

MODELO DE GESTION LABORATORIOS S.F.C. LTDA

Por:
MARIA NANCY RIAÑO
Cód: 51.858.303

RUBY LICED JEREZ GUERRERO
Cód: 52.019.705

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL

Presentado a: **ARIEL REYES**



UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS
Y DE NEGOCIOS – ECACEN
CURSO DE PROFUNDIZACIÓN GERENCIA ESTRATÉGICA
RESPONSABLE
BOGOTA
2009

CONTENIDO

	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	6
2. JUSTIFICACIÓN	7
2.1 OBJETIVOS	8
2.1.1 General	8
2.1.2 Específico	8
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
4. ESPECIFICACIONES DE LA EMPRESA	10
4.1 HORIZONTE ORGANIZACIONAL	10
4.1.1 Misión	11
4.1.2 Visión	11
4.1.3 Valores Institucionales	11
4.2 UBICACIÓN	11
4.3 PERSONAL	11
4.4 PROVEEDORES	11
4.5 PRODUCTOS	12
4.6 CLIENTES	14
4.7 JORNADAS LABORALES	14
5. FICHA DE LA EMPRESA Y LISTA DE CHEQUEO DEL ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO	15
5.1 TABLA DE STAKEHOLDERS	16
6. MATRIZ 5W 1H VARIABLE RELACIÓN CON EL PERSONAL	16
7. MARCO TEÓRICO	18
7.1 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS	18
7.2 TEORÍA DE LA EQUIDAD	19
7.3 TEORÍA DE SHEIN DEL HOMBRE COMPLEJO	19
7.4 TEORÍA DEL REFORZAMIENTO	19
7.6 TEORÍA DE LA JERARQUIZACIÓN DE LAS NECESIDADES	19
8. MARCO CONCEPTUAL	20
8.1 APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	20
8.2 ESFUERZO	20
8.3 CLIMA LABORAL	20
8.4 NECESIDADES	21
8.5 MOTIVACIÓN	21
8.6 PROCESO ADMINISTRATIVO	21
8.7 TALENTO HUMANO	21
8.8 VOLUNTAD	21
8.9 LIDERAZGO	21
9. ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN	22
9.1 ANÁLISIS DE PROBLEMA	22
9.2 ANÁLISIS DE OBJETIVOS	25
9.3 ANÁLISIS CUALITATIVO DE ALTERNATIVAS	27

9.4	ANÁLISIS CUALITATIVO DE RESULTADOS DE ALTERNATIVAS	28
10.	MODELO DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO CONTÍNUO EN EL	
	ÁREA DEL DRH EN LABORATORIOS SFC LTDA.	29
10.1	APLICACIÓN DEL MODELO AL COMPORTAMIENTO DE	
	DE SUPERVISIÓN	31
10.2	COSTO IMPLEMENTACIÓN MODELO DE GESTIÓN	32
	CONCLUSIONES	33
	RECOMENDACIONES	34
	BIBLIOGRAFÍA	35

LISTA DE GRÁFICAS

1. Organigrama	Pág. 36
----------------	-------------------

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Materias primas

Tabla 2. Productos propios (marca de laboratorio)

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo realizar un diagnóstico al interior de la organización LABORATORIOS S.F.C. LTDA, en razón a que al aplicar la herramienta de stakeholders dio como resultado carencias en la relación con los trabajadores indicando un alto grado de inconformidad.

A partir de este indicativo se analizó por qué está sucediendo, y posteriormente contribuir con aportes para dar viabilidad al desarrollo y mejoramiento de los procesos en el área afectada.

Esta lista de chequeo no pretende abarcar todas las situaciones, simplemente se pretende un punto de partida para el mejoramiento de las prácticas administrativas.

Para dar ejecución a una planeación se define metas para ser alcanzadas, estableciendo el plan de acción en el área afectada dando respuesta a la matriz 5W/1H y así contribuir al cumplimiento y mejoramiento continuo de sus procesos, que permite que su personal forje una labor que afecte positivamente la calidad de los productos y servicios que ofrece, y para ello se requiere que sus empleados tengan las competencias apropiadas. Y a su vez dar cumplimiento a la misión.

El resultado arrojado por la matriz contribuye a la implementación de los procesos de gestión con el apoyo de la descripción del marco teórico donde se prioriza las principales teoría de la motivación.

Este sistema de Marco Lógico está estructurado en tres módulos Diseño, Ejecución y Evaluación, en este trabajo se plantea el primero, el diseño en sus tres etapas análisis de involucrados (diagnóstico, situación actual), análisis de problemas, análisis de objetivos (definición, situación futura), análisis de alternativas y matriz de marco lógico (resumen ejecutivo).

2. JUSTIFICACIÓN

De acuerdo a la información obtenida y analizada en la compañía LABORATORIOS S.F.C. LTDA, se refleja gran malestar e inconformidad en el stakeholder relación con el personal, de acuerdo a ello, se propondrá un modelo de gestión.

Ante la ausencia de un modelo definido de gestión, que dé pleno cumplimiento a La misión de la empresa, se hace necesario que este se implemente al interior de la compañía, cuyo resultado permitirá presentar alternativas para lograr mejorar la actitud que tienen los empleados frente a las exigencias de la entidad, destacando la responsabilidad y profesionalismo para realizarlo.

La formulación de un plan de capacitación y mejoramiento para la planta de personal de la firma LABORATORIOS S.F.C. LTDA, tendiente a fortalecer los diferentes procesos en cabeza del recurso humano, redundará en el mejoramiento continuo de los indicadores de gestión.

El presente trabajo se realiza con el fin de contribuir en el mejoramiento de la responsabilidad social que debe tener la empresa, y que tal vez no se ha implementado, por falta de un modelo que permita iniciar una cultura corporativa definida en cuanto al compromiso por parte de recurso humano, para trabajar por un mejoramiento en la calidad de vida del personal y su grupo familiar.

2.1. OBJETIVOS

2.1.1 General.

Elaborar y proponer un modelo de gestión que permita mejorar procesos continuos que contribuyan al mejoramiento en el área de recursos humanos, fomentando un clima laboral estable, agradable y justo.

2.1.3 Específicos.

- Proponer una metodología para el mejoramiento continuo de procesos gerenciales, que permita alinear políticas de recursos humanos, de acuerdo a estrategias trazadas por la organización, en beneficio de ésta y de sus colaboradores, en el marco de una actividad responsable éticamente.
- Elaborar un diagrama causa efecto para establecer cuales son las posibles causas que genere un efecto indeseable o problema de proceso.
- Analizar los posibles factores causales del efecto para implementar soluciones adecuadas.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Laboratorios SFC LTDA, es una empresa que da prioridad a la producción, descuidando el factor humano, donde no existen beneficios que vayan más allá de lo legal, fomentado un clima laboral inconforme, desmotivado, poco comprometido, originando la deserción laboral, generando costos al captar y entrenar nuevos empleados. También se refleja problemas de salud al existir stress por la inestabilidad laboral.

.

Se hace necesario a partir del diagnostico realizado hacer que los involucrados tomen conciencia de la necesidad de implantar programar que permitan el desarrollo del factor humano.

3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué impacto genera para Laboratorios SFC LTDA., un inadecuado clima laboral?

4. ESPECIFICACIONES DE LA EMPRESA

4.1 HORIZONTE ORGANIZACIONAL- RESEÑA HISTÓRICA

Laboratorios S.F.C. LTDA nació en 1995, cuando la industria farmacéutica veterinaria en Colombia contaba con un servicio insuficiente de maquila para la fabricación de lotes en pequeñas cantidades para laboratorios que así lo requerían. Es así como nace, Laboratorios S.F.C. LTDA. con el objetivo de ofrecer una alternativa de fabricación de productos veterinarios para pequeños y grandes laboratorios cumpliendo con altos estándares de calidad de acuerdo a las exigencias del mercado.

Inicia labores en el barrio la Castellana de Bogotá, pero ante la necesidad de ampliar la infraestructura y las exigencias de organismos regulatorios como el ICA, tuvo que ser reubicada. Actualmente esta ubicado en la Zona Franca de Bogotá, donde cuenta con una planta adecuada, ofreciendo a los clientes externos, proveedores una mejor atención.

En sus comienzos prestaba servicios de maquila a pequeños laboratorios, posteriormente se crean los laboratorios de fisicoquímicos y microbiología, con el fin de ofrecer directamente al cliente este servicio. Durante los últimos dos años se tramitaron los correspondientes registros con el fin de ofrecer sus propios productos.

Es una empresa familiar con 5 socios, conformada por un matrimonio y sus tres hijos, pero las decisiones son tomadas por el fundador.

Certificaciones. El Laboratorio está certificado en B.P.M desde el año 2005, por parte del Instituto Colombiano Agrícola.

Ventajas. Ubicación: Por estar ubicado en zona franca, permite acceder a mercados internacionales con más garantías para exportar.

Es una empresa sólida financieramente, que cuenta con buen nombre en cuanto a calidad de los servicios ofrecidos, lo cual le ha dado posicionamiento en el mercado nacional.

Desventajas.-- La dirección de la compañía está en manos de una sola persona, que al momento de faltar ocasionaría gran traumatismo, puesto que la administración no cuenta con documentación que permita conocer las directrices con las que funciona.

Ej: El manejo con los clientes en cuanto a cotizaciones y fijación de precios.

-- Hay debilidad en aspectos relacionados con el Talento Humano.

4.1.1 Misión.

Colaborar con el mantenimiento de la salud animal a través de la fabricación de productos de uso veterinario en forma rentable y con excelente calidad; teniendo en cuenta la normatividad vigente y a la vez logrando un bienestar de nuestros empleados, socios y clientes.

4.1.2 Visión.

La visión de Laboratorios S.F.C LTDA. Es en un plazo máximo de 5 años estar entre los 3 laboratorios más reconocidos por su alta calidad en la fabricación y cumplimiento en la entrega de productos veterinarios.

4.1.3 Valores institucionales.

Honestidad: Somos honestos en nuestro trabajo, realizando nuestras labores con ética y compromiso, protegiendo la salud animal ante todo.

Responsabilidad: Reconocemos nuestras capacidades, nos comprometemos y damos lo mejor de nosotros para comprometernos y cumplir nuestros compromisos con clientes, proveedores, empleados y con la comunidad.

Apertura al cambio y al aprendizaje: Estamos siempre dispuestos a revisar nuestra forma de hacer las cosas, a aceptar nuestros errores como oportunidad de aprendizaje y adoptar nuevas maneras que nos permitan ser más eficientes.

Cumplimiento: Garantizamos a nuestros clientes el suministro permanente de productos de calidad constante. En situaciones coyunturales de escasez de producto, ponemos todo nuestro empeño para dar a nuestros clientes una respuesta rápida y oportuna.

4.2 UBICACIÓN

Sector occidental de la ciudad de Bogotá; Zona Franca de Bogotá (Barrio Fontibón).

4.3 PERSONAL

La planta de personal está conformada por 50 empleados, cuya vinculación está directamente por la empresa.

Organigrama de Laboratorios S.F.C. LTDA (ver anexo 1)

4.4 PROVEEDORES

-- Nacionales:

Distribuidora Córdoba y Cafarcol S.A. (Distribuyen frascos y tapones).

IMTECFIL (surte los filtros).

-- Extranjeros:

De China, España y México (materias primas para la industria farmacéutica).

4.5 PRODUCTOS

Se importan principalmente principios activos para la fabricación de los productos como son:

Tabla 1. Materias primas

Albendazol Co 25%	Ermectina 3.15
Amitraz 12.5	Ivermectina 1%
Benzatinica L.A.	Oxitetraciclina 50
Boldenona 50	Oxitetraciclina + diaminazina
Calcio-Fósforo-Magnesio-Dextrosa	Oxitetraciclina 200 I.a.
CIPERMETRINA 15	Vitamina a inyectable
Complejo B Inyectable	Penicilina triple I.a.
Fosforo+Vitamina B12	

Fuente: "Laboratorios S.F.C. LTDA."

Tabla 2. Productos propios (marca de laboratorio)

CLASIFICACION FARMACOLOGICA	PRINCIPIO ACTIVO
ANTIPARASITORIO	Albendazol 250 mg/mL suspensión oral
	Ivemectina 1%; 3.15% solución inyectable
	Ivermectina 1.87% pasta oral
	Fosfato de levamisol 22.5 g/100 mL
	Levamisol clorhidrato 150 mg/mL solución Inyectable
ANTIBIOTICO TETRACICLINA	Oxitetraciclina 200 mg/mL solución inyectable
	Oxitetraciclina clorhidrato 50 mg/mL solución inyectable
	xitetraciclina 100 mg + diaminacen diaceturato 40 mg + antipirina 150 mg/mL solución inyectable.
ANTIBIOTICO AMINOGLUCOSIDOS	Gentamicina sulfato 100 mg/mL solución inyectable
ANTIBIOTICO	Enrofloxacina 80 mg/mL

FLUOROQUINOLONA	
ANTIBIOTICO MACROLIDO	Tilosina base 200 mg/mL solución inyectable
ANTIINFLAMATORIO	Ketoprofeno 100 mg/mL
	Piroxicam 20 mg/mL solución inyectable
ANALGESICO ANTIPIRETICO	Dipirona sodica 500 mg/mL
SULFONAMIDAS	Sulfadiazina sódica 400 mg/mL + trimetoprim 80 mg/mL
CORTICOIDES	Betametasona sodio Fosfato 2 mg/mL
ESTEROIDE ANABOLICO	Undecilenato de boldenona 50 mg/mL
TRANQUILIZANTE	Nandrolona 2%
	Atropina sulfato 1 mg/mL
	Maleato de acepromacina 10 mg/mL
ESTROGENO	Benzoato de estradiol
VITAMINAS Y MINERALES	Multivitaminico Inyectable
	Vitamina A 500000 UI/mL solución inyectable
	Vitamina D3 solución inyectable
	Complejo B solución inyectable
	Vitamina A + fosforilcolamina + vitamina B12 solución inyectable.
	Hiposulfito de sodio 0.1 g/mL solución inyectable
	Sulfato de magnesio 0.1g/mL solución inyectable
	Selenito de sodio 1 mg/mL solución inyectable.
	Fosforilcolamina 100mg/mL + vitamina B12 0.05 mg/mL solución inyectable
	Hierro dextran 10% solución inyectable
	Vitamina K3 20 mg/mL + acido ascórbico 10 mg/mL
	Calcio, fosforo, magnesio, dextrosa solución inyectable

Fuente: "Laboratorios S.F.C. LTDA."

4.6 CLIENTES

Los clientes tradicionales que atiende el laboratorio

Clientes habituales	Ciudad
Mercavet LTDA	Medellín
Procaps S.A.	Barranquilla
Laboratorios Zoo LTDA	Bogotá
Laboratorios LA SANTE S.A.	Bogotá
Biochem Farmacéutica S.A.	Bogotá
Laboratorios Colvet S.A.	Bogotá
Vallecilla B Y Vallecilla M	Cali

-- Todos los clientes son nacionales.

-- El servicio de maquila y análisis fisicoquímico y microbiológico se presta a otros laboratorios.

-- La venta de productos se realiza a distribuidores y ganaderos directamente.

4.7 JORNADAS LABORALES

De lunes a viernes de 7 AM a 5. 00 PM con 45 minutos de almuerzo y 15 minutos de refrigerio y los sábados de 7:00 AM a 10 :00 AM.

Cuando existe aumento en la producción se trabajan horas extras sin exceder las 12 horas legales, pero en algunas ocasiones son impuestas.

5. FICHA DE LA EMPRESA Y LISTA DE CHEQUEO DEL ENCADENAMIENTO PRODUCTIVO

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	LABORATORIOS SERVICIOS FARMACEUTICOS DE CALIDAD LTDA
NOMBRE DEL EVALUADOR	LICED JEREZ , MARIA NANCY RIAÑO PARDO
FECHA	20009-07-31
OBJETIVO Y ALCANCE	DETERMINAR IMPACTO DEL PROBLEMA ANTE LOS STAKEHOLDERS Y PRIORIZARLOS
NÚMERO DE EMPLEADOS EN EL ÁREA DE TRABAJO	50
TIPO DE PRODUCTO/SERVICIO QUE OFRECE	FABRICACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS DE USO VETERINARIO
¿EXPORTA?	SI
RANGO DE ACTIVOS (EN CANTIDAD DE SALARIOS MÍNIMOS)	

STAKEHOLDER	HALLAZGOS	PUNTAJE	PUNTAJE TOTAL
		INDIVIDUAL	
INTERNOS			4,9
RELACION CON LOS TRABAJADORES	¿La Compañía ha establecido y comunicado un código de conducta?	5	4,9
	¿Se han definido niveles de autoridad?	4	
	¿Se han implementado canales de comunicación efectivos?	5	
	¿Se mide el rendimiento de la organización e investigan resultados inesperados en las siguientes áreas?: - Recursos humanos - Procesos - Satisfacción de los clientes -Financieros	5	
	Existe un plan de recursos humanos que está alineado con los objetivos y las estrategias de la compañía y que incluye, reclutamiento de nuevos empleados, compensación, capacitación de empleados, etc	5	
	La compañía cuenta con procedimientos que le permiten identificar las necesidades de capacitación de sus empleados teniendo en cuenta los objetivos y estrategias planteadas	5	
	Se define y revisa el cumplimiento de planes de capacitación	5	
	El desempeño de los empleados es medido por lo menos una vez al año	5	
	El reconocimiento y los beneficios de los empleados es otorgado de acuerdo con el resultado de la evaluación de desempeño	5	
	Se monitorea el clima organizacional	5	

Adaptado de: Guía didáctica enviada por el Tutor

5.1 TABLA DE STAKEHOLDERS

STAKEHOLDER	PROEMDEIO
1. Relacion con los trabajadores	5
2. Encadenamiento productivo	4
3. Transparencia	1,714285714
4. Medio ambiente	1.611.111.111
5. Clientes y usuarios	1
6. Comunidad	2.7
7. Gobierno	1,5

Tomado de: Guía didáctica enviada por el Tutor

Stakeholders de Relación con los Trabajadores y Encadenamiento Productivo.

6. MATRIZ 5W 1H SOBRE VARIABLE RELACIÓN CON EL PERSONAL

Descripción: Al hacer el análisis de chequeo sobre el stakeholders relación con los trabajadores se refleja insatisfacción del recurso humano donde no existe ningún proceso que permita evaluar el clima organizacional de la empresa.

Descripción:

Nombre del documento: **MATRIZ 5W 1 H**

Empresa: **Laboratorios SFC Ltda..**

Procesos: **desarrollo del personal**

<p>¿Que se hace ahora? --Al personal solo se le ofrece lo legal</p> <p>¿Que se está haciendo? --Se hacen los procesos básicos como son reclutamiento, selección y control de los empleados.</p> <p>¿Qué debería hacerse? --Organizar procesos de mejoramiento continuo con planes estratégicas que permitan contribuir con responsabilidad social brindando un mejor clima laboral. -- Asignar recursos para la implementación de programas.</p> <p>¿Qué otra cosa podría hacerse? -- Conciencia por parte del dueño de la empresa para acceder a compartir y delegar funciones para que los procesos sean más ágiles y competitivos, teniendo en cuenta el recurso humano como prioridad.</p> <p>¿Qué otra cosa debería hacerse? -- Involucrar a todo el personal con la participación de ideas, propuestas,</p>	<p>¿Por qué se hace así ahora? --No existe una política y procesos de gestión humana, que ofrezca apoyo al personal.</p> <p>¿Por qué debe hacerse? --Permite al personal trabajar con más sentido de pertenencia y satisfacción aumentando su productividad y un clima organizacional agradable.</p> <p>¿Por qué hacerlo en ese lugar? -- Es el lugar donde se encuentra el recurso más importante de la empresa, y al que se le debe tener en cuenta, para que pueda tener un buen desempeño y desarrollo.</p> <p>¿Por qué hacerlo en este momento? -- Por que se presenta inconformidad con el personal, destacándose el ausentismo</p>
--	---

<p>proyectos, capacitaciones, etc., con el ánimo de alcanzar un mejoramiento continuo de la organización</p>	<p>injustificado, stress, desmotivación, permisos para citas médicas con frecuencia, carencia de análisis de sueldos y cargos. Todo esto permite que la compañía no sea competitiva sabiendo que las exigencias del mercado cada vez son mayores y competidoras</p> <p>¿Por qué hacerlo de esta manera?</p> <p>--Porque es un proceso donde se visualiza el estado real del departamento.</p>
<p>¿Quién lo hará?</p> <p>-- Con el apoyo de la alta gerencia conjuntamente con la dirección del Talento Humano.</p> <p>¿Quién lo está haciendo?</p> <p>-- Nadie</p> <p>¿Quién debería estarlo haciendo?</p> <p>-- La Dirección de Talento Humano</p> <p>¿Quién otro podrá hacerlo?</p> <p>-- El gerente y a quien él delegue.</p> <p>¿Quién más debería hacerlo?</p> <p>Algún profesional competente con experiencia que brinde herramientas de mejoramiento continuo en el departamento, con el apoyo de de la alta gerencia conjuntamente con la dirección del Talento Humano.</p> <p>¿Quién lo está haciendo?</p> <p>-- Departamento de Recursos humanos</p> <p>¿Quién debería estarlo haciendo?</p> <p>La Dirección de Talento Humano</p> <p>¿Quién otro podrá hacerlo?</p> <p>-- El gerente y a quien él delegue.</p> <p>¿Quién más debería hacerlo?</p> <p>-- Algún profesional competente con</p>	<p>¿Dónde se hará?</p> <p>--Se iniciara con el apoyo de la alta gerencia</p> <p>¿Dónde se está haciendo?</p> <p>--Sus proceso es limitado</p> <p>¿Dónde debería hacerse?</p> <p>-- En todas las áreas de la organización involucrando a todo el personal de la alta gerencia hasta el personal de base.</p> <p>¿En que otro lugar debería hacerse?</p> <p>-- Externamente con lo proveedores.</p> <p>¿En que otro lugar podría hacerse?</p> <p>-- Con la comunidad aledaña.</p>

<p>experiencia que brinde herramientas de mejoramiento continuo en el departamento.</p>	
<p>¿Cuándo se hará?</p> <p>-- A corto plazo</p> <p>¿Cuándo terminará?</p> <p>-- Será un proceso continuo</p> <p>¿Cuándo debería hacerse?</p> <p>-- De inmediato</p>	<p>¿Cómo se hace actualmente?</p> <p>-- No se realiza</p> <p>¿Cómo se hará?</p> <p>--Con métodos que permitan conocer las necesidades y el sentimiento de cada trabajador.</p> <p>-- Elaborando programas de motivación que permitan mejorar la calidad de vida de cada individuo.</p> <p>-- Estableciendo objetivos de formación y superación.</p> <p>¿Cómo debería hacerse?</p> <p>-- De forma sistemática a medida que se vayan presentando resultados.</p>

7. MARCO TEÓRICO

Las siguientes teorías tratan de cómo el empleado siempre busca ser reconocido y valorado, satisfaciendo sus necesidades que le permitirán tener una motivación asumiendo responsabilidades dando lo mejor de si mismo permitiendo a la organización contar con un talento humano eficiente.

7.1 TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS de Víctor Vroom es un modelo de motivación laboral presentado por Victor Vroom y ampliado por Poster y Lawler. Se basa en la siguiente premisa:

El esfuerzo para obtener un alto desempeño en el mundo laboral está directamente relacionado con la posibilidad de conseguirlo y de que, una vez alcanzado, el individuo sea recompensado de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

La Teoría de las expectativas sostiene que los individuos son seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo.

7.2 TEORÍA DE LA EQUIDAD de Stacey Adams.

Como seres humanos siempre estamos comparándonos con los demás, de acuerdo a los esfuerzos y resultados que tengamos; es por eso que debe existir un equilibrio entre los cargos y los sueldos, recibiendo recompensa de acuerdo a su esfuerzo, sin tener en cuenta el favoritismo.

7.3 TEORÍA DE SHEIN DEL HOMBRE COMPLEJO

Cada individuo es único en su forma de pensar y sentir; pero todos tenemos unas necesidades primarias que debemos satisfacer de una forma u otra. Para algunos existen unas necesidades superiores que los motiva a proyectarse en un futuro, para lo cual es indispensable que se reconozcan los esfuerzos; es donde los administradores de personal empiezan a analizar el trato que se debe dar a sus colaboradores, ya que estas necesidades van variando incluso en cada individuo.

7.4 TEORÍA DEL REFORZAMIENTO DE BURRUS FREDERIC SKINNER

Cuando un administrador del talento humano tiene en cuenta el personal, lo recompensa por su productividad y compromiso, permite que no se presenten comportamientos como la desmotivación, el ausentismo y la deserción, es decir esta condicionando el comportamiento a través de un refuerzo, que puede llegar a ser positivo o negativo sino se presta la adecuada atención.

7.5 GERENCIA POR OBJETIVOS de Drucker.

Participando en el planteamiento estratégico, en busca de la implementación de planes que permiten aumentar el desempeño de la organización involucrando a todos los subordinados en la consecución de objetivos (1).

7.6 TEORÍA DE LA JERARQUIZACIÓN DE LAS NECESIDADES

Esta teoría es la más conocida y fue propuesta por Abraham H. Maslow y se basa en que cada humano se esfuerza por satisfacer necesidades escalonadas, que se satisfacen de los niveles inferiores a los superiores, correspondiendo las necesidades al nivel en que se encuentre la persona.

8. MARCO CONCEPTUAL

8.1 APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Perspectiva que incluye el entrenamiento del empleado y sus actitudes culturales corporativas en relación con la superación propia y la corporativa. Se basa en el conocimiento de los trabajadores, las personas - la única fuente de conocimiento - son el principal recurso. En el clima actual de rápido cambio tecnológico, se está volviendo necesario desarrollar una forma continua de aprendizaje para los trabajadores. Esto permite guiar la forma de enfocar fondos de entrenamiento, en donde éstos puedan contribuir de una mejor manera. En cualquier caso, el aprendizaje y crecimiento constituyen el fundamento esencial para el éxito de cualquier organización basada en el conocimiento del trabajador.

8.2 ESFUERZO

Acción enérgica del cuerpo o del espíritu para conseguir algo. (2)

8.3 CLIMA LABORAL

Se relaciona con el sentimiento o estado de ánimo; ésta es una buena manera de describirlo porque así como no podemos decretar la felicidad de las personas que nos rodean, tampoco podemos decretar o simplemente bajar “la línea” de que nuestros colaboradores (a partir de determinado momento) estén felices, motivados al logro y comprometidos con la organización, porque el Clima Laboral es producto de las percepciones y estas percepciones están matizadas por las actividades, interacciones y experiencias de cada uno de los miembros.

(1)http://www.12manage.com/methods_smart_management_by_objectives_es.html

(2)es.wiktionary.org/wiki/esfuerzo

8.4 NECESIDADES

En primer lugar están las fisiológicas (hambre, sed), a continuación las necesidades de seguridad (refugio, protección), las sociales (amor ...

8.5 MOTIVACIÓN

Es una fuerza interna que mueve a una persona para realizar alguna actividad. De acuerdo a Vroom la motivación de las personas a hacer algo se determina por el valor que otorgue el resultado de sus esfuerzos multiplicado por la certeza que sus esfuerzos logren el cumplimiento de una meta.

8.6 PROCESO ADMINISTRATIVO

Se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades.

8.7 TALENTO HUMANO

Es el personal que se utiliza para la producción y la prestación de los servicios.

8.8 VOLUNTAD

La voluntad es la facultad de ubicarse por encima de las dificultades privilegiando la intención y el querer. Es la puesta en acto del aspecto consciente de la decisión de alcanzar el objetivo controlando a todos los factores condicionantes. (3)

8.9 LIDERAZGO

Persona que hace de la gente ordinaria gente extraordinaria, la ubica en una visión, la compromete con una misión y la amalgama en la fe de realizar un sueño que permita la trascendencia y realización. Le da significado a la vida de sus seguidores; es un arquitecto humano. Eric de la Parra. (4).

(3) [Horacio Krell](#)

(4) DESPIERTA TU EXELENIA, Editorial / Editorial / Éditorial: [Panorama Editorial, S.A. de C.V.](#), Sello / Imprint / Timbre: **Panorama Editorial, S.A. de C.V.**
ISBN: 968-38-1131-0

9. ANÁLISIS DE PARTICIPACIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA: Laboratorios S.F.C. Ltda.
UBICACIÓN: Zona Franca de Bogotá
NÚMERO DE EMPLEADOS: 50 Aproximadamente
PARTE INTERESADA: Planta de personal

BENEFICIARIOS DIRECTOS	Planta de personal
BENEFICIARIOS INDIRECTOS	Familia de empleados, Clientes externos
EXCLUIDOS/ NEUTRALES	Proveedores, Estado.
PERJUDICADOS/OPONENTES	Clientes, Empleados, Socios

9.1 ANÁLISIS DEL PROBLEMA

PROBLEMA

En el departamento de recursos humanos no cuenta con procesos que permitan el mejoramiento continuo del recurso humano.

CAUSAS

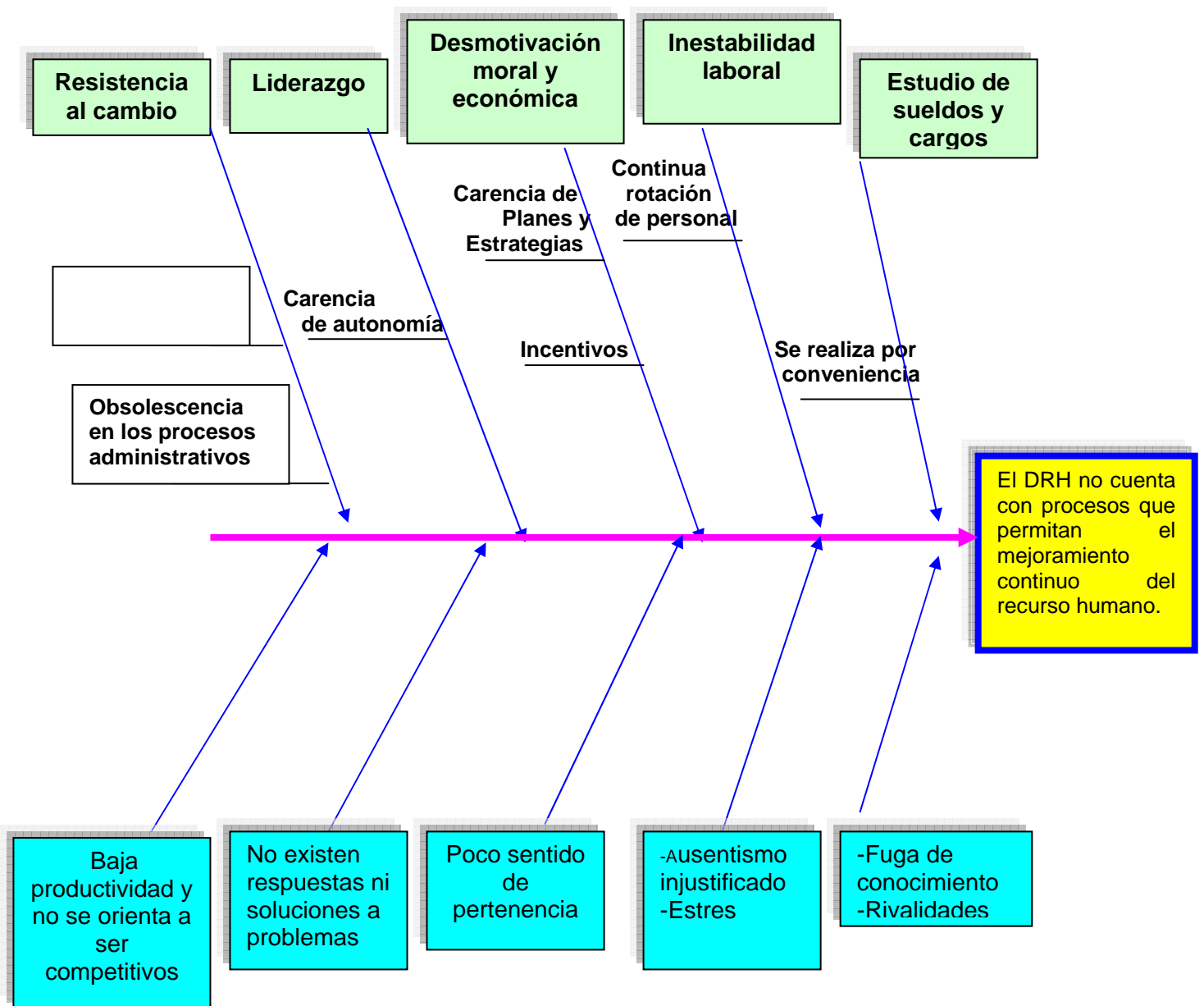
- Resistencia al cambio por parte de la gerencia general.
- No existe un buen liderazgo de la gerencia general, es decir, sus subalternos no tienen el perfil adecuado acorde a sus funciones, específicamente el Gerente de Recursos Humanos quien no tiene la suficiente autonomía para la toma de decisiones, viéndose perjudicado el talento humano.
- Contratos laborales inferiores a un año.
- Inestabilidad laboral.
- Falta de motivación moral y económica.
- No existe asignación de salarios acorde al perfil.

CONSECUENCIAS

- Pérdida de productividad, competitividad, eficiencia. Justamente lo que las empresas más necesitan.
- Rotación laboral.

- Stress
- Poco sentido de pertenencia
- Ausentismo injustificado
- Desmotivación.

ANÁLISIS DEL PROBLEMA



9.2 ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS

OBJETIVO

Con la implementación del Modelo de Gestión hay un mejoramiento de los procesos en la dirección de recursos humanos como programas para el reclutamiento y selección de personal, análisis y clasificación de puestos, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, salud ocupacional, administración de las compensaciones, incentivos.

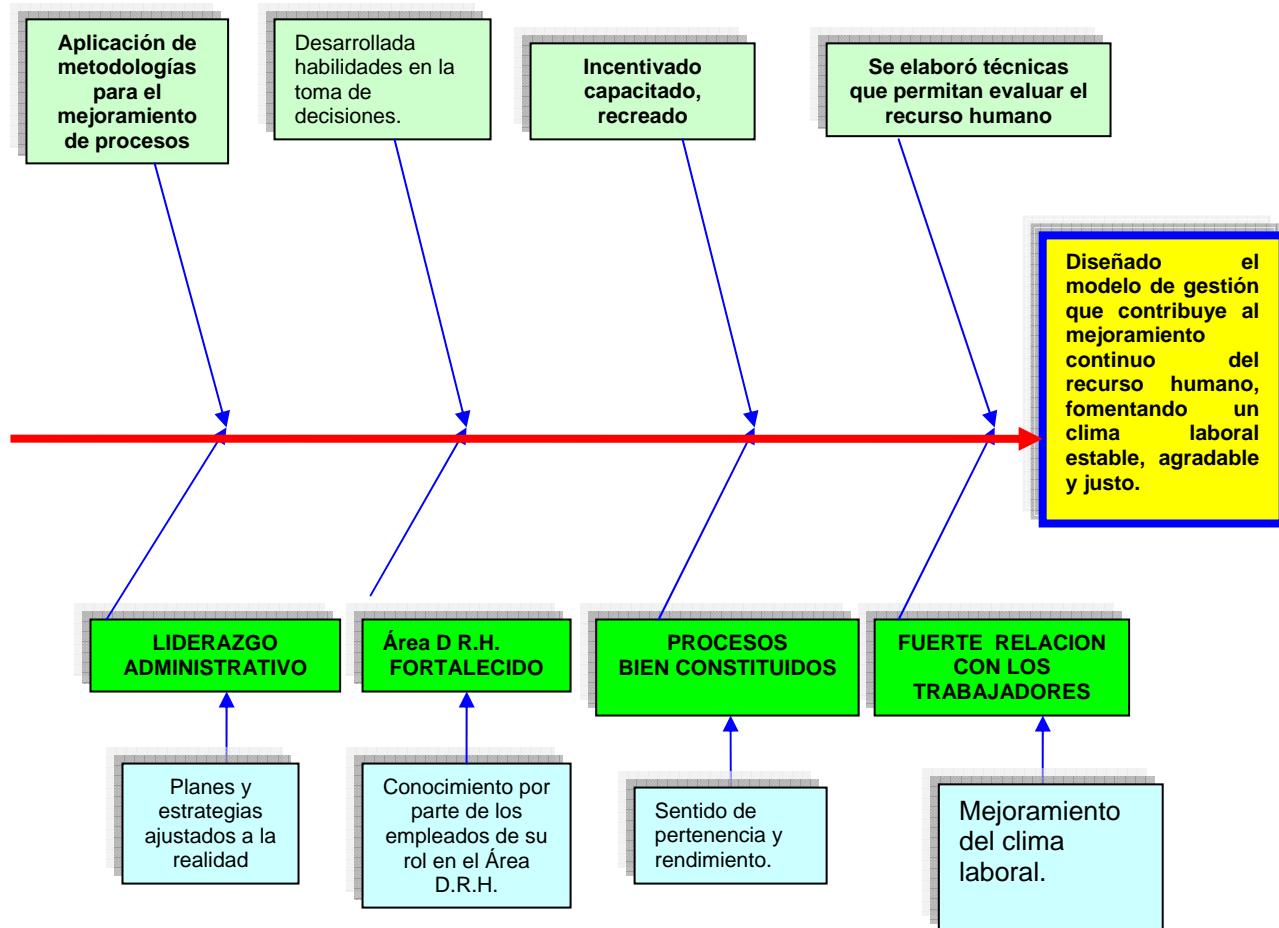
OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Comprendido el concepto de potencial humano.
- Conocer y diseñar técnicas y metodologías que permitan hacer evaluaciones del potencial humano.
- Incentivado la investigación y la creatividad para desarrollar instrumentos y procedimientos para fortalecer el potencial de las personas en el trabajo

SOLUCIONES

- Desarrollar políticas de capacitación que permitan el desarrollo del personal
Fomentar el trabajo en equipo
- Concientización por parte de la gerencia del conflicto organizacional que se presenta en la organización, que repercute y que se torna negativo dando paso generando improductividad, desmotivación.

ANÁLISIS DE OBJETIVOS



9.3 ANÁLISIS CUALITATIVO DE ALTERNATIVAS

CRITERIOS	ESTRATEGIAS			
	ALTERNATIVA 1 Autonomía para toma de decisiones	ALTERNATIVA 2 Conocer y diseñar técnicas y metodologías que permitan hacer evaluaciones del potencial humano	ALTERNATIVA 3 Incentivar, capacitar, recrear a la planta de personal	ALTERNATIVA 4 Diseño de indicadores que evalúen la gestión del recurso humano
Tiempo	Bajo	Bajo	Bajo/Medio	Alto
Impacto empresarial	Bajo	Bajo/Medio	Alto	Medio
Mejoramiento continuo	Bajo	Bajo/Medio	Bajo	Medio
Clima laboral	Bajo	Medio	Bajo	Medio
Costo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo

Bajo: 1 a 6 meses

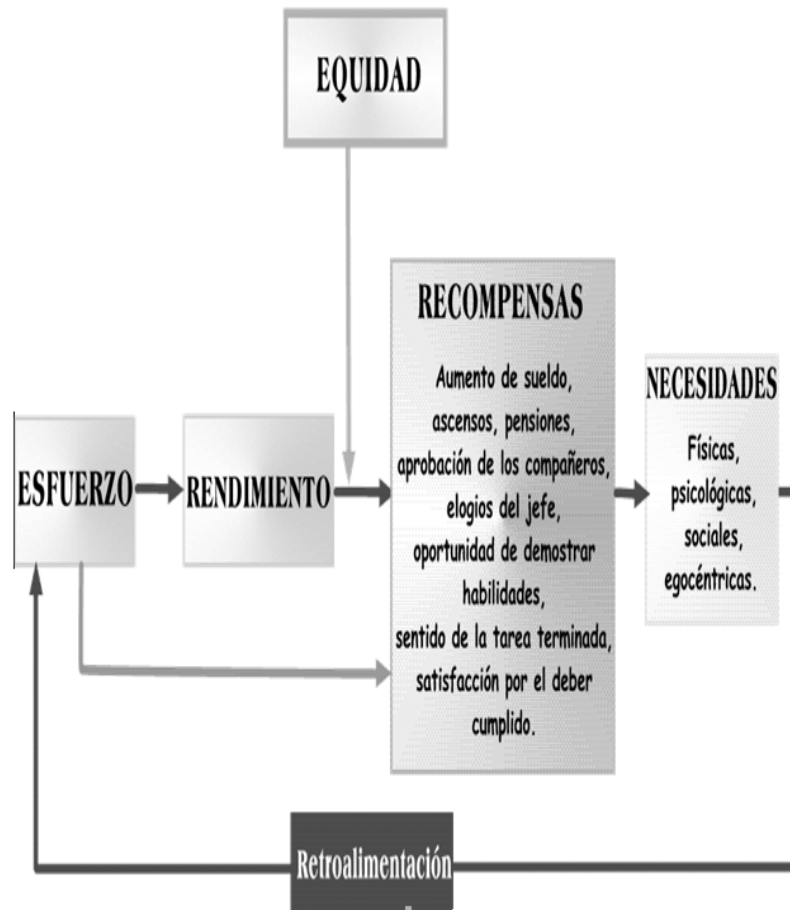
Medio: 7 meses a 12 meses

Alto: 12 meses a 18 meses

9.4 ANÁLISIS CUALITATIVO DE RESULTADOS DE ALTERNATIVAS

	LOGICA DE INTERVENCION	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACION	SUPUESTOS/ HIPOTESIS/ FACTORES EXTERNOS
OBJETIVO GENERAL	Un recurso humano motivado, que sea competente y comprometido.	Más productividad, con personas que se sientan a gusto por lo que hacen.	Charlas directas con los empleados.	Los empleados van a querer mantener su trabajo, y se esforzaran por superarse.
OBJETIVO ESPECIFICO	Lograr un departamento de RRHH, capaz de elaborar estrategias que permitan el desarrollo del personal.	Realización de actividades que involucren al personal	Carpeta de gestión de personal, en la que se hace el seguimiento de las actividades realizadas.	Que todos los empleados y directivos conozcan los programas que ofrece la empresa en busca del bienestar.
RESULTADOS	Programas y actividades planificadas, que tengan un cronograma y un cumplimiento.	Que todos los empleados sean tomados en cuenta y reflejen el bienestar que se les ofrece.	Informe que presente el Gerente de Recursos humanos comparado con el productivo y la satisfacción del personal.	1. Se siente un bienestar general. 2. Existe compromiso por parte de todos los involucrados.
ACTIVIDADES	Capacitaciones. Incentivos morales y económicos.	RECURSOS Departamento de RRHH. Personal capacitado y competente.	COSTOS Es una empresa relativamente solvente que puede manejar un rubro de sus utilidades de acuerdo a una propuesta presentada.	CONDICIONES PREVIAS Concientizacion por parte de la gerencia general de la necesidad de prestarle atención al recurso humano

10. MODELO DE GESTIÓN PARA EL MEJORAMIENTO CONTÍNUO EN EL ÁREA DEL DRH EN LABORATORIOS SFC LTDA.



La importancia de lo deseado depende de cada individuo. Del valor psicológico que se concede al resultado (valencia) depende su fuerza motivadora. Por supuesto que a veces las consecuencias no son tan satisfactorias como se suponía; sin embargo es el grado de expectativa lo que decidirá si el sujeto pondrá empeño por alcanzar las recompensas.

Este modelo ha sido probado y aceptado ampliamente porque parece coincidir con las experiencias personales y el sentido común: cuanto más confiamos en recibir determinada recompensa o satisfacción, más nos esforzamos.

10.1 APLICACIÓN DEL MODELO AL COMPORTAMIENTO DE SUPERVISIÓN



El primer deber del supervisor es fortalecer las flechas del diagrama.

Específicamente, el supervisor **1** facilita al subalterno convertir el esfuerzo en productividad, **2** aumenta la probabilidad de que la alta productividad será recompensada, **3** asegura que las recompensas se distribuyen más equitativamente, **4** posiblemente llega hasta a cambiar el valor (en términos de satisfacción) de estas recompensas para los empleados, y **5** ayuda a mejorar la retroalimentación.

Se supone que en conjunto estas actividades aumentarán la eficiencia de los subalternos, las recompensas que reciben por su esfuerzo y su satisfacción general en el empleo.

En pocas palabras, los subalternos deben esperar que un mayor esfuerzo les alcance las recompensas que ellos esperan.

10.2 COSTO IMPLEMENTACIÓN MODELO DE GESTIÓN

ACTIVIDAD	ENTIDAD	CURSO	FREC.	INTENSIDAD	PARTICIPANTES	COSTO
Capacit.	INCOLDA	Auditoría y Gestión en Recursos Humanos	1 vez al año	1 día (8:00 am a 5:00pm)	Jefe Recursos Humanos	\$ 250.000
Capacit.	INCOLDA	Fundamentos Coaching con Herramientas de PNL	1 vez al año	1 día (4 horas)	Jefe Recursos Humanos	\$290.000
Capacit.	INCOLDA	Auditoría en Recursos Humanos	1 vez al año	1 día (8:00 am a 5:00pm)	Jefe Recursos Humanos	\$250.000
Capacit.	INCOLDA	Taller Diseño instrumental	1 vez al año	2 días (8:00 am a 5:00 pm)	Gerente General	\$950.000
Refrigerio (café y pan)	N/A	N/A	Año Laboral	En la mañana de Lunes a Viernes	Toda la planta de personal	\$5.000.000
Recreación	Caja de Compensación	Fiesta de los niños	1 vez al año	1 día (8:00 am a 5:00pm)	Hijos menores de 12 años de los empleados	\$2.500.000
Recreación	Caja de Compensación	Día de la familia en navidad	1 vez al año	1 día (8:00 am a 5:00pm)	Grupo familiar de empleados	\$8.000.000
Recreación	Cigarrera del Valle	Ancheta navideña para los empleados	1 vez al año	1 día (8:00 am a 5:00pm)	Toda la planta de personal	\$3.500.000
GRAN TOTAL						\$ 20.740.000

CONCLUSIONES

-- Con el desarrollo del presente trabajo pudimos comprender un poco más las verdaderas dimensiones de lo que es un departamento de personal, el cual no solo se limita a reclutar el personal y darle a conocer sus deberes, sino que es el encargado de velar por que los derechos de los empleados sean respetados

-- Elaborar una herramienta que sirva de ayuda para la toma de decisiones desde el punto de vista gerencial, con la finalidad de cumplir con las expectativas de fortalecer clima laboral a corto plazo.

-- Para que un departamento de personal funcione, debe contar con el apoyo de la gerencia general, además de contener elementos que promuevan y faciliten la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente.

-- Es muy fácil criticar algo cuando no conocemos del tema; como trabajadores de otros departamentos muchas veces no estamos de acuerdo con las directrices tomados en el departamento de personal: sin embargo es necesario que todos los empleados se involucren y hagan sugerencias para sean tomados en cuenta de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

RECOMENDACIONES

- A medida que la gerencia y el departamento de RH se concienticen de la importancia de saber manejar adecuadamente el Capital Humano y le preste la atención, a través del diseño, y ejecución de programas de integración en el que se involucren todos los departamentos, los resultados serán favorables para la organización, logrando la satisfacción

- Fortalecer y ampliar los programas que se elaboren permitirán cumplir con la verdadera responsabilidad y misión de la empresa como es contribuir en su desarrollo y el alcance de sus propósitos a través la utilización correcta del recurso humano, proporcionándole entrenamiento, motivación, integración de equipos con la finalidad de estimular el liderazgo creativo, la excelencia y la innovación que el mercado globalizado demanda.

- Crear un ambiente empresarial amable y productivo, basado en un proceso cuidadoso desde la selección del personal, el desarrollo de las competencias laborales claves y programas de bienestar que incluyan al trabajador y su familia para hacer del trabajo una fuente de desarrollo humano y profesional.

- Diseñar e implementar un sistema de gestión del conocimiento y la innovación.

- Consolidar un ambiente laboral positivo e interesante.

- Optimizar y desarrollar programas de bienestar social para el trabajador y su familia.

- Revisar y fortalecer el ciclo de gestión humana.

- Estructurar e implementar el modelo de gestión del talento humano, su metodología de evaluación, seguimiento y control.

- Hacer seguimiento y evaluación a los procesos que conforman el ciclo.

- Elaborar y ejecutar el plan de comunicaciones internas.

- Evaluar y hacer seguimiento a la asertividad de la comunicación.

BIBLIOGRAFIA

Libros

Despierta tu excelencia, Editorial / Editorial / Éditorial: Panorama Editorial, S.A. de C.V., Sello / Imprint / Timbre: **Panorama Editorial, S.A. de C.V.**
ISBN: 968-38-1131-0

Chiavanato Idalberto (2005), introducción a la Teoría general de la administración, (tercera edición), Mc-graw Hill

Fred R. David(1999). La Gerencia Estratégica (Novena reimpresión), LEGIS SA

World Wide Web (WWW)

Clima Laboral
www.mujeresdeempresa.com/

Cuadro de mando integral
http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

Expectativa de Vroom
<http://expectativadevalencia.blogspot.com/>

Gerencia Estratégica Responsable.
<http://espanol/groups.yahoo.com>

Habilidades Directivas
www.jci.cc/docs/university/HabilidadesDirectivas-Manual-SPA.pdf

Laboratorios SFC LTDA
<http://laboratoriossfc.com/>

Liderazgo - Resultado de la Búsqueda de libros de Google
books.google.com/books?isbn=9706864636.

Motivación Para El Desempeño Y La Satisfacción
En cuanto a las *teorías* de proceso se destacan: *Teoría de las Expectativas*. (De Víctor Vroom). *Teoría de la Equidad*. (De Stacey Adams) • *Teoría de la ...*
www.mitecnologico.com/.../MotivacionParaElDesempe%F1oYLaSatisfaccion -

Planeación Estratégica de Recursos Humanos
<http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>

Teoría de las expectativas de Vroom.
<http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/lamotici.htm>

Teoría de la motivación
www.educa.madrid.org/web/ies...madrid/.../MOTIVACION.doc
Teoría de las necesidades
<http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/lamotici.htm>


Unidad de gestión tecnológica UTP
<http://www.utp.edu.co/umedio/docs/modelo.pdf>

Normas ICONTEC

<http://www.ucpr.edu.co/practicas/practicantes/normasicontec1.pdf>
Datos suministrados por la empresa

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos.html>

ANEXOS

 LABORATORIOS S.F.C LTDA SERVICIOS FARMACEUTICOS DE CALIDAD			
ORGANIGRAMA LABORATORIOS S.F.C. LTDA			
Código: OD-01MA1	Versión: 12	Vigencia Desde 09/04/01 Hasta N/A	Página: 1 de 4

