajas competitivas en un mercado globalizado, mejorando la productividad, introduciendo nuevas estructuras organizativas e innovaciones tecnológicas, así como una moderna Gestión de Recursos Humanos. Situación que se puede observar en "…empresas que han desarrollado modelos de competencia exitosos a nivel mundial y local como lo son: IBM, Alimentos Heinz, Unilever, Mavesa, Colgate y Nabisco". (El Universal, 2001,quinto cuerpo).

Pero a pesar de todas las ventajas que presenta la Gestión por Competencias Hermández (2000), señala:

> Avanzando la década de los noventa las empresas latinoamericanas, han presentado una escasa capacidad competitiva debido a la fragilidad de su capital físico y humano pues la mayoría de las empresas emplean mas del 50% de la mano de obra que no presenta después las competencias para el trabajo. (p.127)

Lo anterior nos demuestra que existen organizaciones que no logran los beneficios que presenta o promete la Gestión por Competencias. Ya sea porque no la han implantado formalmente, o porque no existe un monitoreo o control interno, que permita determinar la existencia de brechas entre las competencias deseadas y las competencias presentes en las personas que se desempeñan dentro de la organización. La situación puede tornarse peor, sobretodo si nos referimos a los altos cargos jerárquicos, como la Gerencia de Recursos Humanos, que debe, "poseer una mayor comprensión del negocio en el que esta inmerso, generar talentos y crear una visión compartida en todas las esferas de la empresa" (Intermanagers, 2000, Pagina Web).

Estudios previos como el de los tesistas Acosta y Armas (2001), señalan que existe una diferencia que apunta a deficiencias, entre las competencias genéricas de los Egresados en Relaciones Industriales de la Universidad Católica Andrés Bello entre los años 1992 y 1997, y aquellas competencias de igual o similar valía exigidas, objetivamente, por el Mercado Laboral del Dtto. Capital Venezolano al año 2001.

Si esta es la realidad de los recién egresados, que se supone están formados con las tendencias mas actualizadas en el área de Recursos humanos es predecible que las personas que se desempeñan actualmente en ese cargo presenten también una brecha, entre los nuevos valores adoptados por las organizaciones y sus experiencias como empleados.

Investigaciones publicadas en el Universal (2001), realizadas por diferentes expertos en el área, permiten afirmar que los Gerentes de Recursos Humanos

presentan actualmente, una falta de flexibilidad y dinamismo para impulsar a los empleados hacia una cultura centrada en el cliente, dificultad para convertirse en socios empresariales que trabajen con los jefes de las unidades del negocio en el diseño y ejecución de estrategias y resistencia al cambio.

Toda esta problemática puede surgir porque posiblemente los Gerentes de RRHH, no cuentan con las competencias necesarias para enfrentarse a situaciones organizacionales, ya sea, porque se realizan perfiles tan generales, que no se adecuan a los requerimientos específicos de cada una de las organizaciones o porque incluso aun teniendo bien claro el perfil de competencias adecuado para cada organización, el Recurso Humano que se encuentra en el mercado no lo posee.

En este sentido hay que reconocer, tal como indica Butteriss (2001), que existen competencias que son características personales, subyacentes en el individuo, relativas al rol social, imagen de sí mismo, actitudes y valores, rasgos de carácter y motivos que son más difíciles de desarrollar que los conocimientos y las habilidades, y que consideradas en combinación con estas ultimas son predictoras de éxito. Por lo que la empresa, debe determinar cuales son realmente las competencias que se necesitan y hasta que nivel estas competencias se pueden incluir o formar parte de los Gerentes de Recursos Humanos y de acuerdo a esto tomar medidas curativas o preventivas.

Todo lo anteriormente expuesto, sirve para sustentar, el por que de este estudio, ya que es necesario primero que nada, partir de la realidad actual y conocer si verdaderamente las personas que desempeñan el cargo de Gerente de Recursos Humanos, poseen el perfil deseado por la Alta Gerencia, que es la responsable de diseñar los objetivos organizacionales y la que debería definir que tipo de competencias espera de sus colaboradores. Y una vez conocido esto, la empresa y los propios profesionales puedan tomar decisiones e implementar acciones para corregir a tiempo las ausencias en materia de Competencias.

En este sentido surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la brecha existente entre el Perfil de Competencias Genéricas deseado por la Alta Gerencia de la organización Vs. el Perfil de Competencias Genéricas real de las personas que desempeñan el cargo de Gerente de Recursos Humanos en una muestra de empresas del sector farmacéutico, ubicadas en el área Metropolitana de Caracas?.

OBJETIVOS

1. Objetivo General:

Determinar la brecha existente entre el Perfil de Competencias Genéricas deseado por la Alta Gerencia de la organización Vs. el Perfil de Competencias Genéricas real de las personas que desempeñan el cargo de Gerente de Recursos Humanos en una muestra de empresas del sector farmacéutico, ubicadas en el área Metropolitana de Caracas.

2. Objetivos Específicos:

- Conocer el Perfil de Competencias Genéricas ideal del Gerente de Recursos Humanos, según la opinión de la Alta Gerencia.
- Conocer el Perfil de Competencias Genéricas real, de las personas que desempeñan el cargo de Gerente de Recursos Humanos.
- Establecer diferencias entre el Perfil de Competencias Genéricas ideal Vs. el Perfil de Competencias Genéricas real de los Gerentes de Recursos Humanos.

CAPITULO I: MARCO TEORICO

1. LAS COMPETENCIAS

1.1 Definiciones

Cada vez mas las exigencias de un puesto a cubrir, vienen definidas por los superiores, en términos de competencias, por consiguiente es necesario precisar que son las competencias y los aspectos que las caracterizan.

Marelli (1999), señala que la competencia es una capacidad laboral, que se puede medir y que es necesaria para realizar un trabajo de manera eficaz.

En la misma línea de ideas, Levy-Leboyer (2002) menciona lo siguiente:

- Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras y es esto lo que las hace eficaces en una determinada situación.

- Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo, donde se ponen en practica, de manera integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

- Las competencias representan la unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.

Es decir las competencias están vinculadas a una tarea o a una actividad determinada de trabajo, ya que implican experiencia y dominio real de una tarea, para producir los resultados deseados por la organización.

Para Petróleos de Venezuela y sus Empresas Filiales PDVSA (2000), las competencias laborales son un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores, cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio.

Finalmente Hay Group (2001) a través del Programa Avanzado para la Gestión del Talento Humano, señala que las competencias son características personales que predicen un desempeño excelente.

Tal como indican las definiciones anteriores sobre competencia, esta resulta ser una herramienta estratégica para enfrentar los desafíos que impone el mundo laboral, siendo considerada como la manifestación de una serie de atributos en el trabajador, que permiten solucionar situaciones o problemas que surgen durante el ejercicio del trabajo.

En este orden de ideas Levy-Leboyer (2002) señala que el perfil de competencias es una lista de competencias requeridas para cada área organizacional. De igual manera Barrera (2002) plantea que la unión del nivel existente de cada una de las competencias constituye el perfil de competencias actual de individuo.

1.2 Clasificación

Mertens, en 1997 clasifico las competencias laborales en:

- Competencias Genéricas: Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.

- Competencias Específicas: Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como por ejemplo, la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.

- Competencias Básicas: Son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo, como lo son las

habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, calculo entre otras.

Bethell-Fox, (s.f.) Consultor senior de Hay Group, señala que las competencias genéricas son las que dan lugar a un desempeño superior en una serie de roles empresariales, técnicos, profesionales y de dirección y las clasifica en seis grupos principales:

- **Competencias de Logro y acción**

Orientación hacia el logro: Es la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por sobrepasar los estándares de excelencia establecidos.

Las conductas observables que forman parte de esta competencia, según Hay Group (2001), son:

- Trabaja bien y logra alcanzar los objetivos, metas o resultados establecidos por la organización.

- Establece sus propios estándares de excelencia, logrando resultados que superan los establecidos por la organización.

- Modifica el proceso o sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el desempeño

- Fija metas retadoras pero alcanzables, tanto para el, como para la organización.

- Asume riesgos calculados, es decir intenta algo nuevo o alcanza un objetivo difícil tomando las medidas necesarias para minimizar el riesgo.

Preocupación por el orden y la calidad*:* Es actuar para reducir al máximo la incertidumbre en su entorno. Se refleja en la continua comprobación y control

del trabajo, información, o la insistencia para que los roles y las funciones asignadas estén claras. Establece y mantiene sistemas de información.

Iniciativa: Es la predisposición a actuar de forma productiva y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones

Las conductas observables de la competencia Iniciativa según Hay Group (2001) son:

- Identifica o reconoce problemas actuales de la organización y los enfrenta de inmediato.
- Actúa rápida y decididamente en un momento de crisis.
- Se adelanta a los acontecimientos a ocurrir en el corto plazo tomando acciones preventivas y elaborando un plan de contingencia para lograr los objetivos de la organización.
- Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo, creando oportunidades y evitando problemas a largo plazo.

Búsqueda de Información: Es la inquietud y la curiosidad por saber mas sobre cosas, temas o personas. Implica ir mas allá de realizar las preguntas de rutina o requeridas normalmente en el trabajo. Igualmente implica profundizar o presionar para conseguir la información más exacta, resolver discrepancias a través de preguntas; acudir al entorno en búsqueda de oportunidades, o información que pueda ser útil en el futuro.

- **Competencias de Ayuda y Servicio**

Sensibilidad Interpersonal: Es la capacidad de interpretar y entender los pensamientos, la conducta, los sentimientos y las preocupaciones de las personas (se expresen verbalmente o no). Esta competencia mide la creciente

complejidad y profundidad que supone entender a los compañeros, subalternos y superiores y puede también incluir sensibilidad intercultural.

Orientación hacia el Cliente: Es el deseo de ayudar o servir a los demás en la satisfacción de sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.

Para este caso Hay Group (2001) señala seis conductas observables:

- Responde a las preguntas, quejas o problemas del cliente.
- Mantiene una comunicación abierta con el cliente sobre las expectativas mutuas.
- Se responsabiliza personalmente de subsanar, sin excusas y con prontitud, los problemas del cliente.
- Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, especialmente cuando este pasa por periodos críticos.
- Indaga proactivamente mas allá de las necesidades que el cliente le manifestó en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.
- Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente.

➢ **Competencias de Influencia**

Impacto e Influencia: Implica la intención de persuadir, convencer o influir a los demás para conseguir que apoyen sus planes. Implica el deseo de producir un impacto en las personas que pueden afectar sus planes, crear en ellos una impresión concreta o conseguir que hagan las cosas de la manera que el quiere. También implica llegar a acuerdos validos y aceptables para ambas partes.

Esta competencia posee cinco conductas observables, según Hay Group (2001):

- Utiliza la persuasión como acción directa en una discusión o presentación haciendo referencia a razones, datos, ejemplos concretos, demostraciones, beneficios, etc.

- Prepara datos cuidadosamente para después exponerlos y presenta dos o más argumentos o puntos de vista en una presentación o discusión.

- Identifica el nivel o interés de su interlocutor o de la audiencia calculando el impacto de sus palabras y adaptando la presentación u orientando la discusión para atraer el interés de los demás.

- Usa mecanismos de influencia indirecta y desarrolla estrategias diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción al interlocutor.

- Contacta e involucra a la gente que toma las decisiones y las convence a que apoyen sus ideas o planes antes de presentar formalmente un proyecto o idea.

Conciencia Organizacional: Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones. Implica la capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, es capaz de prever como los nuevos acontecimientos o situaciones afectaran a la gente y grupos dentro de la organización.

Desarrollo de Relaciones: Es el interés de construir y mantener relaciones cordiales o redes de contacto con personas que son o pueden ser valiosas para hacer negocios o conseguir los objetivos estratégicos de la organización.

En este caso Hay Group (2001) clasifica las conductas observables de la siguiente manera:

- Interactúa con otros de manera informal, además de lo requerido por su trabajo.

- Desarrolla afinidad y busca relaciones amigables con asociados, clientes o compañeros en clubes, restaurantes, eventos deportivos, etc.

- Promueve reuniones o salidas diseñadas para mejorar o fortalecer el desarrollo de las relaciones con otros.

- Reconoce que las personas le proporcionan información o el contacto para lograr una meta de negocios.

➢ **Competencias Gerenciales:**

Desarrollo de Personas: Implica un esfuerzo genuino por fomentar la formación y desarrollo de los demás, a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y tomando en cuenta el contexto organizacional.

En cuanto al Desarrollo de Personas, Hay Group (2001) considera que deben ser observables las siguientes conductas:

- Hace comentarios positivos sobre las habilidades o potencial de los demás incluso en los casos más difíciles.

- Proporciona instrucciones detalladas o modela la tarea a realizar y ofrece sugerencias beneficiosas o practicas para facilitarle su trabajo.

- Identifica las fortalezas y áreas de mejora del personal a su cargo y da retroalimentación, en términos de comportamientos concretos y descriptivos.

- Toma acciones para fomentar el aprendizaje y el desarrollo de su personal por medio de asignaciones, la participación en proyectos o trabajo de equipo u otros medios.

Dirección de Personas: Significa utilizar el poder que la posición confiere de forma apropiada y efectiva. Logra comprometer a los demás para que hagan lo que considera que es adecuado y que beneficia a la organización a largo plazo. Implica "decir a los demás lo que tienen que hacer", es decir, confrontarlos y hacerlos responsables de su desempeño en la organización.

La competencia Dirección de Personas es observable a través de estas conductas, según la teoría de Hay Group (2001):

- Da instrucciones apropiadas a las personas, dejando explícitas las necesidades y exigencias.

- Niega con asertividad peticiones irracionales de los demás, estableciendo limites al comportamiento inapropiado.

- Establece estándares y exige un elevado nivel de desempeño y calidad a las personas.

- Lleva a cabo un seguimiento de la gestión de su personal comparándolo con los objetivos establecidos.

- Discute abierta y directamente con la gente sus problemas de rendimiento y establece las consecuencias de acuerdo al caso.

***Trabajo en equipo y Cooperación*:** Implica trabajar en colaboración con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo en forma individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, debe existir un interés genuino por los otros.

En este caso podemos observar cinco diferentes conductas:

- Ofrece ideas o información relevante al equipo.

- Expresa expectativas positivas sobre el equipo.

- Pide sugerencias y aprecia las ideas y experiencias de los miembros del equipo, manteniendo una actitud abierta para aprender de los demás.

- Anima y motiva a las personas, haciéndoles sentirse importantes como miembros del equipo.

- Desarrolla oportunidades de realizar proyectos en equipo en la organización.

Liderazgo: Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar y motivar a los demás.

- Se asegura de que el grupo dispone de la información necesaria, manteniendo informadas a las personas afectadas por una decisión y explicando las razones que han llevado a tomar una decisión.

- Dirige el proceso de interacción de grupo con el objeto de integrar a sus miembros y formar equipos, invitándoles a contribuir con sus ideas.

- Busca aprender de los demás, reconociendo la contribución dada por su personal o equipo de trabajo.

- Defiende la reputación del equipo en la empresa y lucha por obtener tanto el personal, los recursos y la información necesaria para el buen funcionamiento del mismo.

- **Competencias Cognitivas:**

Pensamiento Analítico: Es la capacidad de llegar a entender una situación desglosada en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye ver y organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, realizando continuamente comparaciones entre sus diferentes aspectos y detalles, y estableciendo racionalmente prioridades. Igualmente, implica identificar las relaciones causa-efecto de los eventos.

Conocimientos Técnicos: Pone en practica, amplia o aplica sus conocimientos técnicos, así como transfiere a otros aquellos conocimientos relacionados con el trabajo para mostrar el camino a otro. Muestra interés por desarrollarse y continuar adquiriendo nuevos conocimientos para contribuir con el negocio.

Perspicacia hacia el Negocio: Es la capacidad de vincular visiones a largo plazo y conceptos amplios al trabajo diario. En los niveles bajos incluye la simple comprensión de estrategias. En los niveles mas altos es sofisticado conocimiento de como el entorno en su más amplio sentido influye en las estrategias y como estas a su vez determinan las distintas alternativas.

Las conductas observables que miden la perspicacia hacia el Negocio son:

- Entiende las prioridades y políticas de la empresa.
- Aplica los conocimientos que tiene del negocio a situaciones particulares.
- Hace seguimiento de las tendencias del mercado y analiza el impacto de estas sobre la organización.

- Demuestra conocimiento profundo sobre las tendencias del mercado para anticipar como esto, afectara a la gestión de Recursos Humanos.

➢ **Competencias de Eficacia Personal**

Autocontrol: Es la capacidad de mantener el control y la calma ante situaciones difíciles para lograr objetivos personales u organizacionales. Así mismo, implica el resistir con vitalidad en condiciones constantes de estrés.

Autoconfianza: Es el convencimiento de que se es capaz de realizar un buen trabajo, cumplir con la misión encomendada y escoger el enfoque adecuado para superar problemas. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en sus propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

- Muestra seguridad en sí mismo y trabaja sin requerir supervisión.

- Toma decisiones con autonomía, consultando solo cuando es necesario.

- Admite sus fortalezas y limitaciones

- Acepta retos y los aborda con la convicción de que los alcanzara.

- Se ofrece para abordar situaciones especialmente retadoras.

Comportamiento ante Errores: Es la actitud que las personas toman ante los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.

Identificación con la organización: Es la decisión personal de orientar los propios intereses hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la compañía. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se

satisfagan las necesidades de esta. Puede manifestarse al colocar la misión de la empresa por delante de las preferencias individuales.

Bethell-Fox (s.f.), señala además que, "en cualquier puesto de trabajo concreto, solo será importante un subconjunto de esta lista de competencias genéricas" (p.78)

1.3 Gestión por Competencias.

La gestión por competencias se basa en la constante comparación entre las competencias que hoy se poseen y las que se necesitan y en base al análisis de estas distancias, tomar decisiones.

1.3.1 Modelo de Competencias

"Un modelo de Competencias es una agrupación de competencias relacionadas con los retos y objetivos que se persiguen en el cargo o rol dentro de una organización". Hay Group, 2001, s.p).

Butteris (2001), considera que para tener éxito en cualquier iniciativa de competencias, se deben vincular las competencias a la intencionalidad estratégica de la organización, es decir, las competencias deben respaldar la misión y los valores organizacionales y sobretodo generar ventajas competitivas. Ya que lo que es bueno para una empresa no necesariamente funcione en otra empresa.

> La primera decisión es donde enfocar las actividades de desarrollo del modelo de competencias. ¿Se desarrollaran modelos de competencias para trabajos específicos dentro de la organización, por familias de trabajos (grupos de trabajo estrechamente ligados que comparten las mismas competencias), o por un nivel laboral que mezcla funciones?. (Butteris,2001,p.286).

También existen organizaciones que comienzan por desarrollar las competencias organizacionales clave que describen los comportamientos necesarios por todos lo trabajos que respaldan la misión y los valores de la organización.

A continuación se muestra una tabla, diseñada por la autora, compuesta por las ventajas y desventajas de cada enfoque:

Enfasis del desarrollo del modelo de competencias	**Ventajas**	**Limitaciones**
Trabajo individual o familia de trabajos	Competencias relacionadas directamente con los requisitos de los trabajos específicos. Ideal para captación y selección de solicitantes a ocupar cargos vacantes específicos.	Puede reforzar limites territoriales entre personas o equipos. Potencial de falta de coherencia en competencias entre familias de trabajos.
Rol o nivel	Identifica las competencias clave requeridas en un rol o nivel frente a una función o un trabajo. Proporciona la base de la vinculación de competencias a la evaluación y el pago del trabajo. Fomenta el movimiento entre funciones dentro de un rol o nivel.	Requiere una estructura organizacional ya instalada basada en roles o niveles. Potencial de perder la singularidad de funciones o trabajos individuales.

Clave	Pone énfasis en los comportamientos clave requeridos por todos los puestos de la organización. Refuerza y respalda los valores organizacionales.	No se centra en requisitos del trabajo o rol individual. Uso limitado para captación y gestión por resultados a no ser que se combine con otros enfoques.

Fuente: Butteris, Margaret. *Reinventado Recursos Humanos*. Ediciones Gestión 2000. España,2001. Pag. 286.

Tabla 1. Donde enfocar el Desarrollo del Modelo de Competencia

Cuando el modelo de competencias a desarrollar, esta dirigido a identificar las competencias organizacionales, es decir las competencias requeridas por todos los puestos de trabajo dentro de la organización, se habla de 'competencias clave' y sus características, según Butteris (2001) son:

- Las competencias clave (organizacionales) son grupos de competencias interrelacionadas (habilidades, conocimientos, comportamientos, motivaciones) que requieren los empleados.
- Son puntos focales para conseguir máximos resultados.
- Son esenciales para el éxito continuo de la organización.
- Suficientemente genéricas para aplicar a todos los empleados de la organización.
- Están alineadas con las estrategias empresariales de la organización.

Cuando, por el contrario, el modelo de competencias a desarrollar se basa en la identificación de competencias para trabajos individuales, grupos de trabajo o niveles laborales, se habla de 'competencias no clave' las cuales presentan las siguientes características:

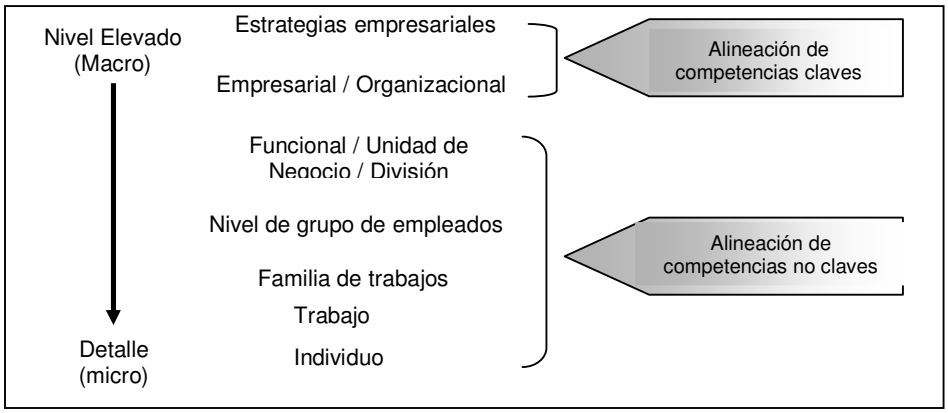
- Las competencias no clave son competencias (habilidades, conocimientos, comportamientos, motivaciones) requeridas por los empleados.

- Se derivan de competencias clave.

- Están alineadas y distinguen los máximos resultados a nivel de división, grupo de empleados, familia de trabajos y/o trabajo.

- Son diferentes para diferentes divisiones, grupos de empleados, familias de trabajos y/o niveles de trabajos.

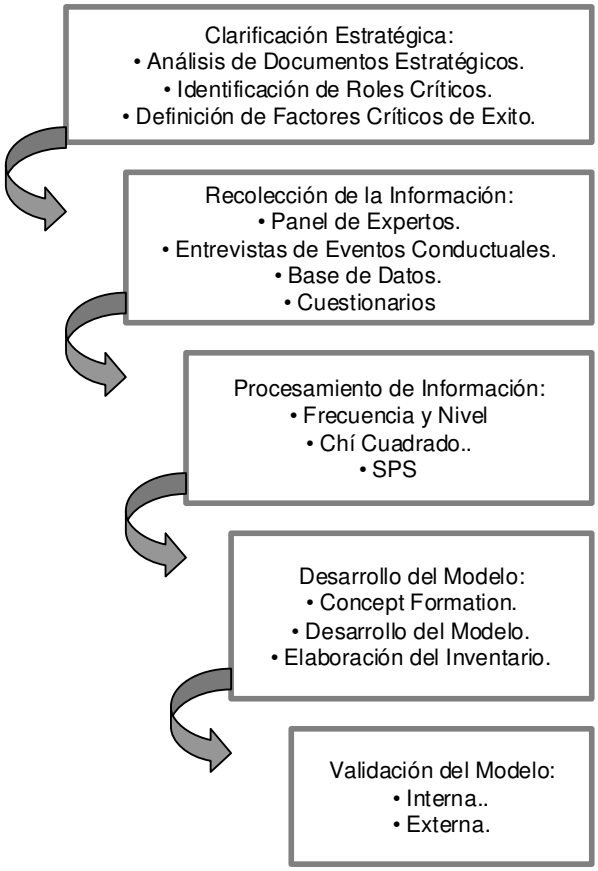
Muchas organizaciones para lograr un modelo de competencias mucho mas completo han utilizado una combinación de enfoques, es decir han incluido el desarrollo de competencias organizacionales clave con competencias especificas de una función o unidad de negocio. Según Butteris (2001), la alienación de las competencias con la organización, pueden esquematizarse como se muestra en la figura 1.



Fuente: Butteris, Margaret. *Reinventado Recursos Humanos*. Ediciones Gestión 2000. España, 2001. Pag.338.

Figura 1. Alinear las competencias con la organización.

Hay Group (2001) a través del Programa Avanzado para la Gestión del Talento Humano ilustra, una metodología para el desarrollo de modelos de competencia.



Fuente: Hay Group. Competencias en la Gestión Humana, Programa Avanzado para la Gestión del Talento Humano, 2001.

Figura 2. Metodología para el Desarrollo de Modelos de Competencias

1.3.2 Identificación y Evaluación de las Competencias

Identificar las competencias requeridas, es una etapa esencial para luego poder evaluarlas y tomar decisiones basadas en competencia.

Se debe tener en cuenta, que ningún puesto de trabajo tiene las mismas exigencias a lo largo del tiempo, pues como indica Levy-Leboyer (2002), los puestos no tiene un contenido fijo en el tiempo y hay que evitar efectuar descripciones que hagan rígida la naturaleza del puesto.

En segundo lugar, un mismo puesto puede ser ocupado de manera diferente por personas diferentes, por lo tanto, “se debe evitar realizar análisis de puesto que subestimen la necesaria adaptabilidad y las posibilidades de iniciativa individual”. (Levy-Leboyer,2002, p.67).

Y por ultimo la identificación de las competencias va a depender del ámbito o contexto de la organización, por que, ”no es lo mismo ser técnico comercial en una ciudad industrial que serlo en una región en vías de desarrollo”. (Levy-Leboyer,2002, p.67).

Una vez tomados en cuenta los aspectos anteriormente mencionados, la identificación de las competencias, debe hacerse a través de una junta de expertos. ”Esta estará compuesta de expertos del trabajo o rol, que comprendan las responsabilidades y competencias claves, presentes y futuras, requeridas para conseguir resultados de éxito.” (Butteriss, 2001, p. 287). Seguidamente como una manera de validar la opinión de dichos expertos y alinear las competencias a las exigencias de los directivos, es recomendable suministrarles, un cuestionario de evaluación de competencias, basándose en el modelo preliminar de competencias diseñado por la junta de expertos. De esta manera se revelaran las competencias necesarias para alcanzar el máximo rendimiento en el trabajo.

1.3.3 Medición de las Competencias

Evaluación 360º

La evaluación 360º grados, también llamada Feedback Multifuente, esta enfocada al desarrollo individual y por lo tanto organizacional.

Durante esta evaluación las personas que son objeto de la misma esperan recibir un feedback exacto, específico, relevante, y oportuno. Sin embargo muchas de estas personas se frustran al no recibir información critica que contribuya con su crecimiento y con la eficacia de esta y de la organización.

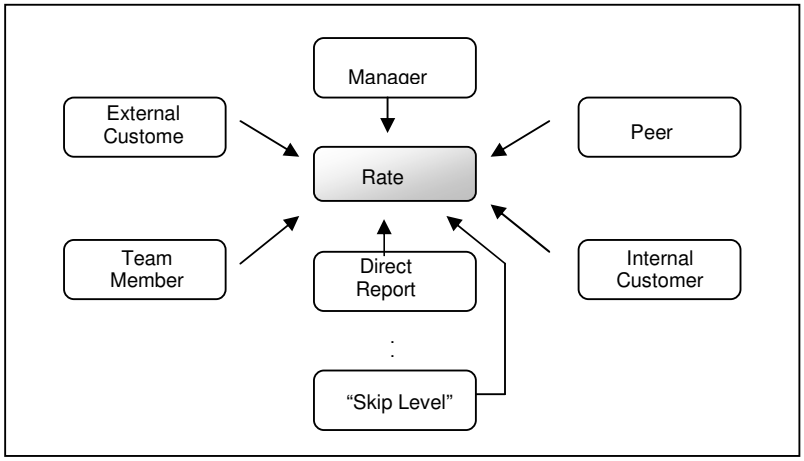
Tradicionalmente el supervisor o jefe es la fuente de feedback más directa, sin embargo esta figura puede llegar a no ser positiva si las apreciaciones de rendimiento vienen bajo la crítica constante, o cuando el supervisor puede ser incapaz o proporcionar un feedback de calidad por alguna razón, esta situación se dificulta y puede llegar a ser mas desmotivante cuando adicionalmente, el control por parte del jefe aumenta y el tiempo dedicado al empleado disminuye.

Borman (1974), señala que raíz de este tipo de situaciones, la comunidad de investigadores organizacionales están en la búsqueda de nuevas y mejoradas fuentes de feedback que sean alternativas a la figura del jefe, principalmente apuntando al par y subordinados como los proveedores de feedabck suplementarios

Definición del Feedback Multifuente o Evaluación 360º:

Según el autor Kraut (1996), el feedback multifuente se establece sobre el objetivo de maximizar la calidad del feedback de gerentes, pares y subordinados y entre ellos mismos, y muchas veces involucrando y dando valor a la opinión al equipo de trabajo e inclusive a sus clientes internos, externos y demás relaciones. El objetivo es trabajar con aquellas personas que mantengan un contacto cotidiano y que tengan objetivos comunes.

Es importante que la información que se recoja de todos y cada unos de los miembros que intervienen en el proceso se haga de forma sistemática, simultanea, de manera anónima (para que dar una opinión lo mas objetivamente sobre el comportamiento y el rendimiento del trabajo de la persona evaluada).



Fuente: Kraut, Allen. *Organizational Surveys*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco, USA. Pag 119.

Figura 3. Multisource Feedback Perspectives.

Así mismo Kraut (1996), hace referencia a que hoy en día se puede observar, una creciente demanda de la evaluación 360º sobre todo de parte de los lideres de las organizaciones.

Esto se debe a diferentes razones entre las que se pueden mencionar, el descontento por la apreciación de los empleados del funcionamiento tradicional de la empresa, la participación y fortalecimiento involucrando a gran parte del cuerpo de empleados en el proceso de feedback y no solo dependiendo de la opinión del "jefe"; el foco hacia el cliente, las organizaciones están adoptando el concepto de que entre los empleados debe existir un enfoque igual al orientado

hacia el cliente, inclusive entre la relación supervisor-subordinado; y finalmente el control que en la actualidad puede tener realmente el supervisor sobre el subordinado. Es decir, la calidad del feedback se puede ver afectada porque cada vez es menor el tiempo que se tiene de observar el rendimiento y es menor el tiempo de conocer todas aquellas exigencias que están sobre cada subordinado.

En la misma línea de ideas Kraut (1996), menciona que entre los usos típicos de este tipo de evaluación podemos destacar el desarrollo individual, siendo este el mayor propósito de la evaluación 360º, siempre y cuando se mantenga el anonimato, la confidencialidad, la seguridad psicológica y la conciencia de sí mismo, sobre todo al recibir los resultados y en el proceso de análisis de los resultados propios.

Finalmente nos encontramos con un nivel mucho mas elevado, el desarrollo de la propia organización, los datos que arroja la evaluación 360º pueden ser tomados en cuenta para crear un perfil de la organización entera con implicaciones en todos los aspectos de la organización, es decir, cuando la evaluación 360º cumple con este propósito dentro de la organización se pueden observar diversas ventajas como una comunicación en aumento, la creación de un clima rico en retroalimentación, el incremento del contacto con el cliente interno y externo.

En cuanto al proceso de este tipo de evaluación, el autor Waldman (1998), señala que el nivel básico de la evaluación 360º por lo general implica los siguientes pasos:

Primero la organización identifica unos comportamientos directivos que considera importante para su éxito y otros que pueden ser observados.

Después, cada gerente que participa en el proceso es evaluado por sus subordinados, pares, superior, clientes a través de determinada escala que por lo general es aplicada anónimamente.

Finalmente el gerente recibe a través de un informe los resultados de la evaluación. Existen numerosas variaciones en cuanto a las escalas, tipo de revisión, anonimato, de como son preparados los informes, como se proporciona el feedback, el proceso de entrenamiento como consecuencia de los resultados, la continuación del proceso en el tiempo. Sin embargo el objetivo fundamental es, por lo general, el mismo en todos los caos, mejorar la gestión de gerencia.

Es importante recordar que para la realización de esta investigación, fue tomado este tipo de evaluación, por considerarse que es la que agrega mas valor al estudio, ya que se obtendrán datos concretos y los suficientemente reales, siendo esto lo más significativo para alcanzar los objetivos del presente estudio.

Es por ello, que no se extendió la descripción, de aquellos aspectos dirigidos a la toma de decisiones o la forma en la que se deben suministrar los resultados, tanto para la empresa como para la persona evaluada; ya que en ningún momento se pretendió hacerle llegar los resultados a la empresa.

2. EL PAPEL DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES ACTUALES.

2.1 El Director o Gerente de Recursos Humanos.

“Un director es la persona que esta a cargo de otras personas, siendo responsable de la ejecución correcta y oportuna de acciones encaminadas a la consecución de buenos resultados dentro de su unidad. “ (Gomez Mejia, Balkin, Cardy,1998, p.5).

Según indica Gomez-Mejia y otros, todos los empleados incluyendo los directores, pueden clasificarse en personal de línea y personal asesor. Recursos Humanos es un personal asesor, que debe prestar servicios de apoyo a las otras funciones de la organización.

Los cambios que se han producido en las ultimas décadas y sobretodo los de tipo tecnológico, han obligando a las empresas, a reestructurar sus actividades y culturas, y responder con inmediatez y eficacia a las peticiones del mercado. Esto ha hecho necesario, que los trabajadores de Recursos Humanos concentren su atención en la participación y coordinación de actividades propias de la organización; en este orden de ideas Forbes (1991) comenta "Un Director de Recursos Humanos tiene que ayudar a posicionar a su empresa para hacer frente a las oportunidades y retos del mañana". (p.30).

2.2 Recursos Humanos en el mundo cambiante.

A medida que las organizaciones han experimentado cambios rápidos y constantes para satisfacer las exigencias de un entorno global más competitivo, se han dado cuenta de que el alto rendimiento depende de las personas. Es por ello, que Recursos Humanos ha tenido que reinventarse para servir a las necesidades creadas por el cambio.

Los factores principales que provocan cambios en las organizaciones según Butteris (2001) son:

a) La globalización, en particular la expansión hacia mercados globales;

b)La competencia, no solo de mercados sino también competencia con nuevos rivales por el control de nuevos mercados, y

c) Cambios en las herramientas empresariales, en particular en las tecnologías de la información, lo que genera una nueva demanda de formación del trabajador y de flexibilidad en los puestos de trabajo.

Y las acciones que debe ejercer el Gerente de Recursos Humanos, frente dichos factores son:

Expansión Global:

1) El Gerente de Recursos Humanos debe crear un sistema de valores comunes para toda la empresa, que mantenga unidas las unidades de negocio y les proporcione una dirección, y

2) Proporcionar desarrollo y evaluación del liderazgo, lo que asegura la comunicación del sistema de valores de la empresa y la continuidad de la misma, pues cuida la sucesión de ejecutivos.

Competencia:

Hay dos cosas que las empresas necesitan sobre todo de Recursos Humanos para hacerle frente a los retos de la creciente competencia.

1) Desplazar al personal dentro de la organización para sacar el mayor partido, lo que exige contratar, formar y motivar a los trabajadores que posean las habilidades necesarias en el nuevo mercado.

2) Tratar la cuestión del cambio, lo que requiere una retribución competitiva y paquetes de beneficios para atraer a los trabajadores más capaces, manteniéndose al mismo tiempo en línea con la necesidad de eficiencias en costes.

En la Tecnología:

1) Desarrollar un marco personal basado en competencias, que se utilicen para la contratación y formación. Tomando en cuenta el desarrollo de competencias para varias posiciones y familias de trabajos. Igualmente identificar aquellas competencias necesarias para el éxito futuro y para proporcionar un modelo de selección de personal, formación y aprendizaje.

2) Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo.

Desde una perspectiva general, hay que redefinir prioridades y redefinir el papel de Recursos Humanos en la nueva economía, ya que la función de Recursos Humanos probablemente tenga que enfrentar retos muchos más importantes en las empresas, como consecuencia de los ambientes competitivos y cambiantes.

Para el Corporate Leadership Council (1999), existen seis imperativos corporativos que se traducen en requerimientos corporativos y en nuevos retos para la Gerencia de Recursos Humanos.

1).- Redefinición del Sistema Empresarial: Este es el primer imperativo corporativo, que obliga a las organizaciones a contar con sistemas que no limiten las posibilidades u oportunidades presentes y que se adapten lo más rápido posible al cambio; para esto, "Recursos Humanos tendrá que estar preparada como función para manejar el efecto de onda de expansión resultante" (Corporate Leadership Council, 1999, p.66).

La función de Recursos Humanos debe comunicarle cualquier cambio de estrategia al resto de la organización por ello, es importante resaltar que en esta situación Recursos Humanos no debe esperar que llegue el cambio sino anticiparse e interpretar por sí mismo el cambio.

2).- Reducción del ciclo de los Procesos: Las compañías necesitan la ventaja de ser las primeras en actuar y moverse, por lo tanto "Recursos Humanos necesita preparar a la organización para tomar esa ventaja y oportunidad" (Corporate Leadership Council, 1999, p.66).

3).- Fomento de la Innovación: Este constituye el tercer imperativo corporativo, y le exige a la empresa una cultura que solo acepte sino que adopte el riesgo y el fracaso. La función de Recursos Humanos debe por lo tanto determinar como es esa nueva cultura y la forma en que la organización va a realizar el cambio hacia ella.

4).- Asegurar Talento: La nueva economía introduce nuevos elementos y temas, por esto es necesario que los líderes del negocio se conviertan en personas totalmente expertas en las operaciones de la empresa y de la nueva economía. Recursos Humanos, debe manejar los nuevos negocios pero sin descuidar los negocios que son la razón de ser de la organización. Además debe explorar continuamente en la búsqueda de talento.

5).- Sociedades Estratégicas: Este quinto imperativo exige a las organizaciones estrategias y habilidades de integración. Aquí Recursos Humanos según el Corporate Leadership Council (1999), debe identificar oportunidades para ampliar las competencias medulares y las nuevas aplicaciones para las series de habilidades básicas.

6).- Redefinición del Papel de la Sede Corporativa: en esta situación la organización debe cederle a cada unidad de negocios cierta autonomía para que puedan operarse a sí mismas y la alta gerencia pueda dedicarse a otras oportunidades de negocio. Recursos humanos debe alinear los valores de la organización a la estrategia que esta vaya adoptando e identificar las competencias necesarias para aprovechar las oportunidades para nuevos negocios.

En este sentido, el Corporate Leadership Council (1999), realiza una comparación del papel de Recursos Humanos en el pasado y el nuevo papel de Recursos Humanos en la Nueva Economía de acuerdo a los imperativos reinantes en cada etapa.

El Pasado	**La Nueva Economía**
Imperativos Empresariales	**Imperativos del Negocio**
➢ Calidad	➢ Velocidad
➢ Consistencia y Control	➢ Flexibilidad y agilidad

➢ Economías de escala	➢ Digitalización y Desagregación
➢ Personalización Masiva	➢ Intimidad con el cliente
➢ Innovación impulsada por el cliente	➢ Innovación impulsada por la Tecnología
➢ Desarrollo de la Fuerza laboral	➢ Capacidades de Organización
➢ Manejo del riesgo	➢ Apuestas Estratégicas
➢ Dominio de la cadena de Valor	➢ Sociedades Estratégicas

El Pasado	**La Nueva Economía**
El papel de Recursos Humano	**El papel de Recursos Humanos**
➢ Vender intervenciones tradicionales de RRHH.	➢ Respaldar los objetivos críticos empresariales.
➢ Prestar servicios a los “clientes” internos de la compañía	➢ Prestarle servicio a los clientes de la compañía.
➢ Desarrollar Habilidades individuales de los empleados.	➢ Desarrollar capacidades de la organización.
➢ Ejecutar la Estrategia Empresarial.	➢ Formular la estrategia empresarial.
➢ Defender la Cultura de la Compañía	➢ Asegurar la alineación de la propuesta de valor.
➢ Desarrollar políticas y programas.	➢ Desarrollar principios guía.

2.3 La Función de Recursos Humanos.

Como consecuencia de los cambios que se presentan en el mundo laboral, es comprensible que el papel o la función de Recursos Humanos también este cambiando.

> Tradicionalmente, Recursos Humanos se ha responsabilizado de actividades transaccionales y administrativas como selección de personal, seguimiento de fichas de los empleados, administración de retribuciones y beneficios, y atención a las preocupaciones de los empleados. Hoy en cambio, el papel de Recursos Humanos se esta convirtiendo rápidamente en la creación de una organización que añada valor para sus accionistas, clientes y empleados. (Butteris, 2001, p.65-66).

Los cambios hacen necesario asumir nuevos roles, retos y sobretodo asumir nuevas y mejores practicas para así adaptar la Gestión de Recursos Humanos a las necesidades concretas de la organización.

> Los profesionales de Recursos Humanos deben conocer la organización de su empresa en profundidad, no solo en lo que se refiere a las personas, sino también en lo que atañe a las fuerzas económicas, financieras, ambientales y tecnológicas que la afectan. (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, 1998, p.32).

Ulrich (citado por Margaret Butteris,2001) ha identificado cuatro claves para suministrar respaldo profesional y asesoramiento sobre la función de Recursos Humanos, considerando su papel cambiante. Estas son:

- Gestión de Recursos Humanos estratégicos.
- Gestión de la infraestructura de Recursos Humanos.

- Gestión de la contribución del empleado.
- Gestión de la transformación y el cambio.

1. Gestión de Recursos Humanos estratégicos: Recursos Humanos debe ser un socio estratégico y el responsable de alinear los Recursos Humanos y la estrategia empresarial para de esta manera facilitar su ejecución. También debe determinar las practicas adecuadas de Recursos Humanos para apoyar la estrategia empresarial y suministrar servicios personalizados.

2. Gestión de la infraestructura: Recursos Humanos debe desempeñarse como 'experto administrativo' y desarrollar la reingenieria de los procesos de organización de Recursos Humanos para así crear una infraestructura eficiente.

3. Gestión de la contribución del empleado: Recursos Humanos debe escuchar y responder al empleado, para de esta manera satisfacer sus necesidades, lograr su compromiso y aumentar su capacidad. Además debe defender al empleado.

4. Gestión de la transformación y el cambio: Recursos Humanos debe entender, promover, e institucionalizar el cambio y la transformación, para crear una organización renovada.

Como se puede observar, cada vez mas se espera que la función de Recursos Humanos sea la de un socio y consultor estratégico en el área de la Gestión del cambio. "Se desea su participación en la planificación estratégica y mayor alineación entre sus objetivos y los de la organización…" (Marquez,1998,p.36)

En este sentido "La base de una estrategia de RRHH de creación de valor es una infraestructura directiva que comprenda e implemente la estrategia de la empresa." (Becker, Huselid y Ulrich, 2002, p.31). Señalan

además, que ello implicaría un alejamiento de la orientación funcional tradicional de muchos directivos de Recursos Humanos hacia una comprensión mas profunda del papel estratégico que RRHH puede jugar en la empresa.

En conclusión los profesionales de Recursos Humanos crean valor en una organización cuando entienden como opera el negocio. Ya que esto les permite adaptar RRHH y las actividades de la organización a las condiciones empresariales cambiantes.

2.4 Recursos Humanos y los Altos Directivos de la empresa.

Una de las condiciones que ha favorecido el rendimiento estratégico en las organizaciones, es la relación directa entre Recursos Humanos y la alta dirección.

Butteris (2001) afirma que, "…muchas empresas han elevado al máximo responsable de Recursos Humanos a una relación directa con el Director General, y en casi todos los casos este ejecutivo de Recursos Humanos es miembro de la Junta estratégica y directiva de mas alto nivel" (p.66).

En la misma línea de ideas, Becker y otros (2002), consideran que el Gerente de Recursos Humanos, debe ser capaz de comprender lo que quieren los directivos y así, ofrecer el apoyo y los servicios que necesita la Alta Dirección. Es decir la Gerencia de Recursos Humanos no debe actuar de manera aislada, "…debería ser una fuente de experiencia para los directores de línea." (Gomez-Mejia y otros,1998, p. 572).

Es necesario que los directores y el departamento de Recursos Humanos trabajen en equipo para de esta manera lograr el buen funcionamiento de la empresa.

Finalmente, Marquez (1998), establece, que la Alta Gerencia debe entender la necesidad de introducir cambios en algunas funciones de Recursos Humanos como lo son:

Selección: Asegurar que se realice en función de las necesidades particulares de cada departamento y de las competencias individuales.

Entrenamiento: Mas formación técnica y gerencial que desarrolle nuevas habilidades y destrezas para apoyar los cambios de las organizaciones

Compensación: Basada en el desempeño y los resultados, mediante incentivos monetarios y no monetarios que motiven al personal y aumenten la productividad.

> En concreto los directores generales buscan actualmente en Recursos Humanos, ayuda para seleccionar la gente adecuada, mejorar las capacidades y competencias de los trabajadores, gestionar y pagar por resultados, y mantener una sucesión vital de habilidades directivas y talento profesional durante el crecimiento de la empresa. (Buterris, 2002, p.67).

3. MARCO REFERENCIAL

Nuestro estudio se realizo exclusivamente en el sector Farmacéutico Venezolano. A fin de ubicar al lector en este ámbito, presentaremos a continuación una pequeña síntesis de la historia de la Industria farmacéutica.

La industria Farmacéutica surgió a mediados del siglo XIX con productos básicos utilizados en la medicina del momento, se basaba principalmente en

mezclas de partes de las platas, diversas hiervas y especies, además de minerales variados.

Los boticarios y químicos eran los encargados de fabricar sustancias como pomadas, lociones, píldoras, entre otras, que luego comercializaban con los médicos y pacientes y si era posible, entre ellos mismos también.

Poco a poco este sector se fue desarrollando con el avance de la tecnología y de los conocimientos químicos, y en el año 1820 se llevan a cabo grandes adelantos en esta materia, a través del trabajo de algunos pioneros se hizo posible la normalización de algunas medicinas al extraer comercialmente sus principios activos, trabajando con nuevas drogas o con mezclas entre ellas.

Después de esto, la tendencia del este mercado era el de establecer laboratorios propios con el fin de crear medicinas propias, cuidando la rapidez con que estas podían ser difundidas, y por lo tanto copiadas.

Muchos laboratorios nacionales comenzaron con familias dedicadas a estas practicas y con visión de negocio y hoy en día representan una fuerte competencia para muchos transnacionales.

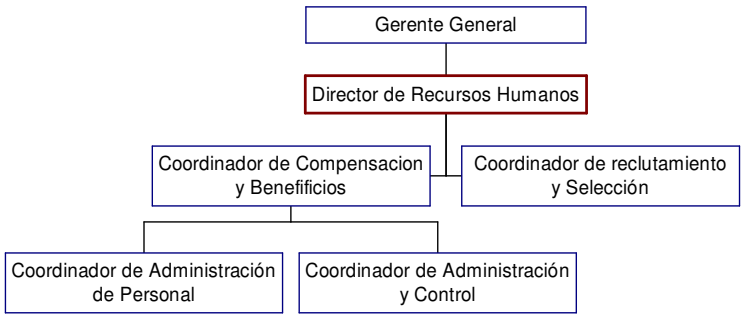
A continuación hacemos una pequeña síntesis de cada uno de los laboratorios utilizados en la muestra, a fin de ubicarnos en cada organización.

El 7 de Marzo de 1996, las noticias golpearon el mundo de los negocios. Sandoz y Ciba, dos empresas suizas basadas en una orgullosa tradición de casi trescientos años, decidieron hacerse uno. Llamaron, a la nueva empresa, Novartis. Esta era entonces la fusión corporativa más grande en la historia.

Precedente a la fusión, estaban los meses de negociaciones y reuniones de las mentes de un movimiento valientemente estratégico. Para Alex Krauer, el presidente de Novartis, y el Presidente anterior de Ciba, el impacto de la fusión fue, estratégico, ya que la empresa nueva se mueve en una posición de liderazgo mundial en ciencias de vida.

Novartis sostiene la segunda posición en productos farmacéuticos, el primer lugar en la protección de cosecha, y tiene el potencial de desarrollo enorme en la nutrición. El enfoque estratégico en ciencias de vida requirió, la fusión de la División de Sustancias químicas de Especialidad de Ciba y las Sustancias químicas de Construcción de Sandoz.

Estructura de la Dirección de Recursos Humanos:



Perfil de Competencias del Cargo:

- Orientación a Resultados
- Gerenciamiento de Personas
- Foco Externo
- Innovación
- Liderazgo
- Colaboración
- Impacto e influencia

Glaxo Smith Kline plc, y sus empresas subsidiarias y asociadas, constituyen un grupo de atención de salud principal global comprometido en la creación y el descubrimiento, el desarrollo, la fabricación, y el control de comercialización de productos farmacéuticos, vacunas, medicinas sin receta medica (OTC) y productos de consumo relacionados a la salud.

Glaxo Smith Kline, tiene su oficina central corporativa en el área de Londres. Su oficina central operacional en Philadelfia, EE.UU., y empresas de operaciones en aproximadamente 70 países, con productos vendidos en mas de 140 países. Las instalaciones de investigación y desarrollo están en el Reino Unido, EE.UU., Japón, Italia y Bélgica y los productos actualmente son fabricados en aproximadamente 41 países.

Los mercados principales para los productos del Grupo son los EE.UU., Japón, Reino Unido, Francia, Alemania e Italia.

Glaxo Smith Kline plc, es una sociedad anónima incorporada el 6 de diciembre de 1999 bajo la ley inglesa. El 27 de diciembre de 2000, la empresa adquirió Glaxo Wellcome plc y SmithKline Beecham plc, ambas sociedades anónimas inglesas, por vía de un esquema de arreglo para la fusión de las dos empresas. Tanto Glaxo Wellcome y SmithKline Beecham eran negocios globales dedicados a la atención de la salud.

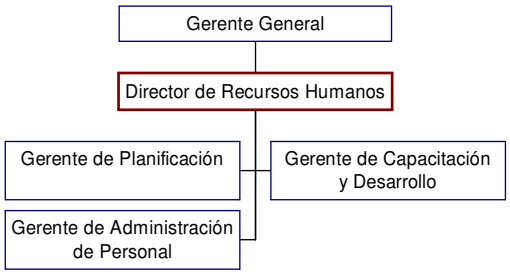
Los segmentos de negocio Glaxo Smith Kline funcionan principalmente en dos segmentos de industria:

- Productos farmacéuticos (productos farmacéuticos de receta y vacunas).

- Atención de la salud del Consumidor (medicinas sin receta medica, cuidado oral y atención de salud alimenticia).

Los negocios en el segmento de Servicios de Atención de Salud (Laboratorios principalmente Clínicos y Servicios Diversificados Farmacéuticos) han sido eliminados en 1999.

Estructura de la Dirección de Recursos Humanos:



Perfil de Competencias del Cargo:

- Sentido de Urgencia
- Gente con Pasión
- Orientación a Resultados

Biotech Laboratorios, C.A., esta dedicada a la fabricación, mercadeo y distribución de productos farmacéuticos, naturales y de consumo masivo. Con algunos cambios de su razón social, están presentes en el mercado venezolano desde el año 1907.

Tiene una inversión patrimonial de US$ 30 millones, su planta de fabricación, junto con sus oficinas principales ocupa un edificio de 14 mil metros cuadrados en la Urbanización La trinidad y es considerada como una de las mas actualizadas de Venezuela.

Tanto sus facilidades de fabricación, como las normas y procedimientos, cumplen con todos los requisitos establecidos en las Buenas Practicas de Fabricación del Ministerio de Salud y Desarrollo Social, quien permanentemente inspecciona su planta y certifica la calidad de sus productos.

Biotech, esta en la capacidad de fabricar una gran variedad de formas farmacéuticas, incluyendo liofilizados, así como productos dietéticos y cosméticos. También dispone de la organización adecuada para su promoción y distribución.

En conjunto con sus asociadas, Arex Technology Inc., North Medicamenta, C.A., Productos Naturisima de Venezuela, C.A. e Industria de Medicamentos Genéricos Rx, C.A., esta ubicada en el grupo de las diez primeras empresas farmacéuticas del país, con ventas anuales superiores a los US$ 35 millones.

Biotech, tiene 88 representantes dedicados a la promoción de los productos farmacéuticos, los cuales hacen contacto con 9.500 médicos en todo el territorio nacional. Sus gerentes territoriales, supervisores y vendedores cubren

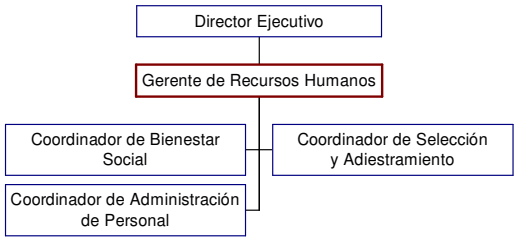
todas las necesidades de las empresas asociadas y sus diferentes canales de distribución, alcanzando su nomina total, la cifra de 450 trabajadores.

Su política es establecer relaciones sinceras y duraderas con los proveedores, así como acuerdos de licencia con empresas de reconocida trayectoria en el ámbito internacional. Biotech ha introducido exitosamente en Venezuela diversos productos norteamericanos y europeos, y también ha otorgado licencias de fabricación, en el área del Caribe, para nuestros propios productos.

En Biotech, tienen como misión el proveer productos y servicios para la salud, orientados al mejoramiento de la calidad de vida, elaborados bajo las normas y principios más exigentes, y con la mejor relación precio valor.

Para cumplir su misión, se esfuerzan por mantener una organización sustentada en sólidos principios éticos y ambientales, con espíritu innovador, de alto desempeño, apegada a valores y tradiciones, ágil, eficaz, y con un grupo humano motivado, comprometido, participativo y con alto sentido de pertenencia.

Estructura de la Dirección de Recursos Humanos:



Objetivos Básicos del Cargo:

Es responsable de la formulación, implementación, aplicación y desarrollo de las políticas de personal y relaciones laborales de la organización.

Perfil de Competencias del Cargo:

- Liderazgo
- Toma de Decisiones
- Trabajo en Equipo
- Manejo Estratégico de Personal
- Relaciones Sindicales

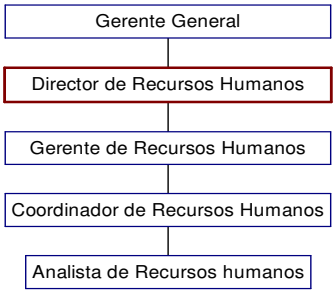
Laboratorios Elmor es una empresa Farmacéutica fundado en la década de los 60' teniendo como base la representación comercialización de los productos de una compañía europea llamada Angelini, esto fue bajo el auspicio de Helmogenes Chacin e hijos, entre las principales drogas comercializadas encontramos la Cianocobalamina, la Oxolamina y en el año 1967 se lanza al mercado la Bencidamina (Tantum).

De ese momento en adelante se comienza a consolidar en el mercado nacional y en el año a984 el grupo Angelini toma el control de la empresa. Empieza, entonces, la etapa de crecimiento sostenido de Laboratorios Elmor, entre otras cosas se invierte fuertemente en su planta de manufactura y para el año 1985 se adquiere a Laboratorios Lafar lo que origina que se comercialicen nuevos productos como Brugesic, Liolactil y Lafarcaina.

En los años 90 se consolida dentro de las primera 10 empresas del mercado nacional bajo la tutela del Dr. Roberto Prego en la presidencia.

A finales de la década llega a ser la primera compañía en ventas dentro del sector venezolano , y en el año 2000 se realiza una asociación comercial con Aivax, compañía farmacéutica americana, la cual adquiere una mayoría de acciones y sigue consolidándose dentro de las primeras 5 empresas del mercado farmacéutico.

Estructura de la Dirección de Recursos Humanos:



Objetivos Básicos del Cargo:

Planificar, formular y dirigir las políticas y estrategias en todas las áreas de recursos humanos de acuerdo a los lineamientos de la organización. Establecer y/o proveer asesoramiento en la definición de los términos de la negociación colectiva. Representar a la empresa ante organismos públicos y/o privados en actividades oficiales o socioculturales. Participar en el Comité Directivo de la Empresa.

Perfil de Competencias del Cargo:

- Liderazgo
- Interacción Personal
- Capacidad de Planificación
- Creatividad e Innovación

La Historia de Meyer Productos Terapeuticos S.A., se remonta en el año 1927, cuando Karl Meyer, farmacéutico alemán, viene al país y comienza la fabricación de medicinas en la azotea de la joyería de Gathmann Hermanos en el centro de Caracas, inventaba, fabricaba, empacaba y vendía sus medicamentos ayudado por una obrera y por el chofer de su camión.

Su primer producto Bioglobina, un reconstituyente exitoso para la época. Luego junto con su primer socio comercial, el Sr. Willy Bez, mudo el laboratorio a una casa céntrica en Santa Resalía. Para los años 1938-1942 funciono en San Agustín del Sur y en el transcurso de la Segunda Guerra Mundial decidieron fundar una empresa asesorada por científicos investigadores europeos, el "Instituto Quimico-Biológico" situado en la Nueva Granada.

En el año 1959 se separaron los socios fundadores de esta empresa siguiendo, el Sr. Bez con los productos populares del "Instituto Quimico-Biologico" en su nueva empresa, Bequin, la cual fue absorbida por Zuos, división de Laboratorios Vargas y es entonces cuando en 1959 el Sr. Karl Meyer adquirió un terreno en Boleita y construyo la actual sede.

En 1960 nace nuestra empresa de hoy, Meyer Productos Terapeuticos S.A., como laboratorio farmacéutico dedicado a la elaboración, distribución y venta de productos éticos propios.

Para 1961-1971 se celebraron contratos de fabricación de varias compañías transnacionales y nacionales como Bayer, Merck, Merck Alemana, Johnson, Lederle.

En 1975 transformaron al viejo edificio en tres plantas y en 1976 ampliaron el edificio en cinco plantas y un sótano.

Karl Meyer muere en 1978 y su hijo Klaus Meyer, tomo el comando de la empresa. Quien ha realizado un excelente manejo del laboratorio.

Al pasar del tiempo y siguiendo la evolución y exigencias del mercado farmacéutico a escala mundial y en nuestro país, se fueron ampliando y agregando nuevas unidades de negocio.

Nace en abril de 1995 una nueva unidad de negocio "Alian Pharmaceuticals" la que se dedicaría al mercadeo y venta de productos enfocados al area de Salud femenina, pediatría y cardiología.

En noviembre de 1998, se creo "Daliol Pharmaceuticals" la nueva unidad de negocio de M.P.T., ha de lanzar al mercado farmacéutico los productos genéricos. Representados por el punto rojo, un símbolo de calidad, seguridad y confianza a un menor costo.

Por el alto porcentaje que representaban las ventas de los productos O.T.C. y la excelente oportunidad de negocios, en enero de 1999, se crea la línea de productos O.T.C. (Over The Counter).

Estructura de la Dirección de Recursos Humanos:

Objetivos Básicos del Cargo:

Dirigir, planificar, organizar y controlar los procesos de administración de personal, reclutamiento, selección, organización, administración de salarios, evaluación de actuación, adiestramiento, desarrollo de bienestar social y contratación colectiva, con la finalidad de garantizar a Meyer Productos Terapeuticos S.A., el recurso humano mas idóneo comprometido y capaz de cubrir los requerimientos de la organización logrando un adecuado clima organizacional.

Perfil de Competencias del Director de Recursos Humanos:

- Planificación Estratégica
- Supervisión
- Trato con el Publico
- Relaciones Interpersonales
- Manejo de Objeciones y Reacciones

CAPITULO II: MARCO METODOLOGICO

1. Tipo de Investigación:

La investigación científica, se clasifica en estudios de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativos, dependiendo del alcance que pueda tener la investigación.

El presente estudio es de tipo descriptivo, pues lo que se pretende es, ”seleccionar una serie de cuestiones y medir cada una de ellas independientemente, para así, describir lo que se investiga”. (Sabino,1997, p.60). En este caso, se pretenden medir cada una de las competencias genéricas del Gerente de Recursos Humanos, para luego describir los resultados.

2. Diseño de Investigación:

Con respecto al diseño de Investigación Hernández y otros (1998), señalan que existen dos tipologías: el experimental y el no experimental. Para este estudio se selecciono el diseño no experimental debido, a que no se pretende manipular variable alguna, sino simplemente ”...observar el fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para después analizarlo.” (Hernández y otros,1998, 184).

De acuerdo a la clasificación de los diseños no experimentales, este estudio se caracteriza por ser transeccional-descriptivo, en primer lugar, porque”...recolecta datos en un solo momento y en un tiempo único.” (Hernández y otros,1998, 186), para luego describir las variables. Y en segundo lugar porque una vez conocidos los valores a través de los cuales se manifiestan las variables, se procede a describirlas.

Este estudio, se dirigió a conocer el perfil de competencias real e ideal del Gerente de Recursos Humanos, en un momento determinado, y una vez obtenidos los valores o frecuencias por cada competencia, se procedió a describir la situación.

3. Unidad de Análisis:

La unidad de análisis, del presente estudio conformada por los Gerentes del área de RRHH, sus subordinados, pares y miembros de la Alta Gerencia, en empresas pertenecientes a la Industria Farmacéutica, ubicadas en el área Metropolitana de Caracas. Con planta manufacturera en el territorio nacional, con una Gerencia de Recursos Humanos que reporte directamente a la Alta Gerencia de la organización y por ultimo con un Perfil de Competencias del Gerente de Recursos Humanos, previamente definido por la Alta Gerencia.

Se selecciono, esta unidad de análisis porque principalmente los objetivos de la investigación van dirigidos a conocer y analizar el perfil de Competencias Real y el Perfil de Competencias deseado por la Alta Gerencia de la Organización, para el Gerente de Recursos Humanos.

4. Población:

La investigación fue un estudio de campo, orientado a recolectar datos directamente de la realidad sin manipularlos. Es por ello, que se presenta a continuación la población y la muestra previamente delimitadas.

La población o universo del presente estudio comprendió, todas aquellas empresas pertenecientes a la Industria Farmacéutica, ubicadas en el área Metropolitana de Caracas. Con planta manufacturera en el territorio nacional, con una Gerencia de Recursos Humanos que reporte directamente a la Alta Gerencia de la organización y finalmente, con el perfil de Competencias del Gerente de Recursos Humanos, definido por la Alta Gerencia de la Organización.

Con las características anteriormente mencionadas, se encontraron 8 laboratorios. Debido principalmente, a que del total de Laboratorios Farmacéuticos, algunas multinacionales no poseen planta en Venezuela ya que importan sus productos terminados y listos para la venta. Otros laboratorios, nacionales o multinacionales, utilizan las instalaciones de otras empresas para su

producción, por lo tanto estas organizaciones no necesitan una estructura organizacional muy amplia, que incluya una Dirección o Gerencia de Recursos Humanos con supervisión directa por parte de la Alta Gerencia.

5. Muestra:

La muestra del presente estudio fue de tipo no probabilístico, Es decir, "…la elección de los elementos no dependió de la probabilidad, sino de las causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra". (Hernández, 1998, p.207).

Esto se debió a lo limitado que fue el acceso a ciertas organizaciones, primero porque muy pocas contaban con las características definidas en la población y en segundo lugar porque las que poseían todos los requisitos, no suministraron información.

Por lo tanto, la muestra estuvo conformada por cinco (5) empresas pertenecientes a la Industria Farmacéutica, ubicadas en el área Metropolitana de Caracas. Con planta manufacturera en el territorio nacional, con una Gerencia de Recursos Humanos que reporta directamente a la Alta Gerencia de la organización y finalmente, con el perfil de Competencias del Gerente de Recursos Humanos, definido por la Alta Gerencia de la Organización.

A continuación, se explica de manera detallada como se obtuvo la muestra.

Primero, a través de un Ranking por corporaciones en el mercado farmacéutico, se seleccionaron los primeros 30 laboratorios en Venezuela, de acuerdo al numero de unidades vendidas. Con este primer paso se pretendió tomar una muestra representativa del mercado.

El posicionamiento total de estas 30 empresas es del 83,52% del mercado. Lo que nos indica, que es un mercado sumamente competido, como lo indican los porcentajes observados en el Ranking. Es decir, el laboratorio con mayor

posicionamiento en el mercado para Junio del presente año es Leti Corp, tan solo con un 7,26% del mismo.[1]

De esta lista de empresas farmacéuticas, fueron seleccionadas, aquellas con planta manufacturera en el territorio nacional; lo cual redujo la lista de 30 a 18 laboratorios. Esta primera delimitación se realizo, porque muchos de estos laboratorios son empresas transnacionales que importan los medicamentos, o son empresas pequeñas que funcionan elaborando sus productos en plantas de otros laboratorios, lo que indica que tiene una estructura organizacional relativamente pequeña, y ello no seria representativo para este estudio.

Seguidamente, se seleccionaron aquellas industrias que poseen una Gerencia de Recursos Humanos constituida, que reporte directamente a la Alta Gerencia de la organización. Con esta clasificación, los laboratorios se redujeron a catorce (14).

El siguiente paso, fue verificar cuales de estos catorce (14) laboratorios poseen el perfil de competencias del Gerente Recursos Humanos (Gerente o Director según el caso), según la opinión de la Alta Gerencia. Este fue un paso indispensable, para poder lograr nuestro primer objetivo, el perfil ideal del Gerente de Recursos Humanos, según la opinión de Alta Gerencia.

Solo ocho (8) laboratorios cubrieron estos requisitos. De los cuales, solo cinco (5) facilitaron el acceso a la información.

Para ilustrar de forma clara este proceso presentamos un cuadro detallando cada uno de los pasos que dio como resultado la muestra de cinco laboratorios.

[1] Fuente: PMV VENEZUELA (PM Plus)

VER CUADRO DE RANKING DE LABORATORIOS EN EXCEL

6. Recolección de los Datos:

Los datos se obtuvieron a través de un instrumento conformado por preguntas cerradas y cumpliendo con las especificaciones de una escala Likert.

Para la medir cada indicador (en este caso cada conducta observable) se utilizaron siete (7) categorías, es decir una escala de frecuencias que va desde "casi nunca" hasta "siempre" con una puntuación de 1 a 7.

Para la aplicación de este instrumento se utilizo la metodología de 360º o Multifuente. Esto para obtener respuestas desde varias perspectivas y así una apreciación lo más cercana posible a la realidad.

El instrumento se aplicó, al supervisor del Gerente de Recursos Humanos (Alta Gerencia), dos supervisados, dos pares y finalmente al mismo Gerente de Recursos Humanos. Con ello se pudo cubrir el segundo objetivo de la investigación: Conocer el perfil de Competencias real del Gerente de Recursos Humanos de la Industria farmacéutica.

7. Validez:

Para cumplir con el primer objetivo: Conocer el perfil ideal del Gerente de Recursos Humanos, según opinión de la Alta Gerencia en la Industria Farmacéutica. Se procedió, luego de obtenido el perfil de competencias ideal, a validar con la Alta Gerencia, la relación que se estableció entre las Competencias Genéricas según Hay Group y las competencias ideales según la Alta Gerencia.

La validación permitió elaborar, el instrumento de recolección de datos, basándose en las conductas observables que describe Hay Group para cada Competencia Genérica.

Durante la elaboración del instrumento de recolección de datos, se contó con la asistencia de un experto en Metodología y con un experto en Competencias de Hay Group.

8. Análisis de los Datos:

Nuestro estudio describe datos, puntuaciones y/o promedios de cada variable, por lo que la investigación se basó en la técnica de Estadística Descriptiva (distribución de frecuencias), a través de la cual se realizaron gráficos y tablas de distribución de frecuencia, que dieron como resultado análisis cuantitativos para la interpretación de los datos.

9. Operacionalización:

Es necesario destacar que la Operacionalización de variables, utilizada para este estudio esta basada en la teoría de Hay Group.

Presentamos a continuación, un cuadro general, que describe la variable " Perfil de Competencias Genéricas", las dimensiones y sub-dimensiones que son una clasificación de las competencias Genéricas según Hay Group, los indicadores que son una definición de la competencia, según Hay Group, y finalmente los Items que son conductas Observables de acuerdo la competencia, de igual manera según Hay Group.

VER CUADRO DE OPERACIONALIZACION EN EXCEL

CAPITULO III: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.

VER GRAFICOS DE LABORATORIOS EN POWER POINT

Caso 1. NOVARTIS

VER GRAFICOS Y COMENTARIOS DE NOVARTIS EN POWER POINT

Caso 2. GLAXO SMITH KLINE

VER GRAFICOS Y COMENTARIOS DE GLAXO EN POWER POINT

Caso 3. BIOTECH

VER GRAFICOS Y COMENTARIOS DE BIOTECH EN POWER POINT

Caso 4. ELMOR

VER GRAFICOS Y COMENTARIOS DE ELMOR EN POWER POINT

Caso 5. MEYER PRODUCTOS TERAPEUTICOS

VER GRAFICOS Y COMENTARIOS DE MEYER EN POWER POINT

ANALISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS

Cuadro 1. Análisis Comparativo de las Competencias Ideales

LIDERAZGO					
	NOVARTIS	GLAXO	BIOTECH	ELMOR	**Promedio**
Autoevaluación	**6,40**	**6,80**	**6,66**	5,50	6,34
Supervisor	5,80	6,00	4,60	5,00	5,35
Supervisado	6,20	6,10	**6,65**	7,00	6,49
Par	6,10	6,20	4,80	**6,25**	5,84
Promedio	6,13	6,23	5,69	6,17	
Desviación Est.	0,33	0,43	1,12	0,82	

INICIATIVA					
	NOVARTIS	GLAXO	BIOTECH	ELMOR	**Promedio**
Autoevaluación	6,00	6,00	**6,33**	**6,50**	6,21
Supervisor	**6,25**	6,00	3,33	**6,50**	5,52
Supervisado	5,88	6,33	6,66	7,00	6,47
Par	6,00	**6,50**	4,50	6,00	5,75
Promedio	6,00	6,28	5,33	6,50	
Desviación Est.	0,57	0,25	1,44	0,55	

ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE				
	NOVARTIS	GLAXO	MEYER	**Promedio**
Autoevaluación	**5,80**	**6,50**	**7,00**	6,43
Supervisor	6,20	5,33	4,66	5,40
Supervisado	**5,80**	5,58	4,75	5,38
Par	**5,80**	6,00	4,83	5,54
Promedio	5,87	5,83	5,14	
Desviación Est.	0,30	0,83	0,97	

TRABAJO EN EQUIPO				
	NOVARTIS	GLAXO	BIOTECH	**Promedio**
Autoevaluación	6,40	**6,40**	6,75	6,52
Supervisor	5,80	6,00	4,00	5,27
Supervisado	**6,10**	5,80	6,50	6,13
Par	6,30	**6,40**	**5,13**	5,94
Promedio	6,13	6,13	5,67	
Desviación Est.	0,53	0,60	1,13	

El presente análisis comparativo permite observar la frecuencia en la que se repite una misma competencia en las diferentes organizaciones.

En primer lugar existe coincidencia con respecto a la competencia “Liderazgo” e “Iniciativa” en un 80% de los laboratorios encuestados. Ya que las consideran competencias necesarias para el líder del Departamento de Recursos Humanos.

Seguidamente encontramos los casos de “Orientación hacia el Cliente” y “Trabajo en Equipo”, en las que solo un 60% de los Laboratorios están de acuerdo en colocarlas como competencias ideales, para el mencionado cargo.

Luego encontramos las competencias “Orientación hacia el Logro”, “Desarrollo de Personas”, “Impacto e Influencia”, “Desarrollo de Relaciones” y “Perspicacia hacia el Negocio”, donde solo dos de cinco laboratorios coinciden en tenerlas como competencias necesarias para el Gerente de Recursos Humanos.

Finalmente las competencias “Autoconfianza” y “Dirección de Personas” que se encuentran cada una, en un determinado laboratorio.

Gráficamente podemos observar y concluir que no existe uniformidad en el Perfil del Gerente de Recursos Humanos de la Industria Farmacéutica, ya que la coincidencia entre las competencias de cada laboratorio es mínima.

Cuadro 2. Análisis de la Brecha entre el Perfil Real con respecto al Perfil Ideal

ANALISIS COMPARATIVO DE BRECHAS CON RESPECTO A SU IDEAL					
	NOVARTIS	GLAXO	BIOTECH	ELMOR	MEYER
LIDERAZGO	-0,47	-0,57	-0,31	-0,33	
INICIATIVA	-0,75	-0,39	-0,67	0,00	
ORIENTACION AL CLIENTE	0,67	-0,50			-1,20
TRABAJO EN EQUIPO	-0,07	-0,87	0,16		
ORIENTACION HACIA EL LOGRO	-0,53	0,93			
DESARROLLO DE PERSONAS	-0,63		0,50		
IMPACTO E INFLUENCIA	0,37				-1,57
DESARROLLO DE RELACIONES				0,33	-0,29
PERSPICACIA DEL NEGOCIO				-0,58	-1,92
AUTOCONFIANZA		-0,67			

En este cuadro se presentan los puntajes de las brechas, entre el perfil real y el perfil ideal de cada competencia.

En líneas generales, la mayoría de los puntajes, se encuentran por debajo del ideal. Es notorio el caso del Laboratorio Meyer, donde la diferencia es bastante significativa, ya que los cuatro puntajes negativos, mas altos pertenecen a este laboratorio.

Con respecto a los pocos puntajes positivos obtenidos, podemos destacar a Glaxo y Novartis, como aquellos que tienen el puntaje mayor, sin embargo esta diferencia es levemente representativa ya que no supera la unidad.

Finalmente, el caso de Elmor presenta la única coincidencia del perfil real con el perfil ideal, de valor “0”, es decir existe, coherencia entre lo deseado por la Alta Gerencia de la organización y lo observado en la realidad con relación a la competencia Iniciativa.

Cuadro 3. Análisis General por Competencias

COMPETENCIAS POR LABORTORIO					
	NOVARTIS	GLAXO	BIOTECH	ELMOR	MEYER
LIDERAZGO	X	X	X	X	
INICIATIVA	X	X	X	X	
ORIENTACION AL CLIENTE	X	X			X
TRABAJO EN EQUIPO	X	X	X		
ORIENTACION HACIA EL LOGRO	X	X			
DESARROLLO DE PERSONAS	X		X		
IMPACTO E INFLUENCIA	X				X
DESARROLLO DE RELACIONES				X	X
PERSPICACIA DEL NEGOCIO				X	X
AUTOCONFIANZA		X			
DIRECCION DE PERSONAS					X

A continuación presentamos un análisis del promedio de todos los evaluadores, para cada una de las competencias y para cada uno de los laboratorios, con la finalidad de poder destacar aquellas competencias que se repiten en la mayoría de laboratorios y resaltar adicionalmente, que observadores las evaluaron en niveles altos.

Para ello, solo tomamos cuatro competencias, debido a que las otras se presentaban solo en dos o en un laboratorio.

Es necesario resaltar que en ningún caso, los cinco laboratorios coinciden en colocar una misma competencia en su Perfil Ideal del Gerente de Recursos Humanos.

Se observan solo dos casos de competencias en las que coinciden cuatro de cinco laboratorios, con "liderazgo" e "Iniciativa". La competencia "Orientación hacia el Cliente" y "Trabajo en equipo" se repite en tres de cinco laboratorios.

En este sentido, se puede apreciar que la evaluación que esta más próxima al Ideal, y que se repite en varios laboratorios, es la de los mismos Gerentes de Recursos Humanos, ya que en 9 casos dentro de las competencias mencionadas, el promedio más cercano al ideal fue el de la Autoevaluación.

También, se observaron casos aislados en los que diferentes evaluadores se acercaron al perfil ideal, sin embargo cabe mencionar que el supervisor y el supervisado fueron los dos evaluadores, que se ubicaron en menos ocasiones, cerca del perfil ideal.

Lo descrito anteriormente, se debe que la persona, en este caso el Gerente de Recursos Humanos, generalmente sé autoevalúa por encima de los demás, contrarrestando de esta manera, la opinión de aquellos, con los que comparte el trabajo diario, que generalmente son, los supervisores, supervisados y pares.

Por ultimo, se puede concluir, que en el caso del "Liderazgo" y la "Iniciativa" la evaluación mas alta es la de los supervisados, ya que es lógico pensar que para ellos, estas competencias son importantes y deben ser valoradas.

Seguidamente en el caso de "Orientación al Cliente" y "Trabajo en Equipo", la apreciación mas alta fue la Autoevaluación, es decir, los Gerentes de Recursos Humanos de la Industria Farmacéutica, consideran que es muy importante poseer, estas dos competencias.

Finalmente podemos destacar que Glaxo, es la empresa que más valora el "Liderazgo", la "Iniciativa" y el "Trabajo en Equipo", situación expresada a través, del promedio de todos los observadores. Mientras que Novartis igualmente, a través del promedio de todos los observadores, valora la competencia "Orientación hacia el Cliente".

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

Este estudio permitió determinar la brecha existente entre el Perfil de Competencias Genéricas deseado por la Alta Gerencia de la organización Vs. el Perfil de Competencias Genéricas real de las personas que desempeñan el cargo de Gerente de Recursos Humanos, en una muestra de empresas del sector farmacéutico.

En primer lugar, el conocer el perfil de competencias ideal, para los Gerentes de Recursos Humanos, según la Alta Gerencia, permitió verificar que existen grupos de competencias distintos para cada uno de los laboratorios, debido a la importancia, que cada una de ellas representa para la organización. Es decir, no hubo ninguna competencia que se observara en todas las empresas, sin embargo en el caso de la competencia “Liderazgo” e “Iniciativa”, cuatro de cinco laboratorios, están de acuerdo en incluirlas, como competencias ideales en el Gerente de Recursos Humanos de su empresa.

Por otro lado, para poder determinar la brecha entre el perfil de competencias ideal y real, fue necesario medir, a través de una evaluación 360º, el perfil real de Gerente de Recursos Humanos. Este proceso, permitió, concluir, que la opinión o evaluación de las competencias en el Gerente de Recursos Humanos, entre cada organización fue distinto y variado.

Al prestar atención a la percepción de los observadores: subordinados, jefes y colegas que participaron en el proceso de evaluación del Gerente de Recursos Humanos, se pudo detectar una notable variedad en las opiniones de cada evaluador, indicando de esta manera poca coherencia entre las percepciones o evaluaciones. Esto, a nuestro juicio se puede derivar de la heterogeneidad existente entre cada laboratorio, con respecto al perfil ideal, y en segundo lugar a las diferencias en cuanto a estructura y cultura de las empresas se refiere.

Otro aspecto a resaltar con base en los resultados obtenidos, es la tendencia de los Gerentes de Recursos Humanos a autoevaluarse por encima, o lo mas cercano al promedio ideal.

En el caso de los supervisores y supervisados en cambio, se observo la tendencia a alejarse del perfil ideal, sin embargo esto no quiere decir que dichos observadores presentaron las evaluaciones más bajas, sino simplemente, que no se acercaban a lo ideal para la organización.

En definitiva, es importante destacar que se identificaron brechas en su mayoría negativas o por debajo del perfil ideal, y solo en algunos casos, el perfil de competencias real estuvo por encima del ideal.

Se puede por lo tanto, concluir que para el momento en que se llevo a cabo este estudio, se encontraron brechas negativas significativas entre el perfil de competencias ideal y el perfil de competencias real del Gerente de Recursos Humanos en el sector farmacéutico, lo que indican una falta de alineación entre las exigencias de la Alta Gerencia y la acción gerencial llevada a cabo por los Gerentes de Recursos Humanos, en base a las conductas que permiten mejores resultados con una mayor frecuencia y en diferentes situaciones.

Esta situación puede presentarse, posiblemente debido a la falta de actualización del perfil de competencias en cada empresa o a la falta de diagnostico de las necesidades de desarrollo del Gerente de Recursos Humanos en función de las competencias ideales de la empresa. Por lo cual es recomendable, si se desea mantener, una posición competitiva en el mercado, recurrir al análisis de las deficiencias, para de esta manera proporcionar la formación necesaria y alinear las competencias reales con las ideales.

Recomendaciones:

Durante la fase de aplicación del instrumento se observaron una serie de aspectos útiles para la elaboración de futuros estudios.

Entre las recomendaciones que se exponen para posteriores investigaciones, se considera interesante, el realizar un estudio similar al presente, con los Gerentes o Directores de Recursos Humanos de otras ramas de actividad o sectores económicos.

En segundo lugar, un estudio enfocado hacia otras Gerencias o Direcciones, como por ejemplo las pertenecientes a Mercadeo y Ventas, Comercialización etc., en el mismo sector farmacéutico seria igualmente. Ya que estas empresas, coinciden en destacar, que el mercado las lleva a concentrarse principalmente en las áreas destinadas a la Venta y Comercialización de sus productos. Es por esto, que en la mayoría de los casos, el perfil de competencias de los cargos de Visitador Medico, Gerente de Producto, Gerente de Ventas y Gerente de Mercadeo, se encuentran previamente definidos.

Finalmente recomendamos, como metodología para estudios similares, aplicar como técnica de recolección de datos, encuestas de 360 grados, ya que a través de esta, se obtuvieron datos bastante precisos, que sirvieron posteriormente de base para el análisis de la situación estudiada.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

ACOSTA, Francisco; Armas, Rosmina. Perfil Sociolaboral de Egresados en RRHH de la U.C.A.B entre 1992 y 1997, y las competencias exigidas por el Mercado Laboral al año 2001, Caracas, 2001, UCAB, Tesis de Grado de Relaciones Industriales.

BARRERA, Jorge. (2002). La persona correcta en el lugar correcto. Mundo Ejecutivo.

BECKER, Brian y otros. El cuadro de mando de RRHH, España, Ediciones Gestión 2000, S.A. 2001

BETHELL- FOX, Charles. Las Competencias: clave para una gestión integrada de RRHH y Competency Assessment Methods, España, Ediciones Deusto S.A.

BORMAN, W.C. Organization Behavior and Human Performance, USA, 1974.

BUTTERISS, Margaret. Reinventando Recursos Humanos, España, Ediciones Gestión 2000, S.A. 2001

CORPORATE LEADERSHIP COUNCIL. Implicaciones Estratégicas de la Nueva Economía, EE.UU, 1999.

DIFUSA FRONTERA DE LA GERENCIA DE PERSONAL. Chapple, Kirsty y Rajan Amin, El Universal, Quinto Cuerpo, Lunes 19 de Febrero de 2001.

FLORES, Fernando. Creando Organizaciones para el Futuro, Chile, Ediciones Dolmen, 1996.

FORBES, Malcom. Las nuevas leyes del mercado: cambio evolutivo a velocidad rutinaria, 1991.

GEORGE, General. Un plan estratégico para la Gestión de Recursos Humanos, 1993.

GESTION POR COMPETENCIAS. Culshaw, Fabiana, El Universal, Quinto Cuerpo, lunes 12 de noviembre de 2001.

GOMEZ-MEJIA, Luis R. y otros. Gestión de Recursos Humanos, España, Editorial Prentice Hall, 1998.

GONZALEZ, Rodolfo. Evaluando las Competencias en Empresas Competitivas, 2002.

HAY GROUP, Competencias en la Gestión Humana, Venezuela, 2001

HERNANDEZ, Juan Carlos. Capacitación Laboral para Jóvenes, Colombia, Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional, 2000.

IBARRA, Agustín. Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral, Montevideo,
Boletín Cinterfor / OIT, 2000.

KRAUT, Allen I. Organizational Surveys, USA, Jossey-Bass Publishers, 1996.

LÉVY-LEBOYER, Claude. Gestión de las Competencias, España, Ediciones Gestión 2000, S.A. 2002

MARELLI, Anne. Introducción al Análisis y Desarrollo de Modelos de Competencia, 1999.

MARQUEZ, Lud. Gerencia de Recursos Humanos en tiempos de cambio, Caracas, IESA, 1998.

MENDEZ, Carlos. Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas, Colombia, Editorial Mc Graw – Hill, 1998.

MERTENS, Leonard. Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelo, Montevideo, Boletín Cinterfor/ OIT, 1997.

MERTENS, Leonard. Sistemas de Competencia Laboral, Montevideo, 1996.

PDVSA. Metodología para identificar competencias, Caracas, 1998.

SAMPIERI, Roberto y otros. Metodología de la Investigación, México, Editorial Mc Graw-Hill, 1996.

TORNOW, Walter W. Maximizing the Value of 360-degree Feedback, USA, Jossey-Bass, 1998.

TOWNSEND, Robert. Ideas Cambiantes respecto a la gestión de Recursos Humanos, 1992.

URIZ, Javier. La Subjetividad de la Organización, el poder más allá de las estructuras, México, Editorial Siglo XXI, 1994.

WALDMAN, David A. The power of 360º Feedback. Gulf Publishing Company, USA, 1998.

Paginas Web:

AZCUNE, Néstor. (2002). El socio Estratégico.
URL: http://www.negocios.com.ar/secciones/recursos_humanos/nsrh122.htm

DOMINGO, Delgado. (2000). Modelos de Gestión por Competencias.
www.LaGente.com

INTERMANAGERS, (2001). El director de Recursos Humanos en la organización del siglo XXI.
www.LaGente.com

El proceso Histórico de las Ciencias de la Salud (2001).
URL: http://perso.wanadoo.es/icsalud/farma.htm

ANEXOS

ANEXOS

Anexo 1.- Validación de Expertos
Anexo 2.- Carta de Validación para las Empresas
Anexo 3.- Validación de Novartis
Anexo 4.- Instrumento Novartis
Anexo 5.- Validación Glaxo Smith Kline
Anexo 6.- Instrumento Glaxo Smith Kline
Anexo 7.- Validación Biotech
Anexo 8.- Instrumento Biotech
Anexo 9.- Validación Elmor
Anexo 10.- Instrumento Elmor
Anexo 11.- Validación Meyer Productos Terapeuticos
Anexo 12.- Instrumento Meyer Productos Terapeuticos

VER ANEXOS EN EXCEL