

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

"Modelo de gestión por competencias en la industria farmacéutica en Michoacán."

Autor: Luis Rodrigo Pérez Reyes

Tesis presentada para obtener el título de:
Ingeniero Industrial en Procesos Y Servicios

Nombre del asesor:
Aldo Israel Sandoval Monroy

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL EN
PROCESOS Y SERVICIOS

"Modelo de gestión por competencias en la industria
farmacéutica en Michoacán."

MONOGRAFÍA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL EN PROCESOS Y
SERVICIOS

PRESENTA

LUIS RODRIGO PEREZ REYES

ASESOR

ALDO ISRAEL SANDOVAL MONROY

Noviembre 2013

Dedicatoria

A Dios, por ser tan bueno conmigo.

*A mis padres, porque a ellos les debo todo lo que he logrado.
Gracias, papás.*

*A mis hermanos, porque siempre han estado conmigo en las buenas y en las malas
y no podría tener otros mejores que ellos.*

A mi mejor amigo, porque gran parte de esto gracias a él. Gracias Cacho.

A Liz, porque sin saberlo, es la gran causante de mi motivación

*Ustedes son las personas más importantes de mi vida y nunca estaré lo
suficientemente agradecido.*

Rodrigo

INDICE

| | |
|---|------|
| Resumen..... | v |
| Planteamiento del problema..... | vi |
| Antecedentes | viii |
| OBJETIVOS | x |
| Objetivo General | x |
| Objetivos Específicos | x |
| Alcances y Limitaciones | xi |
| Justificación..... | xii |
| CAPÍTULO 1 | 1 |
| MARCO TEÓRICO..... | 1 |
| Introducción..... | 1 |
| Industria Farmacéutica | 2 |
| El representante Médico | 4 |
| Metodología de trabajo del representante | 5 |
| Detalle de la visita médica..... | 5 |
| Rotación de personal | 6 |
| Competencias y gestión por competencias..... | 8 |
| Definición de competencia | 9 |
| Partes de una competencia..... | 10 |
| Elementos que componen una competencia..... | 11 |
| Modelo del Iceberg..... | 13 |
| Cuáles son las competencias..... | 13 |
| Ejemplo de competencia: " Orientación al cliente" | 15 |

| | |
|---|----|
| Beneficios de las competencias | 16 |
| Objetivos de un sistema de competencias | 16 |
| CAPÍTULO 2 | 18 |
| MODELOS DE COMPETENCIAS..... | 18 |
| Modelo de competencias Distintivas | 19 |
| V. Conglomerado Cognitivo..... | 20 |
| 14. Pensamiento analítico. | 21 |
| 15. Pensamiento Conceptual | 21 |
| 16. Pericia. | 21 |
| Modelo de competencias genéricas | 22 |
| Modelo de competencias Funcionales | 24 |
| Comparativa de los modelos de competencias | 26 |
| Determinación del modelo a utilizar | 34 |
| Primer Criterio | 35 |
| Segundo Criterio | 36 |
| Implantación de un modelo | 37 |
| Información general de inicio..... | 37 |
| CAPÍTULO 3 | 41 |
| PROPUESTA DE APLICACIÓN EN LABORATORIOS SANFER..... | 41 |
| Competencias para la venta..... | 45 |
| Glosario de Términos | 49 |
| Índice de tablas e ilustraciones | 50 |
| Bibliografía | 51 |

Resumen

En el presente trabajo se expone la situación actual de la industria farmacéutica y las más importantes empresas farmacéuticas del Estado de Michoacán, y si manejan el sistema de gestión por competencias, al contratar representantes médicos, como herramienta para frenar la rotación del personal.

Primeramente se muestra un resumen de la situación farmacéutica actual en el estado, la labor del representante médico, los constantes cambios en la industria, y de ahí parte la necesidad de enfocarnos en la gestión por competencias como una posible solución al problema de la rotación de personal y baja productividad.

Cabe destacar que la mayoría de los laboratorios no tiene un departamento de recursos humanos que se encargue del proceso de reclutamiento y selección y que los gerentes o personas terceras son los que se encargan de realizar este proceso.

Enseguida se presenta información sobre las competencias y los modelos de gestión por competencias, para dar a conocer esta metodología y se conozca la razón del porqué se sugiere como medida para mejorar la situación en la industria.

En este trabajo se propone que se realice la implementación de un modelo por competencias, como herramienta para mejorar la productividad en los laboratorios SANFER – HORMONA, que es donde su servidor se desempeña actualmente.

En el presente se limita solamente a dar a conocer la oportunidad en la industria farmacéutica y la metodología por competencias, no se implementa en el representante médico, solamente se propone.

Planteamiento del problema

El recurso humano, ha cobrado recientemente mayor importancia en las empresas, como una ventaja competitiva.

Tradicionalmente, las empresas, tienen definido el método de inducción, curso y capacitación inicial para el personal de nuevo ingreso.

Esta inducción ha sido estandarizada para todos los elementos que ingresan, sin importar características propias de cada individuo.

Aunque cada organización posee un sistema para desarrollar a las personas y agregarles un valor, capacitarlas, y habilitarlas para el trabajo, el sistema está quedando obsoleto en estos tiempos de cambio.

En la industria farmacéutica, ocurre un fenómeno interesante, donde por el grado de especialización de los productos que se comercializan, es un poco más complejo encontrar al aspirante que logre cumplir con las expectativas que la vacante y la empresa buscan llenar.

Si a lo anterior sumamos, que la gente de la fuerza de ventas debe tener ciertos rasgos de personalidad muy específicos, para tocar temas técnicos con los médicos y lograrlos persuadir de que prescriban su marca, mediante la relación que se forja con cada visita, esto hace aún más complicado y elevado el perfil del puesto.

Este fue el primer planteamiento de decisión, que arroja al recurso humano como un factor crítico de éxito en las ventas de fármacos.

Generalmente, en el proceso de selección, las empresas mediante filtros detectan si el aspirante es afín a los objetivos estratégicos de la organización, para posteriormente enviarse a un curso de inducción.

Sin embargo, la tendencia ahora marca que más que un curso de inducción, donde solamente se detectan los conocimientos científicos, se debe de seguir una estructura global que cubra capacitación, experiencia y entrenamiento, necesarios para definir los requerimientos de un puesto.

Se trata de separar y definir perfectamente dos tipos de capacidades y cualidades de un aspirante, por un lado la experiencia y conocimientos y por otro la capacidad mental y habilidad de pensamiento.

Es aquí donde nace la inquietud de conocer el grado de desarrollo que tiene la empresa en cuestión de gestión por competencias, y en base a la situación actual, sacar conclusiones y sugerencias de que rumbo tomar.

Cabe destacar que lo detectado, se replica en el resto de la república, ya que los cursos de inducción son a nivel nacional.

Antecedentes

Durante los últimos años, la industria farmacéutica ha sufrido una intensa serie de transformaciones, de acuerdo a la COFEPRIS (Comisión federal para la protección contra riesgos sanitarios).

Entre estas transformaciones, podemos mencionar una gran cantidad de fusiones, ventas y alianzas estratégicas. De hecho, en laboratorios SANFER se logró recientemente la adquisición de Laboratorios Hormona, logrando así mayor solidez en el mercado.

Debido a esta situación, los laboratorios han visto seriamente disminuidas sus utilidades, y esto impacta en el recurso que se le destina a la investigación de nuevas moléculas, y nuevos medicamentos.

Los medicamentos actuales están perdiendo patentes, y esto abre el mercado para los competidores que manejan medicamentos genéricos y similares.

Los medicamentos genéricos intercambiables (GI) contienen la misma molécula que un medicamento ético (de patente), sin embargo reducen costos, ya que ellos no destinan recurso a la investigación de nuevas moléculas, como se comentó anteriormente.

Es por esto, que se hacen estas fusiones entre laboratorios: Los laboratorios multinacionales negocian con laboratorios más pequeños dedicados a la investigación.

A su vez, estos laboratorios pequeños, se ven beneficiados porque tiene mayor apoyo económico y esto los hace más estables.

En México, a partir del 2005 la regulación sanitaria redujo los años de las patentes, por lo cual se vio debilitado el poder adquisitivo de los laboratorios. Y eventualmente los medicamentos genéricos tendrán que salir al mercado.

Este panorama hace que las empresas busquen diferenciarse, para de esta manera obtener ventajas competitivas.

En la industria farmacéutica, bajo esta premisa, el precio del producto, no siempre es una ventaja competitiva, por lo que el hecho de lograr la venta se hace más complejo.

Para lograr ventas en situaciones complejas, se requiere que el personal de la fuerza de ventas esté capacitado, y no solo eso. Se requiere que este más y mejor capacitado que la competencia.

Entonces el recurso humano se considera la principal ventaja competitiva en el área de ventas de los laboratorios farmacéuticos.

Sin embargo, dada la situación actual, ocurre un fenómeno de rotación de personal en la industria, porque los representantes no están lo suficientemente capacitados para soportar el ritmo de trabajo que se exige.

Se busca frenar este fenómeno mediante una correcta selección del recurso humano mediante la gestión por competencias.

De aquí surge la importancia de tocar el tema de la gestión por competencias en el recurso humano de la fuerza de ventas de laboratorios SANFER- HORMONA en el distrito de Michoacán.

Objetivos

Objetivo General

Proponer un modelo de gestión por competencias como una alternativa viable mediante la contratación eficaz de representantes médicos, para lograr disminuir el índice de rotación de personal y mejorar la productividad de la empresa.

Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un análisis de la situación actual de industria farmacéutica, en el distrito Michoacán.
- ✓ Exponer las fortalezas de un sistema de gestión por competencias, así como dar a conocer los modelos de este sistema y etapas de implementación.
- ✓ Proponer que mediante un modelo de gestión por competencias la rotación de personal se vería disminuida y los indicadores mejorarían en el corto, mediano, y largo plazo.

Alcances y Limitaciones

El tema se concentra principalmente en las competencias laborales, sus modelos, y cómo mediante su gestión se podría impactar positivamente en el desempeño de los representantes médicos.

Esta investigación se enfoca en el fenómeno de rotación de personal de representantes médicos de los distintos laboratorios que conforman la industria farmacéutica en el distrito correspondiente al estado de Michoacán.

En la investigación se analiza el mercado farmacéutico y el trabajo de los representantes médicos así como se presenta información general sobre las competencias laborales y sus modelos.

Justificación

El perfil de un representante médico, es un tanto complejo, ya que debe tener habilidades y conocimientos tanto técnicos, sociales, comerciales, y todo esto en función de lograr la venta.

El proceso de selección de los laboratorios, generalmente es el método "tradicional". Como si fuera a seleccionarse un elemento para fuerza de ventas de algo que no es tan especializado.

Al candidato lo entrevista el supervisor, y se basa solamente en que tenga carrera afín, y buena presentación, dejando a un lado temas importantes como la facilidad de palabra, dotes de comunicación, capacidad de síntesis, etc.

Aquí es una de las causas de que la rotación de personal se vea afectada.

Una vez que se completa el proceso, los ahora nuevos integrantes, son enviados a un curso de capacitación, que se concentra en la ciudad de México a todos los elementos de la república mexicana.

Esto hace muy alto el costo, ya que el curso tiene una duración aproximada de 5 semanas. De aquí la importancia de tener a los elementos más afines al puesto.

Tradicionalmente se piensa en obtener gente con ciertas características y que ellos se adapten al puesto, sin embargo también se debe pensar en desarrollar algunas otras características de la gente para que evolucionen junto con el puesto que desempeñan.

La investigación lograría en caso de que el resultado sea positivo, impactar en costos al lograr una reducción importante en la disminución del índice de rotación.

Capítulo 1

Marco Teórico

Introducción

Actualmente, las empresas sufren cambios a una velocidad que diez años atrás, jamás se hubiera imaginado.

Por lo tanto, las empresas que han tenido éxito a través del tiempo y que han logrado mantenerse vigentes es porque están conscientes de que deben sufrir una serie de cambios y transformaciones en pro de subsistir.

Con el fenómeno de la globalización ha surgido una premisa universal que dicta que “lo único constante es el cambio”. Partiendo de esta premisa, se debe moldear y adaptar los elementos de la empresa para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Unos de estos elementos es el recurso humano, el cual ha cobrado mayor importancia con el paso del tiempo.

En la era de la comunicación que estamos viviendo, donde toda la información necesaria para cualquier proceso, la encuentras en el internet, literalmente al alcance de tu mano y en los teléfonos móviles, la información ya no es la única ventaja competitiva, ya que todos tienen acceso a ella.

De aquí la relevancia de tener al mejor personal, al más capacitado y al más autónomo posible. De aquí surge la gestión por competencias, proceso por el cual el recurso humano toma mayor valor y peso específico haciendo a la empresa mas solida frente a la competencia y logrando mediante esta tener una mayor y mejor ventaja competitiva.

En este capítulo, se presenta la base teórica para poder comprender el proceso de selección mediante la gestión por competencias, así como el contexto general de la industria farmacéutica, y las actividades principales del representante médico.

Industria Farmacéutica

Los laboratorios farmacéuticos se dedican a la investigación, producción, y comercialización de fármacos, en busca de mejorar y mantener la salud humana y animal.

Durante los últimos años, se han desarrollado fármacos que han sido un gran parámetro en la preservación de la salud, así como auténticos avances en la ciencia y por lo tanto pilares de la economía para los laboratorios que los producen.

Los laboratorios trasnacionales, así como los locales, se sostienen en base a las patentes de los productos que desarrollan y comercializan, y estos deben satisfacer las necesidades de los consumidores, sin importar su entorno social y económico en el mundo.

Entonces, conforme posible el lanzamiento de nuevos medicamentos al mercado, es así como se sostienen las firmas farmacéuticas en el mundo, es por esto que se trabajan en nuevas fórmulas, nuevas sales y también en las ya existentes y su evolución, se busca disminuir efectos secundarios, mejorar la posología, agilizar su inicio de acción, mejorar su tecnología y precio.

De aquí nace una de las principales funciones del representante médico: Dar a conocer a la sociedad médica los avances de los fármacos tradicionales, así como el lanzamiento de nuevas sales.

Tan solo por poner un ejemplo con datos duros, Laboratorios Bayer, en su informe anual, demostró que invierte más en Investigación y desarrollo, que en cualquier otro

sub grupo del grupo. En 2007 invirtió 1700 millones de euros, mientras que en 2008 invirtió 1742 millones de euros, esto es el 66% del gasto total de Bayer.

Este trabajo se centra en encontrar nuevos ingredientes activos para tratar enfermedades, que tengan una gran demanda médica.

Tabla 1.1 Desarrollo de un nuevo medicamento

| INVESTIGACIÓN | ESTUDIOS PRECLÍNICOS | ESTUDIOS CLÍNICOS | | | SOLICITUD DE REGISTRO | APROBACIÓN |
|--------------------------------|-----------------------------|---------------------------|---|-------------------------------|--------------------------------|--------------------|
| | | Fase I | Fase II | Fase III | | |
| Hasta 10 000 sustancias | Hasta 250 sustancias | 4.7 sustancias | 3.3 sustancias | 1.5 sustancias | 1.2 sustancias | 1 sustancia |
| Pruebas in vitro | Pruebas en animales | Pruebas en personas sanas | Pruebas en un número pequeño de pacientes | Pruebas en miles de pacientes | Autoridad valora documentación | |

En promedio, el desarrollo de una sustancia, para llegar al mercado es de 12 años y cuesta aproximadamente 500 millones de euros. En general se autoriza una de cada 5000 a 10 000 sustancias analizadas para salir al mercado.

No obstante la inversión económica y de tiempo, al medicamento desde su lanzamiento lo protege una patente y un certificado de complementario de protección durante máximo 10 años de exclusividad.

De hecho las empresas de medicamentos genéricos pueden solicitar un permiso de comercialización de la sustancia desde los 8 años.

La expiración de la patente representa un dominio total sobre ella y al abrirse al mercado en general, la caída en ventas es drástica, hasta este punto se espera que el laboratorio haya recuperado su inversión y generado utilidades.

Es ahí donde la función del representante médico cobra una vital importancia, para mediante una excelente relación, habilidades y técnicas de venta, así como

conocimiento del producto, logre posicionar la marca en la mente del médico y de esta manera genere recetas que se consolidan en venta.

Importante mencionar el crecimiento vertiginoso del mercado de genéricos, que ofrecen medicamentos con bio equivalencias (misma concentración del principio activo) a un precio considerablemente menor.

Se dice que actualmente en el contexto mundial, el 50% de los medicamentos son prácticamente genéricos, en México, de acuerdo al INEGI, alcanza el 11% de participación de mercado, pero creciendo a ritmos verdaderamente impresionantes.

Esta industria se ha hecho muy importante, ya que pueden mantener bajos costos ya que ellos no invierten en investigación y desarrollo de nuevas sales.

El representante Médico

La principal actividad de los representantes médicos es realizar visitas médicas en consultorios, hospitales y farmacias, donde se destaca mediante la promoción, las características y beneficios de los medicamentos de su laboratorio frente a la competencia.

Se especializan en una parrilla promocional de distintos productos, clasificados en líneas: pediátrica, respiratoria, gastro, etc.

El perfil del representante medico actual es de un joven titulado, con experiencia en ventas, preferiblemente con carreras del área de la salud como QFB, Biología, Veterinaria, etc.

Sin embargo las compañías preferentemente eligen personas con 3 años de experiencia mínimo, y con una importante actitud de servicio al cliente, enfocado a

objetivos, manejo de presión, pero en el mismo nivel que se requiere para ventas de otro sector.

Los laboratorios ofrecen carrera dentro de la empresa y oportunidades de crecimiento a una jefatura de distrito o regional, incluso saltar al área de mercadotecnia o un puesto en oficinas centrales.

Metodología de trabajo del representante

El representante médico trabaja por ciclos. Los ciclos tienen una duración de 23 días hábiles. Cada día el representante debe visitar once médicos en su consultorio para promocionar sus distintos productos e informarle sobre novedades o promociones.

Dentro de los 23 días del ciclo, el representante está 15 días en su plaza y ocho días de viaje. Los viajes son dentro de su zona, que ya está delimitada, así como su universo médico, que le indica a cuales médicos visitar.

Además, el representante visita un hospital diariamente, con la misma finalidad de hacer promoción y que haya presencia de su marca en los distintos departamentos del hospital, como es: Urgencias, consulta externa, traumatología, cirugía general, enfermeras, etcétera, haciendo al menos 8 promociones en total.

Con esto se logra un total de 253 impactos en consultorio, por ciclo.

Detalle de la visita médica

Básicamente en el consultorio se hace una presentación ó promoción, con el mensaje de ventas, el cual el representante tiene en una guía de estrategias que la empresa le hace llegar cada dos meses, pero este mensaje debe ser adaptado a las necesidades y deseos del médico en cuestión.

Los pasos de la técnica de ventas, que laboratorios SANFER da en su curso de inducción son los siguientes:

Pre visita: Consiste en hacer un proceso antes de entrar al consultorio, dónde se revisan notas de la visita anterior, se seleccionan algunos argumentos de venta que se buscan posicionar en la mente del médico, y se fija el objetivo de esta visita.

Una vez dentro del consultorio, se realizan los siguientes pasos.

- ✓ Crear interés: Se mencionan frases para crear interés, por ejemplo hablar del clima frío del día, en caso de que manejes antibióticos para infecciones de vías respiratorias. Enseguida se mencionan frases "para qué me sirve", del producto.
- ✓ CABES (Características y beneficios): Consiste en mencionar, características y beneficios del producto y además remarcar ventajas diferenciales de mi producto sobre la competencia, como puede ser, precio, presentación, sabor, promociones, etcétera.
- ✓ Objeciones: Se manejan las objeciones que el médico exponga sobre el producto, se replantea primeramente la objeción, minimizas impacto, solucionas la preocupación del médico y verificas que se aclaró la objeción.
- ✓ Cierre: Es el último paso en consultorio, se trata de hacer un resumen de beneficios, entregar muestra médica, y establecer un compromiso de venta.

Después de la visita al consultorio, se hace un análisis de la visita, se registran comentarios y se establece el objetivo para la siguiente visita.

Rotación de personal

El concepto de rotación de personal es sencillo, se refiere al número de personas que inician, o dan por terminada la relación laboral con una empresa en un determinado período de tiempo.

Las causas de la rotación de personal son diversas, por mencionar las más comunes están:

- ✓ Mala relación entre el jefe y el empleado.
- ✓ No tener afinidad con la filosofía de la empresa.
- ✓ Bajos salarios.
- ✓ Incapacidad para desarrollar las labores del puesto.
- ✓ Incapacidad para seguir órdenes.
- ✓ Ineficiencia en la selección y reclutamiento de personal.
- ✓ Bajas por motivos personales.
- ✓ Jubilación.
- ✓ Etcétera.

El constante cambio de personal en una empresa, genera inestabilidad, mal ambiente laboral, impacto en la productividad y por lo tanto pérdida económica para esta.

La capacitación laboral, referente a cursos de inducción son un gasto que las empresas no pueden darse el lujo de hacer constantemente.

Además del costo de inducción, los empleados nuevos, por tener poco tiempo en la empresa, no conocen en su totalidad los procedimientos de la operación, las políticas a fondo, y toma tiempo adaptarse y lograr su máxima productividad, por lo que durante este tiempo la empresa está perdiendo.

De ahí la importancia del correcto reclutamiento y selección del personal, esto a través de las competencias.

Competencias y gestión por competencias

Las competencias laborales surgen en Inglaterra, en los principios de los ochentas, en el sector educativo. Se aplican en las titulaciones de los estudiantes, para así crear una fuerza laboral más competitiva.

Se estandarizó en el Reino Unido, con el fin de homogenizar la vía de titulación y así poner fin a la división entre titulaciones académicas y titulaciones profesionales.

Se titulan ahora mediante escenarios de lo que realmente sucede en el ambiente laboral y así se establece un estándar de rendimiento para las diferentes carreras.

En México se busca adaptar a los constantes cambios que ocurrían en la década de los noventas, y se implementa el "Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral", en 1995.

Esto se da por las transformaciones en el mercado, que sufrían cambios en los modelos de producción, debido a la transición de la economía basada en la oferta, a una economía basada en la demanda.

Todo esto trajo consigo el empoderamiento de los empleados, los cuales, además de cumplir con sus funciones básicas, también son tomados en cuenta para aportar cada vez más sus conocimientos en el proceso de producción y buscar soluciones en los problemas de la empresa.

Se viene una tendencia, donde a todas las empresas tener alcance a la información necesaria para llevar a cabo cualquier proceso y optimizarlo, la ventaja competitiva será la correcta integración de los grupos de trabajo.

Mientras más se aprovechen las cualidades de cada uno de los integrantes, más fuerte será la empresa. *Esto es la gestión por competencias.*

Consiste en reclutar, retener y desarrollar a las personas correctas en el puesto correcto, esto se logra alineando la misión, visión y objetivos de la empresa, con las competencias del personal.

Definición de competencia

El concepto de competencia se ha ido modificando y ajustando con el paso del tiempo, a medida que se modifica el ambiente laboral y las corrientes en el mundo.

Marelli (2000) nos dice: "La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas, y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos."

Ibarra (2000) la define como: " La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, y destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer, y el saber ser."

Para Perrenoud (2000) : "Es la capacidad de movilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar un tipo de situaciones."

La norma internacional ISO 9000 en su apartado "Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario" establece como competencia la "habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes."

Partiendo de estas definiciones, las principales cualidades de las competencias son:

- ✓ Se tratan de características permanentes de la persona.

- ✓ Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- ✓ Se relacionan estrechamente con la ejecución exitosa de una actividad.
- ✓ Se asume que causan directamente el éxito laboral.
- ✓ Pueden ser generalizables a más de una actividad.

El ejercicio de competencia ocurre a través de situaciones mentales complejas, ejercicios mediante esquemas de pensamiento que permiten determinar de manera consciente y rápida, qué acción realizar adaptada a cierta situación.

Es cualquier característica medible, respecto a su puesto de trabajo y que hace que su desempeño sea favorable.

Partes de una competencia

Las competencias se componen de tres características principales: Querer, poder, y saber.

Por querer se refiere a la motivación del individuo ó el impulso que lo lleva a realizar una tarea, influye la aceptación y reconocimiento que se tenga así como la confianza para llevarla a cabo.

Por 'poder', se refiere al contexto en el cual se lleva a cabo la acción, y que se cuente con recursos y medios para lograrla. En muchas ocasiones las personas saben y tienen deseos de hacer que las cosas sucedan, pero no existen las condiciones para que se efectúe.

'Saber', se refiere a la capacidad de la persona para efectuar acciones definidas en la organización, como su preparación, conocimiento, estudios, y cuestiones cognitivas en general.

Generalmente, durante el proceso de selección de personal, este es el factor que más se considera para el puesto, dejando a un lado los otros dos, los cuales son de igual importancia.

Estas características de las competencias, agregan valor de la siguiente manera.

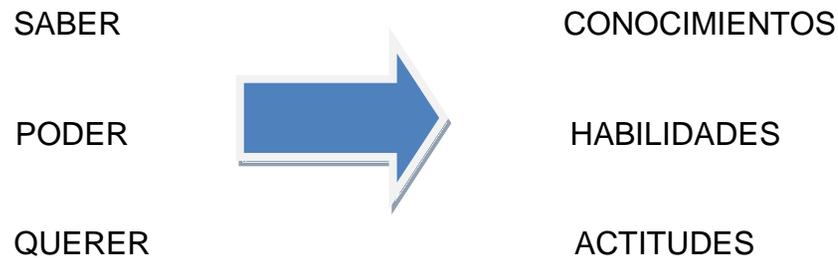


Ilustración 1.1. Características de una competencia

Elementos que componen una competencia

Spencer señala que son siete los componentes de las competencias.

- ✓ Motivación: Se refiere a los intereses que una persona desea, los estímulos o impulsos que hacen que una persona se mueva para realizar determinadas acciones.
- ✓ Se define como la causa del movimiento, las motivaciones pueden afectar positiva ó negativamente en el desempeño de una persona.
- ✓ Características: Se refiere a características físicas de acuerdo al tipo de actividad que se realiza. También se refiere a respuestas consistentes a situaciones.
- ✓ Rasgos: Es una característica constante en la personalidad de un individuo, por ejemplo una persona extrovertida. Tiene relación con las características físicas de las personas, en la mayoría de los casos.

- ✓ Concepto de uno mismo: Consiste en la auto concepción de la persona. Se refiere al valor que le damos a nuestro ser, tiene estrecha relación con la autoestima y confianza.

- ✓ Conocimiento: Se define como la cantidad de información que una persona tiene almacenada mediante la experiencia o aprendizaje, sobre un tema específico.

- ✓ Habilidad: La destreza o capacidad para efectuar un proceso o actividad. Hace referencia al talento nato o desarrollado, ó aptitud innata.

- ✓ Rol Social: Es un patrón de conducta que se refuerza en el contexto donde la persona se desenvuelve, está directamente relacionado a la imagen que se proyecta a los demás. Ejemplo: El rol social de un padre está dentro de la familia.

Estas competencias mencionadas se dividen en las que son fáciles de detectar y de desarrollar, como los conocimientos, y las que no son fáciles de detectar, como el concepto de uno mismo.

Modelo del Iceberg

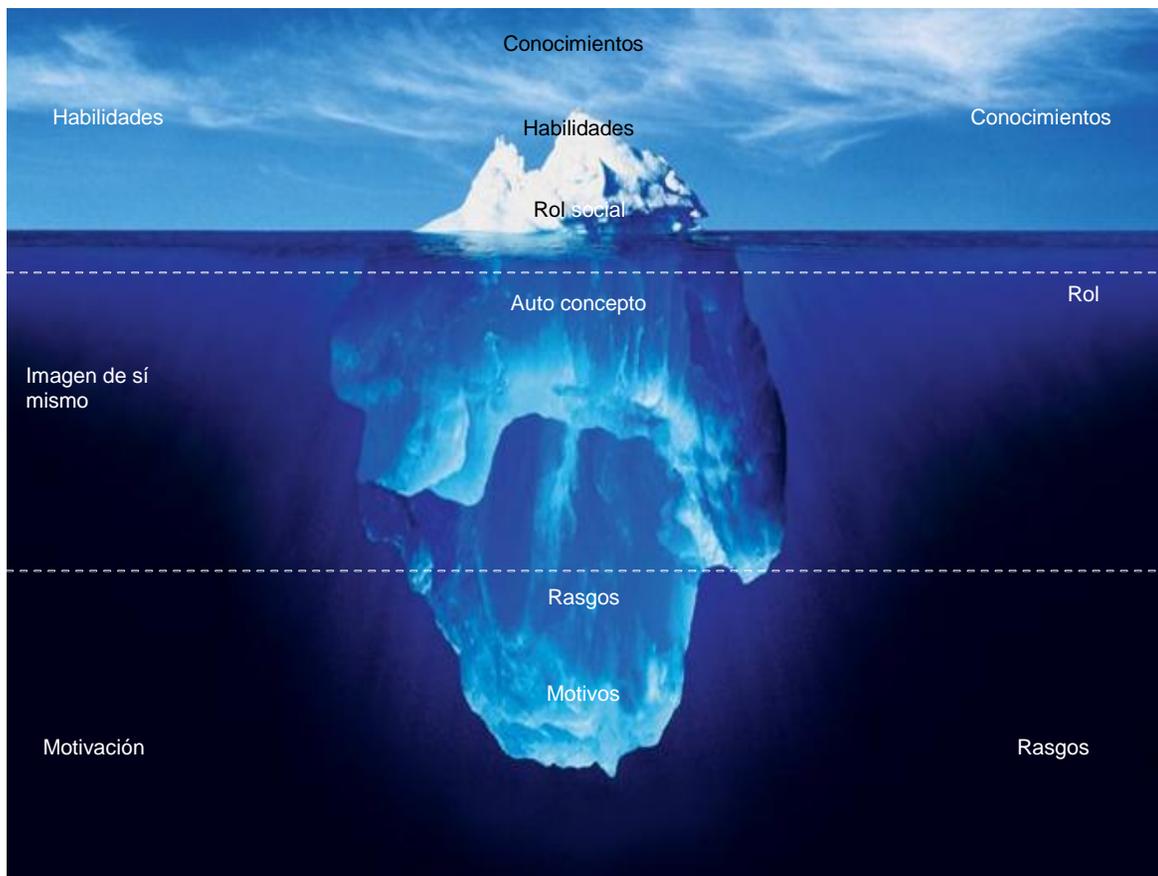


Ilustración 1.2 Modelo del iceberg

Cuáles son las competencias

Hasta el momento se ha hablado de la definición de competencias y las partes y elementos que las componen, algunas características y rasgos en general.

Sin embargo, aún está un poco difuso lo que realmente es una competencia ó cuales son las competencias. Pareciera que realmente se ha metido en un tema dónde no hay salida.

Debido a que las competencias son muchas y cada autor las clasifica de diferentes manera, dependiendo del contexto donde se desarrolla, se muestra el ejemplo más palpable mediante la *rueda de las competencias generales* (Psicoconsult 2001) que incluye las cuarenta competencias más comunes.

Para interpretar la rueda, se inicia su lectura desde el centro hacia afuera.

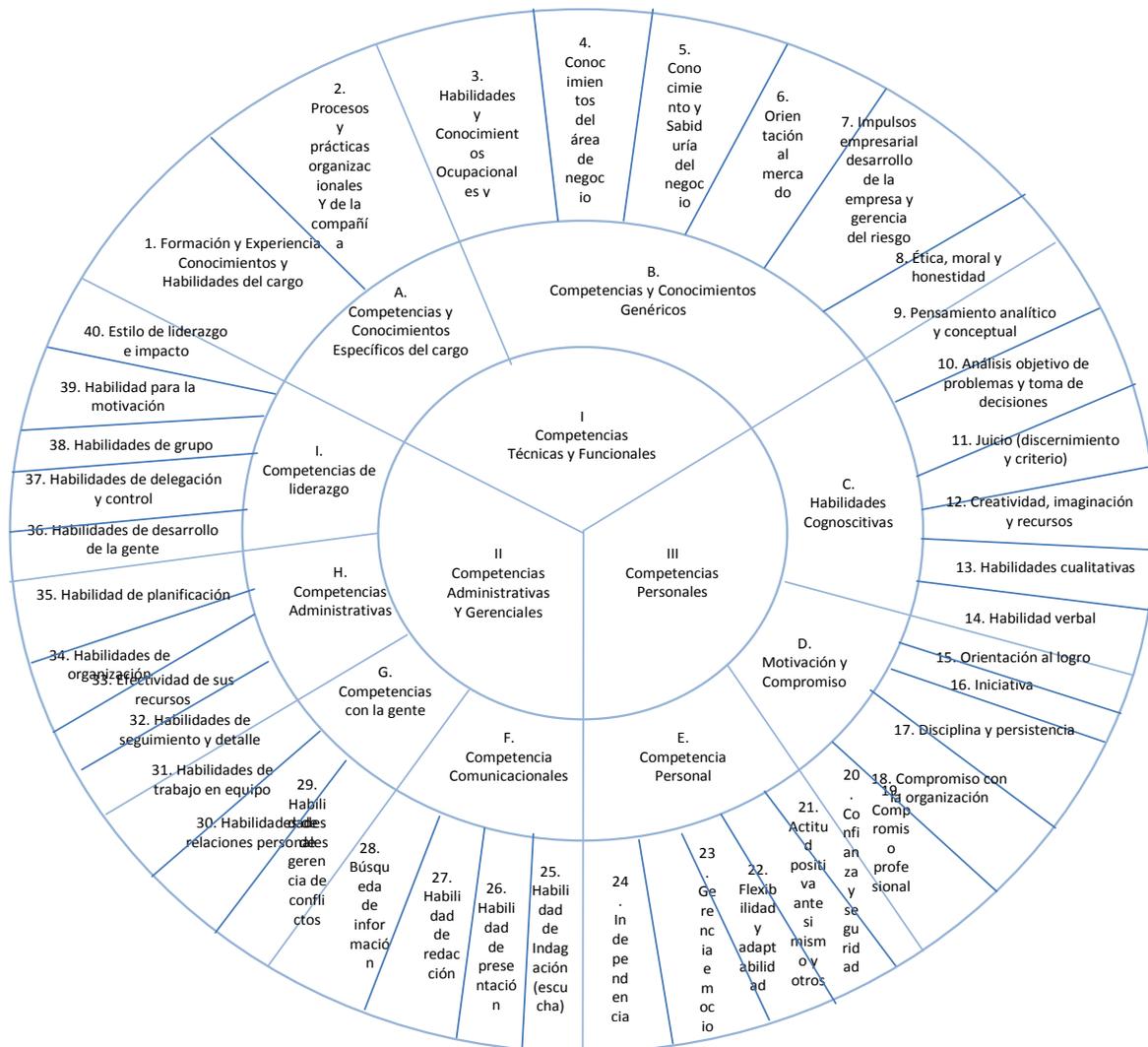


Ilustración 1.3. Rueda de competencias generales

Ejemplo de competencia: " Orientación al cliente"

Para aterrizar un poco más el tema, se detalla a continuación el ejemplo de una competencia y algunas partes que la componen.

Esta competencia es reconocer que el éxito de la organización depende del servicio que se le presta a los clientes.

- ✓ **Conocimientos:** Debe tener un amplio conocimiento y dominio de los productos o servicios que ofrece la organización, y poder interpretar la demanda del cliente para averiguar con claridad qué es lo que busca el cliente.
- ✓ **Habilidades:** Comunicativas, intelectuales, verbales.
- ✓ **Rol Social:** Tener consciencia de que yo represento a toda una empresa frente al cliente, la empresa se reduce a mí y el servicio que doy. Debo satisfacer la necesidad del cliente.
- ✓ **Imagen de sí mismo:** Lo que hago, y cómo lo hago es crucial para el éxito o fracaso de la organización.
- ✓ **Rasgos:** Empatía y saber escuchar para interpretar las verdaderas demandas del cliente.
- ✓ **Motivo:** La necesidad y el deseo de satisfacer al cliente es la principal motivación. Gana el cliente y gano yo.

Beneficios de las competencias



Ilustración 1.4. Beneficios de las competencias

1. Canalizan el desempeño individual y del equipo en la consecución de la visión de la organización.
2. Clarifican los estándares para llegar a un alto desempeño.
3. Facilitan los procesos de retroalimentación- tutoría entre el líder y sus colaboradores.
4. Suministran herramientas prácticas para el crecimiento personal y laboral.
5. Apoyan la toma de decisiones estratégicas.
6. Posibilitan el aumento de la productividad del colaborador en su rol, sin ir en decremento de su calidad de vida.
7. Permiten la focalización del talento humano en las metas de la organización.

Objetivos de un sistema de competencias

El objetivo principal de un sistema por gestión de competencias, es refrescar y enfocar los esfuerzos y el estilo de dirección en la empresa, y gestionar para el desempeño del recurso humano integralmente.

Y al gestionar de esta manera, se logran otros objetivos, tales como:

- ✓ La simplificación de la gestión para el desempeño y la retención del recurso humano.
- ✓ La alineación de las estrategias del negocio con el resto del equipo.
- ✓ Se formaliza un proceso de mejora continua y calidad total, tanto en recursos humanos, como en todas las áreas de la empresa.
- ✓ Se refuerzan los vínculos de la unidad directiva del negocio con el área operativa.
- ✓ El desarrollo individual del personal es mayor.
- ✓ La comunicación de las directrices de la empresa es más eficaz y se logra en menor tiempo.
- ✓ Facilita la toma de decisiones.

Capítulo 2

Modelos de Competencias

Prácticamente ninguna empresa en la actualidad, se puede refugiar en el concepto de "trabajar como siempre", dado que la fórmula que les dio éxito años atrás, actualmente pierde vigencia o ha quedado obsoleta. En este mundo globalizado, las empresas, de acuerdo al contexto, han tenido que ser flexibles y cambiar constantemente su estructura, procesos y recursos.

Las compañías están empleando gente con habilidades flexibles, para empoderarlos cada vez más y así dejar que los empleados se hagan cargo de su propio desempeño, avances, y desarrollo.

Esto se logra implementando un modelo en base a competencias en los distintos niveles de la organización, para así, alinear los comportamientos cotidianos de los empleados, con el protocolo laboral de la empresa y las estrategias integrales de la organización.

Debemos redefinir el concepto de empresa, y verlo como redes de personas con competencias, que agregan valor a un producto o proceso.

Se busca así, definir las conductas de éxito que se requieren para cada posición.

Permite enfocar de manera individual y grupal aquellos comportamientos que producen éxito.

Los modelos de competencia más utilizados actualmente, y que serán objeto de estudio en este capítulo, son:

- ✓ Modelo de competencias distintivas
- ✓ Modelo de competencias genéricas
- ✓ Modelo de competencias funcionales

Se eligen estos porque son los que utilizan las empresas y los consultores, y presentan más sustento en general.

Los tres modelos hablan del saber hacer, querer hacer y poder hacer.

Modelo de competencias Distintivas

Surge del principio que dice que no basta con la tecnología, la gerencia de las personas da la ventaja competitiva.

Se basa en que las personas poseen ciertas características que les permiten desempeñarse exitosamente y por lo tanto a la empresa le permite identificar estas y atraer, desarrollar, y retener, a quien posee estas características.

El modelo de competencias distintivas, permite identificar, evaluar, y desarrollar aquellas competencias que otorgan ventajas competitivas a la empresa, estas están distribuidas en estilo de liderazgo, gerencia, e innovación.

Este modelo se identifica a partir de una entrevista con eventos supuestos y análisis, el resultado es un diccionario de competencias que permite identificar áreas de oportunidad y potencial, así como una adecuada y progresiva gestión del desarrollo profesional.

Este modelo es óptimo para el desarrollo de la dirección y la plana ejecutiva de la organización, así como áreas de staff profesional y especializado.

Los componentes del modelo son los siguientes:

- ✓ Habilidad: Capacidad manual o intelectual para hacer algo.
- ✓ Conocimiento: Posesión cognitiva de la persona en un tema específico.

- ✓ Rol social: Función de desempeño reforzado por la gente que lo rodea de manera directa o indirecta.
- ✓ Imagen de sí mismo: Percepción propia.
- ✓ Rasgo: Característica principal.
- ✓ Motivo: Fuerza interna o externa que impulsa a ejercer cierta acción.

McBer enlista las competencias mediante su diccionario, en el cual se puede ver 20 competencias en su lista básica, agrupadas en seis conglomerados.

Tabla 2.1. Diccionario McBer

| Conglomerado | Competencias |
|--------------------------------------|---|
| I. Logro y Acción | 1. Orientación al logro 2. Preocupación por orden, calidad y precisión 3. Iniciativa 4. Búsqueda de información |
| II. Apoyo y Servicios Humanos | 5. Comprensión interpersonal 6. Orientación al servicio al cliente |
| III. Impacto e Influencia | 7. Impacto e influencia 8. Conciencia organizacional 9. Establecimiento de relaciones |
| IV. Gerencia | 10. Desarrollo de otros 11. Asertividad y uso del poder posicional 12. Trabajo en equipo y cooperación 13. Liderazgo de equipo |
| V. Cognitivo | 14. Pensamiento analítico 15. Pensamiento conceptual 16. Pericia (Expertice) |
| VI. Efectividad Personal | 17. Autocontrol 18. Autoconfianza 19. Flexibilidad 20. Compromiso organizacional |

Sin embargo, la tabla en sí, no es suficiente para comprender las competencias. Por lo tanto vamos a desglosar un conglomerado para facilitar su comprensión.

V. Conglomerado Cognitivo

Indica el proceso que se hace para comprender un problema, situación, tarea, oportunidad, etc.. No se mide la inteligencia básica, aunque el coeficiente intelectual

es un requisito , sino la manera en cómo se aplica esta inteligencia para resolver esta situación específica e incluso darle un valor agregado.

14. *Pensamiento analítico*

Consiste en dividir una situación en partes pequeñas para lograr su comprensión, o determinar los componentes y partes de esta, paso a paso y así establecer causas.

Se refiere a la organización sistémica , comparando estas partes y factores para después priorizar.

Las partes de este pensamiento analítico son: Complejidad del análisis y magnitud del problema que se desglosa.

15. *Pensamiento Conceptual*

Pensar de manera conceptual es lograr entender un todo, a través de la unión de sus componentes, armar sus partes, a fin de establecer su totalidad.

Incluye identificación de patrones o conexiones que no están ligadas en primera instancia. Identificas los factores de mayor importancia, y a partir de estos, lo que deriva.

Se refiere a razonamiento creativo, para definir nuevos conceptos a partir de lo que se tiene.El pensamiento conceptual incluye complejidad y originalidad de los conceptos.

16. *Pericia*

Se refiere a la combinación del dominio total de un grupo de conocimientos, y su habilidad para aplicarlos, pero también se refiere a motivación, para expandir y compartir el conocimiento a otros y se reciba el mensaje integro.

La pericia está conformada por la profundidad del conocimiento, amplitud, adquisición y distribución de la pericia.

Este concepto, bien podría pertenecer al conglomerado IV, relativo a la **Gerencia**, en la competencia de "**desarrollo de otros**", pero por alguna razón los autores lo ubicaron aquí.

El modelo parte de un análisis estratégico sobre la situación actual de la situación, y el estado deseado, a partir del cual surge una diferencia o "brecha" que deberá atenuarse, hasta desaparecer.

Este modelo considera que dentro de toda organización, existen personas con las competencias necesarias para reducir o eliminar esta brecha y llegar al estado deseado futuro.

Esas personas son las que actualmente tienen los mejores resultados y desempeño o talento superior al medio. El modelo dice que si ese talento, que es escaso, se generaliza hacia el resto de las personas, entonces la organización en general obtendrá desempeño y resultados superiores al medio.

Los resultados esperables a partir de este modelo son:

- ✓ Identificación de talento.
- ✓ Mejora de la calidad del liderazgo de la organización.
- ✓ Mejora de la competitividad de la empresa.

Modelo de competencias genéricas

Este modelo está basado en el hecho de que existen ciertas conductas típicas, que permiten a una persona tener un efectivo desempeño de un puesto determinado. Y

menciona que estas conductas son las mismas que permite a otra persona desempeñarse en un puesto similar, pero en otra organización.

Es decir, en un puesto similar, aunque las empresas sean diferentes, las competencias son las mismas.

Es por eso que se dice que este modelo se basa en el "Benchmarking", esto quiere decir, que si algo da buenos resultados en una organización, se puede y debe replicar en otra, porque también dará los mismos resultados.

Para entender mejor este modelo, se debe visualizar a las empresas como organismos que nacen, se desarrollan, alcanzan madurez, y sobreviven ó mueren. Y para sobrevivir, se debe copiar al más apto lo que hace para subsistir.

Es por eso que este modelo se trata de identificar las competencias "genéricas" que permiten la efectividad de la organización , las competencias de administración y supervisión (mandos medios, jefaturas), para garantizar las buenas prácticas en el resto de la organización.

Con esto, los resultados que se esperan son una mejor calidad en la gestión, y una alineación de la misión, visión, valores, y estrategia del negocio.

Lo más usual en este tipo de modelos, es el uso de diccionarios ó catálogos universales de las competencias laborales, algunas consultoras manejan catálogos de más de mil competencias.

Pero el principal referente de este modelo de competencias genéricas es la consultora DDI (Development Dimensions International).

Esto se atribuye a que esta consultora simplificó el trabajo de identificar las competencias mediante su modelo ya establecido, es por eso que este modelo ha sido adoptado por otras empresas de consultoría en el mundo.

Los resultados esperables a partir de la implementación de este modelo son:

- ✓ Mejora en la calidad de la gestión.
- ✓ Mayor alineamiento de los mandos medios con la visión, misión y estrategias de la empresa.

Hasta aquí, la principal diferencia entre el modelo de competencias distintivas y el modelo de competencias genéricas, es que en competencias distintivas, las competencias se refieren a una capacidad para efectuar algo, en cualquier área de acción; en el modelo de competencias genéricas, las competencias se refieren exclusivamente a un área determinada de acción.

Modelo de competencias Funcionales

Identifica el desempeño mínimo requerido dentro de una organización, para mantener el nivel esperado de calidad y productividad. Orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas.

Este modelo se origina en Inglaterra y se extiende con resultados sobresalientes en Australia y Nueva Zelanda. Se definen las competencias, a partir de un análisis de las funciones clave, con énfasis en los resultados óptimos de la tarea, más que en el cómo se logran.

Este enfoque permite a las empresas medir el nivel de sus competencias técnicas, de personal ligado principalmente a oficios y así mismo establecer procesos de certificación de competencias.

Por lo tanto, este modelo concibe el desempeño competente, como aquel que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas claras y específicas.

El modelo define a una competencia laboral, como la capacidad de una persona de desempeñar las actividades que componen sus funciones laborales según los estándares y calidad esperados.

Como se mencionó, la principal característica de este modelo es que describe productos, no procesos; le importan los resultados, no cómo se hacen las cosas.

Para esto se desglosan los roles del trabajo en unidades, y éstas en elementos de competencia y se describe en cada nivel los productos.

Para poder cubrir desde lo más básico, hasta profesional, se cubren cinco niveles de competencias/calificaciones. Mientras más elevado sea el nivel, más muestra las siguientes características.

- ✓ Amplitud y alcance de la competencia.
- ✓ Complejidad y dificultad de la competencia.
- ✓ Requerimientos de habilidades especiales.
- ✓ Habilidad para realizar actividades especiales.
- ✓ Habilidad para transferir competencias de un contexto de trabajo a otro.
- ✓ Habilidad para organizar y planificar el trabajo.
- ✓ Habilidad para supervisar a otro.

Se plantea que al menos cuatro componentes o familias de competencias surgen, si el análisis se hace adecuadamente.

- ✓ Resultados de las tareas.
- ✓ Gestión/Organización de las tareas.
- ✓ Gestión de situaciones imprevistas.
- ✓ Ambiente y condiciones de trabajo.

Todos los modelos funcionales son distintos, pues cada uno requiere un análisis profundo de las funciones que realiza el área donde se va a aplicar, para de ahí obtener un mapa funcional o árbol funcional, por su estructura.

Una de las críticas más comunes de este modelo, es que al desglosar las tareas una por una, se puede llegar a perder el objetivo principal de la función que se analiza, y las relaciones y secuencia entre las tareas para lograr este objetivo.

Sin embargo es un modelo ampliamente utilizado, por la facilidad de ejecución y elaboración.

Los resultados esperables a partir de la implementación de este modelo de competencias son:

- ✓ Aumento de la capacidad productiva.
- ✓ Involucrar al personal con los objetivos del negocio.
- ✓ Mayor claridad respecto de responsabilidades por los resultados.
- ✓ Mayor claridad en las oportunidades de desarrollo técnico dentro de la empresa.

Comparativa de los modelos de competencias

Las siguientes gráficas nos muestran una comparativa clara entre los modelos que se han descrito hasta ahora.

Tipos de Competencias que generan los modelos

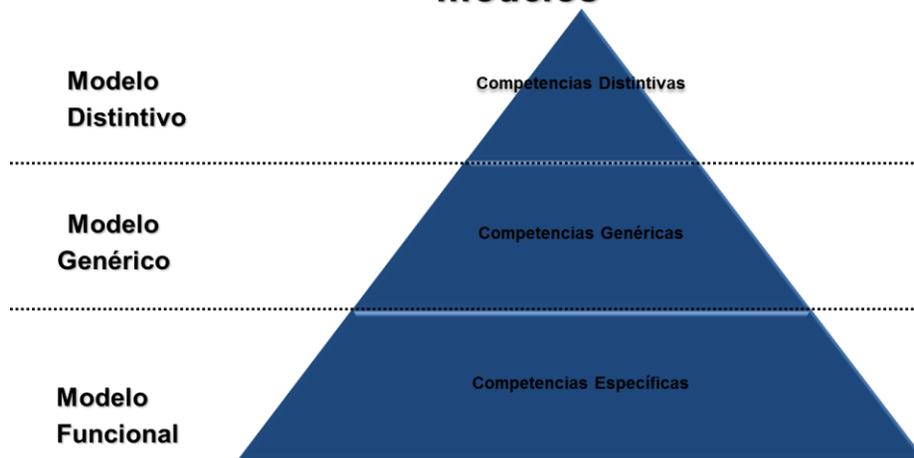


Ilustración 2.1. Tipos de competencias que generan los modelos

Jerárquicamente los modelos se aplican a las diferentes capas de la organización y de acuerdo al nivel son las competencias que se generan.

Objetivo del Modelo



Ilustración 2.2. Objetivo del modelo

En la gráfica se puede apreciar el objetivo que se busca alcanzar con la aplicación de cada uno de los modelos en los distintos niveles de la organización.

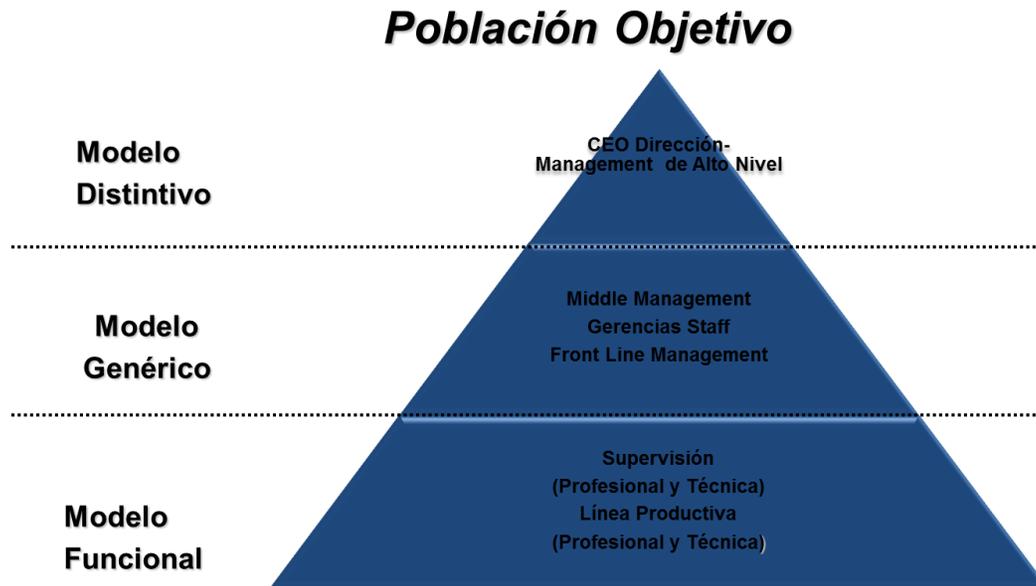


Ilustración 2.3. Población Objetivo

En la gráfica se detalla específicamente los puestos del personal al cual se implementan los diferentes modelos de gestión por competencias.

Cómo definen “Competencia”

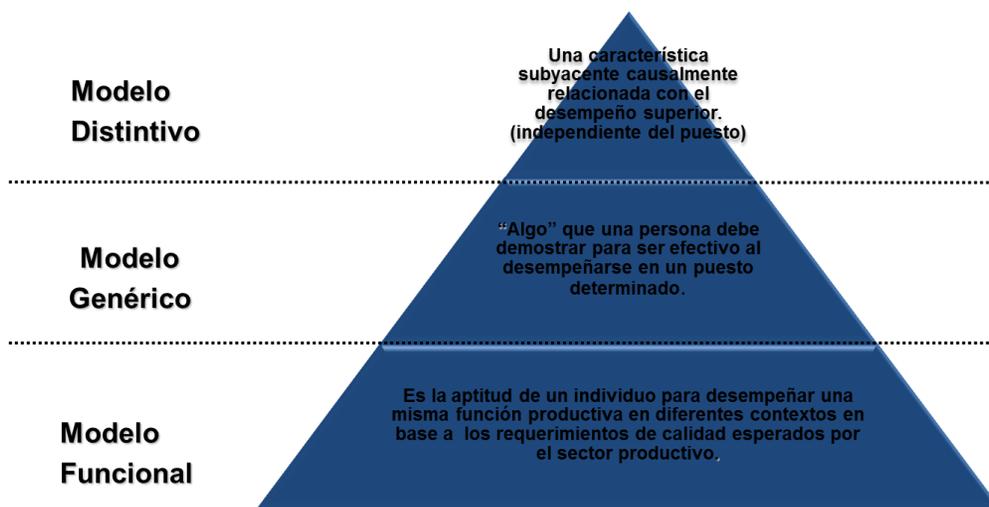


Ilustración 2.4. Cómo definen competencia

La ilustración nos muestra el punto de vista de cada modelo respecto a lo que es una competencia.

Variables involucradas en la competencia

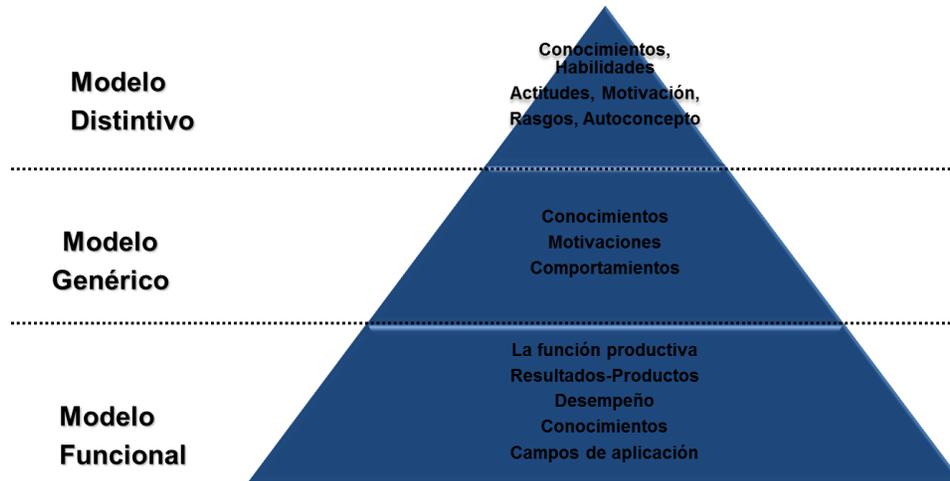


Ilustración 2.5. Variables involucradas en la competencia.

Las variables involucradas en cada competencia son distintas en cada modelo porque estas provienen de las actividades que se realizan en los diversos puestos de la organización.

Visión de la persona

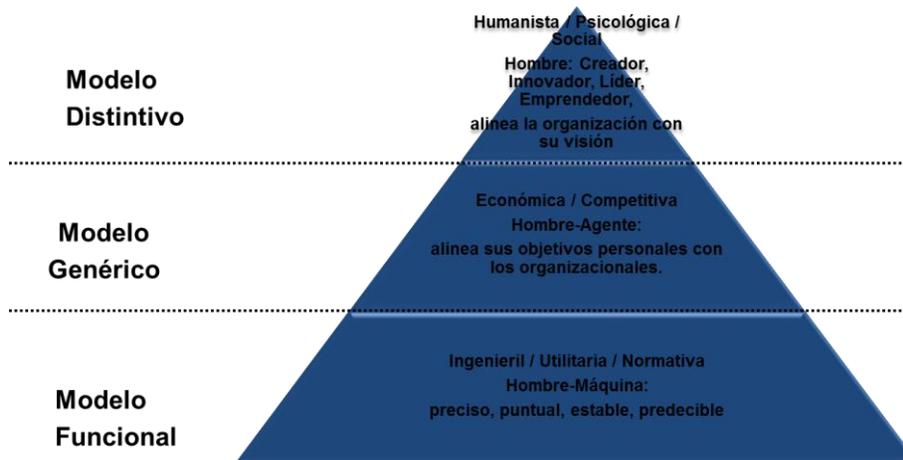


Ilustración 2.6 Visión de la persona

El concepto de visión de la persona en cada modelo se define de acuerdo al rol que desempeña en la empresa desde el nivel básico hasta el nivel gerencial.

Diferenciación entre los modelos

Se han establecido siete distinciones básicas, para a partir de ahí, hacer una elección correcta de qué modelo de competencias se implementará a cada capa jerárquica de la organización y según la utilización que se les dará.

Las distinciones a saber son las siguientes:

- ✓ Distinciones respecto de las premisas básicas.
- ✓ Distinciones respecto del foco de cambio.
- ✓ Distinciones respecto de la metodología de la implementación.
- ✓ Distinciones respecto de los componentes de las competencias.
- ✓ Distinciones respecto de la identificación y construcción de las competencias.
- ✓ Distinciones respecto del modo de pensar de la organización.
- ✓ Distinciones respecto de la metodología de evaluación.

A manera de aclarar y acentuar estas distinciones, se muestra un cuadro comparativo sobre los modelos de competencias.

Tabla 2.2. Distinciones básicas de los modelos de competencias

| DISTINCIONES BÁSICAS | MODELO DISTINTIVO | MODELO GENÉRICO | MODELO FUNCIONAL |
|-----------------------------|---|---|---|
| Premisas Básicas | Las personas tienen características para desempeñarse exitosamente en una organización. Identificar dichas características permite atraer y retener a la persona para garantizar y mejorar el desempeño de la | Existen ciertas conductas típicas, que permiten a una persona desempeñarse correctamente en un puesto determinado en cualquier organización. La premisa se sustenta en las "mejores prácticas". | Existen ciertos resultados mínimos que debe obtener una persona para desarrollarse en ese puesto indicado y así se cumplan los estándares de calidad, de acuerdo a las metas de la empresa. La premisa se fundamenta en la "certificación de competencias". |

| | | | |
|---|---|---|--|
| | <p>organización. La premisa es el talento.</p> | | |
| <p>Foco del cambio</p> | <p>Insiste en las características distintivas de las personas. Lo primordial aquí es crear un patrón de características, para gestionar el cambio y evolución de esas características en el resto del personal de la empresa.</p> | <p>Hace énfasis en los comportamientos, sostiene que una competencia es una combinación de conductas, y que cualquier persona que ocupe un rol puede llegar a un resultado estándar, derivado de ese rol.</p> | <p>Hace énfasis en el desempeño. Sostiene que la competencia es una función. Lo que importa a este modelo es los resultados. Este patrón está definido por resultados.</p> |
| <p>Metodología de la implantación</p> | <p>Inicia en un análisis estratégico sobre la situación actual de la organización y la situación deseada. La diferencia o brecha, deberá eliminarse.</p> | <p>Asume que las competencias son algo que les permite a las personas comportarse de manera efectiva.</p> | <p>Tiene por objetivo establecer una relación estrecha entre el desempeño individual, y el desempeño organizacional.</p> |
| <p>Componentes de las competencias</p> | <p>Combinación de habilidades cognitivas, liderazgo, motivación, y conocimientos aplicados.</p> | <p>Se basa principalmente en los comportamientos, incluyendo las habilidades interpersonales, cognitivas, y de liderazgo.</p> | <p>Tomas los conocimientos técnicos y aplicados, las habilidades específicas y destreza.</p> |

| | | | |
|---|--|--|--|
| <p>Identificación y construcción de las competencias</p> | <p>La información se recoge a través de una entrevista de eventos conductuales. Una vez hallada la diferencia entre los comportamientos se analiza mediante la técnica de CAVE. (contentanalysis of verbal expression)</p> | <p>La información se recoge a través de la entrevista de incidentes críticos. La criticidad de los elementos se define por el nivel de prioridad de las tareas.</p> | <p>La información se recoge a través de la técnica llamada "panel de expertos". La información requerida surge a partir de preguntas como "¿Para qué se hace esto?".</p> |
| <p>Modos de pensar en la organización</p> | <p>La metáfora de la organización como un cerebro, aporta una visión de la estructura organizacional, que aplicó la capa jerárquica responsable de la toma de decisiones.</p> | <p>La metáfora de la organización como organismo aplica una visión que aplica a la capa jerárquica media. La organización actúa como ser vivo que se adapta a los cambios.</p> | <p>La metáfora de la organización como una máquina aplica una visión para la capa jerárquica inferior, aquellos que producen las cosas. Los estándares de producción y de calidad son de vital importancia para la organización.</p> |
| <p>Metodología de evaluación</p> | <p>Entrevista conductual y Feedback 360.</p> | <p>Entrevista conductual y Feedback 360.</p> | <p>Evaluación del superior y auto evaluación. Pruebas de conocimiento, Test de habilidades y destreza.</p> |

Mismo caso con la metodología de evaluación:

Tabla 2.3. Metodología de evaluación de cada modelo

| MÉTODOS DE EVALUACIÓN | MODELO DISTINTIVO | MODELO GENÉRICO | MODELO FUNCIONAL |
|---|--|--|------------------|
| Assesment Center | Evalúa las características que posibilitan conductas necesarias para el futuro | <p>Evalúa capacidades actuales de comportamiento, de acuerdo con el patrón establecido en las conductas clave.</p> <p>Se utiliza para evaluar empleados en cargos actuales y para el proceso de selección</p> | |
| Entrevista de evaluación por competencias o Entrevista conductual | <p>Busca que la persona ponga en juego sus capacidades para solucionar situaciones problemáticas, y no necesariamente deben relacionarse con su futuro cargo. Se realizan técnicas donde se ponen en juego roles, donde se pone al entrevistado en situaciones problemáticas que debe resolver en el momento</p> | <p>El entrevistador busca información sobre conductas específicas ya definidas y requeridas para el puesto según las conductas clave de competencias. Se asegura que el evaluado haya o no realizado las conductas requeridas en situaciones similares a las que enfrenta en su cargo.</p> | |

| | | | |
|---|--|---|---|
| <p>Feedback</p> | <p>No aplica por su estructura</p> | <p>Se estructura a partir de afirmaciones sobre conductas, comportamientos, actitudes, motivos, valores, habilidades, o cualquier otra cosa que se pueda afirmar que alguien piensa, cree, sabe, o siente. Se evalúa en una escala determinada lo que el evaluador percibe.</p> | <p>No aplica por su estructura</p> |
| <p>Evaluación del superior y auto evaluación</p> | | | <p>Esta herramienta es la más adecuada para evaluar en este modelo, ya que aquí lo que se evalúa son resultados concretos. Aunque también pueden ser evaluados por pruebas de conocimiento.</p> |
| <p>Test Psicológicos</p> | <p>Solamente se utilizan como apoyo, debido a ser pruebas que se consideran, independiente de la situación en la que la persona se desempeña laboralmente.</p> | | |

Determinación del modelo a utilizar

Si bien, existen una gran cantidad de matrices de decisión, estas incluyen una enorme cantidad de variables a considerar, para la implantación de uno u otro sistema de gestión.

Pero antes de eso, para decidir con éxito cuál modelo implementar se deben tomar estos dos factores de decisión:

- ✓ El nivel jerárquico de la empresa a la cual se va a aplicar el modelo.
- ✓ El uso que se le dará a las competencias, una vez identificadas y definidas.

Independientemente del modelo que se elige, se deben definir las competencias en base a identificar los factores críticos de éxito en todos los niveles. Se inicia en el nivel estratégico ó gerencial, para definir misión, visión y objetivos, se continúa en el nivel medio o de supervisión, hasta llegar a los factores críticos de éxito a nivel operativo.

Primer Criterio

El primer criterio para determinar qué modelo implementar es el nivel jerárquico de la empresa a la cual se aplicará la gestión por competencias. Según el nivel del que se trate, cada uno de los modelos adquiere mayor efectividad en las diferentes capas de jerarquía de la empresa.

Esto implica que los tres modelos pueden aplicarse en toda la organización, siempre y cuando tengamos en cuenta a qué nivel corresponde aplicar cada modelo.

Tabla 2.4. Nivel de aplicación de los modelos

| MODELO | NIVEL JERÁRQUICO |
|--------------------------|-------------------------|
| Competencias Distintivas | Estratégico |
| Competencias Genéricas | Táctico |
| Competencias Funcionales | Operativo |

Segundo Criterio

El segundo criterio para determinar qué modelo implementar es definir el uso que se les dará a las competencias a investigar.

- a) Desarrollo de competencias
- b) Evaluación de competencias.

- a) Desarrollo de competencias.

El desarrollo de competencias contempla las siguientes actividades organizacionales posibles:

- ✓ Entrenamiento.
- ✓ Capacitación.
- ✓ Desarrollo individual
- ✓ Planificación de carrera.
- ✓ Planificación de la sucesión.

- b) Evaluación de competencias.

El objetivo de toda evaluación de competencias es la comparación entre una persona promedio y un estándar que se fija para lograr lo ideal. Entre estos dos puntos se genera una brecha que genera cierta información como:

- ✓ Detección de necesidades de entrenamiento y capacitación.
- ✓ Planificación del desarrollo individual.
- ✓ Selección de personal.
- ✓ Detección de potencial.
- ✓ Identificación de talentos.
- ✓ Gestión del desempeño.
- ✓ Reubicación y despido.
- ✓ Reconocimiento y promociones.

Tabla 2.5. Utilización de las competencias

| UTILIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS | | CAPA JERÁRQUICA | | | | | | | | |
|---------------------------------|--|-----------------|-----------------------|---------------------------|-------------------|-------------|-----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | | IV y V | | | III | | | I y II | | |
| | | Directivo | Gerencial y Ejecutivo | Sub Gerencias y Jefaturas | Staff Profesional | Supervisión | Personal no ejecutivo | Operativo calificado | Operativo calificado | Operativo calificado |
| DESARROLLO DE COMPETENCIAS | Entrenamiento | D | D | D | G/F | G/F | G/F | F | F | F |
| | Capacitación | D | D | D | G/F | G/F | G/F | F | F | G/F |
| | Desarrollo individual | D | D | D | G | G | G | - | - | - |
| | Planificación de carrera | D | D | D | D/G/F | D/G/F | D/G/F | F | F | F |
| | Planificación de la sucesión | D | D | D | D/G/F | D/G/F | D/G/F | F | F | F |
| EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS | Detección de potencial | D | D | D | D/G | D/G | D/G | - | - | - |
| | Identificación de talentos | D | D | D | D | D | - | - | - | - |
| | Selección de personal | D | D | D | D/G/F | D/G/F | D/G/F | F | F | G/F |
| | Detección de necesidades de entrenamiento y capacitación | D | D | D | D/G/F | D/G/F | D/G/F | F | F | G/F |
| | Feedback 360 | G | G | G | G | G | G | - | - | - |
| | Gestión del desempeño | D | D | D | D/G/F | G/F | G/F | F | F | G/F |
| | Alineamiento Organizacional | D | D | D | D/G | D/G | G | - | - | G |

Implantación de un modelo

Una vez que se tiene bien definidos los conceptos básicos de un modelo de gestión por competencias, se describirá a grandes rasgos el proceso de implantación a efectuarse, y algunos puntos importantes a considerar durante este período.

Información general de inicio

Información sobre la compañía de carácter general: Facturación, plantilla, ubicación geográfica, estructura, productos, procesos, etc..

Información sobre los puestos de trabajo: Grupos de dirección, mandos, técnicos, empleados, operarios.

Información sobre las personas: Pirámide de edad, titulaciones, antigüedad, etc.. Además, al arranque de la implantación, se debe recopilar información sobre las políticas y prácticas de los recursos humanos, con el fin de evitar, en la medida de lo

posible, rupturas del modelo existente, y facilitar la evolución del modelo establecido, hacia el nuevo modelo.

Para ello, se deben analizar los procesos actuales de:

- ✓ Selección.
- ✓ Formación.
- ✓ Plan de carrera
- ✓ Promoción
- ✓ Retribución
- ✓ Desempeño
- ✓ Potencial

A continuación, se muestra un cuadro esquemático que muestra los aspectos considerados en cada modelo, en función de las dimensiones del saber, poder, y querer.

Tabla 2.6. Dimensiones del saber, poder y querer

| | SABER | | | QUERER | | | PODER | | |
|-------------|------------------------|----------|-----------|-------------------------|-----------------------------|------------------------|---------|------------|------------------------|
| | Conocimientos Técnicos | Know How | Liderazgo | Habilidades Específicas | Habilidades Interpretativas | Habilidades Cognitivas | Actitud | Motivación | Rasgos de Personalidad |
| Distintivas | | X | X | | X | X | X | X | X |
| Genéricas | | | X | X | X | X | | | |
| Funcionales | X | X | | X | | X | | | |

Sobre la **metodología de implementación**, vale la pena profundizar un poco más y conceptualizar en nueve pasos las diferencias entre los modelos.

Los cuales se exponen a continuación en este esquema:

Tabla 2.7. Metodología de implementación

| PASO | MODELO DISTINTIVO | MODELO GENÉRICO | MODELO FUNCIONAL |
|------|---|---|---|
| I | Análisis estratégico: Detección de la brecha | Selección de empresas exitosas en la industria. | Análisis del proceso productivo, y determinación de la cadena de valor. |
| II | Identificación de personas de desempeño superior | Identificación de mejores prácticas por puesto/Rol | Identificación de las funciones del proceso y sus correspondientes resultados |
| III | Determinación de criterios para la diferenciación de desempeño superior | Identificación de comportamientos que llevan a las mejores prácticas | Realización del mapa funcional hasta el nivel de sub funciones: resultados que puede obtener una sola persona |
| IV | Entrevista de eventos conductuales para la identificación de conductas que llevan al desempeño superior | Entrevista de incidentes críticos a muestra representativa de personas que ocupan puestos similares | Determinación de los recursos personales: conocimientos y habilidades, y los recursos de entorno |
| V | Análisis de las características que permiten realizar las conductas que llevan al desempeño superior | Definición conceptual de competencias y conductas genéricas por puestos: taxonomía | Redacción de competencias basadas en desempeños: resultados mínimos a obtener por cada ocupante de un puesto |
| VI | Formulación de competencias; características asociadas a comportamientos y resultados sobresalientes | Análisis de puestos y asignación de competencias elegidas de taxonomía | Establecimiento de normas de competencia |

| | | | |
|------|--|--|--|
| VII | Elaboración de perfil de competencias deseables | Elaboración del perfil de competencias requeridas | Diseño de perfiles a partir de la asignación de competencias por cargos o cargos genéricos |
| VIII | Comparación de las competencias de cada uno, con el perfil de las competencias deseables | Comparación del perfil de competencias requeridas, con el perfil de cada uno | Acreditación de competencias y establecimiento de brechas |
| IX | Entrenamiento para el desarrollo de las características y los comportamientos | Entrenamiento para el desarrollo de competencias requeridas | Capacitación para el cierre de brechas y obtención de la certificación |

Capítulo 3

Propuesta de aplicación en Laboratorios SANFER

A grandes rasgos, se describe la propuesta de implementación de un modelo por competencias en el laboratorio, así como el área de aplicación.

Primeramente es necesario conocer la estructura de la empresa, para comprender los niveles de jerarquía que incumben específicamente al estado de Michoacán, y está compuesto de la siguiente manera.

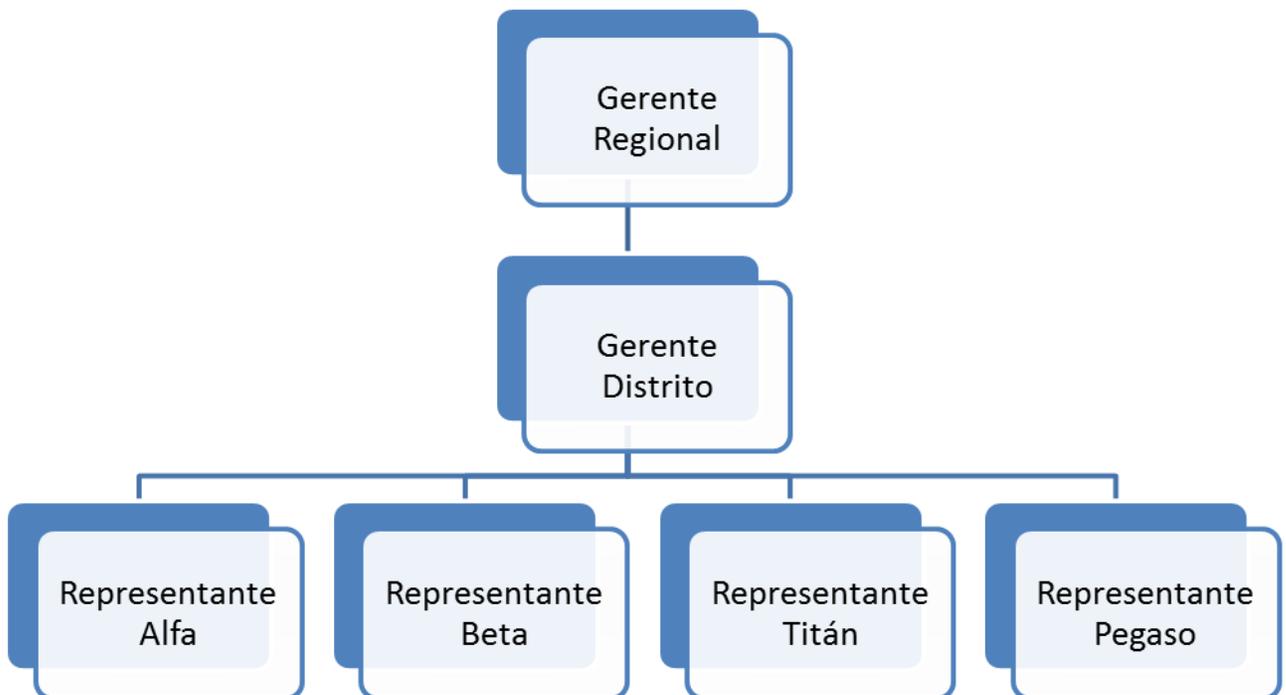


Ilustración 3.1. Organigrama región occidente-bajío

La región occidente-bajío, está compuesta por los estados de Michoacán, Guanajuato, Jalisco, Aguascalientes, y San Luis Potosí. Cada estado, a su vez, es un distrito.

Cada línea de representantes, lleva su nombre de acuerdo a los productos que promociona ante el médico, segmentándolo por especialidades, de acuerdo a los productos que maneja: Antibióticos, línea Cardiovascular, línea respiratoria, Gastro, etc.

Sin embargo la función del representante, sin importar la línea que maneja, es la misma: Generar la receta ante el médico, mediante una promoción eficaz, la cual se traduce en ventas.

El gerente de distrito, realiza funciones de coordinación entre los representantes, promueve mejoras, evalúa desempeño, gestiona eventos médicos, etc. Su trabajo es 70% en campo y 30% administrativo.

Generalmente son representantes médicos que promovieron dentro de la empresa y los avala su experiencia en campo. Sus negociaciones son a nivel local, o avalan y gestionan iniciativas que el representante inició.

El gerente regional, es un eslabón entre la gente que se desempeña en el área operativa, y la gente de Staff, gerentes de producto, personal de mercadotecnia, y gerente general.

Su función es más administrativa, realiza negociaciones a nivel central con las cadenas de las distintas farmacias, se encarga de la colocación de los productos, presenta iniciativas de promociones a la gente de mercadotecnia, y rinde cuentas del desempeño de su región ante los gerentes generales. Trabaja 30% en campo y 70% administrativo.

Aunque los gerentes, mediante negociaciones locales, o centrales, logren colocar el producto en farmacia, el desempeño del representante es vital, para lograr que se desplace el producto y evitar que se caduque, esto mediante la generación de recetas, consecuencia de un buen trabajo en consultorio y hospital ante el médico.

La tarea que desempeña el representante médico no es sencilla, dado que con un alto nivel técnico, debe persuadir al médico de que adopte un medicamento distinto, en algunos casos, con la misma sustancia que contiene el que ya maneja actualmente el médico.

Entonces, como se puede apreciar, el agente crítico para que se realice la venta es el representante médico, de aquí la propuesta de iniciar la implementación del modelo en este nivel. (Incluido el gerente de distrito, que conoce el mercado local y trabajan a la par en la zona.)

La propuesta consiste en hacer una selección confidencial de los representantes en dos rubros, los cuales llamaremos categoría "A" , y categoría "B". Esto en base a su experiencia, resultados, logros, trayectoria, referencias, antigüedad en la empresa, etc.

Realizar una clínica de ventas y analizar a detalle cada sub proceso de una visita médica, identificar tareas y los requerimientos de competencias en cada una de ellas.

Entrevistarlos por separado, para detectar, en su opinión, cuales son las competencias más importantes para lograr la venta. Hacer lo mismo con el gerente regional y el gerente de distrito.

Clasificar la información resultante y elaborar una lista o diccionario de competencias, las cuales se presentarían a los gerentes para definir las.

En esta reunión se analizan las coincidencias y las diferencias que resultaron de las entrevistas de los grupos A y B.

Definir los criterios de desempeño y el nivel de cada una de las competencias, estos pueden ser : Alto, superior al medio, medio, necesario para el desempeño, insatisfactorio, nulo. Por mencionar alguna escala.

Determinar las competencias para los representantes de la empresa.

Clasificar a los representantes pero ahora en base al nivel de competencias que tiene cada uno, de acuerdo a si están por arriba, medio, ó debajo del nivel deseado.

Definir un sistema de capacitación para desarrollar las competencias, de acuerdo a cada grupo, y lograr la homogenización del representante en SANFER.

Importante destacar y resaltar, que la clasificación es de acuerdo a sus competencias y no necesariamente a su desempeño o resultados, para evitar herir susceptibilidades.

Simplemente se trata de desarrollar y aumentar el nivel de persuasión del representante frente al médico, hacer una visita de calidad.

De esta manera, cuando el representante conoce las competencias necesarias para desempeñar su puesto y sabe exactamente lo que la empresa espera de él, no puede hablar de sorpresas, o "yo no sabía", al momento de realizarle una evaluación.

Esto permite también tener una mejor planeación por parte de recursos humanos, e identificar las necesidades de capacitación y desarrollo.

Competencias para la venta

Para poder determinar cuáles son las competencias requeridas para lograr ventas, o por llamarlo de otra manera, "ser un buen vendedor", analicemos primeramente el proceso de un venta.

Según Stanton, Etzel y Walker, autores del libro "Fundamentos de Marketing", el proceso de venta es "una secuencia lógica que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial y que tiene por objeto producir alguna reacción deseada en el cliente (usualmente la compra)".

Existen estudios que muestran que tan sólo un 10% del éxito de una venta se logra mediante los conocimientos técnicos, y el 90% restante se reparte en sus competencias de venta y una parte más pequeña en su actitud, además de su motivación.

Las principales empresas actualmente mencionan que las competencias de mayor importancia a la hora de seleccionar, formar y motivar a un vendedor, no son las competencias basadas en conocimientos y habilidades, sino motivación, desarrollo personal, y actitud.

Dentro de estas, se detallan competencias actitudinales, cognitivas, de comunicación, de influencia, de liderazgo, de planificación, y competencias intrapersonales.

Para lograr una venta basada en la argumentación técnica, cómo es el caso de los medicamentos, se requiere tener buenos conocimientos técnicos del producto, pero para ser competente, cualquier vendedor deberá ampliar estos conocimientos mediante la **auto capacitación**, además de investigar las características de la competencia.

De nada sirve tener una gran variedad de conocimientos técnicos, si no se es capaz de transmitirlos adecuadamente. Generalmente el tiempo en consultorio es muy corto, por lo tanto se debe tener una excelente **capacidad de síntesis** para elegir los argumentos de mayor peso, dado el caso que sea, mensajes concisos e impactantes que logren tocar al médico. Como lo hacen los anuncios que pasan por televisión.

Por eso una de las principales competencias del representante es la **capacidad de síntesis** y las **habilidades de comunicación**.

Pero el arte de vender actualmente, va más allá que transmitir conocimientos técnicos. Además de vender el producto ó servicio actualmente, se debe vender una experiencia de servicio, se debe de vender ilusión.

Recordemos que la ilusión es contagiosa, y si somos capaces de transmitir esa ilusión al médico, mediante la gesticulación, frases, y distintos recursos.

La venta se basa también, o se concreta, gracias a la relación personal que forja el representante con cada visita al médico. Para que esto sea más eficaz, se requiere que el representante tenga personalidad.

Se prefiere una **personalidad extrovertida**, estamos hablando de una característica que una persona trae desde el nacimiento, pero que es modificable con el aprendizaje y la experiencia.

Esto se requiere a la hora de que el representante realiza exposiciones, eventos, comidas con médicos, esto sería mucho más complicado para personas con una personalidad introvertida, además de que sería una experiencia incómoda para ambas partes.

Si una estrategia de ventas basada en estas actividades, se impone al representante, sin tomar en cuenta sus competencias en este rubro puede llegar a ser un serio

problema para el desempeño de este y llegar a desencadenar en la baja productividad y hasta en la renuncia.

Entonces, dentro de las más importantes competencias para un representante médico están: Dotes de comunicación, formación técnica, capacidad de síntesis, personalidad extrovertida, relaciones públicas, capacidad de negociación, etcétera.

Una vez determinadas las competencias es necesario establecer cuál es el nivel requerido de cada una de ellas. Lo primero que se viene a la mente es pensar "el máximo posible", sin embargo se debe hacer un análisis más frío para determinar el nivel, además es imposible que el equipo tenga el máximo nivel en todas las competencias.

En este caso, la empresa se debe enfocar en lo que necesita: clientes o compradores. El comprador, es el que adquiere tu producto, pero el día de mañana adquiere otro diferente, mientras que el cliente es cautivo, y maneja solamente tu producto.

Para lograr captar clientes, se debe trabajar en el aspecto técnico del producto, y debo darle mayor ponderación a la parte de dotes de comunicación, capacidad de síntesis, y una fuerza emocional para transmitir la ilusión.

Por otro lado, si la estrategia de la empresa es la venta mediante el grado de relaciones públicas, se deberá dar mayor importancia y ponderación a la competencia relativa a la capacidad de negociación del representante.

Conclusiones

En el presente trabajo se muestra una visión general de lo que es el modelo de gestión por competencias, así como su impacto en las empresas.

Dada la situación actual en la industria farmacéutica, la implementación de este modelo es una alternativa real y viable para mejorar la productividad del laboratorio y disminuir a rotación de personal.

Es importante hacer una revisión de los departamentos de recursos humanos, dentro de la industria farmacéutica, para proporcionar a las empresas de recurso humano estable y de calidad, que proporcione una permanencia aceptable dentro de la compañía, para obtener la máxima producción.

Además, se debe instaurar en estos, el reclutamiento de personal, siguiendo la gestión por competencias, ya que esta ofrece una mayor efectividad en hacer coincidir necesidades del puesto con las habilidades que ofrece el candidato

Mediante esta propuesta se busca hacer del departamento de recursos humanos una ventaja competitiva del laboratorio, frente a la competencia, ya que como se demuestra, el comportamiento de las personas es coherente a la estrategia de la compañía.

El sistema de gestión por competencias en SANFER, traería como consecuencia la mejor adecuación de la persona con el puesto y viceversa, mejores rendimientos, reducción de costos, y mayor dinamismo en la organización.

Glosario de Términos

Posología: Es la rama de la farmacología que estudia las dosis de los fármacos. Determina la dosificación de acuerdo al peso del individuo y la dosis del principio activo, entre otras variables.

Medicamentos de patente: Son aquellos medicamentos que se investigaron y desarrollaron en el propio laboratorio que los comercializa, están sujetos a la protección comercial propia de las agencias internacionales de patentes.

Medicamentos genéricos: Un medicamento genérico es realizado con los mismos ingredientes activos y ya está disponible con su misma potencia y dosificación que el medicamento de patente. Se comercializa una vez que el laboratorio que lanzó este, pierde su patente, esto varía entre diez y veinte años de su lanzamiento.

COFEPRIS: La comisión federal para la protección contra los riesgos sanitarios, creada en 2001, se encarga de realizar actividades de regulación, producción, comercialización, importación, exportación, publicidad, exposición y control sanitario de fármacos, sustancias peligrosas, salud en el trabajo, entre otras.

SANFER: Es una de las compañías líderes en el mercado farmacéutico mexicano con productos que abarcan más de diez áreas terapéuticas como: cardiología, ginecología, productos de venta libre, y productos de salud animal.

Índice de tablas e ilustraciones

| | |
|---|----|
| Ilustración 1.1. Características de una competencia..... | 11 |
| Ilustración 1.2 Modelo del iceberg..... | 13 |
| Ilustración 1.3. Rueda de competencias generales..... | 14 |
| Ilustración 1.4. Beneficios de las competencias..... | 16 |
| Ilustración 2.1. Tipos de competencias que generan los modelos..... | 27 |
| Ilustración 2.2. Objetivo del modelo..... | 27 |
| Ilustración 2.3. Población Objetivo..... | 28 |
| Ilustración 2.4. Cómo definen competencia..... | 28 |
| Ilustración 2.5. Variables involucradas en la competencia..... | 29 |
| Ilustración 2.6 Visión de la persona..... | 29 |
| Tabla 1.1 Desarrollo de un nuevo medicamento..... | 3 |
| Tabla 2.1. Diccionario McBer..... | 20 |
| Tabla 2.2. Distinciones básicas de los modelos de competencias..... | 30 |
| Tabla 2.3. Metodología de evaluación de cada modelo..... | 33 |
| Tabla 2.4. Nivel de aplicación de los modelos..... | 35 |
| Tabla 2.5. Utilización de las competencias..... | 36 |
| Tabla 2.6. Dimensiones del saber, poder y querer..... | 38 |
| Tabla 2.7. Metodología de implementación..... | 38 |

Bibliografía

Ansorena Cao, Alvaro. (1996) 15 casos para la Selección de Personal con Éxito, Barcelona, Paidós Empresa.

Alles, Martha Maria. (2002) Gestión por competencias: El Diccionario. Granica, Buenos Aires

Alles, Martha Maria. (2005) Gestión por competencias: El Diccionario. Granica, Buenos Aires

Feliú Salazar, Pedro; Rodríguez Trujillo, Nelson (1994). Manual del Curso Técnicas de Entrevista y Decisión de Selección. Caracas, PsicoConsult.

Goleman, David. (1996) La Inteligencia Emocional. Vergara, Buenos Aires, Argentina.

Lawshe, C.H., Balma, Michael J. (1966). Principles of Personnel Testing. New York, McGraw-Hill.

McClelland, D.C. (1973) Testing for Competencies rather than intelligence, American Psychologist, 28, 1-14

PsicoConsult (1995) Manual Descriptivo y de Aplicación del Inventario Multidimensional IMD. Feliú Salazar, P., Taricani Lozada J., Rodríguez Trujillo, N.

PsicoConsult (1996a). Manual Descriptivo y de Aplicación de la Prueba de Estilo Gerencial (PEG 01) Feliú Salazar, P., Rodríguez Trujillo, N.

PsicoConsult (1996b). Manual de Prospección en Ventas FORD. Rodríguez T., Nelson, Feliú S., Pedro. Caracas PsicoConsult C.A. (2000). Manual del PsicoMet, software de apoyo para la Selección de Personal.

PsicoConsult C.A. (1999). Curso de Desarrollo de Competencias en Ventas. Nelson Rodríguez Trujillo, Pedro Feliú Salazar.

PsicoConsult C.A. (2001). Técnicas de Entrevista de Selección por Competencias. Nelson Rodríguez Trujillo, Blansolimar Estrada. Rodríguez T., Nelson, Feliú S., Pedro. Curso Básico de Psicometría.

Sznirer, D. Y Saracho, JM. (2001). "Gestión por competencias.

Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993) Competence at Work, New York, John Wiley and Son.