







Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN CON BASE A  
COMPETENCIAS LABORALES EN LAS ÁREAS DE *MARKETING* Y  
VENTAS DE UNA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA**

**María Isabel Juárez Orozco**  
Asesorado por Inga. Aura Alida Domínguez Oajaca

Guatemala, junio de 2004

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

**DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN CON BASE A  
COMPETENCIAS LABORALES EN LAS ÁREAS DE *MARKETING* Y VENTAS DE  
UNA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**MARÍA ISABEL JUÁREZ OROZCO**

Asesorado por: Inga. Aura Alida Domínguez Oajaca

AL CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERA INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JUNIO DE 2004

# UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



## FACULTAD DE INGENIERÍA

### **NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO:	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
VOCAL I :	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL II:	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III:	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV:	Br. Kenneth Issur Estrada Ruíz
VOCAL V:	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIO:	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

### **TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO:	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR:	Ing. César Augusto Aku
EXAMINADOR:	Ing. José Francisco Gómez Rivera
EXAMINADORA:	Inga. Norma Sarmiento de Serrano
SECRETARIO:	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo graduación titulado:

### **DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN CON BASE A COMPETENCIAS LABORALES EN LAS ÁREAS DE *MARKETING* Y VENTAS DE UNA COMPAÑÍA FARMACÉUTICA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica- Industrial con fecha 14 de noviembre de 2002.

**MARÍA ISABEL JUÁREZ OROZCO.**

## **DEDICATORIA**

Al ser sublime creador de toda la existencia, pues de ÉL proviene toda sabiduría, éxito y satisfacciones que el hombre pueda alcanzar.

A mis padres quienes siempre inculcaron en mí el incansable deseo de superación, me enseñaron a vencer los obstáculos que se presentan en el camino y a pedir al todo poderoso la ayuda para poder esperar siempre un mañana mejor. Hoy ven cosechados esos frutos.

A mis hermanas, por su incondicional apoyo, por ser mis mejores amigas, por su amor familiar, que esta unión perdure para siempre.

A la Universidad de San Carlos, base fundamental en la búsqueda de conocimientos.

## **AGRADECIMIENTO SINCERO**

A todas las personas que de una u otra manera han acompañado este camino permitiendo el logro de mis anhelos, a la compañía que autorizó el desarrollo de este trabajo por todas las facilidades otorgadas. Al personal del departamento de Recursos Humanos por compartir su experiencia y conocimientos, aporte fundamental para el desarrollo de este trabajo de graduación.

Agradecimiento especial a:

Ingeniera Aura Alida Domínguez Oajaca, por compartir sus conocimientos y por ser pieza fundamental en el desarrollo de mi carrera profesional, gracias por la confianza depositada en mi persona y por su incondicional entrega en la asesoría del presente trabajo de tesis.

Licenciada Diana de Díaz, por su calidad humana, por compartir sus experiencias y por creer en el presente trabajo de graduación que satisfactoriamente presento.

Ingeniera Miriam de Santizo, por la facilidad otorgada para la culminación de este trabajo de graduación.



# **1. ANTECEDENTES GENERALES**

## **1.1 Antecedentes históricos**

La compañía en estudio nace como producto de la fusión de dos farmacéuticas exitosas, las cuales se unen a partir de 1998. Actualmente, es un grupo corporativo mundial con raíces europeas en Alemania y Francia. Cuenta con instalaciones importantes de investigación y producción en Europa y Asia, así como el Norte y Sur América. Las alianzas y asociaciones con compañías e institutos de investigación a nivel mundial complementan una sólida línea de productos. Una amplia y poderosa organización de mercadeo que estará en capacidad de proporcionar productos nuevos a médicos y pacientes.

Los resultados de sus trabajos han conducido al diseño de productos de utilidad para mejorar la calidad de vida de las personas alrededor del mundo. La base para la visión y la misión de la compañía es el deseo de mejorar la salud y el bienestar de los seres humanos, así mismo desea afrontar el reto de la vida y está ayudando a formar y a proteger el fruto de las generaciones por venir.

## **1.2 Antecedentes a cerca de competencias laborales**

### **1.2.1 Surgimiento**

Se empieza a hablar de competencias laborales, ya en 1980, y surge como la necesidad de actualizar y reformar el sistema de capacitación. Existen dos parámetros base para el surgimiento de competencias laborales, en primer lugar porque se está dando un cambio muy importante en la economía mundial, el cual está caracterizado por la transición desde una economía influida por la oferta a una basada en la demanda, en segundo lugar porque las mismas transformaciones de mercado exigen modelos de producción mas flexibles, que se basen en organizaciones abiertas y en redes y equipos de trabajo dinámicos, así también, se consideró el contenido de los puestos de trabajo, el cual estará basado en modelos flexibles en donde el individuo debe ser capaz de incorporar y aportar, cada vez más sus conocimientos al proceso de producción, su participación en el análisis y solución de problemas que obstaculizan el aumento de la calidad y productividad en la organización.

### **1.2.2 Concepto: competencias laborales**

El concepto competencia laboral, es la reunión de un conjunto de habilidades propias de la persona, que aumentan el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral. Es decir, define a la formación de manera integral, reflejando las diferentes dimensiones que representa el acto de trabajar y no se limita al conocimiento únicamente, sino que se entiende como la relación explícita que se establece entre esos atributos y el resultado o desempeño requerido.

En México, y en analogía con el sistema británico, las reglas del CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral) plantean como marco conceptual los siguientes aspectos:

“Aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo y basándose en los resultados esperados”.

(CONOCER, 1996, lo que implica reconocer que la competencia laboral se conforma esencialmente con tres tipos de capacidades perceptibles por el desempeño de la persona:

- a) La capacidad de transferir los conocimientos, habilidades o destrezas
- b) La capacidad de resolver problemas asociados a una función productiva
- c) La capacidad para obtener resultados de calidad.

Un sistema basado en competencias laborales, es una propuesta para aumentar la posibilidad de que la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades conduzcan efectivamente a un desempeño o resultado superior de la organización.

Como bien lo demuestran los responsables del aprendizaje en las empresas, para que estos atributos culminen en resultados se requiere de una aplicación, que a su vez esté determinada por lo que la empresa haya avanzado en la gestión de recursos humanos y la organización del trabajo, en la innovación de la organización de la producción y la tecnología del producto y proceso, y en determinar sus módulos y/o segmentos de mercado donde puede desarrollar una ventaja competitiva.

Visto desde esta perspectiva, tiene más sentido expresar y tipificar la competencia laboral a partir de funciones que no como una suma exhaustiva de tareas. Esto no significa que en la descripción de las funciones no aparezcan tareas, ni tampoco que el análisis de tareas ya no sea útil o válido en la definición de las funciones.

De lo que se trata, es de ir logrando la síntesis de tareas, generalmente sin entrar en los detalles de cada una, con la excepción de cuando esos detalles sean elementos claves en la operación.

Al trabajador o al individuo se le deja un grado de libertad para ir construyendo la articulación entre las tareas, según sus capacidades y puntos de vista, manteniendo siempre el objetivo o resultado como eje de sus acciones. Así, la descripción de funciones en el modelo de competencia laboral, aparece como una mezcla de diferentes niveles de agrupación de tareas, según la especificidad de la rama y la trayectoria de innovación seguida por la empresa.

En ocasiones, el resultado de una tarea es fundamental en el proceso, y, como tal, tendrá que ser expresado en las funciones otras veces, es la suma de varias tareas que deviene importante por su articulación entre cada una de ellas, por lo cual es preferible ir a la síntesis de éstas.

En todo caso, se formulan las funciones a partir de la idea de la contingencia, de la probabilidad de un resultado, admitiendo siempre que existe el riesgo de que no se cumpla el resultado.

### **1.2.2.1 Concepto según La Real Academia Española**

La Real Academia Española, conceptúa el término competencia reconociendo 6 acepciones las cuales son:

- Competencia como autoridad: se refiere a las responsabilidades y obligaciones que quedan bajo una persona en específica.
- Competencia como capacitación: utilizada para describir el grado de preparación, conocimientos de una persona como consecuencia de un aprendizaje.
- Competencia como competición: se utiliza para fijar estrategias sobre productos y servicios generados para rivalizar.
- Competencia como cualificación: suele utilizarse en áreas de recursos humanos cuando se desea determinar si un candidato muestra cualidades necesarias para ocupar determinada posición.
- Competencias como incumbencia: se utiliza para definir las funciones y tareas correspondientes a un colaborador, un departamento, etc., dentro de una empresa.

### **1.2.2.2 Concepto según OIT (Organización Internacional del Trabajo)**

El concepto generalmente aceptado por la OIT, por medio de CINTERFOR, consiste en reconocer a la competencia laboral como “los conocimientos habilidades, destrezas, comprensión, y actitudes definidos en la etapa de análisis funcional, para un desempeño competente en una determinada función productiva”, el cual está contenido en el documento “Las 40 preguntas más frecuentes a cerca de competencias laborales”.

### **1.2.2.3 Norma ISO 9004:2000**

En la Norma 9001, 9002 y 9003 el requisito 4.18 relativo a la capacitación menciona: "La empresa debe establecer y mantener procedimientos documentados para identificar las necesidades de capacitación y capacitar a todo el personal que ejecuta actividades que afectan a la calidad. El personal que ejecuta tareas asignadas de manera específica, debe estar calificado en base a educación, capacitación y/o experiencia adecuadas según se requiera. Deben mantenerse registros apropiados relativos a la capacitación". La Norma ISO 9004 referente a las directrices a seguir en la implantación de la Norma en el punto 5.2.4. personal y recursos, recomienda lo siguiente:

"Es conveniente que la dirección determine el nivel de competencia, experiencia y capacitación necesarios para asegurar la capacidad del personal". Asimismo en el punto 18.1.1. Generalidades de la capacitación se menciona que: "Es conveniente identificar la necesidad de capacitación del personal, y proveer procedimientos documentados para que esa capacitación sea establecida y mantenida. Es recomendable proveer capacitación apropiada a todos los niveles del personal dentro de la organización que desempeñen actividades que afecten a la calidad. Es conveniente dar una atención particular a las calificaciones, selección y capacitación del personal de reclutamiento reciente y personal transferido a nuevas asignaciones. Es recomendable mantener registros apropiados de capacitación".

Al contar con un recurso humano competente y calificado en su trabajo, se podrían identificar con mayor rapidez y efectividad las no conformidades, así como las áreas susceptibles de mejora a partir de los trabajadores quienes contarán con un mejor conocimiento de su trabajo, y las posibles mejoras que se podrían dar.

Por otra parte, es importante destacar, que la información derivada de la Competencia Laboral, puede ser utilizada como insumo para facilitar la documentación de los procedimientos generales y específicos de ISO, y a su vez esa información de la competencia laboral va a reflejar el máximo desempeño de los trabajadores, lo cual va a permitir llenar los vacíos que deja la Norma ISO 9000 en cuanto a aspectos relativos a la actuación del recurso humano. Al utilizar la información generada por la competencia laboral, para la documentación de la Norma ISO 9000 se va a tener la seguridad de que las actividades se van a realizar de acuerdo a lo que se documentó en los procedimientos generales y específicos y el desenvolvimiento de la actuación de los trabajadores va a depender únicamente de lo que esté escrito.

Dentro de los puntos a destacar con la Norma ISO 9004 se tienen en el punto 6 (Gestión de Recursos), 6.2 (Recursos Humanos) literalmente la Norma describe 3 puntos esenciales:

- Competencia,
- Toma de conciencia y
- Formación

La dirección deberá considerar el análisis tanto de las necesidades de competencia presentes como de las esperadas en comparación con la competencia ya existente en la organización. La consideración de necesidades de competencia incluye fuentes tales como:

- Demandas futuras relacionadas con los planes y los objetivos estratégicos y operacionales.
- Anticipación de las necesidades de sucesión de la dirección de la fuerza laboral.
- Cambios en los procesos, herramientas y equipos de la organización.
- Evaluación de la competencia individual del personal para desempeñar actividades definidas.
- Requisitos legales y reglamentarios y normas que afectan a la organización y a sus partes interesadas. Toma de conciencia y formación: La planificación de las necesidades de educación y formación debería tener en cuenta el cambio provocado por la naturaleza de los procesos de la organización, las etapas de desarrollo del personal y la cultura de la organización.

El objetivo es proporcionar al personal los conocimientos y habilidades que, junto con la experiencia, mejoren su competencia.

La educación y la formación deberían enfatizar la importancia del cumplimiento de los requisitos y las necesidades y expectativas del cliente y de otras partes interesadas. Debería también incluir la toma de conciencia de las consecuencias sobre la organización y su personal debido al incumplimiento de los requisitos.

Para apoyar el logro de los objetivos de la organización y el desarrollo de su personal, la planificación de la educación y la formación debería considerar:



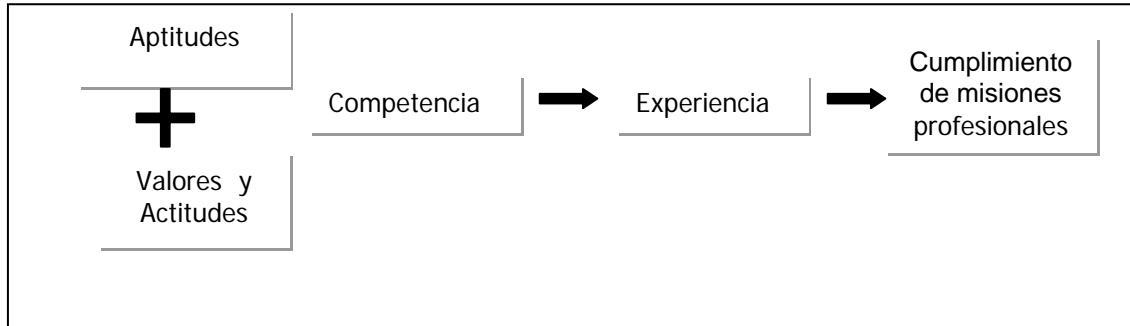
- La experiencia del personal,
- Los conocimientos tácticos y explícitos,
- Las habilidades de liderazgo y gestión,
- Las herramientas de planificación y mejora,
- La creación de equipos,
- La resolución de problemas,
- Las habilidades de comunicación.

En general, la Norma ISO 9004, da una serie de recomendaciones para facilitar el proceso de aplicación y certificación de las normas certificables, y que todas esas recomendaciones están incluidas en la competencia laboral, con lo que se sugiere que las empresas que tienen el ISO retomen dichas recomendaciones como puente hacia la competencia laboral.

#### **1.2.2.4 Modelo Norte INTECAP**

Para el Modelo Norte, INTECAP 2000, "competencia laboral es" el conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo". Las competencias laborales están relacionadas no solo con el conocimiento de las tareas que pueda realizar una persona, también se incluyen los atributos que posee y que lo hacen eficiente para la compañía, sin olvidar que son éstos los que le permitirán manejar situaciones no previstas y actuar de una manera adecuada.

**Figura 1. Definición competencia laboral, INTECAP, Modelo Norte**



### **1.2.3 Características y normas del sistema de competencias laborales**

Probablemente, la principal característica de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica, por una parte, y la posibilidad de una inserción lo más natural y continua en la vida productiva de la persona. El hecho de que la competencia signifique resolver un problema o alcanzar un resultado, permite que se puedan mezclar en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas. Otras características son la posibilidad de una enseñanza individualizada y el avance modular, lo que permite al individuo acoplar mejor sus atributos y capacidades personales con las necesidades de formación.

La política de capacitación tiene como objetivo desarrollar las habilidades, proporcionar conocimiento y crear la actitud en el empleado para obtener un nivel de productividad y eficiencia en su puesto de trabajo, así como su desarrollo personal. Formar a las personas en un conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes requeridas para lograr un determinado resultado en un ambiente de trabajo los cuales buscan lograr:

- Crear un ambiente en el que puede emerger la competencia personal.
- Describir las normas de competencia por subprocesos y/o funciones.
- Desarrollar currículo.
- Formar con base de competencias.
- Diseñar plan de evaluación del personal.

La norma de competencia, en teoría, es una respuesta a los problemas tanto organizativos como de contenido que afrontan las empresas en materia de formación de su personal, sin embargo se puede hacer otro tipo de interpretación: el sistema de competencia debe contemplar los problemas señalados por los empresarios para que sea de utilidad para ellos.

Desde la perspectiva empresarial, el sistema de competencia laboral debe cumplir con la mayoría de los temas que en la actualidad son un problema para la gestión de la capacitación.

Es decir, tiene que incorporar las dimensiones de cambio técnico y de organización en las empresas, tiene que ofrecer bases para un aprendizaje continuo, tiene que dar parámetros para la capacitación de gerentes y mandos medios, tiene que ser a bajo costo, debe ser un incentivo para que los trabajadores se capaciten a través de los reconocimientos otorgados, tiene que romper con prácticas productivas rígidas que no permiten que los conocimientos aprendidos en capacitación se apliquen, deben constituirse a partir de redes de intercambio entre empresas.

**Figura 2. Contenido Típico de una Norma de Competencia Laboral**

Descripción de la unidad	Actividad Laboral significativa
Descripción del elemento	Resultado Laboral
Criterios de Desempeño Calidad del resultado	Evidencias de Desempeño Pruebas Fáticas.
Campo de aplicación Ambito, maquinarias, relaciones	Conocimientos Básicos, teóricos.
Guía para la Evaluación:	Como allegar evidencias.

**Fuente: CINTERFOR 2000.**

El objetivo de la normalización es el de proveer en desarrollo de las competencias en la empresa, constituyendo una referencia en común para los integrantes de la organización de cómo guiar y evaluar sus aprendizajes; representa así también un referente para el reconocimiento de la competencia alcanzada por los individuos, tanto en el interior de la empresa como en el mercado de trabajo.

Por último, la normalización del sistema de competencias tiene relación y al mismo tiempo diferenciación respecto de la Norma ISO, la cual se resume en el la siguiente figura:

**Figura 3. Diferencia entre Norma ISO y sistema de competencias laborales**

	<b>ISO 9000</b>	<b>COMPETENCIAS LABORALES</b>
<b>Aplicación</b>	Se aplica a todo el proceso productivo	Se aplica a los individuos
<b>Normalización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Describe cómo hacerse la operación</li> <li>▪ Documenta el perfil del proceso</li> <li>▪ Asegura la calidad de un proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Describe cómo debe hacerse la función</li> <li>▪ Describe el perfil de la persona requerida</li> <li>▪ Asegura que la persona sea capaz de dominar y demostrar un determinado desempeño que sea un insumo para el proceso productivo.</li> </ul>

Fuente: INTECAP. Gestión de Recurso Humano por Competencia Laboral, 2002.

#### **1.2.4 Clasificación en Guatemala**

Diversas son las clasificaciones que se han realizado para identificar las competencias laborales las cuales han adoptado diferentes nombres, los que han ido variando dependiendo del país en donde se utilicen, sin embargo su contenido es el mismo.

Debido a que el estudio de DNC con base a competencias laborales se realiza en Guatemala, interesa únicamente la clasificación que se hace en dicho país; para lo cual se presenta la clasificación que hace INTECAP, a cerca de las competencias:

#### **1.2.4.1 Competencias básicas**

“Comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo y que están asociadas a conocimientos relacionados con la educación formal, como lo son las destrezas, habilidades y capacidades de lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformación de situaciones o hechos enmarcados dentro de principios, valores y códigos éticos y morales” (Gestión de recursos humanos por competencia laboral, INTECAP 2002).

En otras palabras, las competencias básicas son las que el individuo adquiere desde la infancia, por medio de la educación que se recibe en el hogar, y la formación proporcionada en la escuela.

#### **1.2.4.2 Competencias específicas y genéricas**

“Son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, sub áreas o sectores, pero correspondientes a la misma ocupación, de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad.

Están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar, y entrenar” (Gestión de recurso humano por competencia laboral INTECAP, 2001).

Estas competencias, son las que se adquieren con la experiencia, al trabajar ya en un puesto determinado, o con la misma convivencia con más personas afines a su trabajo, las cuales se pueden ir perfeccionando por medio de programas de capacitación y formación educativa.

### **1.2.5 Identificación de competencias**

Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente.

Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis.

La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias, sin embargo la identificación de las competencias se realiza dentro de lo que se conoce como sistema de información de competencias laborales –SILC- que es en donde se identifican las competencias requeridas para cumplir la misión de determinado puesto.

Entre los métodos que existen para la identificación de competencias están:

### **1.2.5.1 Análisis conductista**

Este método parte de lo específico a lo general, existe una relación que permite la comparación entre los conocimientos, habilidades que pueden influir en el comportamiento laboral de una persona respecto de las funciones que ésta realiza basadas en la demanda del mercado de trabajo.

En el libro Gestión de Recurso Humano por competencia laboral, del INTECAP, se establece el procedimiento para la identificación de competencias por medio de este método y resulta de la siguiente manera:

- a) Formación de grupo de expertos,
- b) Tormenta de ideas,
- c) Selección de tareas,
- d) Descripción de conocimientos y habilidades generales,
- e) Verificación de tareas asignadas

Para la clasificación de las competencias se utiliza una escala de medición donde se combinan factores como la importancia, la frecuencia, y la necesidad de realizar determinada tarea.

Para identificar las tareas a realizar, este modelo utiliza el análisis ocupacional o DACUM, y sus modificaciones, el análisis ocupacional no es mas que un “proceso de identificación a través de la observación, la entrevista y el estudio de las actividades, requisitos del trabajador y los factores técnicos y ambientales de la ocupación, comprende la identificación de las tareas de la ocupación y de las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades que se requieren del trabajador para la ejecución satisfactoria de la ocupación y que permite distinguir esta de todas las demás”. (CINTERFOR, 1993).



Este análisis ocupacional sirve como base para realizar el catálogo de Ocupaciones, el cual es un instrumento que describe la estructura ocupacional de un país. Dichas ocupaciones son elegidas con base en una selección de aquellos puestos de trabajo que tienen tareas y características similares.

El DACUM, es una técnica del análisis conductista que permite determinar rápidamente, y a un bajo costo, las ocupaciones, procesos de trabajo, así como las tareas que deriven de ella. Las tareas siempre deben escribirse en términos de acción: lo cual hace que la actividad sea más fácil de observar y evaluar.

Los tres principios del DACUM son:

- a) Los trabajadores expertos están mejor capacitados que cualquiera para describir su ocupación,
- b) Una ocupación puede ser descrita efectivamente en términos de las tareas que los trabajadores exitosos realizan,
- c) La realización exitosa de las tareas está directamente relacionada al conocimiento, habilidades, actitudes y herramientas que los trabajadores deban poseer para realizarlas.

El éxito o fracaso de la utilización del DACUM depende principalmente de dos factores:

Primero la elección del grupo de trabajo, el cual debe ser elegido detalladamente sin incluir supervisores o instructores del trabajo que está siendo analizado. Debido a que podrían dirigir al grupo hacia su propio punto de vista o intimidarlos, no permitiendo que expresen sus ideas.

Segundo, el facilitador debe ser experto en la dirección de los grupos, pero no en la tarea que está siendo analizada. Debe asegurarse que el grupo de trabajo llegue a conclusiones objetivas en cada una de las tareas definidas. Es el encargado de establecer el ritmo de trabajo, mediar en los desacuerdos y completar el trabajo en el tiempo y fechas establecidas.

### **1.2.5.2 Análisis constructivista**

Este método tiene su fundamento en el modelo de formación desarrollado por Bertrand Schwartz, y la formación del trabajador parte del trabajo mismo entendiendo trabajo como “ un espacio de interacción social que promueve, impulsa y genera aprendizaje para el hacer, en el interior del cual se forma y transforma el ser” (Análisis ocupacional y Funcional del Trabajo, CONOCER, 1998). Este modelo evalúa lo que las personas saben y, partiendo de ello realiza un programa de formación que se va desarrollando conforme a lo que la persona va aprendiendo.

A diferencia del análisis ocupacional que tomaba como punto de partida a la alta gerencia y trabajadores más aptos, el análisis en este método se centra para la identificación de las competencias en los trabajadores con menor desempeño, con lo cual se pretende promover la participación de los trabajadores en los procesos de enseñanza aprendizaje, concibiendo la formación como continua y permanente.

Una competencia en este análisis comprende ciertas propiedades como: el empleado está centrado en lo que la gente sabe, constituye una unidad y es un punto de convergencia, favorece el desarrollo de niveles mayores de autonomía de los trabajadores.

Para la identificación de las competencias, el análisis constructivista aporta dos estrategias: formación de alternancia y pedagogía de la disfunción, las cuales se caracterizan por su dinamismo, se construyen y reconstruyen en su relación con la realidad. Su condición es mantener en permanente relación el conocimiento teórico y el práctico.

La alternancia es el aprendizaje construido a partir del hacer y que requiere, al mismo tiempo, que la persona esté totalmente consiente de lo que está aprendiendo, así como de los saberes requeridos para generar el saber-hacer. Y, para que logre sus objetivos se necesita:

- a) Escuchar a las personas que participan en el hecho formativo,
- b) Que el formador acompañe al formado durante el proceso, tanto en situaciones de trabajo como en el aula.
- c) Que la reflexión, análisis y participación sean los medios para la construcción del aprendizaje.

La formación en alternancia y la pedagogía de la difusión, utilizan las experiencias piloto para la identificación de competencias laborales, estas se construyen con base en la investigación acción participativa, el cual es un método científico que se caracteriza porque el problema a analizar tiene su origen en la empresa o comunidad y su objetivo final conlleva transformar la realidad y mejorar el nivel de vida de las personas afectadas.

Las dos estrategias pedagógicas están sustentadas en los siguientes puntos:

- a) “ Se parte del conocimiento que las personas tienen sobre su trabajo,
- b) se genera el proceso en forma conjunta,
- c) se construye una hipótesis inicial que se transforma conforme se profundiza el tema,
- d) se asume que la competencia es resultado de la relación activa que el individuo establece con su trabajo y su formación,
- e) La formación se sustenta en el contenido que se propone originalmente los participantes” (Análisis ocupacional y Funcional del Trabajo CONOCER 1998).

### **1.2.5.3 Análisis funcional**

El análisis funcional se convierte en la base para la elaboración, no sólo de las normas de competencia sino también de los programas de formación. Como tal, esta en la raíz de la descripción de las áreas ocupacionales objeto de normalización. La integración de una norma de competencia en sus diferentes componentes: las unidades de competencia, los elementos, las evidencias de desempeño, los criterios de desempeño, el campo de aplicación, las evidencias de conocimiento y las guías para la evaluación; es, a su tiempo, la base para la elaboración de los currículos de formación basados en competencia.

Un aspecto crucial en la formación basada en competencias es la correspondencia necesaria entre las competencias requeridas en las diferentes ocupaciones y los contenidos de los programas formativos.

Por esta razón el proceso de verter las competencias identificadas en los currículos de formación es crucial para mantener la pertinencia de los programas formativos.

El análisis funcional es una metodología comparativa en donde se analizan las relaciones existentes en las empresas entre aptitudes, cualidades, valores y conocimientos de los trabajadores.

Es una de las técnicas utilizadas para identificar las competencias laborales que son propias o que pertenecen a una función productiva mediante el ordenamiento lógico de las funciones productivas.

“El análisis funcional o análisis de las funciones consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia.

El análisis de las funciones tiene la finalidad de identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal, es decir, reconocer –por su pertinencia- el valor agregado de las funciones, el resultado del análisis se expresa mediante un mapa funcional o árbol de funciones.” (Análisis ocupacional y funcional del trabajo, CONOCER 1998).

Por su parte el INTECAP, menciona los criterios en lo que está basado el análisis funcional:

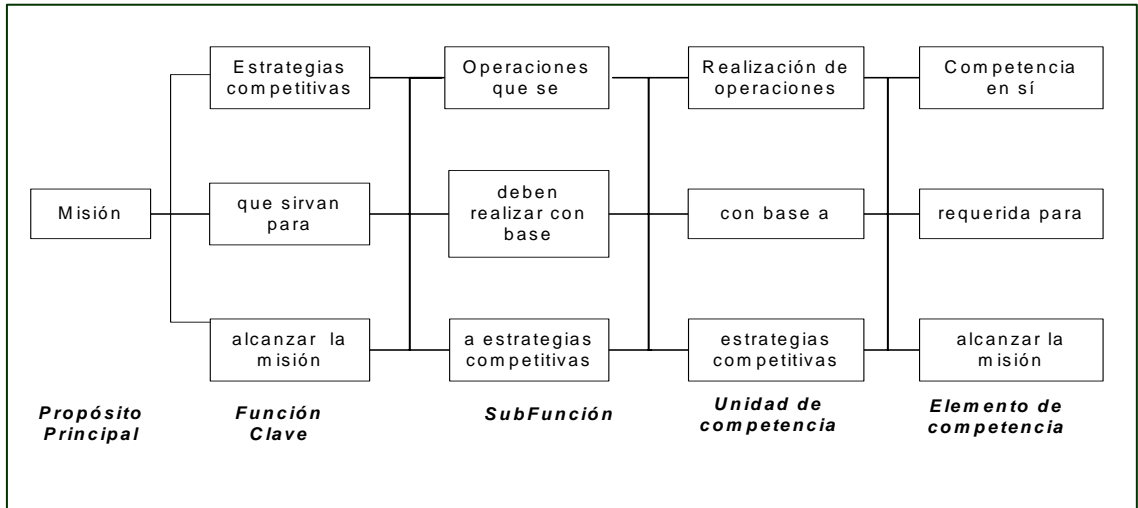
- a) Parte de lo general a lo particular, inicia con la planeación estratégica de la empresa, y concluye cuando, a través de un desglose, el analista encuentra las funciones productivas realizadas por una persona, consideradas como elementos de competencia.

- b) Transferibilidad, permite identificar las funciones, separándolas de un contexto laboral específico. De esta manera, las funciones resultan ser transferibles en ámbitos de trabajo diferentes.
- c) Estructura semántica que indica acción, requiere de una forma particular de construcción gramatical, la estructura con la cual debe ser estructurada la función es: la razón por la cual se debe redactar de esta forma es para que se identifique cada función en términos de resultados de la actividad y para estandarizar todos los análisis funcionales que se realicen.
- d) Se basa en funciones, es importante señalar que el análisis funcional parte de funciones, no de puestos de trabajo, ocupaciones, diagramas de proceso, de orden de tareas desempeñadas, ni jerarquizaciones de puestos de trabajo.
- e) Además no hace referencia a niveles jerárquicos, únicamente se toma en cuenta los resultados que se esperan de las actividades de las personas.

El procedimiento que lleva la construcción del mapa funcional es el que sigue:

- 1) Se establece el propósito principal,
- 2) Se define la función clave,
- 3) Se describe la subfunción clave,
- 4) Se conoce la unidad de competencia,
- 5) Se cuenta con el elemento de competencia.

**Figura 4. Modelo de mapa funcional**



Fuente: Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral, INTECAP.2001.

### 1.2.6 Adquisición de competencias

Las competencias laborales se pueden adquirir por medio de dos fuentes:

- Por capacitación,
- por observación o tradición.

Cuando se adquiere como resultado de experiencia es el resultado el puesto de trabajo, la persona observa como otra realiza dicha actividad y luego trata de llevarla a cabo por sí misma, de otra forma cuando por simple tradición, la persona realiza la actividad de la misma manera que se ha realizado de generación en generación, o bien por instrucción directa que es cuando una persona experta enseña a otra principiante.

A través de la capacitación se adquieren las competencias, luego de realizar un estudio de las necesidades específicas de cada individuo, se realiza entonces por medio de cursos, diplomados, talleres, seminarios, los cuales constituyen solo la parte teórica de competencia, por lo que para constituirse como tal necesita complementarse con la práctica.

Con el conocimiento adquirido la persona viene a fortalecer su conocimiento y es allí cuando se obtiene una competencia laboral, la cual va dirigida a buscar la eficiencia en el desarrollo de las actividades.

### **1.2.7 Beneficios de capacitar con base a competencias laborales**

En general, cuando se emplea un nuevo método no importando su naturaleza, su utilización está en base a la contribución que traerá tanto para la empresa como para el trabajador.

De esta manera, cuando se habla de un sistema de capacitación con base a competencias laborales, se esperan tales beneficios de otra manera no tendría razón.

Por otro lado la ventaja de aplicar un sistema de competencias laborales vinculadas con ISO9000 (del cual se hablo anteriormente), es que:

- Se pueden identificar la capacitación requerida por todo el personal,
- Se identifican las fallas del personal
- Se mejora el desempeño del personal a fin de alcanzar los resultados esperados por la empresa.



Así mismo, si se toma en cuenta la información generada para la obtención de la competencia laboral, se podría utilizar como insumo para facilitar la tarea de documentación de ISO9000.

#### **1.2.7.1 Beneficios para la empresa**

Al trabajar por competencias laborales, la empresa asegura que las actividades que se realicen dentro de ella, estén orientadas al cumplimiento de objetivos, además que permite detectar la necesidad de capacitación efectiva en los empleados, y aprovechar al máximo el recurso con el que se cuenta, ya que se identifican plenamente las funciones que un individuo realizará. Claro está que a la empresa no le interesa tanto contar solamente con recurso capacitado, le interesa más, cuanto aportará ese recurso a las operaciones que realiza.

#### **1.2.7.2 Beneficios para el colaborador**

Al capacitarse con base a competencia laboral, se reconoce la experiencia que un individuo posee, puede tener mayores y mejores oportunidades de empleo, pues una competencia es algo propio de cada individuo, lo cual puede ser también aplicable a otras posición, en otras empresas, lo cual refleja mayor interés en el reto por alcanzar metas. El trabajador que realiza sus actividades basado en competencias laborales, tiene una mayor participación en las actividades de la empresa.

### **1.3 Concepto de capacitación**

La capacitación tiene como objetivo desarrollar las habilidades, proporcionar conocimiento y crear la actitud en el empleado para obtener un nivel de productividad y eficiencia en su puesto de trabajo, así como su desarrollo personal.

Capacitar a una persona significa “enseñarla para que tenga una mayor aptitud y pueda desempeñarse con éxito en su cargo. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, aptitudes, valores y actitudes requeridos para desempeñar sus funciones efectivamente” (Gestión de Recursos Humanos por Competencia Laboral, INTECAP 2002).

Dentro de una organización la capacitación estará encaminada en varias áreas, se puede dar al nivel de empresa, cuando se observan deficiencias en el ámbito general, al nivel de los cargos de trabajo cuando existe una necesidad común en determinado grupo de colaboradores.

También se puede dar en el ámbito individual, cuando las deficiencias de funcionamiento se encuentran en determinado miembro de la organización.

Para que un programa de capacitación sea efectivo debe ser flexible, analítico, y activo: flexible tanto en tiempo como en espacio, pues se debe adaptar a los cambios en las necesidades de personal, a las características sociales y económicas del país en donde se trabaje. Analítico pues se deben estudiar los diferentes perfiles laborales de la organización, y los procedimientos que en ella se efectúan pues debe lograr la participación de todos los participantes durante toda su formación.

La Capacitación del personal conlleva un proceso, que consta de cinco pasos:

- Se establecen las necesidades de capacitación
- Se presenta el diseño y el plan de capacitación
- Se determina el plan de acción
- Se evalúan los resultados de la capacitación
- Por último el monitoreo.

#### **1.4 Concepto de detección de necesidades de capacitación –DNC- con base a competencias laborales**

Toda necesidad implica una carencia de un satisfactor. En el caso de la capacitación, nos referimos específicamente a la ausencia o deficiencia de habilidades, conocimientos o actitudes que una persona tiene y que debe adquirir, reafirmar o actualizar para desempeñar con eficiencia y eficacia las tareas propias de su puesto, cumpliendo así con los objetivos establecidos en la empresa.

Analizar las necesidades de capacitación significa detectar las desviaciones entre lo que debe ser o la situación esperada y lo que es en la realidad. Esto nos permite conocer a que persona se debe capacitar y en qué área específica, o con que prioridad se debe dar esta capacitación y en qué profundidad taxonómica o intensidad se debe manejar cada concepto.

Al elaborar la DNC es importante reconocer sus alcances y límites. Esta es un excelente aporte a la solución de los problemas cuando estos se relacionan con deficiencias en habilidades, conocimientos, y actitudes, pero cuando los problemas son de otra índole o naturaleza como los de tipo administrativos o económicos se requiere de soluciones integrales.

La –DNC- es una investigación sistemática, dinámica y flexible, orientada a conocer las carencias que manifiesta un trabajador y que le impiden desempeñar con eficiencia las operaciones que se realizan. Permite además determinar:

- Número de trabajadores a capacitar,
- Características de estas personas,
- Temas en los que se quiere capacitar,
- Definir directrices del plan,
- Determinar objetivos de programas,
- Diseñar cursos efectivos,
- Optimizar el uso de recursos.

## **2. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL**

### **2.1 Análisis funcional área de *marketing***

El análisis funcional es uno de los métodos utilizados para el estudio de un sistema basado en competencias laborales, en este caso la detección de necesidades de capacitación con base a competencias laborales.

La aplicación del método empieza por la construcción de un mapa funcional que permitirá visualizar con mayor claridad la razón de existir del área en estudio pues va desde aspectos generales como establecer la misión del área, seguido por las estrategias competitivas establecidas para el logro de dicha misión hasta llegar a las competencias necesarias para desarrollar esas actividades de forma satisfactoria y de acuerdo a los valores de la compañía.

#### **2.1.1 Mapa funcional**

Los pasos para realizar el mapa funcional son los siguientes:

- a) Ubicar el área de aplicación en la que se va a realizar el análisis, es decir, el área, departamento, personas, etc.
- b) Definir el propósito principal del área de aplicación. Si la empresa cuenta con una misión, esta puede ser adaptada para ser utilizada como propósito principal, ya que este debe indicar la finalidad del área de aplicación.

- c) Al desglosar una función, se debe tomar en cuenta el resultado que se espera alcanzar y de allí partir para identificar lo que debe hacerse. El desglose se hace siguiendo la lógica de causa-efecto. Por esta razón para realizar el desglose se debe preguntar: “Que funciones se deben realizar para cumplir con la función que se está disgregando”. La respuesta indicará las funciones del siguiente nivel (propósito principal, función clave, subfunción clave, unidad de competencia, elemento de competencia) y debe de redactarse con un verbo en infinitivo que exprese un comportamiento, además debe ser un verbo medible, evaluable y observable.
  
- d) En caso de la función clave, se debe tomar en cuenta para las posibles desagregaciones, la teoría administrativa, en donde encontraremos las grandes funciones que toda organización ejecuta, empezando por la planificación de las actividades a desarrollar, la ejecución de dichas actividades y el control o aseguramiento de la calidad de dicha ejecución.
  
- e) Integrar semánticamente el enunciado después de haber definido el verbo. Para el objeto, deberá especificar el objeto preguntándose “ a que se aplica dicha acción”
  
- f) El análisis de las funciones concluye cuando se identifican las que corresponden a los elementos de competencia, que son las funciones que pueden ser llevadas a cabo por una sola persona.

A continuación, se presenta un desglose de la función de reclutar personal:

Reclutar personal ----- (subfunción)

Identificar las funciones de reclutamiento ----- (unidad de competencia)

Identificar los medios para reclutar el recurso humano, aplicar técnicas

Adecuadas para el reclutamiento ----- (unidad de competencia).

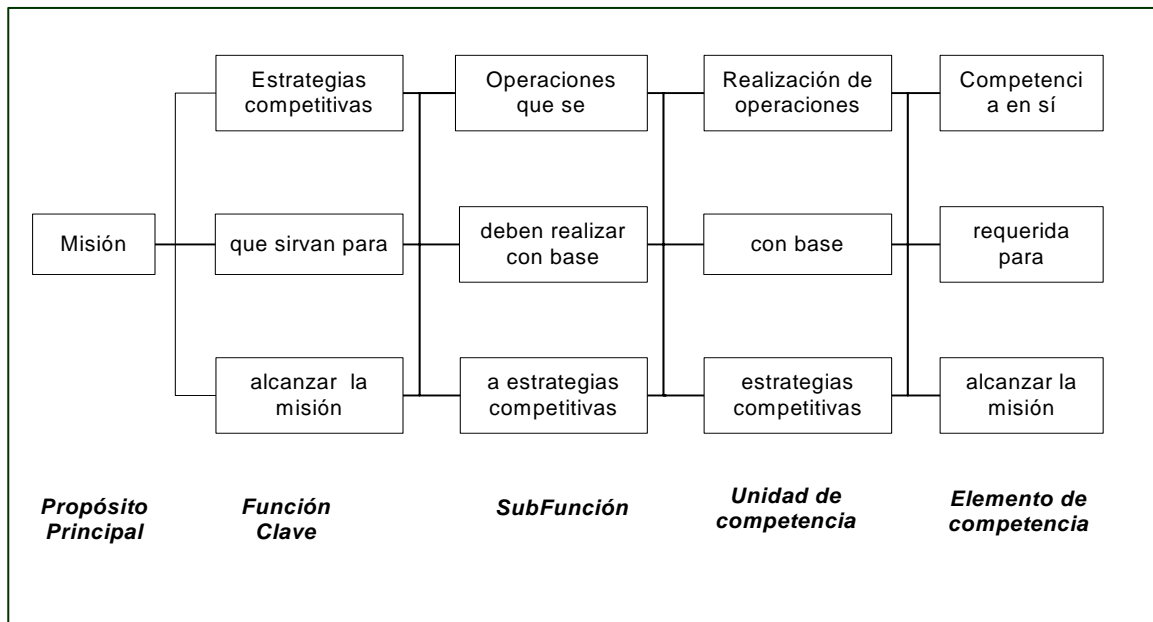
Para asegurarse de que el mapa funcional haya sido elaborado en forma correcta, se debe aplicar la tabla de verificación del mapa funcional, en esta todas las respuestas deben ser afirmativas, de lo contrario habrá que revisar el mapa nuevamente.

**Figura 5. Punto de verificación SÍ- NO mapa funcional**

<b>Punto de verificación</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿El análisis funcional parte del propósito principal indicado?	<b>X</b>	
¿En todas las desagregaciones se expresa una función reconocida en el área de aplicación analizada?	<b>X</b>	
¿ La estructura semántica sigue el contenido establecido?	<b>X</b>	
¿Cada función expresa resultados evaluables?	<b>X</b>	
¿El mapa no hace referencia a puestos de trabajo u organigramas?	<b>X</b>	
¿En cada nivel, la suma de las funciones que se desagregan conforman la función anterior?	<b>X</b>	
¿El último nivel de desagregación corresponde a funciones que puede realizar una sola persona (competencias)?	<b>X</b>	
¿ Toda función cuenta con un mínimo de 2 y un máximo de 7 desagregaciones?	<b>X</b>	
¿El mapa no sigue un diagrama de procesos?	<b>X</b>	
¿Se utiliza el lenguaje del medio?	<b>X</b>	

Siguiendo la metodología descrita anteriormente se determinó tanto el mapa funcional del área de *marketing* como el de ventas, luego de su validación se llegó a la siguiente conclusión:

**Figura 6. Mapa funcional del área de *marketing***



a) Propósito principal :

El propósito principal describe la razón de ser del área de *marketing* dentro de la organización.

b) Función clave

- Lanzar productos y presentaciones al mercado farmacéutico en forma rápida y exitosa logrando satisfacer las necesidades de los médicos para solucionar los problemas de sus pacientes.
- Diseñar y desarrollar planes de mercadeo bajo los objetivos de venta, participación en el mercado y rentabilidad necesaria definidos por la compañía.



- Interactuar con las diferentes áreas de mercadeo bajo los objetivos de venta, participación en el mercado y rentabilidad necesaria definidos por la compañía.

c) Sub-función

- Implementar los planes de la estrategia definida, adaptada a los mercados potenciales para la compañía.
- Impulsar planes que permitan el trabajo en equipo con otras áreas diseñando la cadena de distribución desde su origen hasta la colaboración del producto en el mercado.
- Focalizar la promoción hacia los productos estratégicos de cada uno de los mercados en los que se participa.

d) Unidad de competencia

- Dirección y coordinación
- Diseño y planificación
- Servicios de mercadeo y asistencia

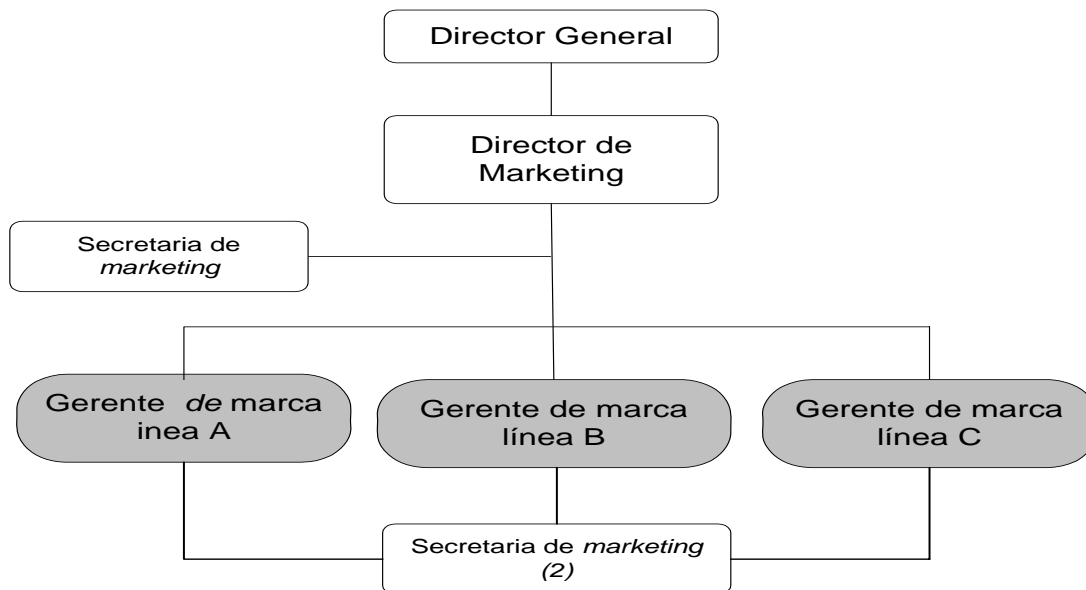
e) Elemento de competencia

- Planificación de las actividades,
- Calidad en el trabajo,
- Administración de las actividades,
- Administración de la información
- Productividad en el trabajo,
- Uso de tecnología
- Servicio al cliente,
- Innovación en el trabajo,
- Habilidad numérica,
- Negociación

- Conocimiento del mercado farmacéutico,
- Trabajo en equipo,
- Adaptación al ambiente
- Manejo de conflictos,
- Liderazgo
- Localización de la información

### 2.1.2 Sistema organizacional

Figura 7. Organigrama del área de *marketing*



### **2.1.2.1 Misión**

La misión o propósito principal del área de *marketing* es liderar y desarrollar los productos de la compañía dentro del mercado farmacéutico de la región, con el objetivo de obtener la máxima penetración de sus marcas en el mercado, asegurando sus objetivos de venta, rentabilidad y presupuesto de gastos definidos en el plan de negocios.

### **2.1.2.2 Análisis de puestos**

El análisis de puestos comprende dos fases importantes que no deben olvidarse están son:

#### **2.1.2.2.1 Descripción de puestos**

En la descripción de puestos se hace referencia a la razón de existir del puesto, el nombre de la persona que lo ocupa, el área en donde existe, la fecha en la que se elabora, la misión del puesto, los contactos internos y externos, los objetivos, y las funciones que se requieren para que se cumplan los objetivos y la misión previamente definidos, se incluye además las condiciones bajo las que se debe trabajar, las responsabilidades que conlleva el desempeñar dichas funciones, etc.

#### **2.1.2.2.2 Especificación de puestos**

La especificación de puestos comprende los requisitos que cada compañía establece como necesarios para desempeñar las actividades descritas anteriormente, estas comprenden grado de escolaridad, experiencia, habilidades, cercanía al lugar de trabajo, etc.

**Figura 8. Descripción y especificación de puesto secretaria de *marketing***

<b>Título del Puesto:</b>	<b>Secretaria de <i>marketing</i></b>
<b>Nombre del titular:</b>	Maria Celeste López Miriam Cruz
<b>Area:</b>	<i>MARKETING</i>
<b>Departamento:</b>	<i>MARKETING</i>
<b>Fecha de elaboración:</b>	Noviembre de 2000
<b>Fecha última revisión:</b>	Mayo 2003

Revisó y Autorizó		Visto Bueno	
Titular	Jefe Inmediato	Director Área	Recursos Humanos

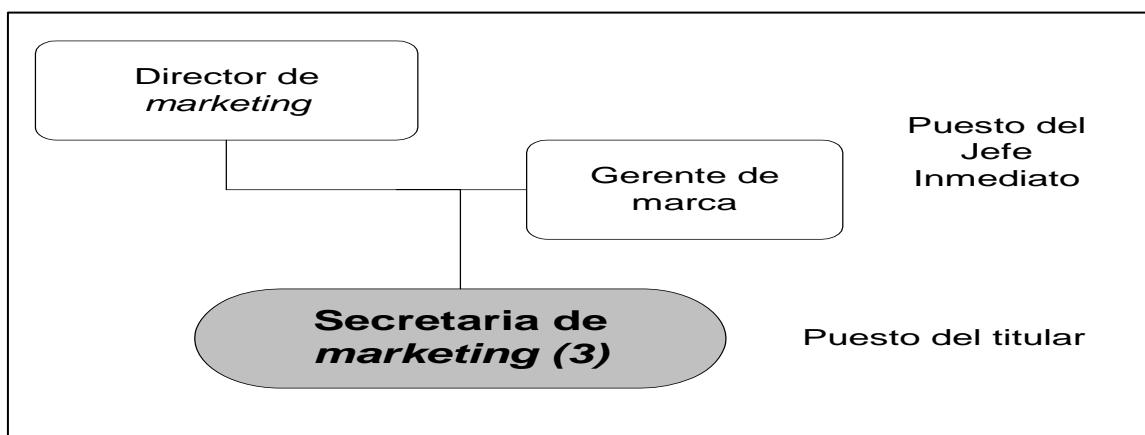
**MISIÓN DEL PUESTO**

<b>¿Qué hace? – Función principal- / ¿Para qué? –Resultado principal-</b>
Asistir y apoyar a Gerentes de marca en actividades administrativas, informativas y secretariales para que se cumplan los objetivos individuales y del departamento.

**ALCANCE Y MARCO DE REFERENCIA**

<b>PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN:</b> planeamiento estratégico y grado de responsabilidad de este puesto para la ejecución de los planes de trabajo.	FINANCIERA: Equipo, valores y efectivo.
<b>OBJETIVOS A CORTO PLAZO:</b> : las funciones están encaminadas a la obtención de objetivos que se deben alcanzar en un período de menor a un año, el qué hacer y cómo hacerlo (procedimiento) está definido por el titular.	NO FINANCIERA: información confidencial.

**ORGANIGRAMA DEL PUESTO**



## Continuación

### FINALIDADES DEL PUESTO

AREAS DE RESPONSABILIDAD / FUNCIONES PRINCIPALES	NIVEL RESPONSABILIDAD (Total, parcial, soporte)	CRITERIOS DE MEDICION
1. Realizar todas las actividades necesarias sobre preparativos de viajes, para garantizar que las reservaciones de avión, hotel y efectivo de gastos sean preparadas con anticipación a la fecha establecida.	Total	Reservaciones y trámites garantizados.
2. Realizar todas las actividades necesarias para preparar patrocinios a médicos y congresos nacionales e internacionales, para garantizar la confirmación de inscripción, hospedaje y efectivo para gastos de viaje.	Total	Reservaciones y trámites garantizados. Información presentada a tiempo.
3. Tramitar solicitudes de compra, pago y liquidaciones, para entregarlos de acuerdo a los requerimientos financieros y evitar contratiempos.	Total	Eficiencia en las actividades que realiza. Trámites rápidos.
4. Mantener actualizado el archivo de materiales e información de los Gerentes de Producto para brindar información oportuna cuando se le requiera.	Total	Calidad en la información que se provee. Presenta información actualizada.
5. Apoyar en actividades de logística de lanzamientos y congresos, para que se cuente con el material e información lista a tiempo con el mínimo de atrasos e imprevistos, logrando éxito en cada actividad que se realice.	Soporte	Cumplimiento de agenda.
6. Tramitar pago a proveedores para cumplir con el tiempo y el procedimiento de pago.	Parcial (con compras)	Trámites ágiles. Clientes externos satisfechos. Pagos efectuados en tiempo establecido.

## Continuación

7. Apoyar en elaboración de presentaciones con base a requerimiento del Gerente de Producto para cumplir con objetivos individuales y del departamento.	Soporte	Calidad de la información. Cumplimiento de objetivos.
---	---------	---

### ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

1.- Nivel académico o de escolaridad necesario para el desarrollo de las actividades y funciones del puesto.

Nivel	
<b>Nivel medio:</b> Secretaria Bilingüe, <b>ESPECIALIDAD:</b> con estudios de primeros años de una carrera universitaria, preferiblemente mercadeo.	<b>x</b>

2.- Experiencia requerida por el puesto para el desempeño medio de sus responsabilidades.

Experiencia	Años
En puesto similar	1

3.- Tipo de equipo técnico y/o de cómputo que debe conocer y manejar, de acuerdo a los requerimientos basados en las actividades y funciones del puesto.

Equipo	Ind.	Des.
Computadora	X	
Fax	X	
Fotocopiadora	X	

4.- Otros requerimientos del puesto que debe cubrir el titular.

Requerimientos	Indispensable	Deseable	No necesarios
Residir en el área		X	
Contacto con personal interno a la empresa	X		
Contacto con personal externo a la empresa	X		
Idiomas (hablar, leer y escribir) <b>Inglés</b>	X		
Disponibilidad de Horario	X		

**Figura 9. Descripción y especificación de puesto gerente de marca**

<b>Título del Puesto:</b>	<b>GERENTE DE MARCA</b>		
<b>Nombre del titular:</b>	Martha Lidia Navas Adolfo Solis Fernando Fernández		
<b>Área:</b>	MARKETING		
<b>Departamento:</b>	MARKETING		
<b>Fecha de elaboración:</b>	Noviembre de 2000		
<b>Fecha última revisión:</b>	Marzo 2003		
<b>Revisó y Autorizó</b>		<b>Visto Bueno</b>	
Titular	Jefe Inmediato	Director Área	Recursos Humanos

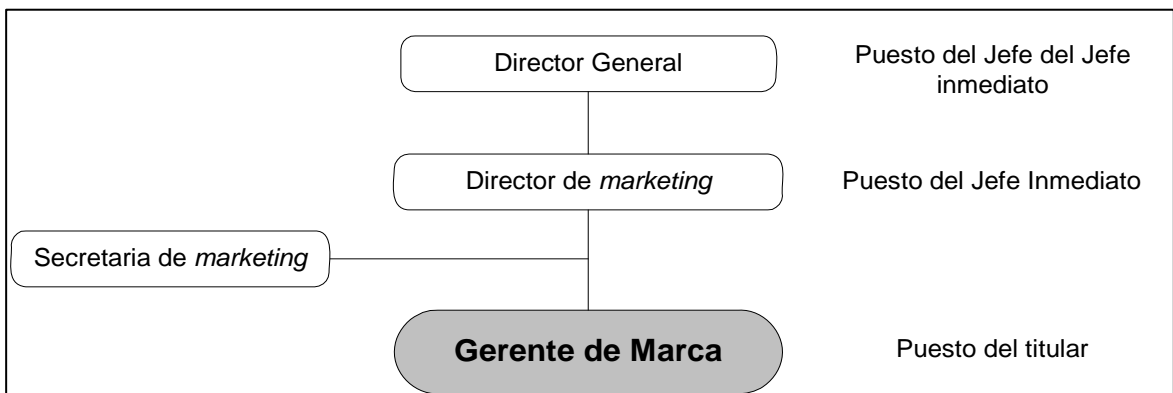
**MISIÓN DEL PUESTO**

<b>¿Qué hace? – Función principal- / ¿Para qué? –Resultado principal-</b>
Diseñar, coordinar y controlar la planificación e implementación de las estrategias de mercadeo de la línea de productos asignada, así como crear y mantener las relaciones con los médicos líderes, para lograr el cumplimiento de los parámetros de participación de mercado, objetivos de venta, rentabilidad y presupuesto de gastos definidos. Todo esto basado en la estrategia y objetivos generales de la compañía.

**ALCANCE Y MARCO DE REFERENCIA**

<b>PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN:</b> planeamiento estratégico y grado de responsabilidad de éste puesto para la ejecución de los planes de trabajo. Tiene libertad de acción para planear su trabajo y para tomar decisiones de cierta importancia basada en procedimientos establecidos y/o prácticas estandarizadas	FINANCIERA: Equipo, Valores y Efectivo.
<b>OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO:</b> : las funciones están encaminadas a la obtención de objetivos que se deben alcanzar en un período de un año, el qué hacer y cómo hacerlo (procedimiento) está definido por el titular.	NO FINANCIERA: reportes y documentos, material promocional.

**ORGANIGRAMA DEL PUESTO**



## Continuación

### FINALIDADES DEL PUESTO

AREAS DE RESPONSABILIDAD / FUNCIONES PRINCIPALES	NIVEL RESPONSABILIDAD (Total, parcial, soporte)	CRITERIOS DE MEDICION
1. Asegurar la rentabilidad de sus productos, cumpliendo con los objetivos de venta, y participación de mercado, definidos	Parcial (comp. con ventas)	Optimización de recursos asignados. Rentabilidad
2. Elaborar y asignar a los países el presupuesto de gastos para cumplir con los objetivos.	Total	Optimización de recursos.
3. Implementar la estrategia global la compañía para que se pueda lograr lanzamientos rápidos y exitosos de nuevos productos y/o presentaciones.	Total	Cumplimiento de objetivos. Cumplimiento en fechas de lanzamientos. Penetración del producto en el mercado.
4. Elaborar, coordinar y controlar los planes de mercadeo y ventas de los productos a su cargo, para definir las estrategias y objetivos que garanticen la comercialización adecuada con base a estrategias regionales de mercadeo.	Total	Cumplimiento de objetivos. Penetración del producto en el mercado.
5. Apoyar a la fuerza de ventas en el trabajo de campo, mediante el aporte de herramientas y materiales.	Total	Cumplimiento de objetivos. Penetración del producto en el mercado.
6. Vigilar y evaluar constantemente el comportamiento del mercado farmacéutico a fin de diseñar las estrategias en el campo y lograr los objetivos establecidos.	Total	Calidad y constancia en la información que se provee. Penetración del producto en el mercado. Cumplimiento de objetivos.



## Continuación

7. Interactuar permanentemente con la fuerza de ventas con el fin de ofrecerle el apoyo requerido e identificar las necesidades de los clientes y las oportunidades del mercado.	Total	Cumplimiento de objetivos Trabajo en equipo Penetración del producto en el mercado.
8. Interactuar permanentemente con los asesores médicos internos con el fin de obtener el apoyo requerido e identificar las necesidades de los productos asignados y las oportunidades del mercado.	Total	Cumplimiento de objetivos Trabajo en equipo Penetración del producto en el mercado.
9. Desarrollar y mantener armonía en las relaciones medico-científicas para que le permitan alcanzar los objetivos de sus productos y de la empresa.	Total	Clientes externos satisfechos. Cumplimiento de objetivos Penetración del producto del mercado.

## PERFIL DEL PUESTO

1.- Nivel académico o de escolaridad necesario para el desarrollo de las actividades y funciones del puesto.

Nivel	
Licenciatura <b>ESPECIALIDAD:</b> Médico/ <i>Marketing</i>	x

2.- Experiencia requerida por el puesto para el desempeño medio de sus responsabilidades.

Experiencia	Años
En puesto similar o realizando funciones de mercadeo.	3

3.- Tipo de equipo técnico y/o de cómputo que debe conocer y manejar, de acuerdo a los requerimientos basados en las actividades y funciones del puesto.

Equipo	Ind.	Des.
Computadora	x	

4.- Otros requerimientos del puesto que debe cubrir el titular.

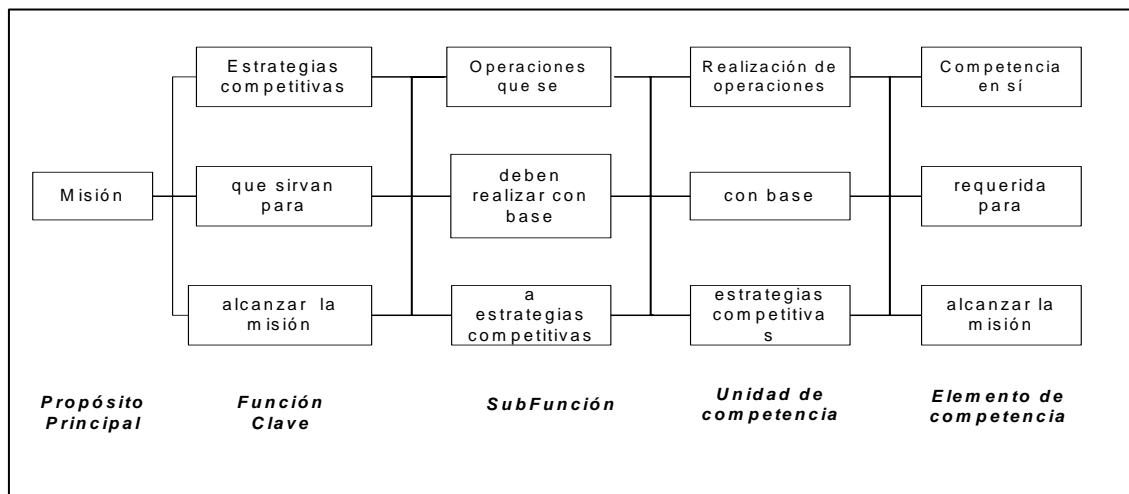
Requerimientos	Indispensable	Deseable
Contacto con personal interno a la empresa	x	
Contacto con personal externo a la empresa	x	
Idiomas (hablar, leer y escribir) <b>Inglés</b>	x	
Disponibilidad de Horario	x	

## 2.2 Análisis funcional del área de ventas

Para el área de ventas se determinó la misma metodología utilizada en *marketing*, cambiando únicamente los puestos y funciones que se realizan. La construcción del mapa funcional no es más que una gráfica que nos muestra desde la especificación de la misión hasta las competencias requeridas por área o departamento para el cumplimiento de objetivos establecidos.

### 2.2.1 Mapa funcional

Figura 10. Mapa funcional del área de ventas



a) Propósito principal:

Comprende la razón principal de la existencia del área dentro de la organización.

b) Función clave

Mantener los niveles de venta y rentabilidad de los productos estratégicos, garantizar un mejor posicionamiento de los productos líderes.

c) Sub-función

Actuar agresivamente en los mercados, (planes comerciales agresivos enfocados a diferenciar mercado estratégico de mercadeo y ventas) de productos líderes.

d) Unidad de competencia

- Dirección y coordinación
- Supervisión, organización y planificación
- Canal cliente-producto
- Asistencia

e) Elemento de competencia

- a. Planificación de las actividades,
- b. Calidad en el trabajo,
- c. Administración de las actividades,
- d. Administración de la información
- e. Productividad en el trabajo,
- f. Uso de tecnología
- g. Servicio al cliente,
- h. Innovación en el trabajo,
- i. Habilidad numérica,
- j. Negociación
- k. Conocimiento del mercado farmacéutico,
- l. Trabajo en equipo,
- m. Adaptación al ambiente
- n. Manejo de conflictos

## 2.2.2 Sistema Organizacional

Figura 11. Organigrama del área de marketing



### 2.2.2.1 Misión

La misión del área de ventas se enfoca en maximizar la venta con rentabilidad de sus productos para cumplir con los objetivos organizacionales.

### 2.2.2.2 Análisis de puestos

Comprende tanto la descripción como la especificación del puesto. Por lo tanto no se debe confundir estos términos, ya que todos estos elementos se estudian y forman parte del análisis de puestos. El análisis de puestos se encarga de estudiar a detalle.

Cada actividad inherente al puesto, la evaluación, la especificación, clasificación de puesto es parte fundamental del análisis y Cada uno de estos elementos se estudian minuciosamente para de esta manera poder analizar en su conjunto el análisis de puestos.

#### **2.2.2.2.1 Descripción de puestos**

La descripción de puestos sirve para definir la estructura de la organización, reclutar y seleccionar a la gente adecuada, fijar responsabilidades y líneas de mando, elaborar programas de adiestramiento y capacitación, decidir traslados y promociones e implementar programas de incentivo. La descripción del puesto contiene los siguientes puntos:

- Los datos que identifican al puesto,
- Requisitos del puesto,
- Descripción genérica del puesto,
- Relaciones de coordinación.

#### **2.2.2.2.2 Especificación de puestos**

En la especificación de puestos se incluyen los requisitos basados en las exigencias de la compañía que deben ser cubiertos para ocupar el puesto:

- Nivel académico
- Años de experiencia
- Condiciones de trabajo,
- Conocimientos específicos

**Figura 12. Descripción y especificación de puesto secretaria de ventas**

<b>Título del puesto:</b>	<b>SECRETARIA DE VENTAS</b>		
<b>Nombre del titular:</b>	ANA MARIA MEJÍA		
<b>Área:</b>	VENTAS		
<b>Departamento:</b>	VENTAS		
<b>Fecha de elaboración:</b>	NOVIEMBRE DE 2000		
<b>Fecha última revisión:</b>	MARZO DE 2003		
<b>Revisó y Autorizó</b>		<b>Visto Bueno</b>	
Titular	Jefe inmediato	Director área	Recursos Humanos

**MISIÓN DEL PUESTO**

<b>¿Qué hace? – Función principal- / ¿Para qué? –Resultado principal-</b>
Asistir y apoyar al Gerente de Ventas, Supervisores de Línea y Visitadores Médicos en labores administrativas, informativas y secretariales, para facilitar el trabajo de la Gerencia Distrito, responsable de la ejecución del trabajo administrativo-contable, y establecer un clima de armonía con los clientes para el logro de los objetivos de Ventas.

**ALCANCE Y MARCO DE REFERENCIA**

<b>PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN:</b> Planeamiento estratégico y grado de responsabilidad de éste puesto para la ejecución de los planes de trabajo.	FINANCIERA: Por Maquinaria y Equipo, (cañonera, equipo audiovisual). NO FINANCIERA: Documentos o Datos
<b>OBJETIVOS A CORTO PLAZO:</b> las funciones están encaminadas a la obtención de objetivos que se deben alcanzar en un período de menor a un año, el qué hacer y cómo hacerlo (procedimiento) está definido por el titular.	

**ORGANIGRAMA DEL PUESTO**



## Continuación

### FINALIDADES DEL PUESTO

AREAS DE RESPONSABILIDAD / FUNCIONES PRINCIPALES	NIVEL RESPONSABILIDAD (Total, parcial, soporte)	CRITERIOS DE MEDICION
1. Dar seguimiento de los distribuidores para contar con la información oportunamente.	Total	Información presentada a tiempo.
2. Realizar reportes de ventas, con el objetivo de informar al gerente, la venta mensual de las distribuidoras.	Total	Calidad de la información proporcionada. Confiabilidad de los datos proporcionados.
3. Preparar correspondencia interna y externa, cartas de agradecimiento a asociaciones, médicos, proveedores etc, para darles respuesta en un tiempo determinado por el Gerente de Ventas.	Total * Soporte (contrato Abierto)	Puntualidad en la entrega información en los primeros ocho días de cada mes.
4. Establecer un canal de comunicación entre la Fuerza de Ventas entre sí, para mantenerlos informados y contribuir al trabajo en equipo del departamento.	Total	Cero problemas de comunicación a nivel departamento.
5. Tomar el pedido del cliente, agilizar el trámite con relación a la facturación, y darle seguimiento hasta que esté preparado en Bodega, para lograr el despacho en el tiempo establecido por el Gerente de Distrito, para lograr la satisfacción del cliente.	Total	Puntualidad en preparación y entrega de pedidos, tiempo establecido, de 24 horas
6. Atender llamadas de clientes (Médicos, Farmacias, Droguerías, Instituciones Pacientes), para lograr pedidos futuros.	Total	Buenas relaciones con los clientes tanto externos. Incremento en pedidos telefónicos.
7. Solicitar cotizaciones, información sobre servicios y bienes, para buscar que los procesos se realicen en condiciones óptimas.	Total	Proveedores satisfechos Cumplimiento objetivos de venta. Ahorros en compras.

## Continuación

8. Recepción de muestra médica para cada bloque, control de inventario de muestra médica. Ejecutar la distribución de la muestra médica. Retiro de muestra médica a solicitud del Gerente de Distrito.	Total	Clientes satisfechos, Cero problemas por falta de producto Comunicación eficiente.
--	-------	--

## PERFIL DEL PUESTO

1.- Nivel académico o de escolaridad necesaria para el desarrollo de las actividades y funciones del puesto.

Nivel	
<b>Técnico</b> universitario (tres años aprobados en cualquier carrera universitaria, u otro Equivalente). <b>ESPECIALIDAD:</b> Secretaria Bilingüe, Perito Contador Bachiller en Computación / estudios en Administración de Empresas.	<b>x</b>

2.- Experiencia requerida por el puesto para el desempeño medio de sus responsabilidades.

Experiencia	Años
No necesaria	

3.- Tipo de equipo técnico y/o de cómputo que debe conocer y manejar, de acuerdo a los requerimientos basados en las actividades y funciones del puesto.

Equipo	Ind.	Des.
Computadora	x	
Cañonera	x	
Equipo de oficina	x	
Fax	x	

4.- Otros requerimientos del puesto que debe cubrir el titular.

Requerimientos	Indispensable	Deseable
Residir en el área	<b>X</b>	
Requiere viajar	<b>X</b>	
Contacto con personal interno a la empresa	<b>X</b>	
Contacto con personal externo a la empresa	<b>X</b>	
Idiomas (hablar, leer y escribir) <b>Inglés</b>		<b>X</b>
Disponibilidad de Horario	<b>X</b>	



**Figura 13. Descripción y especificación de puesto gerente de ventas**

<b>Título del puesto:</b>	<b>GERENTE DE VENTAS</b>
<b>Nombre del titular:</b>	ANTONIO DURÀN
<b>Área:</b>	VENTAS
<b>Departamento:</b>	VENTAS
<b>Fecha de elaboración:</b>	NOVIEMBRE 2002
<b>Fecha última revisión:</b>	MARZO 2003

Revisó y autorizó		Visto Bueno	
Titular	Jefe inmediato	Director área	Recursos Humanos

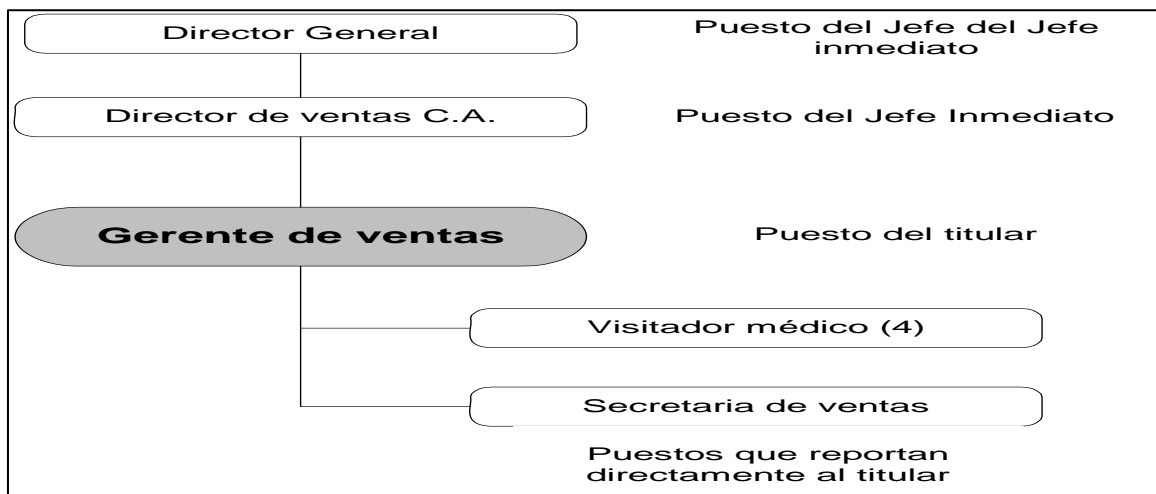
**MISIÓN DEL PUESTO**

<b>¿Qué hace? – Función principal- / ¿Para qué? –Resultado principal-</b>
Planear, organizar, dirigir y controlar al equipo de visita médica de las líneas de promoción asignadas con base a los planes generales de la dirección de ventas y mercadeo y las políticas y procedimientos de <i>marketing</i> del departamento médico. Contribuyendo así en el logro de objetivos de venta basándose en el presupuesto establecido.

**ALCANCE Y MARCO DE REFERENCIA**

PLANEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN: planeamiento estratégico y grado de responsabilidad de éste puesto para la ejecución de los planes de trabajo. OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO: : las funciones están encaminadas a la obtención de objetivos que se deben alcanzar en un período de un año, el qué hacer y cómo hacerlo (procedimiento) está definido por el titular.	FINANCIERA: por equipo, valores, efectivo y material promocional, volumen de muestra médica, presupuesto de ventas. NO FINANCIERA: Documentos o datos
--	--

**ORGANIGRAMA DEL PUESTO**



**Continuación**  
**FINALIDADES DEL PUESTO**

<b>AREAS DE RESPONSABILIDAD / FUNCIONES PRINCIPALES</b>	<b>NIVEL RESPONSABILIDAD (Total, parcial, soporte)</b>	<b>CRITERIOS DE MEDICIÓN</b>
1. Asignar, dirigir y evaluar las actividades de los vendedores, Para obtener los resultados esperados sobre los objetivos planteados de Ventas.	Total	Cumplimiento de objetivos del departamento.
2. Administrar los recursos asignados a los gastos operativos y autorizar su uso, para controlar y optimizar el uso de los recursos asignados a su departamento.	Total	Ejecución del presupuesto no mayor del 100%
3. Mantener comunicación con panel de médicos, sociedades líderes de opinión para conocer la situación del mercado.	Parcial	Cumplimiento de objetivos.
4. Obtener y proveer a <i>marketing</i> información de mercado, con la finalidad de conocer las prácticas en mercado y ventas de la competencia.	Parcial	Reportes Cumplimiento de objetivos.
5. Coordinar las visitas a clínicas, hospitales, instituciones y otras rutas asignadas a la fuerza de ventas para contar con información actualizada de los mercados potenciales y sus características, buscando siempre nuevas oportunidades de negocio.	Total	% de venta real.
6. Negociar los precios de productos a licitación para cumplir con los objetivos de venta establecidos.	Total	Cumplimiento de objetivos de venta.
7. Buscar siempre nuevas oportunidades de negocio para promocionar y vender los productos.	Total	Penetración en el mercado.
8. Participar en los programas enfocados al desarrollo humano de su personal para crear un clima que permita el mejor aporte por parte del colaborador en las actividades que realiza.	Parcial	Productividad del recurso humano. Clima laboral favorable.

**PERFIL DEL PUESTO**

1.- Nivel académico o de escolaridad necesario para el desarrollo de las actividades y funciones del puesto.

<b>Nivel</b>	
<b>Licenciatura</b> <b>ESPECIALIDAD:</b> Químico Farmacéutico. Biólogo, Médico.	<b>x</b>

## Continuación

2.- Experiencia requerida por el puesto para el desempeño medio de sus responsabilidades.

<b>Experiencia</b>	<b>Años</b>
En Gerencia de Ventas en Empresa Nacional grande o posición similar.	2-3

3.- Tipo de equipo técnico y/o de cómputo que debe conocer y manejar, de acuerdo a los requerimientos basados en las actividades y funciones del puesto.

<b>Equipo</b>	<b>Ind.</b>	<b>Des.</b>
Computadora	X	
Cañonera	X	
Equipo de oficina		X

4.- Otros requerimientos del puesto que debe cubrir el titular.

<b>Requerimientos</b>	<b>Indispensable</b>	<b>Deseable</b>
Residir en el área	X	
Requiere viajar	X	
Idiomas (hablar, leer y escribir) <b>Inglés</b>	X	
Disponibilidad de Horario	X	

**Figura 14. Descripción y especificación de puestos visitador médico**

<b>Título del puesto:</b>	<b>VISITADOR MÉDICO</b>		
<b>Nombre del titular:</b>	JOSÉ MIGUEL OSORIO RAFAEL LÓPEZ ALEJANDRO SALÁN NORBERTO CHACÓN		
<b>Área:</b>	VENTAS		
<b>Departamento:</b>	VISITA MÉDICA		
<b>Fecha de elaboración:</b>	NOVIEMBRE 2000		
<b>Fecha última revisión:</b>	MARZO 2003		
<b>Revisó y autorizó</b>		<b>Visto Bueno</b>	
Titular	Jefe inmediato	Director área	Recursos Humanos

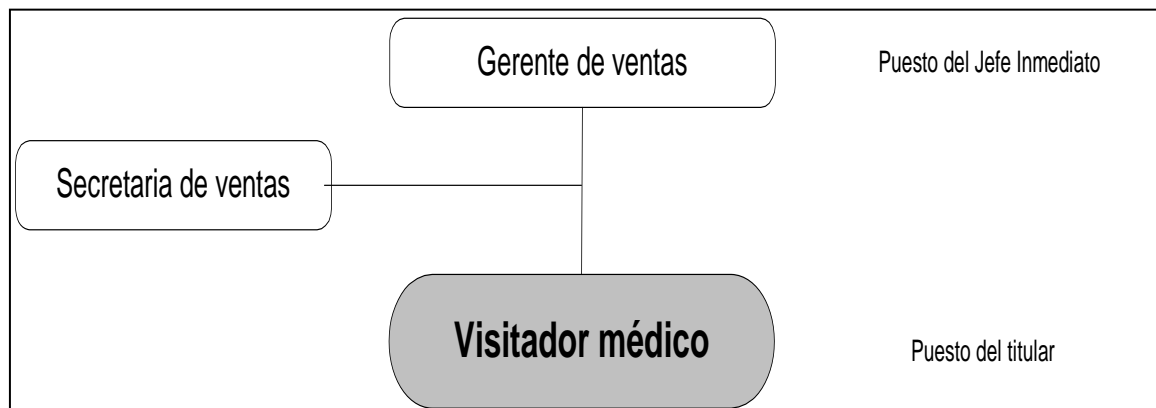
**MISIÓN DEL PUESTO**

<b>¿Qué hace? – Función principal- / ¿Para qué? –Resultado principal-</b>
Visitar Médicos, farmacias, hospitales, distribuidores e instituciones con potencial de prescripción, compra y consumo de los medicamentos de su línea, para promocionar los productos y coordinar actividades con los médicos a fin de alcanzar la meta establecida.

**ALCANCE Y MARCO DE REFERENCIA**

<b>PLANEAMIENTO Y ORGANIZACION:</b> planeamiento estratégico y grado de responsabilidad de este puesto para la ejecución de los planes de trabajo.	<b>FINANCIERA:</b> Manejo de fondo fijo, responsabilidad directa por equipo que se les asigna.
<b>OBJETIVOS A MEDIANO PLAZO:</b> las funciones están encaminadas a la obtención de objetivos que se deben alcanzar en un período mensual para efectos de comisiones, el qué hacer está asesorado por <i>marketing</i> y Gerente de Distrito y cómo hacerlo (procedimiento) está definido por el titular.	<b>NO FINANCIERA:</b> Muestra médica y material promocional., información confidencial (cursos, estrategias, manuales)

**ORGANIGRAMA DEL PUESTO**



## Continuación

### FINALIDADES DEL PUESTO

AREAS DE RESPONSABILIDAD / FUNCIONES PRINCIPALES	NIVEL RESPONSABILIDAD (Total, parcial, soporte)	CRITERIOS DE MEDICION
1. Visitar hospitales privados y nacionales, encargados de compras, médicos de hospital, enfermeras de hospital, para colocar y promover en forma continua la venta de los productos de la compañía.	Total	Penetración del producto en la Institución. Cumplimiento de objetivos de venta. Prescripciones garantizadas.
2. Visitar farmacias en la capital y departamentos asignados, para promocionar los productos, colocar productos nuevos, tomar pedidos, implementar promociones y estrategias comerciales y evitar el cambio de recetas, para asegurar las prescripciones por parte de los médicos, así como implementar las estrategias definidas por <i>marketing</i> y aplicarlas a la venta.	Total	Cobertura de panel de farmacias.. Cumplimiento de objetivos de venta. Participación de mercado.
3. Visitar Hospitales en la capital y departamentos asignados, para promocionar los productos asegurar las prescripciones por parte de la institución, inclusión de productos nuevos al cuadro básico, implementar las estrategias definidas por <i>marketing</i> , implementar técnicas de venta. Identificar todo cliente potencial, médico, residentes, enfermeras, encargados de farmacias, encargados de compras, directores de Hospitales.	Total	Cobertura del panel de hospitales Inclusión de productos nuevos al cuadro básico. Cumplimiento de objetivos de venta. Promoción efectiva de los productos.
4. Optimizar el manejo de fondo fijo, para el uso racional y efectivo del presupuesto asignado.	Total	Liquidaciones en tiempo establecido.
5. Manejar muestras médicas de acuerdo a la Normativa de <i>marketing</i> , para hacer buen uso de ellas.	Total	No solicitar muestras adicionales a las que se les asignan.
6. Apoyar en otras actividades que le sean asignadas para contribuir al logro de los objetivos del departamento. (participación en congresos, jornadas, actividades sociales, etc)	Total	Cumplimiento en las actividades asignadas. Puntualidad

## Continuación

### PERFIL DEL PUESTO

1.- Nivel académico o de escolaridad necesaria para el desarrollo de las actividades y funciones del puesto.

Nivel	
<b>Licenciatura</b> <b>ESPECIALIDAD:</b> Profesional Universitario (deseable: Médico, Químico Farmacéutico, Biólogo)	<b>x</b>

2.- Experiencia requerida por el puesto para el desempeño medio de sus responsabilidades.

Experiencia	Años
En visita médica en laboratorio Nacional, preferible Multinacional.	2

3.- Tipo de equipo técnico y/o de cómputo que debe conocer y manejar, de acuerdo a los requerimientos basados en las actividades y funciones del puesto.

Equipo	Ind.	Des.
Computadora	x	

4.- Otros requerimientos del puesto que debe cubrir el titular.

Requerimientos	Indispensable	Deseable
Residir en el área	x	
Requiere viajar	x	
Contacto con personal interno a la empresa	x	
Contacto con personal externo a la empresa	x	
Idiomas (hablar, leer y escribir) <b>Inglés</b>		<b>x</b>
Poseer licencia de conducir	x	
Disponibilidad de horario	x	

### **3 SISTEMA DE CAPACITACIÓN CON BASE A COMPETENCIA LABORAL**

#### **3.1 Identificación de competencias**

La identificación de competencias es el proceso que sigue para establecer a partir de una actividad de trabajo las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo.

Una competencia laboral se observa en el desempeño de un trabajador, porque se pone en evidencia el resultado de la aplicación de la competencia en el ejercicio de la fuerza física, en los movimientos para realizar ciertas tareas, en la manipulación de objetos, en los cambios observables en las situaciones, se manifiesta hasta en sus movimientos corporales, y cambios de posición, aspectos que son cuantificables y ponen a funcionar los órganos de los sentidos como son la visión, la audición, el tacto, el oído; y en actividades en que se puede evidenciar la eficiencia en el desarrollo de su trabajo.

Sin embargo, existen competencias que no pueden ser evidentes, porque ponen a funcionar algunas conductas más complejas como son: la toma de decisiones, el manejo del tiempo, análisis e interpretación y evaluación de información elementos que están inmersos en el desempeño de un mismo trabajo.

Como consecuencia de lo anterior, se obtiene que no todas las competencias se puedan identificar, porque no todas las competencias se pueden evidenciar. Por lo tanto, se puede determinar si una persona es competente cuando es capaz de desempeñar una función productiva de manera eficiente para lograr los resultados esperados. La persona que es competente, puede proporcionar evidencias, es decir, mostrar la posesión individual de un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que le permiten contar con una base para el desempeño eficaz de una función productiva.

La Identificación de las competencias se puede obtener a través de la evidencia de la competencia:

- a) Evidencias de conocimiento: incluyen el conocimiento y comprensión necesarios para lograr el desempeño competente, puede referirse a los conocimientos teóricos y de principios de base científica que el trabajador debe dominar, así como a sus habilidades cognitivas en relación con el elemento de competencia al que pertenecen.
- b) Evidencias de desempeño: son descripciones sobre variables o condiciones cuyo estado permite inferir que el desempeño fue efectivamente logrado.



- c) Las evidencias directas tienen que ver con la técnica utilizada en el ejercicio de una competencia y se verifican mediante la observación.
- d) Evidencias por producto: son pruebas reales, observables, y tangibles de las consecuencias del desempeño.

Las competencias se ordenaron en escalas para determinar las que resultaran comunes a múltiples ocupaciones, y fueron agrupadas entre sí, por similitud, en campos administrativos, técnicos y sociales, representativos de funciones desempeñadas en el lugar de trabajo, tanto para el área de *marketing* como para ventas. Los campos representan grandes áreas que agrupan dominios de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para que el trabajador sea competente en un determinado nivel de competencia, de acuerdo a la complejidad, variedad y autonomía de las funciones asignadas. Por último se estableció también ciertos niveles a los que se requiere sean desarrolladas las competencias, dependiendo de la simplicidad o complejidad de las funciones.

**Figura 15. Niveles de competencia establecidos**

<b>NIVEL 1 General</b>	<b>NIVEL 2 Básico</b>	<b>NIVEL 3 Avanzado</b>	<b>NIVEL 4 Experto</b>
describe los conocimientos mínimos necesarios para realizar la habilidad observando a otros.	son los comportamientos y destrezas mínimos necesarios para realizar la habilidad observando a otros.	Conocimientos y destrezas para desarrollar la habilidad sin supervisión.	conocimientos y destrezas para desarrollar la habilidad sin supervisión.

La figura anterior describe los distintos niveles a tomar en cuenta para evaluar los distintos campos de competencias que se especifican en la figura siguiente:

**Figura 16. Campos de competencias agrupadas**

<b>Competencias administrativas</b>	En este campo se agrupan las competencias o conocimientos y prácticas necesarias para desarrollar eficientemente las actividades administrativas
<b>Competencias técnicas</b>	Comprende aquellos conocimientos y prácticas necesarias para desarrollar eficientemente actividades técnicas específicas para el puesto
<b>Competencias sociales</b>	En este campo se incluyen aquellos conocimientos y prácticas necesarios para desarrollar eficientemente las actividades sociales, enfatizan la comunicación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y el liderazgo participativo.

### **3.1.1 Competencias requeridas en el área de *marketing***

El glosario de competencias es el que agrupa el conjunto de competencias identificadas para el área de *marketing*, se describen los tres campos principales que fueron definidos anteriormente: competencias administrativas, competencias técnicas y competencias sociales, cada una de ellas con sus respectivos niveles, los cuales se asignarán a los puestos identificados. los distintos niveles según los puestos identificados para el área en estudio, para poder asignar los niveles correspondientes de cada competencia, según los requerimientos para cada función que se realice.

**Figura 17: Glosario de competencias laborales área de *marketing***

<b>Competencias: Administrativas</b>	
<b>Campo</b>	<b>Descripción</b>
<p><b>Planificación de actividades:</b> este campo reúne las competencias que debe poseer un trabajador para realizar su trabajo, previendo sistemáticamente y planeando sus actividades con anticipación, lo cual lo lleva a organizar y coordinar cada paso relativo a las funciones que tiene que desempeñar.</p>	
Nivel 1	a) Elabora agendas de actividades del área a su cargo, diaria, mensual y anual conforme planes de la organización.
Nivel 2	b) Es capaz de establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.
Nivel 3	c) Aplica técnicas de elaboración de planes y proyectos en diferentes contextos de la organización. d) Elabora programas de trabajo, tanto en el ámbito personal como de una microempresa, en función de los requerimientos y capacidades de trabajo.
Nivel 4	e) Diseña políticas y estrategias directivas, funcionales y competitivas de acuerdo a necesidades organizacionales. f) Fundamenta los planes y presupuestos organizacionales conforme capacidades y expectativas de la organización.
<p><b>Calidad en el trabajo:</b> en este campo se agrupan las competencias que permiten al trabajador cumplir con sus funciones, procesos, procedimientos, instructivos de trabajo, de manera que las funciones que realice cumplan con las especificaciones organizacionales y así satisfacer los requisitos de clientes internos y externos.</p>	
Nivel 1	a) Es capaz de mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro de las actividades relacionadas con el trabajo.
Nivel 2	a) Practica la autodisciplina de acuerdo a lineamientos de la organización. b) Mantiene en orden todos los elementos necesarios para desarrollar su trabajo.
Nivel 3	b) Cree en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, lo traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre sea en beneficio propio. c) Diseña políticas de calidad de acuerdo a los objetivos de la organización.
Nivel 4	d) Diseña sistemas de gestión de la calidad de acuerdo a los objetivos de la organización.
<p><b>Administración de las actividades:</b> en este campo se agrupan las competencias que contribuyen a que el trabajador se desempeñe en sus funciones como una persona que dirige, que asume responsabilidad, hace propuestas concretas, encuentra soluciones constructivas reconoce debilidades y trabaja para superarlas.</p>	
Nivel 1	a) Prepara los recursos necesarios de acuerdo a instructivos de trabajo y otros condicionantes, armoniza y utiliza de una forma óptima los recursos.
Nivel 2	b) Capaz de prepararse para responder a las nuevas necesidades de la compañía, determina la urgencia de sus actividades de manera significativa y práctica, alinea sus acciones con los objetivos de la compañía, crea planes de acción detallados, establece cronogramas.

## Continuación

Nivel 3	c) Organiza el trabajo de los integrantes del equipo a su cargo con base a lo planificado. d) Diseña estrategias de mercado con base a la misión de la compañía.
Nivel 4	e) Evalúa políticas y estrategias de mercado conforme a la misión de la organización. f) Toma decisiones para resolver problemas del área funcional a su cargo o de su empresa para lograr las metas establecidas.
<b>Administración de la información:</b> en este campo se agrupan las competencias que debe tener el trabajador para recibir, transformar y transmitir datos y genera información.	
Nivel 1	a) Elabora informes de las actividades realizadas de acuerdo a procedimientos establecidos. b) Manejo eficiente de la correspondencia, y manejo de prioridades, comprensión y logro de objetivos.
Nivel 2	c) Procesa la información utilizando <i>software</i> básico de acuerdo a requerimientos de la organización.
Nivel 3	d) Diseña sistemas de información de acuerdo a los requerimientos de la organización.
Nivel 4	e) Establece políticas y canales de distribución de la información interna y externa, establece y fundamenta sistemas de información de acuerdo a necesidades de la organización.
<b>Competencias: Técnicas</b>	
<b>Campo</b>	
<b>Descripción</b>	
<b>Uso de tecnología:</b> en este campo se involucran las competencias que debe tener el trabajador para el uso de la tecnología mediante medios e instrumentos de alto desempeño disponibles dentro de la organización.	
Nivel 1	a) No tiene ningún problema en la utilización correcta de equipo como: cañonera, impresora, , fotocopidora, teléfono, fax, etc.
Nivel 2	b) Presenta información estructurada, como resultado del uso y aplicación de programas como power point, excel, y procesador de palabras.
Nivel 3	c) Utiliza su creatividad en la aplicación de las herramientas que le proporciona los paquetes de computación, es capaz de hacer formularios en excel, presentaciones creativas en power point, lleva controles estadísticos del mercado de productos, aplica porcentajes, etc.
Nivel 4	d) Es un experto en el uso y aplicación de paquetes de computación. Con base a información recabada, realiza e interpreta los resultados.
<b>Servicio al cliente:</b> se agrupan en este campo las competencias que se caracterizan por dar la relevancia a los esfuerzos humanos encaminados a la colaboración y que distinguen la actuación de los trabajadores manifestadas por conductas que denotan un franco interés de aportar sus capacidades, cualidades y conocimientos en bien de la satisfacción tanto del cliente externo como interno.	

## Continuación

Nivel 1	a) Proporciona atención e información telefónica satisfaciendo los requerimientos del cliente.
Nivel 2	b) Capaz de presentar claramente información oral y escrita; lee e interpreta información compleja, habla con los clientes, presta atención a los demás. c) Capaz de mantener un alto nivel de prestación de servicios, hace lo que sea necesario para satisfacer al cliente.
Nivel 3	d) Hace frente a los fracasos de servicio y da prioridad a las necesidades de los clientes. e) Aplica técnicas de verificación de la satisfacción del cliente, conforme el sistema de evaluación de la organización.
Nivel 4	f) Establece las bases para la atención efectiva a clientes externos e internos conforme a requerimientos de la organización.
<p><b>Innovación en el trabajo:</b> en este campo se agrupan las competencias que le permiten al trabajador mantenerse al corriente de las tendencias actuales del mercado, aprender a conocer y aplicar nuevos conceptos y demostrar autonomía en su desarrollo profesional, identificar sus propias áreas de oportunidad y establecer y controlar sus objetivos de autoperfeccionamiento.</p>	
Nivel 1	a) Emprende acciones de mejora continua en su trabajo de acuerdo a las necesidades de la organización.
Nivel 2	b) Desafía las prácticas convencionales, adapta los métodos establecidos para nuevos usos, prosigue con las mejoras de sistemas actuales, examina los conceptos y las ideas para aportar soluciones originales a los problemas, evalúa la nueva tecnología para encontrar posibles soluciones a problemas existentes.
Nivel 3	c) Propone cambios en los productos para mejorar la competitividad organizacional de acuerdo a políticas organizacionales.
Nivel 4	d) Diseña nuevos productos o productos ya existentes de acuerdo a lineamientos de la organización. e) Evalúa la estrategia competitiva para determinar la dirección de la empresa de acuerdo a la política corporativa.
<p><b>Habilidad numérica:</b> en este campo se agrupan las competencias que permiten al trabajador comprender y manejar aspectos cuantitativos, que debe poseer para desempeñar en gran cantidad de funciones y tareas y que requieren de la aplicación de operaciones aritméticas.</p>	
Nivel 1	a) Desarrolla operaciones aritméticas de suma, resta, multiplicación y, división de números naturales.
Nivel 2	b) Interpreta resultados sobre la base de información matemática conocida, presenta gráficamente resultados. c) Capaz de analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos.

## Continuación

Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>d) Lleva controles estadísticos, elabora presupuestos, calcula intereses, utilidades sobre capital, productos y otros.</li> <li>e) Calcula promociones de venta, estima ganancias, estadísticas de venta, calcula segmentos y cuotas de mercado.</li> </ul>
Nivel 4	f) Determina el impacto del valor económico de varias posibilidades. Toma decisiones y transforma procesos con base a información matemática y estadística.
<b>Negociación:</b> en este campo se incluyen las competencias que se debe poseer para ser capaz de obtener resultados excelentes en circunstancias comunes, prepararse para hacer frente a los problemas y aprovechar los resultados obtenidos.	
Nivel 1	a) Considera su entorno como una microempresa, en la que él /ella es el responsable de hacerla crecer.
Nivel 2	b) Es capaz de obtener el acuerdo de varias partes, ganarse la confianza de los demás mientras intenta negociar, elige un buen momento y establece alianzas estratégicas.
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>c) Convince a los demás a cerca del alto valor de los servicios y productos que se están ofreciendo, identifica las debilidades de la competencia las cuales pueden ser muy bien aprovechadas para fortalecer las debilidades que se tienen como Compañía.</li> <li>d) Capacidad para entender aquellos puntos clave del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito.</li> </ul>
Nivel 4	e) Capaz de obtener resultados excelentes en circunstancias comunes, de prepararse de antemano para hacer frente a los problemas o aprovechar los resultados comerciales, asumir responsabilidades adicionales y reaccionar de acuerdo con las circunstancias sin ser supervisado.
<b>Conocimiento del mercado farmacéutico:</b> este campo agrupa las competencias que permitirán al trabajador las necesidades, preferencias, tendencias y prácticas que afectan el comportamiento del cliente y del mercado, y la competencia.	
Nivel 1	a) Entendimiento de las características, usos y valor competitivo de los productos /servicios Aventis, y las condiciones bajo las cuales se usarán.
Nivel 2	b) Tiene conocimiento de los conceptos, métodos y teorías de mercado y sus aplicaciones.
Nivel 3	c) Tiene conocimiento de la organización como un sistema y los factores críticos que afectan su desempeño (canales de distribución, estrategias, cultura, sistemas de información, controles, Liderazgo).
Nivel 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>d) Conocimiento de los asuntos, tendencias, y prácticas que tienen que ver con las operaciones globales exitosas del Negocio .</li> <li>e) Asesora e induce a clientes internos y externos sobre la aplicación de productos, equipos y materiales.</li> </ul>

## Continuación

Competencias: Sociales	
Campo	Descripción
<p><b>Trabajo en equipo:</b> el trabajo en equipo agrupa las competencias que requieren que el trabajador comparta, que estimule las acciones de dar, recibir información, cosas, experiencias, vivencias, actividades, sentimientos y otros intercambios.</p>	
Nivel 1	a) Maneja adecuadamente sus relaciones interpersonales de acuerdo a las normas organizacionales, expresa aceptación mutua con sus compañeros de trabajo.
Nivel 2	b) Cuenta con disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por que ser necesariamente el Jefe, es colaborador, eficaz, incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.
Nivel 3	c) Genera sinergia, dinamismo, entusiasmo dentro de la organización para el trabajo en equipo. d) Brinda facilidades para el desarrollo de trabajo en equipo, según la misión de la organización.
Nivel 4	a) Define las acciones para fomentar el trabajo en equipo basándose en requerimientos de la organización. b) Aplica técnicas de Liderazgo que permiten mejorar el trabajo en equipo del área a su cargo, conforme a necesidades organizacionales. c) Plantea el trabajo a realizar en equipo, de acuerdo a requerimientos de la organización.
<p><b>Adaptación al ambiente:</b> agrupa las competencias relacionadas con el sistema de valores y actitudes sociales, culturales y laborales, que necesita el trabajador para desempeñar funciones laborales consciente de que es una persona que pertenece a un grupo social con valores y normas, comportamientos aceptados, derechos y obligaciones, tanto por parte de sí mismo como de los demás.</p>	
Nivel 1	a) Se compromete con la cultura, y se adapta a grupos sociales cumpliendo con valores, políticas y normas sociales establecidas, respeta a sus compañeros y autoridades de acuerdo a parámetros establecidos.
Nivel 2	b) Capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante, como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas. c) Capaz de establecer afinidades armoniosas con los demás y reconocer sus preocupaciones y sentimientos, establecer y mantener asociaciones duraderas basadas en la confianza, ayudar a los demás.
Nivel 3	d) Continuamente expresa un interés predominante por crear relaciones efectivas con otros, establecer sociedades gana-gana, confianza y propósitos compartidos, incluye calidez, amistad, orientación a las relaciones y edificación de equipos.
Nivel 4	e) Facilita la participación social y comunitaria en el diseño de planes y proyectos formativos para la adquisición de valores y condiciones de vida vitales.

## Continuación

<p><b>Manejo de conflictos:</b> este campo agrupa las competencias que le permiten al trabajador encontrar soluciones, concentrarse en los procesos en vez de obtener múltiples evaluaciones de una misma situación, para poder identificar los puntos problemáticos, evaluar soluciones alternas.</p>	
Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Capaz de actuar con tacto, de respetar la confidencialidad y de alentar el respeto de los principios éticos en el lugar de trabajo.</li> <li>b) Capacidad para subordinar las propias opiniones, convicciones y/o preferencias a las decisiones de los supervisores, aún cuando se esté en desacuerdo con ellas, "hacer lo que es necesario hacer", aún en contra de lo que "gustaría hacer", en un momento determinado.</li> </ul>
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>c) Evita que sus colegas se comporten de manera indebida; reconoce los méritos de los demás, maneja todas las situaciones con honestidad.</li> <li>d) Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.</li> </ul>
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>e) Capaz de adoptar un método en que todos ganan para resolver las diferencias, mantenerse objetivo y justo en situaciones delicadas, mantener relaciones de trabajo a pesar de los desacuerdos.</li> </ul>
Nivel 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>f) Desarrolla habilidades en los mandos de mayor jerarquía como modelo a seguir debido a su comportamiento en la sociedad.</li> <li>g) Aplica y vela por la construcción de una jerarquía de valores que justifica acciones y modos de pensar de acuerdo a las estrategias establecidas.</li> </ul>
<p><b>Liderazgo:</b> Este campo comprende las competencias que debe poseer el trabajador para poder ejercer una función de autoridad cuando sea necesario, defender nuevas ideas, servir de ejemplo a los colegas.</p>	
Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Capacidad para mantener la calma y una comunicación efectiva en situaciones de tensión, con acciones que permitan controlarlas y obtener resultados positivos.</li> </ul>
Nivel 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>b) Continuamente expresa interés predominante por hacer las cosas mejor que algunos estándares de excelencia establecidos y busca cumplir con las tareas, orientación a metas, eficiencia y orientación a logros.</li> </ul>
Nivel 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>c) Capaz de actuar para resolver problemas al mismo tiempo que exhibe buen juicio y una comprensión realista de los problemas, capaz de razonar, aún cuando esté tratando con tópicos emocionales, examina los hechos y evalúa las opciones.</li> <li>d) Actúa rápidamente en una crisis de alto riesgo, toma decisiones difíciles y las cumple, evalúa una situación y toma una decisión óptima y rápida a pesar de la información limitada que tiene a su disposición.</li> </ul>
Nivel 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>e) Tendencia a tener un positivo y genuino interés por otros y generalmente espera lo mejor de ellos y de las situaciones sociales, en general espera que las cosas saldrán mejor en el futuro.</li> <li>f) Delega responsabilidad y da poder a sus colaboradores para que tomen decisiones, hace comentarios constructivos a los demás.</li> </ul>
<p><b>Localización de la información:</b> este campo agrupa las competencias que permiten al trabajador informar y estar informado de todo hecho, realidad, problema, trabajo, que pueda aplicar y favorecer la mejora continua y el acceso a las innovaciones en general.</p>	
Nivel 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Archiva la información según especificaciones, utiliza sistemas manuales de obtener y dar información.</li> </ul>



## Continuación

Nivel 2	b) Distribuye información a varias áreas de trabajo de la organización, procesa la información relacionada con diversos contextos. Divulga la información de acuerdo a sus funciones de trabajo.
Nivel 3	c) Analiza la información con el propósito de utilizarla en otros contextos de la organización, localiza información en gráficas, manuales, o reportes. d) Diseña sistemas más seguros y rápidos para acceder a la información. Evalúa la información que proviene de fuentes nacionales e internacionales.
Nivel 4	e) Identifica implicaciones, tendencias y patrones de información de diversas fuentes. f) Transforma procesos, procedimientos y acciones basadas en la información recabada encaminada a mejorar la gestión de la calidad hacia la mejora continúa.

### 3.1.2 Competencias requeridas en el área de ventas

Figura 18. Glosario de competencias requeridas en el área de ventas

Competencias: Administrativas	
Campo	Descripción
<b>Planificación de actividades:</b> este campo reúne las competencias que debe poseer un trabajador para realizar su trabajo, previendo sistemáticamente y planeando sus actividades con anticipación, lo cual lo lleva a organizar y coordinar cada paso relativo a las funciones que tiene que desempeñar.	
Nivel 1	g) Elabora agendas de actividades del área a su cargo, diaria, mensual y anual conforme planes de la organización.
Nivel 2	h) Es capaz de establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta.
Nivel 3	i) Aplica técnicas de elaboración de planes y proyectos en diferentes contextos de la organización. j) Elabora programas de trabajo, tanto en el ámbito personal como de una microempresa, en función de los requerimientos y capacidades de trabajo.
Nivel 4	k) Diseña políticas y estrategias directivas, funcionales y competitivas de acuerdo a necesidades organizacionales. l) Fundamenta los planes y presupuestos organizacionales conforme capacidades y expectativas de la organización.

## Continuación

<p><b>Calidad en el trabajo:</b> en este campo se agrupan las competencias que permiten al trabajador cumplir con sus funciones, procesos, procedimientos, instructivos de trabajo, de manera que las funciones que realice cumplan con las especificaciones organizacionales y así satisfacer los requisitos de clientes internos y externos.</p>	
Nivel 1	e) Es capaz de mantenerse dentro de las normas sociales, organizacionales y éticas dentro de las actividades relacionadas con el trabajo.
Nivel 2	c) Practica la autodisciplina de acuerdo a lineamientos de la organización. d) Mantiene en orden todos los elementos necesarios para desarrollar su trabajo.
Nivel 3	f) Cree en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, lo traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre sea en beneficio propio. g) Diseña políticas de calidad de acuerdo a los objetivos de la organización.
Nivel 4	h) Diseña sistemas de gestión de la calidad de acuerdo a los objetivos de la organización.
<p><b>Administración de las actividades:</b> en este campo se agrupan las competencias que contribuyen a que el trabajador se desempeñe en sus funciones como una persona que dirige, que asume responsabilidad, hace propuestas concretas, encuentra soluciones constructivas reconoce debilidades y trabaja para superarlas.</p>	
Nivel 1	g) Prepara los recursos necesarios de acuerdo a instructivos de trabajo y otros condicionantes, armoniza y utiliza de una forma óptima los recursos.
Nivel 2	h) Capaz de prepararse para responder a las nuevas necesidades de la compañía, determina la urgencia de sus actividades de manera significativa y práctica, alinea sus acciones con los objetivos de la compañía, crea planes de acción detallados, establece cronogramas.
Nivel 3	i) Organiza el trabajo de los integrantes del equipo a su cargo con base a lo planificado. j) Diseña estrategias de mercado con base a la misión de la compañía.
Nivel 4	k) Evalúa políticas y estrategias de mercado conforme a la misión de la organización. l) Toma decisiones para resolver problemas del área funcional a su cargo o de su empresa para lograr las metas establecidas.
<p><b>Administración de la información:</b> en este campo se agrupan las competencias que debe tener el trabajador para recibir, transformar y transmitir datos y genera información.</p>	
Nivel 1	f) Elabora informes de las actividades realizadas de acuerdo a procedimientos establecidos. g) Manejo eficiente de la correspondencia, y manejo de prioridades, comprensión y logro de objetivos.
Nivel 2	h) Procesa la información utilizando <i>software</i> básico de acuerdo a requerimientos de la organización.
Nivel 3	i) Diseña sistemas de información de acuerdo a los requerimientos de la organización.
Nivel 4	j) Establece políticas y canales de distribución de la información interna y externa, establece y fundamenta sistemas de información de acuerdo a necesidades de la organización.

## Continuación

Competencias: Técnicas	
Campo	Descripción
<p><b>Uso de tecnología:</b> en este campo se involucran las competencias que debe tener el trabajador para el uso de la tecnología mediante medios e instrumentos de alto desempeño disponibles dentro de la organización.</p>	
Nivel 1	e) No tiene ningún problema en la utilización correcta de equipo como: cañonera, impresora, , fotocopidora, teléfono, fax, etc.
Nivel 2	f) Presenta información estructurada, como resultado del uso y aplicación de programas como Power Point, Excel, y Procesador de palabras.
Nivel 3	g) Utiliza su creatividad en la aplicación de las herramientas que le proporciona los paquetes de computación, es capaz de hacer formularios en excel, presentaciones creativas en power point, lleva controles estadísticos del mercado de productos, aplica porcentajes, etc.
Nivel 4	h) Es un experto en el uso y aplicación de paquetes de computación. Con base a información recabada, realiza e interpreta los resultados.
<p><b>Servicio al cliente:</b> se agrupan en este campo las competencias que se caracterizan por dar la relevancia a los esfuerzos humanos encaminados a la colaboración y que distinguen la actuación de los trabajadores manifestadas por conductas que denotan un franco interés de aportar sus capacidades, cualidades y conocimientos en bien de la satisfacción tanto del cliente externo como interno.</p>	
Nivel 1	g) Proporciona atención e información telefónica satisfaciendo los requerimientos del cliente.
Nivel 2	h) Capaz de presentar claramente información oral y escrita; lee e interpreta información compleja, habla con los clientes, presta atención a los demás. i) Capaz de mantener un alto nivel de prestación de servicios, hace lo que sea necesario para satisfacer al cliente.
Nivel 3	j) Hace frente a los fracasos de servicio y da prioridad a las necesidades de los clientes. k) Aplica técnicas de verificación de la satisfacción del cliente, conforme el sistema de evaluación de la organización.
Nivel 4	l) Establece las bases para la atención efectiva a clientes externos e internos conforme a requerimientos de la organización.
<p><b>Innovación en el trabajo:</b> en este campo se agrupan las competencias que le permiten al trabajador mantenerse al corriente de las tendencias actuales del mercado, aprender a conocer y aplicar nuevos conceptos y demostrar autonomía en su desarrollo profesional, identificar sus propias áreas de oportunidad y establecer y controlar sus objetivos de autoperfeccionamiento.</p>	
Nivel 1	f) Emprende acciones de mejora continua en su trabajo de acuerdo a las necesidades de la organización.

## Continuación

Nivel 2	g) Desafía las prácticas convencionales, adapta los métodos establecidos para nuevos usos, prosigue con las mejoras de sistemas actuales, examina los conceptos y las ideas para aportar soluciones originales a los problemas, evalúa la nueva tecnología para encontrar posibles soluciones a problemas existentes.
Nivel 3	h) Propone cambios en los productos para mejorar la competitividad organizacional de acuerdo a políticas organizacionales.
Nivel 4	i) Diseña nuevos productos o productos ya existentes de acuerdo a lineamientos de la organización. j) Evalúa la estrategia competitiva para determinar la dirección de la empresa de acuerdo a la política corporativa.
<b>Habilidad numérica:</b> en este campo se agrupan las competencias que permiten al trabajador comprender y manejar aspectos cuantitativos, que debe poseer para desempeñar en gran cantidad de funciones y tareas y que requieren de la aplicación de operaciones aritméticas.	
Nivel 1	a) Desarrolla operaciones aritméticas de suma, resta, multiplicación y, división de números naturales.
Nivel 2	b) Interpreta resultados sobre la base de información matemática conocida, presenta gráficamente resultados. c) Capaz de analizar, organizar y presentar datos numéricos, por ejemplo, datos financieros y estadísticos.
Nivel 3	d) Lleva controles estadísticos, elabora presupuestos, calcula intereses, utilidades sobre capital, productos y otros. Calcula promociones de venta, estima ganancias, estadísticas de venta, calcula segmentos y cuotas de mercado.
Nivel 4	e) Determina el impacto del valor económico de varias posibilidades. Toma decisiones y transforma procesos con base a información matemática y estadística.
<b>Negociación:</b> en este campo se incluyen las competencias que se debe poseer para ser capaz de obtener resultados excelentes en circunstancias comunes, prepararse para hacer frente a los problemas y aprovechar los resultados obtenidos.	
Nivel 1	a) Considera su entorno como una microempresa, en la que él /ella es el responsable de hacerla crecer.
Nivel 2	b) Es capaz de obtener el acuerdo de varias partes, ganarse la confianza de los demás mientras intenta negociar, elige un buen momento y establece alianzas estratégicas.
Nivel 3	c) Convince a los demás a cerca del alto valor de los servicios y productos que se están ofreciendo, identifica las debilidades de la competencia las cuales pueden ser muy bien aprovechadas para fortalecer las debilidades que se tienen como compañía. d) Capacidad para entender aquellos puntos clave del negocio que afectan a la rentabilidad y al crecimiento de una empresa y actuar de manera pertinente para maximizar el éxito.
Nivel 4	e) Capaz de obtener resultados excelentes en circunstancias comunes, de prepararse de antemano para hacer frente a los problemas o aprovechar los resultados comerciales, asumir responsabilidades adicionales y reaccionar de acuerdo con las circunstancias sin ser supervisado.

## Continuación

<p><b>Conocimiento del mercado farmacéutico:</b> este campo agrupa las competencias que permitirán al trabajador las necesidades, preferencias, tendencias y prácticas que afectan el comportamiento del cliente y del mercado, y la competencia.</p>	
Nivel 1	f) Entendimiento de las características, usos y valor competitivo de los productos /servicios Aventis, y las condiciones bajo las cuales se usarán.
Nivel 2	g) Tiene conocimiento de los conceptos, métodos y teorías de mercado y sus aplicaciones.
Nivel 3	h) Tiene conocimiento de la organización como un sistema y los factores críticos que afectan su desempeño (canales de distribución, estrategias, cultura, sistemas de información, controles, liderazgo).
Nivel 4	i) Conocimiento de los asuntos, tendencias, y prácticas que tienen que ver con las operaciones globales exitosas del negocio. j) Asesora e induce a clientes internos y externos sobre la aplicación de productos, equipos y materiales.

## Competencias: Sociales

Campo	Descripción
<p><b>Trabajo en equipo:</b> el trabajo en equipo agrupa las competencias que requieren que el trabajador comparta, que estimule las acciones de dar, recibir información, cosas, experiencias, vivencias, actividades, sentimientos y otros intercambios.</p>	
Nivel 1	e) Maneja adecuadamente sus relaciones interpersonales de acuerdo a las normas organizacionales, expresa aceptación mutua con sus compañeros de trabajo.
Nivel 2	f) Cuenta con disposición para participar como miembro totalmente integrado en un equipo del cual no se tiene por que ser necesariamente el jefe, es colaborador, eficaz, incluso cuando el equipo se encuentra trabajando en algo que no está directamente relacionado con intereses personales.
Nivel 3	g) Genera sinergia, dinamismo, entusiasmo dentro de la organización para el trabajo en equipo. h) Brinda facilidades para el desarrollo de trabajo en equipo, según la misión de la organización.
Nivel 4	d) Define las acciones para fomentar el trabajo en equipo basándose en requerimientos de la organización. e) Aplica técnicas de liderazgo que permiten mejorar el trabajo en equipo del área a su cargo, conforme a necesidades organizacionales. f) Plantea el trabajo a realizar en equipo, de acuerdo a requerimientos de la organización.

## Continuación

<p><b>Adaptación al ambiente:</b> agrupa las competencias relacionadas con el sistema de valores y actitudes sociales, culturales y laborales, que necesita el trabajador para desempeñar funciones laborales consciente de que es una persona que pertenece a un grupo social con valores y normas, comportamientos aceptados, derechos y obligaciones, tanto por parte de sí mismo como de los demás.</p>	
Nivel 1	f) Se compromete con la cultura, y se adapta a grupos sociales cumpliendo con valores, políticas y normas sociales establecidas, respeta a sus compañeros y autoridades de acuerdo a parámetros establecidos.
Nivel 2	g) Capacidad para permanecer eficaz dentro de un entorno cambiante, como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, responsabilidades o personas. h) Capaz de establecer afinidades armoniosas con los demás y reconocer sus preocupaciones y sentimientos, establecer y mantener asociaciones duraderas basadas en la confianza, ayudar a los demás.
Nivel 3	i) Continuamente expresa un interés predominante por crear relaciones efectivas con otros, establecer sociedades gana-gana, confianza y propósitos compartidos, incluye calidez, amistad, orientación a las relaciones y edificación de equipos.
Nivel 4	j) Facilita la participación social y comunitaria en el diseño de planes y proyectos formativos para la adquisición de valores y condiciones de vida vitales.
<p><b>Manejo de conflictos:</b> este campo agrupa las competencias que le permiten al trabajador encontrar soluciones, concentrarse en los procesos en vez de obtener múltiples evaluaciones de una misma situación, para poder identificar los puntos problemáticos, evaluar soluciones alternas.</p>	
Nivel 1	h) Capaz de actuar con tacto, de respetar la confidencialidad y de alentar el respeto de los principios éticos en el lugar de trabajo. i) Capacidad para subordinar las propias opiniones, convicciones y/o preferencias a las decisiones de los supervisores, aún cuando se esté en desacuerdo con ellas, "hacer lo que es necesario hacer", aún en contra de lo que "gustaría hacer", en un momento determinado.
Nivel 2	j) Evita que sus colegas se comporten de manera indebida; reconoce los méritos de los demás, maneja todas las situaciones con honestidad. k) Mantenimiento firme del carácter bajo presión y/o oposición se traduce en respuestas controladas en situaciones de estrés.
Nivel 3	l) Capaz de adoptar un método en que todos ganan para resolver las diferencias, mantenerse objetivo y justo en situaciones delicadas, mantener relaciones de trabajo a pesar de los desacuerdos.
Nivel 4	m) Desarrolla habilidades en los mandos de mayor jerarquía como modelo a seguir debido a su comportamiento en la sociedad. n) Aplica y vela por la construcción de una jerarquía de valores que justifica acciones y modos de pensar de acuerdo a las estrategias establecidas.

## Continuación

<p><b>Liderazgo:</b> Este campo comprende las competencias que debe poseer el trabajador para poder ejercer una función de autoridad cuando sea necesario, defender nuevas ideas, servir de ejemplo a los colegas.</p>	
Nivel 1	g) Capacidad para mantener la calma y una comunicación efectiva en situaciones de tensión, con acciones que permitan controlarlas y obtener resultados positivos.
Nivel 2	h) Continuamente expresa interés predominante por hacer las cosas mejor que algunos estándares de excelencia establecidos y busca cumplir con las tareas, orientación a metas, eficiencia y orientación a logros.
Nivel 3	<p>i) Capaz de actuar para resolver problemas al mismo tiempo que exhibe buen juicio y una comprensión realista de los problemas, capaz de razonar, aún cuando esté tratando con tópicos emocionales, examina los hechos y evalúa las opciones.</p> <p>j) Actúa rápidamente en una crisis de alto riesgo, toma decisiones difíciles y las cumple, evalúa una situación y toma una decisión óptima y rápida a pesar de la información limitada que tiene a su disposición.</p>
Nivel 4	<p>k) Tendencia a tener un positivo y genuino interés por otros y generalmente espera lo mejor de ellos y de las situaciones sociales, en general espera que las cosas saldrán mejor en el futuro.</p> <p>l) Delega responsabilidad y da poder a sus colaboradores para que tomen decisiones, hace comentarios constructivos a los demás.</p>
<p><b>Localización de la información:</b> este campo agrupa las competencias que permiten al trabajador informar y estar informado de todo hecho, realidad, problema, trabajo, que pueda aplicar y favorecer la mejora continua y el acceso a las innovaciones en general.</p>	
Nivel 1	g) Archiva la información según especificaciones, utiliza sistemas manuales de obtener y dar información.
Nivel 2	h) Distribuye información a varias áreas de trabajo de la organización, procesa la información relacionada con diversos contextos. Divulga la información de acuerdo a sus funciones de trabajo.
Nivel 3	<p>i) Analiza la información con el propósito de utilizarla en otros contextos de la organización, localiza información en gráficas, manuales, o reportes.</p> <p>j) Diseña sistemas más seguros y rápidos para acceder a la información. Evalúa la información que proviene de fuentes nacionales e internacionales.</p>
Nivel 4	<p>k) Identifica implicaciones, tendencias y patrones de información de diversas fuentes.</p> <p>l) Transforma procesos, procedimientos y acciones basadas en la información recabada encaminada a mejorar la gestión de la calidad hacia la mejora continúa.</p>

### 3.2 Perfiles de trabajo

En el perfil de trabajo se definen todos los campos de tareas necesarias para cumplir con la misión del área, de esta manera un campo comprenderá el trabajo estratégico, otro campo el técnico y el siguiente campo el administrativo o secretarial agrupándose así para determinar entonces las competencias necesarias para realizar esas actividades.

#### 3.2.1 Perfil de trabajo área de *marketing*

Figura 19. Perfil de competencias, gerente de marca

COMPETENCIAS	PERFIL IDEAL			
<b>Administrativa</b>	<b>N1</b>	<b>N2</b>	<b>N3</b>	<b>N4</b>
Planificación de las actividades			X	
Calidad en el trabajo		X		
Administración de las actividades			X	
Administración de la información		X		
Productividad en el trabajo			X	
<b>Competencias</b>	<b>PERFIL IDEAL</b>			
<b>Técnica</b>	<b>N1</b>	<b>N2</b>	<b>N3</b>	<b>N4</b>
Uso de Tecnología			X	
Servicio al cliente			X	
Innovación en el trabajo			X	
Habilidad numérica				X
Negociación				X
Conocimiento del mercado Farmacéutico				X
<b>COMPETENCIA</b>	<b>PERFIL IDEAL</b>			
<b>Sociales</b>	<b>N1</b>	<b>N2</b>	<b>N3</b>	<b>N4</b>
Trabajo en equipo				X
Adaptación al ambiente			X	
Manejo de conflictos				X
Liderazgo			X	
Localización de la información			X	



**Figura 20. Perfil de competencias secretaria de *marketing***

COMPETENCIAS	PERFIL IDEAL			
<b>Administrativa</b>	<b>N1</b>	<b>N2</b>	<b>N3</b>	<b>N4</b>
Planificación de las actividades		X		
Calidad en el trabajo		X		
Administración de las actividades		X		
Administración de la información		X		
Productividad en el trabajo		X		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>PERFIL IDEAL</b>			
<b>Técnica</b>	<b>N1</b>	<b>N2</b>	<b>N3</b>	<b>N4</b>
Uso de tecnología			X	
Servicio al cliente		X		
Innovación en el trabajo	X			
Habilidad numérica		X		
Negociación		X		
Conocimiento del mercado farmacéutico	X			
<b>COMPETENCIA</b>	<b>PERFIL IDEAL</b>			
<b>Sociales</b>	<b>N1</b>	<b>N2</b>	<b>N3</b>	<b>N4</b>
Trabajo en equipo			X	
Adaptación al ambiente		X		
Manejo de conflictos	X			
Liderazgo			X	
Localización de la información.		X		

### 3.2.1.1 Identificación del perfil

Con base a actividades de grupo con director de área se logro definir y agrupar las actividades que son necesarias para cumplir con la misión de *marketing*.

No se debe olvidar que un mismo perfil lo pueden ocupar personas distintas, pues si bien las funciones son las mismas las actitudes de las personas no lo serán, todo dependerá de quien sea el ocupante de determinada posición dentro de la compañía.

- a) Dirigir e implementar las políticas de *marketing* con base a lineamientos regionales, previstos en cuanto a ventas, participación de mercado y márgenes de utilidad.
- b) Cumplir con los objetivos de venta, rentabilidad y presupuesto de gastos definidos en el presupuesto anual de gastos.
- c) Interactuar con las demás áreas de la compañía que estén involucradas en el proceso de importación, lanzamiento y desarrollo de los productos.
- d) Planificar, organizar y dirigir el plan de desarrollo de sus productos, para lograr el cumplimiento de los objetivos de venta, participación de mercado.
- e) Conocer el mercado farmacéutico, identificar a la competencia y sus estrategias para conocer en donde se ubica la compañía dentro del mercado.
- f) Diseñar, coordinar y controlar la planificación e implementación de las estrategias de mercadeo de la línea de productos asignada, así como crear y mantener las relaciones con los médicos líderes, para lograr el cumplimiento de los parámetros de participación de mercado.

- g) Diseñar, coordinar, y controlar la planificación e implementación de las estrategias de mercadeo de una línea asignada, creación y mantenimiento de las relaciones con los médicos líderes.
- h) Analizar, administrar y ejecutar las herramientas de mercado, brindando apoyo a las áreas involucradas en el desarrollo de los productos.
- i) Publicar información al departamento de mercadeo sobre la opinión de los clientes a cerca de los productos y sus Competidores.
- j) Asistir y apoyar en las actividades de publicidad, lanzamiento de productos, congresos, reportes, despacho y liquidación de material promocional.
- k) Interactúa con otras áreas para velar por el seguimiento y utilización oportuna de lo que se necesita.
- l) Planeación, control y seguimiento de actividades (congresos, ferias, lanzamientos, etc).

### 3.2.2 Perfil de trabajo área de ventas

Figura 21. Perfil de competencias secretaria de ventas

COMPETENCIAS	PERFIL IDEAL			
Administrativa	N1	N2	N3	N4
Planificación de las actividades	X			
Calidad en el trabajo		X		
Administración de las actividades	X			
Administración de la información		X		
Productividad en el trabajo		X		
COMPETENCIAS	PERFIL IDEAL			
Técnica	N1	N2	N3	N4
Uso de tecnología		X		
Servicio al cliente		X		
Innovación en el trabajo	X			
Habilidad numérica		X		
Negociación		X		
Conocimiento del mercado farmacéutico	X			
COMPETENCIA	PERFIL IDEAL			
Sociales	N1	N2	N3	N4
Trabajo en equipo			X	
Adaptación al ambiente		X		
Manejo de conflictos		X		
Liderazgo		X		
Localización de la información.		X		

**Figura 22. Perfil de competencias visitador médico**

COMPETENCIAS	PERFIL IDEAL			
Administrativa	N1	N2	N3	N4
Planificación de actividades			X	
Calidad en el trabajo		X		
Administración de las actividades				X
Administración de la información		X		
Productividad en el trabajo			X	
COMPETENCIAS	PERFIL IDEAL			
Técnica	N1	N2	N3	N4
Uso de tecnología (incluye manejo de excel, power point, y word)				X
Servicio al cliente				X
Innovación en el trabajo			X	
Habilidad numérica			X	
Negociación				X
Conocimiento del mercado farmacéutico				X
COMPETENCIA	PERFIL IDEAL			
Sociales	N1	N2	N3	N4
Trabajo en equipo				X
Adaptación al ambiente			X	
Manejo de conflictos				X
Liderazgo				X
Localización de la información			X	

### 3.2.2.1 Identificación perfil

Con base a actividades de grupo con RRHH y director de ventas, se determinaron las actividades necesarias para cumplir con la misión de ventas y con base a las que se determinarán las competencias para el área, estas son:

- a) Análisis estratégico de los resultados de ventas y la toma de decisiones a nivel operativo de la región, con el propósito de mejorar continuamente la ejecución de las actividades promocionales y comerciales, alcanzar los objetivos de ventas, fijados por la dirección general.
- b) Planear, organizar, dirigir y controlar al equipo de ventas y del país asignado con base a los planes generales de la dirección de Ventas para alcanzar los objetivos de ventas fijados con base a las estrategias de *marketing*.
- c) Supervisar en el campo a la fuerza de visita médica para garantizar el cumplimiento de los objetivos del equipo de visitadores a su cargo (ventas, promedios, coberturas, actividades, calificaciones) para garantizar la manera que los canales de negociación no se pierdan.
- d) Visitar farmacias, hospitales, distribuidores e instituciones con potencial de prescripción, compra y consumo de los medicamentos de la compañía, para garantizar de esta forma, ventas futuras que conlleven incluso a superar la meta en venta establecida.
- e) Asistir al gerente en labores administrativas y financieras, de logística e informativas para tener un mejor control de las actividades administrativas en cada área, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales.

### 3.3 Matriz funcional

Luego de identificar los perfiles laborales individuales y las competencias por área se construye lo que se conoce como matriz funcional por área.

Esta matriz sirve para recopilar los perfiles laborales identificados en cada área especificando las competencias administrativas, técnicas y sociales identificadas con sus respectivos niveles de 1 a 4 establecidos anteriormente, las cuales pueden servir para tener información de todas las posiciones que sean similares aunque pertenezcan a diferentes áreas.

#### 3.3.1 Matriz funcional *marketing*

**Tabla I. Matriz funcional área de *marketing***

Competencias Identificadas		Perfiles Identificados							
		Secretaria de marketing				Gerente de marca			
		N1	N2	N3	N4	N1	N2	N3	N4
Competencias Administrativas	Planificación de las actividades		2					3	
	Calidad en el trabajo		2					3	
	Administración de las actividades		2						4
	Administración de la información		2					3	
	Productividad en el trabajo		2					3	
Competencias Técnicas	Uso de tecnología			3					4
	Servicio al cliente		2						4
	Innovación en el trabajo		2					3	
	Habilidad numérica		2					3	
	Negociación		2						4
	Conocimiento del mercado farmacéutico		2						4
Competencias Sociales	Trabajo en equipo			3					4
	Adaptación al ambiente		2						3
	Manejo de conflictos	1							3
	Liderazgo		2						3
	Localización de la información		2						3
<b>Total</b>		<b>33</b>				<b>54</b>			

### 3.3.2 Matriz funcional ventas

Tabla II. Matriz funcional área de ventas

Competencias Identificadas		Perfiles Identificados							
		Secretaria de ventas				Visitador Médico			
		N1	N2	N3	N4	N1	N2	N3	N4
Competencias Administrativas	Planificación de las actividades	1						3	
	Calidad en el trabajo		2					3	
	Administración de las actividades	1							4
	Administración de la información		2					3	
	Productividad en el trabajo		2					3	
Competencias Técnicas	Uso de tecnología		2					4	
	Servicio al cliente		2					4	
	Innovación en el trabajo	1						3	
	Habilidad numérica		2					3	
	Negociación		2						4
	Conocimiento del mercado farmacéutico	1							4
Competencias Sociales	Trabajo en equipo			3					4
	Adaptación al ambiente		2					3	
	Manejo de conflictos		2					3	
	Liderazgo		2					3	
	Localización de la información		2					3	
<b>Total</b>		<b>28</b>				<b>54</b>			

La matriz funcional tiene la ventaja de presentar en un momento determinado información precisa, además de ser una herramienta importante para la alta gerencia porque se pueden tomar decisiones con base a esta información y tener una idea en conjunto de los perfiles de competencias dentro de la organización.



Por otro lado la matriz funcional viene a recordar que no pueden ser estandarizados los perfiles laborales para todas las áreas porque las funciones varían de acuerdo al entorno en que se desarrollen, tal como se pudo observar en el caso de la secretaria de marketing respecto de la de ventas, ambas ocupan el mismo puesto sin embargo el nivel de competencia asignado no es el mismo.



## **4 APLICACIÓN DEL SISTEMA DE –DNC- CON BASE A COMPETENCIAS LABORALES**

### **4.1 Identificación y matriz de necesidades de capacitación**

La identificación de necesidades de capacitación surge como consecuencia de los resultados obtenidos en la auto evaluación, luego de ello se procede a presentar los resultados al jefe inmediato quien los valida, a partir de allí se obtienen los datos que se ingresaran en la matriz de necesidades de capacitación para luego determinarlas brechas existentes.

Esta etapa comprende el análisis a cerca del perfil ideal establecido, versus el perfil del ocupante del área de *marketing* y ventas, en cada uno de los campos de competencias:

- a) Competencias administrativas
- b) Competencias técnicas
- c) Competencias sociales

#### **4.1.1 Análisis de necesidades de capacitación área de *marketing***

El análisis de necesidades de capacitación consiste en determinar la brecha o gap existente por ocupante del puesto respecto de las competencias que deben evidenciar en su puesto de trabajo.

#### 4.1.1.1 Matriz de necesidades área de *marketing*

**Tabla III. Matriz de necesidades de capacitación gerente de marca**

Empresa Farmacéutica, S.A.

Puesto: **Gerente de marca**

<b>Competencias Administrativas</b>	Martha Navas	Adolfo Solís	Fernando Fernández	Promedio	Perfil ideal	RESULTADOS	GAP
Planificación de las actividades	3	3	3	3.00	3	100.00%	0.00%
Calidad en el trabajo	3	3	3	3.00	3	100.00%	0.00%
Administración de las actividades	2	2	2	2.00	4	50.00%	50.00%
Administración de la información	3	3	3	3.00	3	100.00%	0.00%
Productividad en el trabajo	3	2	3	2.67	3	88.89%	11.11%
<b>RESUMEN</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>13.67</b>	<b>16</b>	<b>85.42%</b>	<b>14.58%</b>
<b>Competencias técnicas</b>							
Uso de tecnología	4	3	4	3.67	4	91.67%	8.33%
Servicio al cliente	3	2	3	2.67	4	66.67%	33.33%
Innovación en el trabajo	3	3	3	3.00	3	100.00%	0.00%
Habilidad numérica	3	2	3	2.67	3	88.89%	11.11%
Negociación	3	2	3	2.67	4	66.67%	33.33%
Conocimiento del mercado farmacéutico	2	2	3	2.33	4	58.33%	41.67%
<b>RESUMEN</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>17.00</b>	<b>22</b>	<b>77.27%</b>	<b>22.73%</b>
<b>Competencias sociales</b>							
Trabajo en equipo	3	3	3	3.00	4	75.00%	25.00%
Adaptación al ambiente	3	3	3	3.00	3	100.00%	0.00%
Manejo de conflictos	3	2	2	2.33	3	77.78%	22.22%
Liderazgo	2	2	2	2.00	3	66.67%	33.33%
Localización de la información	4	2	3	3.00	3	100.00%	0.00%
<b>RESUMEN</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>13.33</b>	<b>16</b>	<b>83.33%</b>	<b>16.67%</b>

**Tabla IV. Matriz de necesidades de capacitación secretaria de *marketing***

Empresa Farmacéutica, S.A.  
Puesto: **Secretaria de *marketing***

	Ma. Celeste López	Miriam Cruz	Promedio	Perfil ideal	RESULTADOS	GAP
<b>Competencias administrativas</b>						
Planificación de las actividades	2	2	2.00	2	100.0%	0.0%
Calidad en el trabajo	1	1	1.00	2	50.0%	50.0%
Administración de las actividades	1	2	1.50	2	75.0%	25.0%
Administración de la información	2	2	2.00	2	100.0%	0.0%
Productividad en el trabajo	1	2	1.50	2	75.0%	25.0%
<b>RESUMEN</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>8.00</b>	<b>10</b>	<b>80.00%</b>	<b>20.0%</b>
<b>Competencias técnicas</b>						
Uso de Tecnología	2	2	2.00	3	66.7%	33.3%
Servicio al cliente	1	1	1.00	2	50.0%	50.0%
Innovación en el trabajo	1	1	1.00	2	50.0%	50.0%
Habilidad numérica	2	2	2.00	2	100.0%	0.0%
Negociación	2	2	2.00	2	100.0%	0.0%
Conocimiento del mercado farmacéutico	1	1	1.00	1	100.0%	0.0%
<b>RESUMEN</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>9.00</b>	<b>12</b>	<b>75.00%</b>	<b>25.0%</b>
<b>Competencias sociales</b>						
Trabajo en equipo	2	2	2.00	3	66.7%	33.3%
Adaptación al ambiente	2	2	2.00	2	100.0%	0.0%
Manejo de conflictos	1	1	1.00	1	100.0%	0.0%
Liderazgo	1	1	1.00	2	50.0%	50.0%
Localización de la información	2	2	2.00	2	100.0%	0.0%
<b>RESUMEN</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8.00</b>	<b>10</b>	<b>80.00%</b>	<b>20.0%</b>

#### 4.1.2 Análisis de las necesidades de capacitación área de ventas

Las calificaciones que se incluyen en esta matriz corresponden a la información validada por cada jefe inmediato luego de mostrarles los resultados obtenidos en las auto evaluaciones.

##### 4.1.2.1 Matriz de necesidades área de ventas

**Tabla V. Matriz de necesidades de capacitación visitador médico**

Empresa Farmacéutica, S.A.

Puesto: **Visitador médico**

<b>Competencias administrativas</b>	José Osorio	Rafael López	Alejandro Salán	Norberto Chacón	<b>Promedio</b>	<b>Perfil ideal</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>GAP</b>
Planificación de las actividades	3	3	2	3	2.75	3	91.67%	8.33%
Calidad en el trabajo	3	3	2	3	2.75	3	91.67%	8.33%
Administración de las actividades	2	2	2	2	2.00	4	50.00%	50.00%
Administración de la información	3	3	1	3	2.50	3	83.33%	16.67%
Productividad en el trabajo	3	2	2	3	2.50	3	83.33%	16.67%
<b>RESUMEN</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>12.50</b>	<b>16</b>	<b>78.13%</b>	<b>21.88%</b>
<b>Competencias técnicas</b>								
Uso de Tecnología	4	3	3	4	3.50	4	87.50%	12.50%
Servicio al cliente	3	2	2	3	2.50	4	62.50%	37.50%
Innovación en el trabajo	3	3	1	3	2.50	3	83.33%	16.67%
Habilidad numérica	3	2	2	3	2.50	3	83.33%	16.67%
Negociación	3	2	2	3	2.50	4	62.50%	37.50%
Conocimiento del mercado farmacéutico	2	2	1	3	2.00	4	50.00%	50.00%
<b>RESUMEN</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>17.00</b>	<b>22</b>	<b>77.27%</b>	<b>22.73%</b>	
<b>Competencias sociales</b>								
Trabajo en equipo	3	3	2	3	2.75	4	68.75%	31.25%
Adaptación al ambiente	3	3	1	3	2.50	3	83.33%	0.00%
Manejo de conflictos	3	2	2	2	2.25	3	75.00%	25.00%
Liderazgo	2	2	3	2	2.25	3	75.00%	25.00%
Localización de la información	4	2	2	3	2.75	3	91.67%	8.33%
<b>RESUMEN</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>12.50</b>	<b>16</b>	<b>78.13%</b>	<b>21.88%</b>

**Tabla VI. Matriz de necesidades de capacitación secretaria de ventas**

Empresa Farmacéutica, S.A.  
Puesto: **Secretaria de ventas**

<b>Competencias administrativas</b>	Paola González	Ana María Mejía	<b>Promedio</b>	<b>Perfil ideal</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>GAP</b>
Planificación de las actividades	1	1	1.00	<b>1</b>	100.0%	0.0%
Calidad en el trabajo	1	1	1.00	<b>2</b>	50.0%	50.0%
Administración de las actividades	1	1	1.00	<b>1</b>	100.0%	0.0%
Administración de la información	2	2	2.00	<b>2</b>	100.0%	0.0%
Productividad en el trabajo	1	2	1.50	<b>2</b>	75.0%	25.0%
<b>RESUMEN</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>6.50</b>	<b>8</b>	<b>81.25%</b>	<b>18.8%</b>
<b>Competencias técnicas</b>						
Uso de tecnología	2	2	2.00	<b>2</b>	100.0%	0.0%
Servicio al cliente	1	1	1.00	<b>2</b>	50.0%	50.0%
Innovación en el trabajo	1	1	1.00	<b>1</b>	100.0%	0.0%
Habilidad numérica	2	1	1.50	<b>2</b>	75.0%	25.0%
Negociación	1	2	1.50	<b>2</b>	75.0%	25.0%
Conocimiento del mercado farmacéutico	1	1	1.00	<b>1</b>	100.0%	0.0%
<b>RESUMEN</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8.00</b>	<b>10</b>	<b>80.00%</b>	<b>20.0%</b>
<b>Competencias sociales</b>						
Trabajo en equipo	2	2	2.00	<b>3</b>	66.7%	33.3%
Adaptación al ambiente	2	2	2.00	<b>2</b>	100.0%	0.0%
Liderazgo	2	1	1.50	<b>2</b>	75.0%	25.0%
Localización de la información	2	2	2.00	<b>2</b>	100.0%	0.0%
<b>RESUMEN</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>7.50</b>	<b>9</b>	<b>83.33%</b>	<b>16.7%</b>

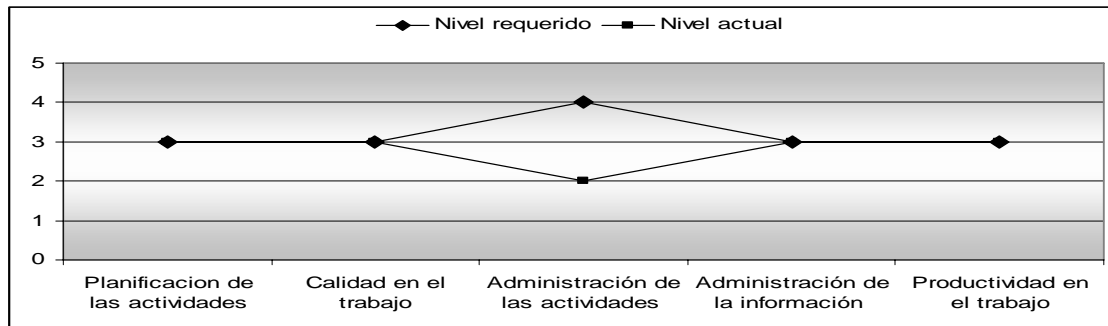
## 4.2 Análisis de brechas en el área de *marketing* y ventas

### 4.2.1 Análisis de competencias área de *marketing*

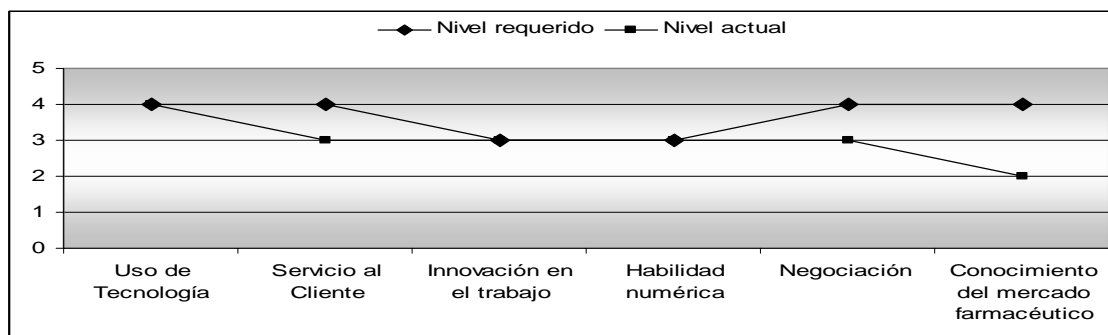
**Figura 23. Análisis de competencias área de *marketing***

Empresa Farmacéutica, S.A.  
 Puesto: **Gerente de marca**  
 Nombre: Martha Lidia Navas

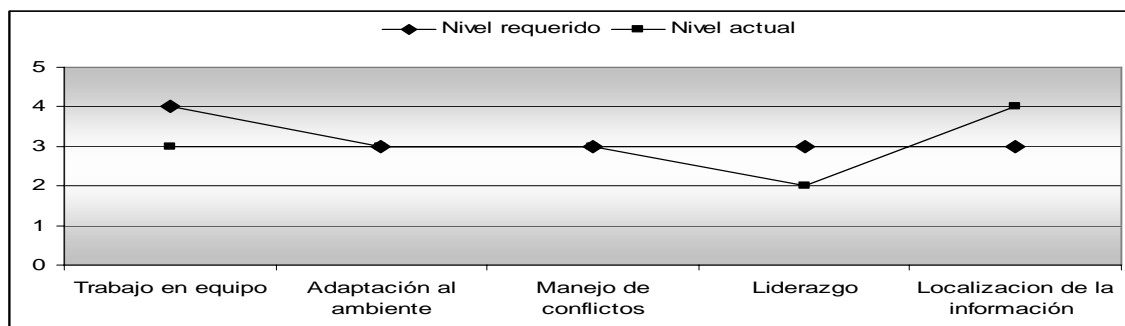
#### Competencias administrativas



#### Competencias técnicas



#### Competencias sociales





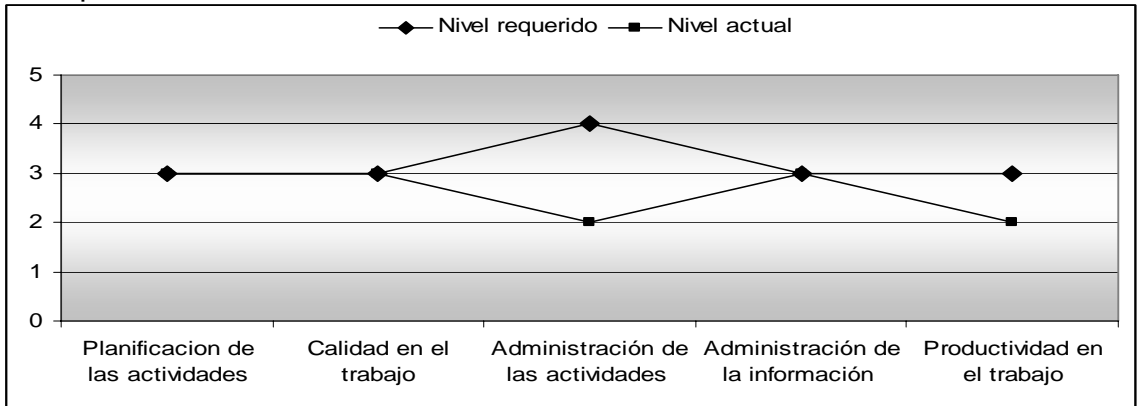
## Continuación

Empresa Farmacéutica, S.A.

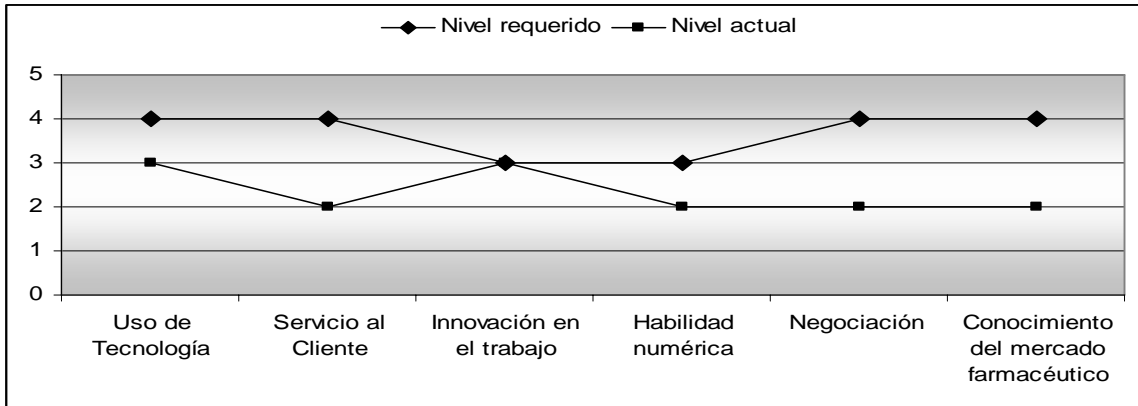
Puesto: **Gerente de marca**

Nombre: Adolfo Solís

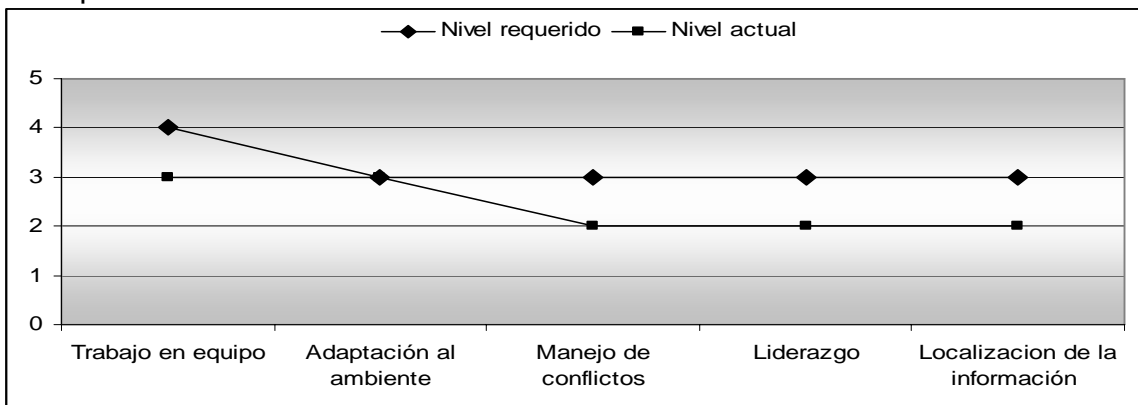
### Competencias administrativas



### Competencias técnicas



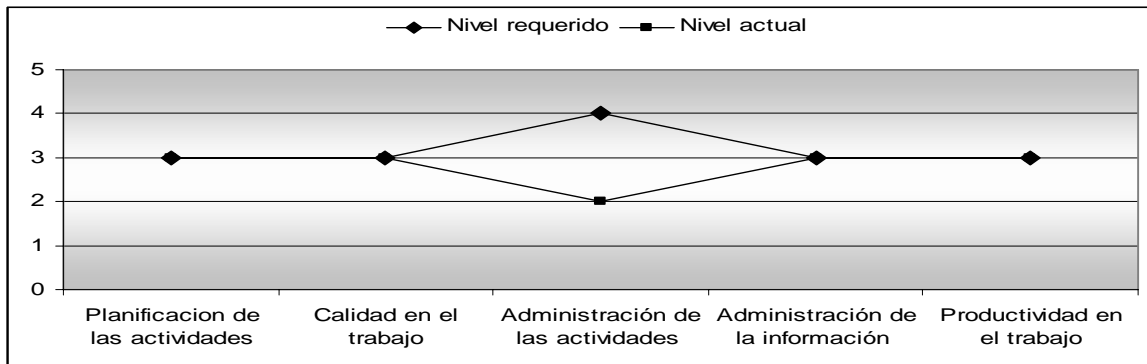
### Competencias sociales



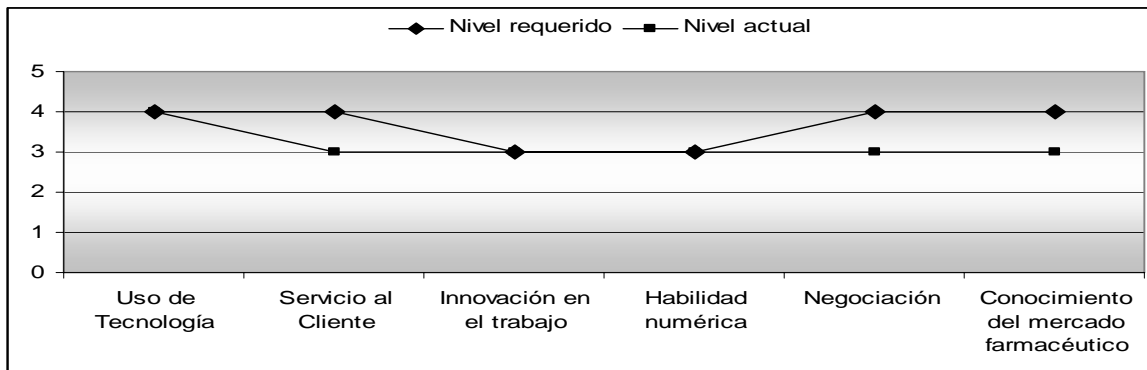
## Continuación

Empresa Farmacéutica, S.A.  
 Puesto: **Gerente de marca**  
 Nombre: Fernando Fernández

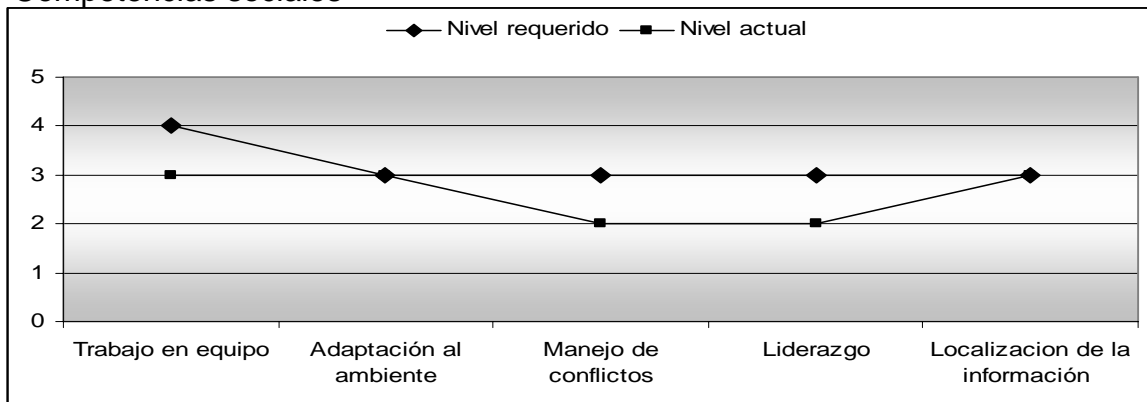
### Competencias administrativas



### Competencias técnicas



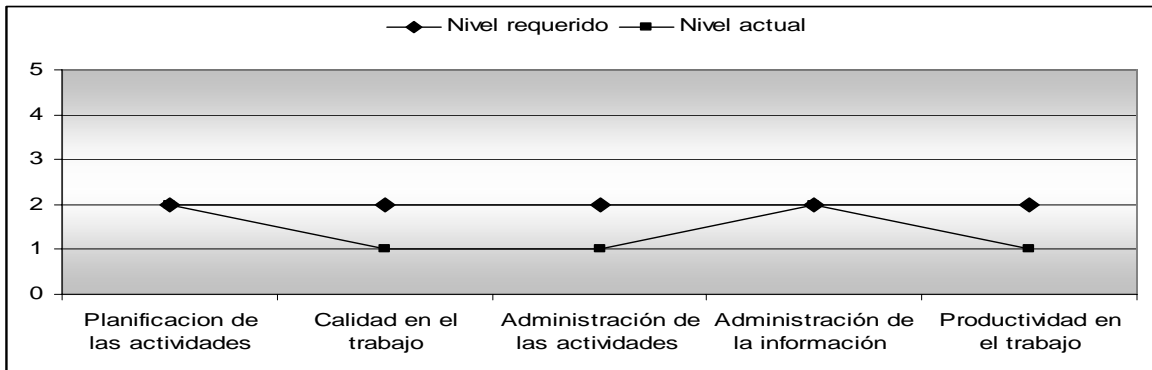
### Competencias sociales



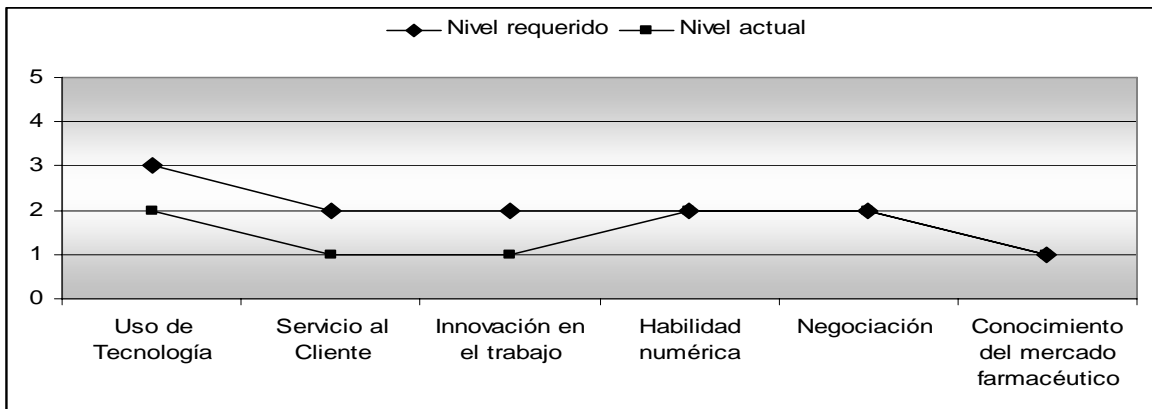
## Continuación

Empresa Farmacéutica, S.A.  
Puesto: **Secretaria de marketing**  
Nombre: María Celeste López

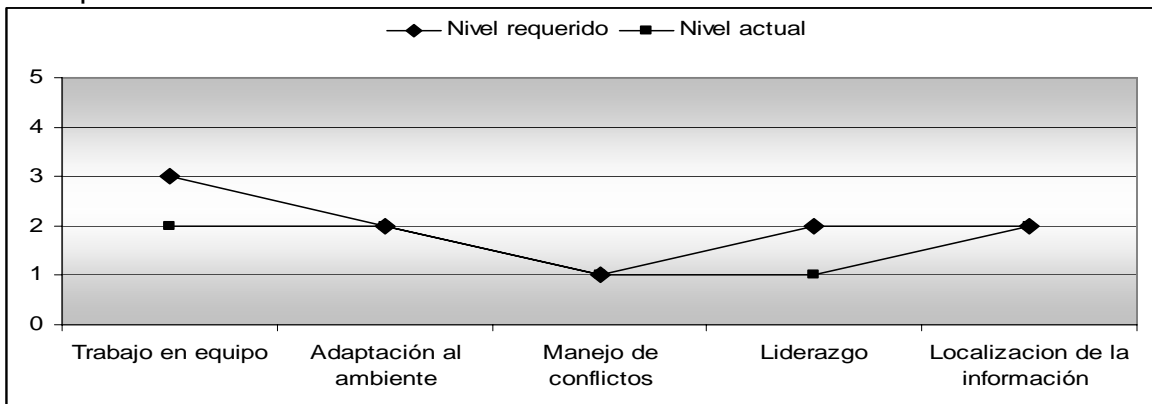
### Competencias administrativas



### Competencias técnicas



### Competencias sociales



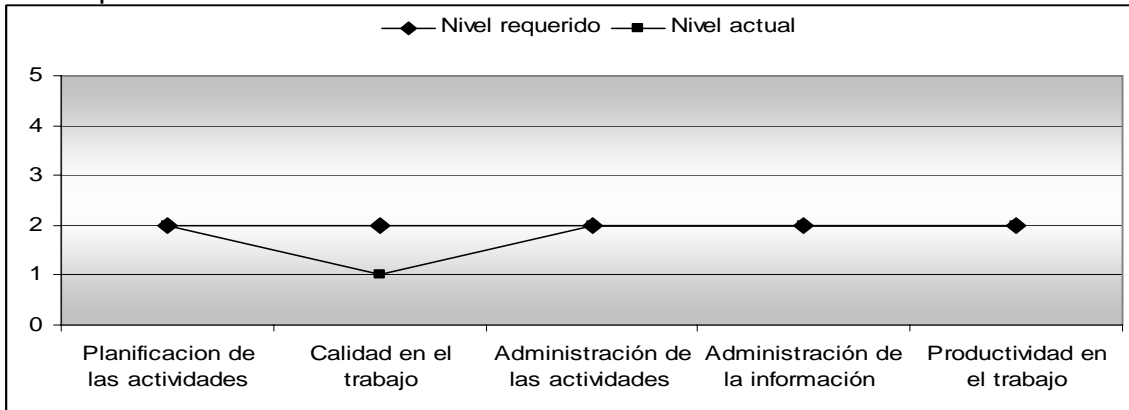
## Continuación

Empresa Farmacéutica, S.A.

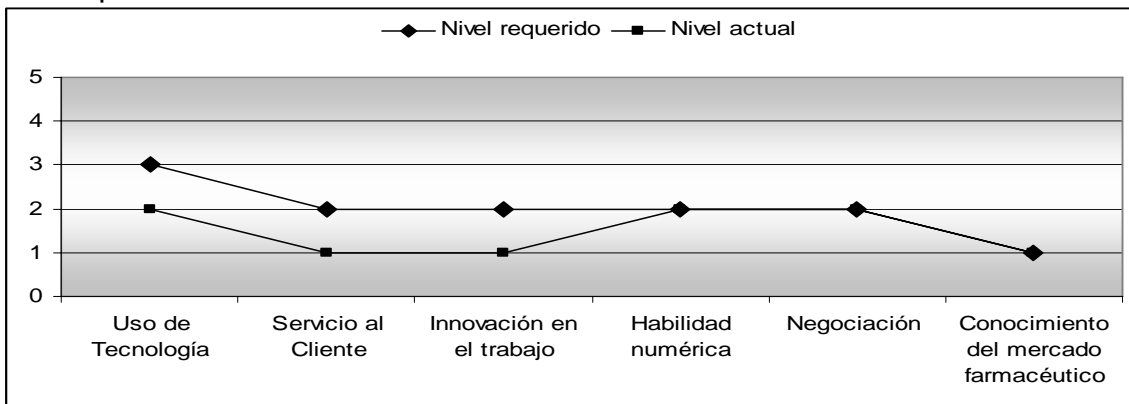
Puesto: **Secretaria de marketing**

Nombre: Miriam Cruz

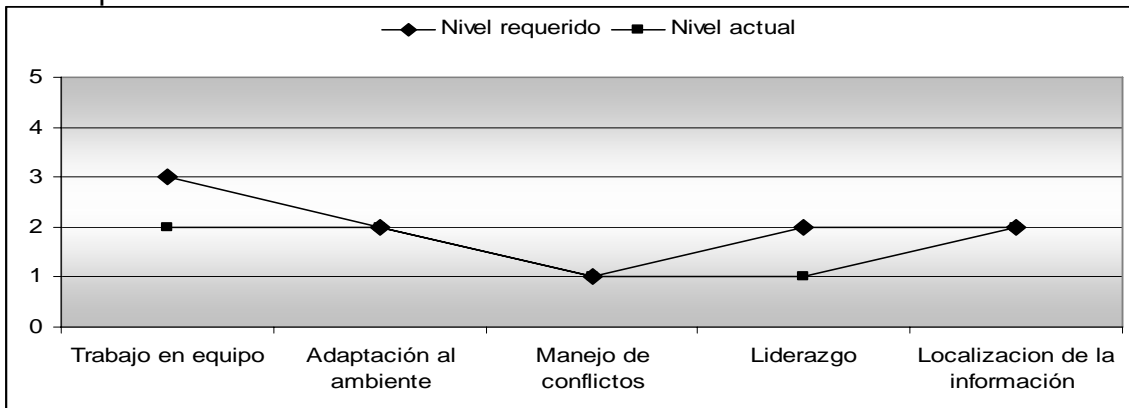
### Competencias administrativas



### Competencias técnicas



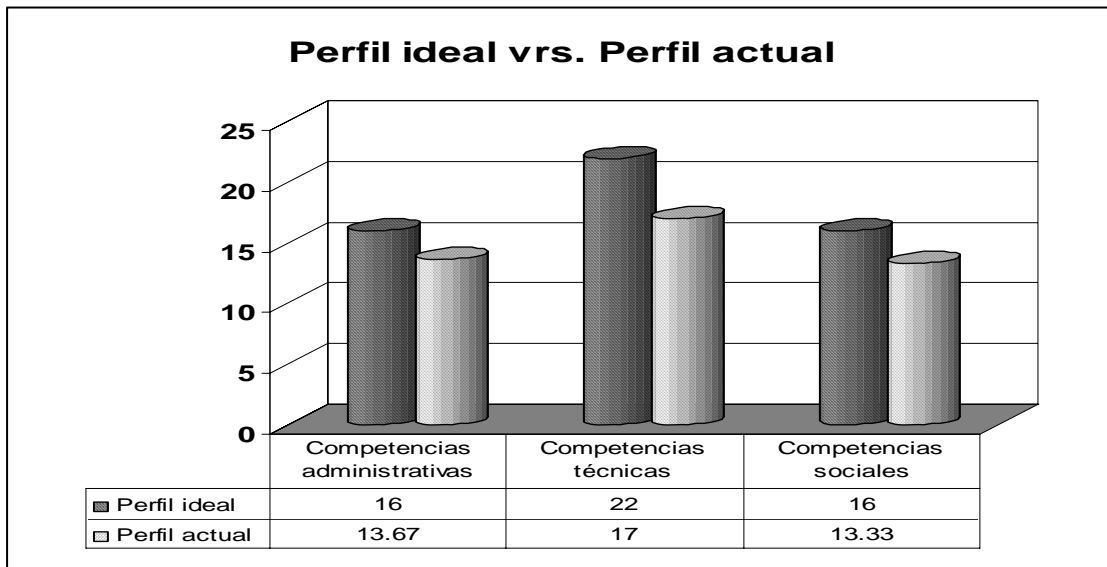
### Competencias sociales



#### 4.2.1.1 Evaluación conforme pruebas y perfil laboral

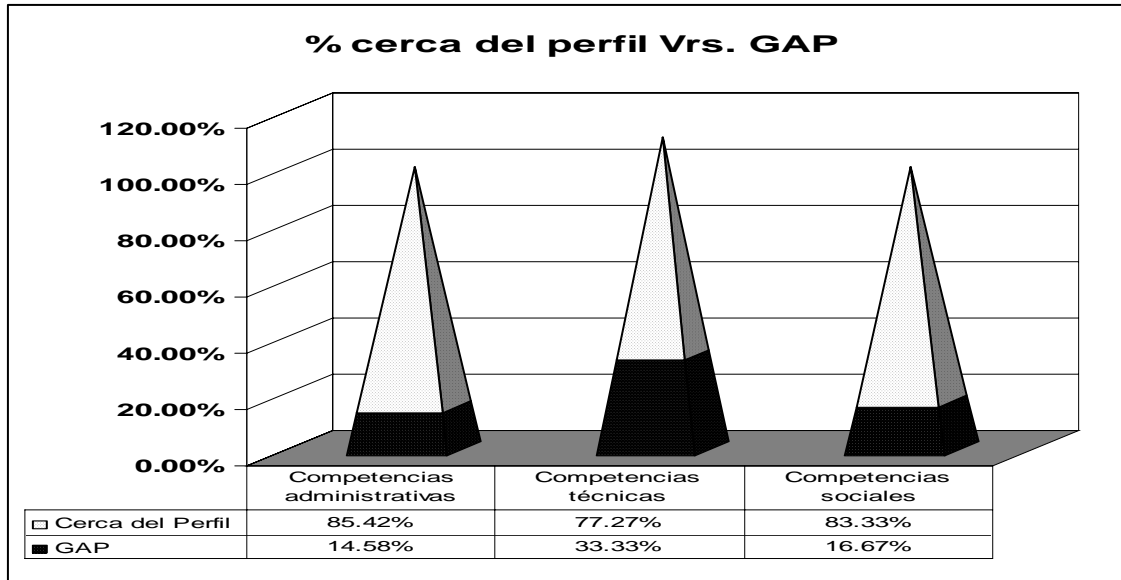
a) Gerente de marca

**Figura 24. Perfil ideal vrs. perfil actual gerente de marca**



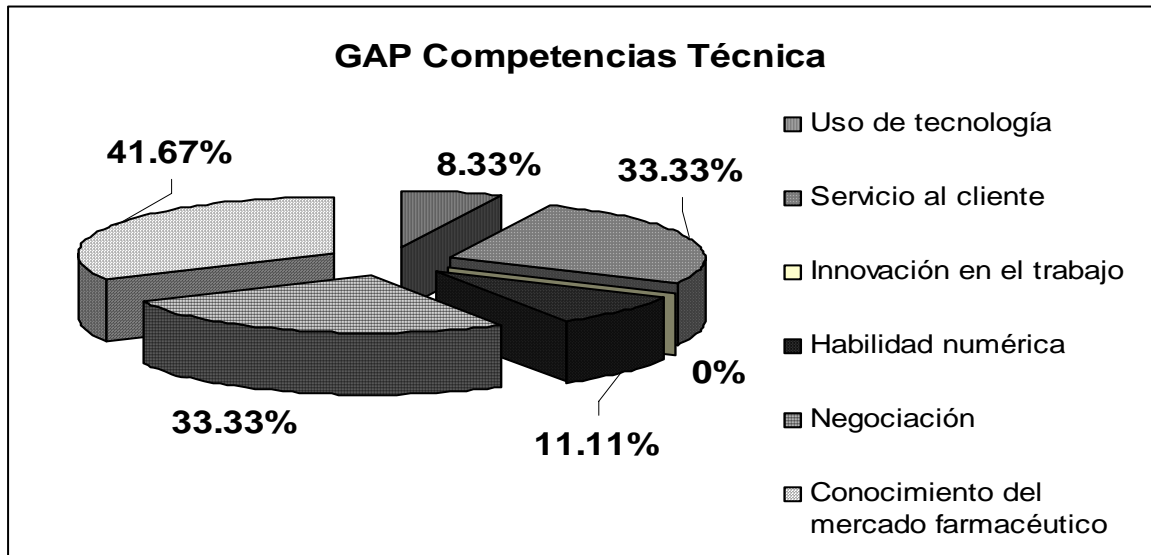
La gráfica anterior muestra el resultado de la comparación entre el perfil ideal con el perfil actual por grupo de colaboradores, con lo cual se puede establecer la brecha que existe de conocimiento por campo de competencias laborales, para ello es necesario determinar el *gap* para cada una de ellas, tal como lo describe la gráfica que se presenta a continuación,

**Figura 25. Cumplimiento del perfil ideal vrs gap gerente de marca**



La información que proporciona la gráfica anterior establece que la brecha mayor se encuentra en el campo de competencias técnicas, sin embargo los otros dos campos también presentan brechas pero que no son tan impactantes en el desempeño del grupo, por tal motivo el enfoque es este grupo de competencias técnicas, ahora es analizar cuales son las competencias que presentan brecha que pueda llenarse con capacitación dentro de éste campo:

**Figura 26. Brechas identificadas en gerentes de marca**

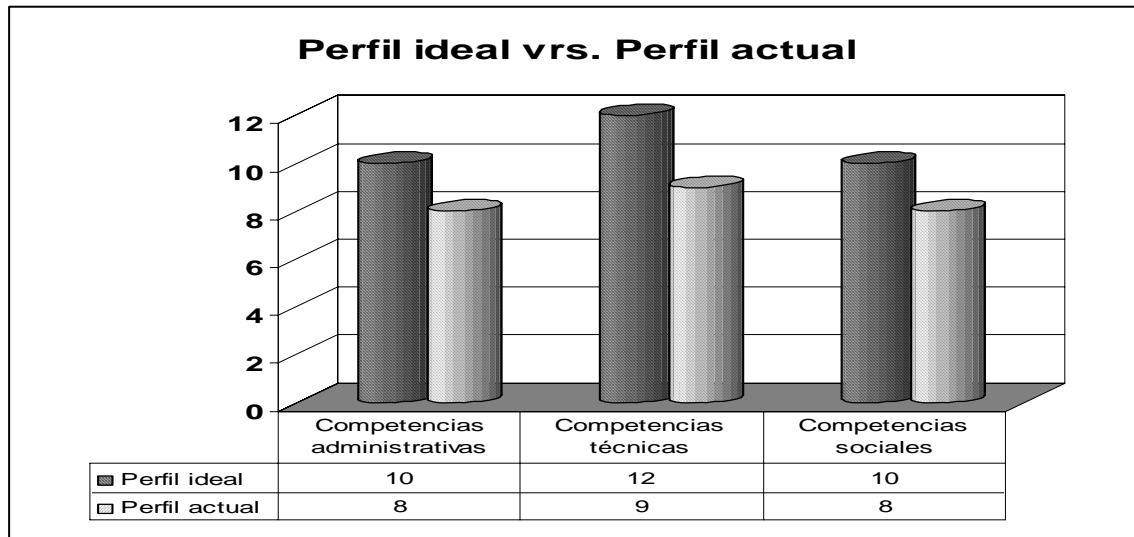


De acuerdo con los datos de la gráfica anterior la capacitación para los gerentes de marca se debe enfocar a competencias como habilidad numérica, uso de tecnología, así como conocimiento del mercado farmacéutico que es donde se ve la necesidad, o prioridad urgente de capacitar ya que son brechas muy grandes e importantes en el rol dentro de la organización de estos colaboradores.

a) Secretarías de *marketing*:

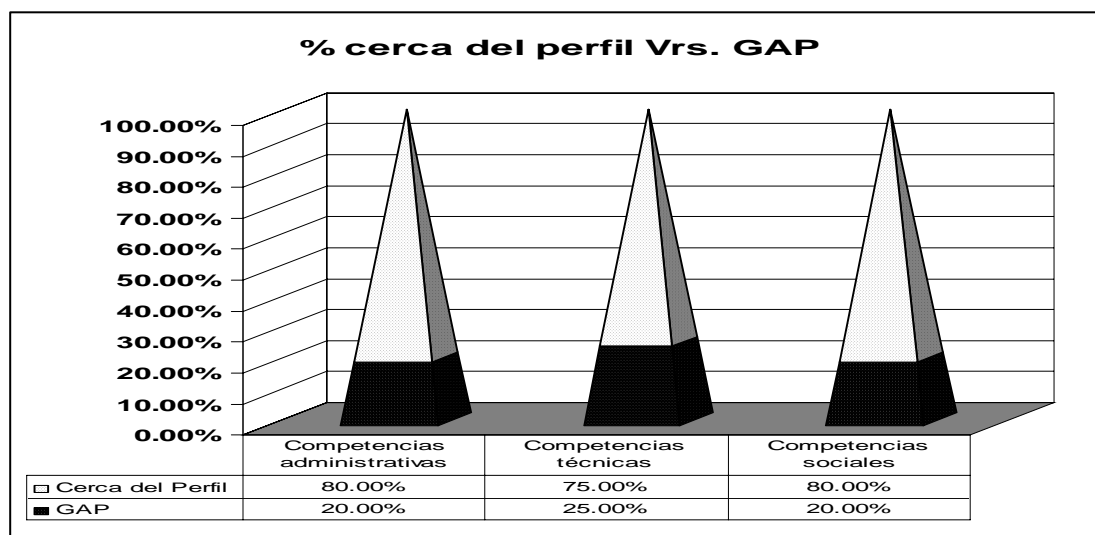
En el caso de las secretarías de *marketing* es el campo técnico el que presenta más diferencia entre el perfil ideal y el perfil actual, es necesario entonces analizar la brecha existente de los tres campos de competencias laborales:

**Figura 27. Perfil ideal vrs. perfil actual secretaria de *marketing***



El campo técnico sigue manifestando la necesidad de capacitación para las secretarias de *marketing* por lo que se deben establecer las competencias a las que se dirigirá la capacitación:

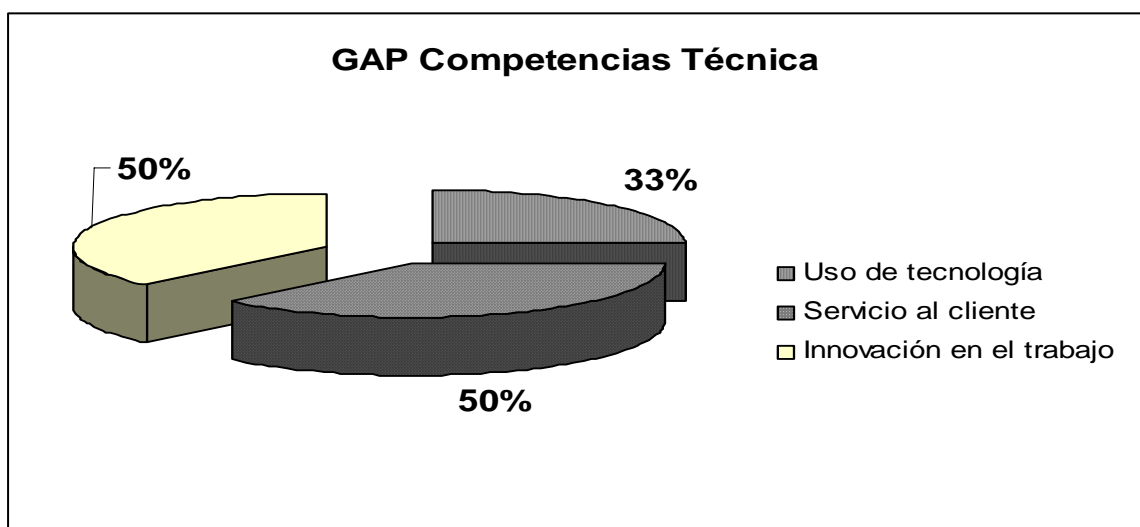
**Figura 28. Cumplimiento del perfil vrs. gap secretaria de *marketing***





El plan de capacitación para las secretarías de *marketing* se deberá orientar a las siguientes competencias: innovación en el trabajo, uso de tecnología, servicio al cliente que es donde se ha manifestado la necesidad, tal como lo muestra la gráfica presentada a continuación:

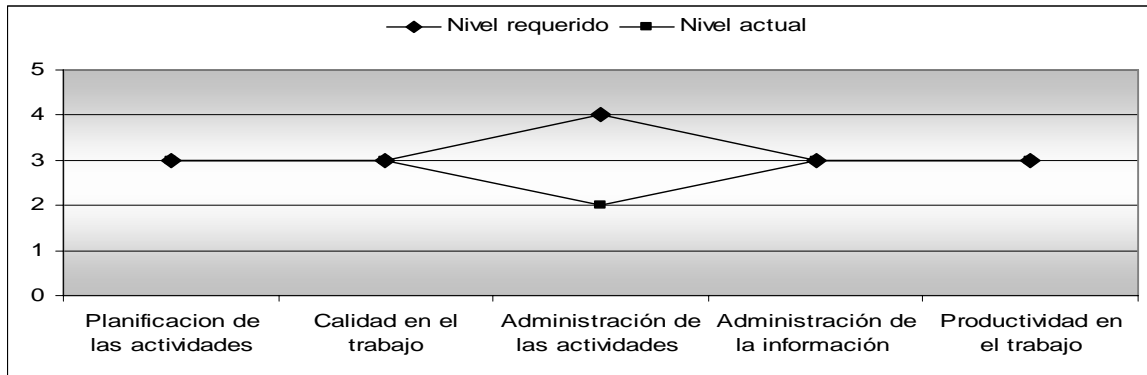
**Figura 29. Brechas indetificadas en secretaria de *marketing***



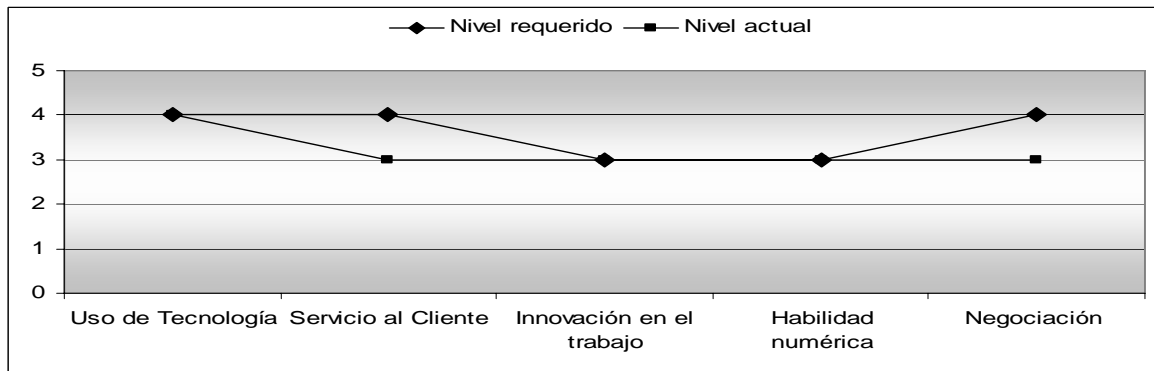
## 4.2.2 Análisis de competencias área de ventas

**Figura 30. Análisis de competencias área de ventas**

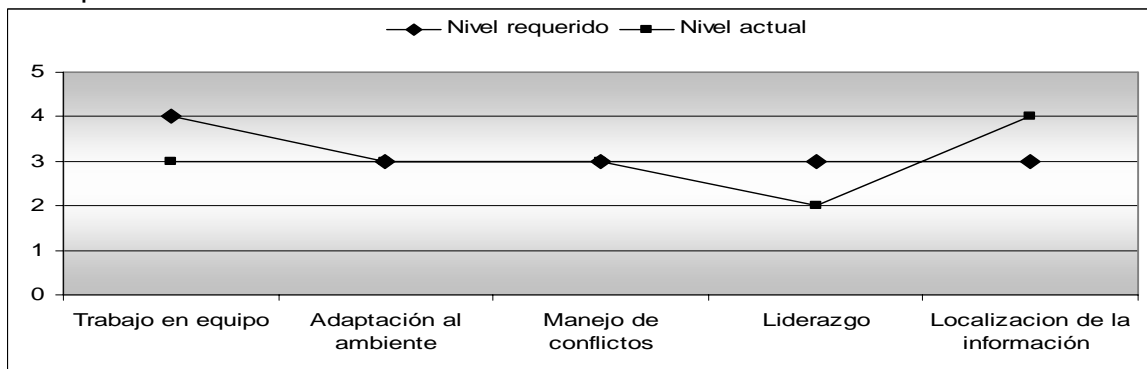
Empresa Farmacéutica, S.A.  
Puesto: **Visitador Médico**  
Nombre: José Miguel Osorio  
Competencias administrativas



### Competencias técnicas



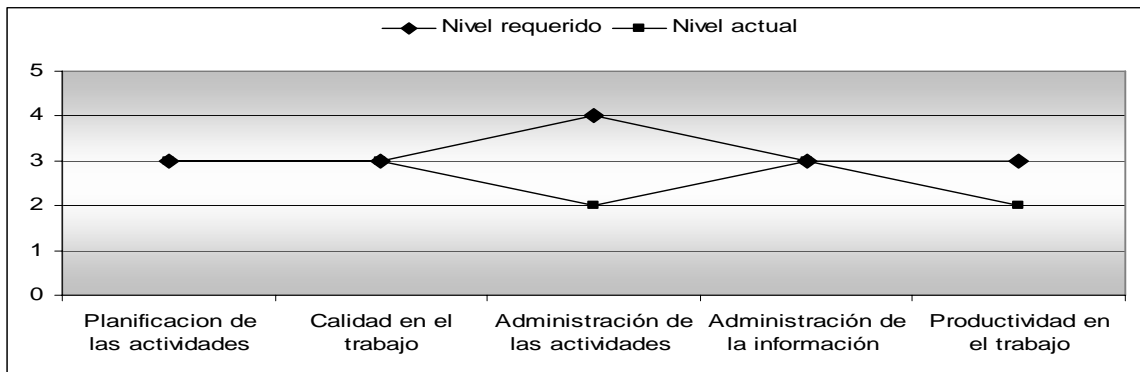
### Competencias sociales



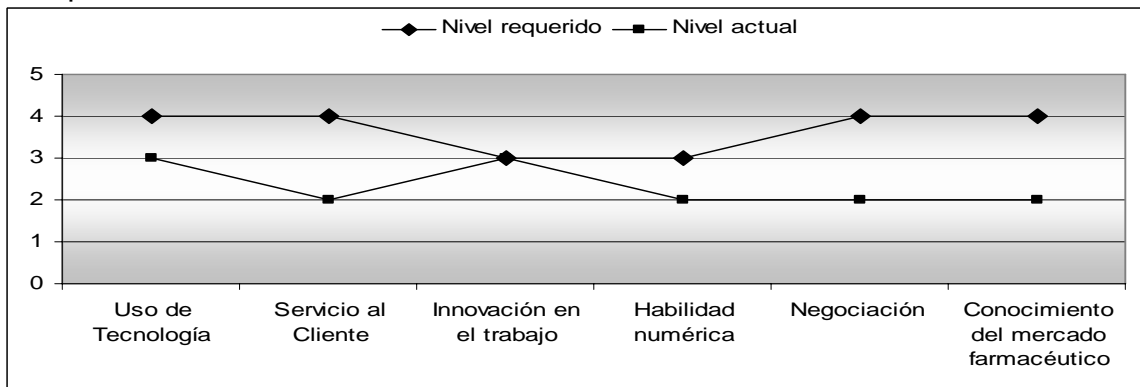
## Continuación

Empresa Farmacéutica, S.A.  
 Puesto: **Visitador Médico**  
 Nombre: Rafael López

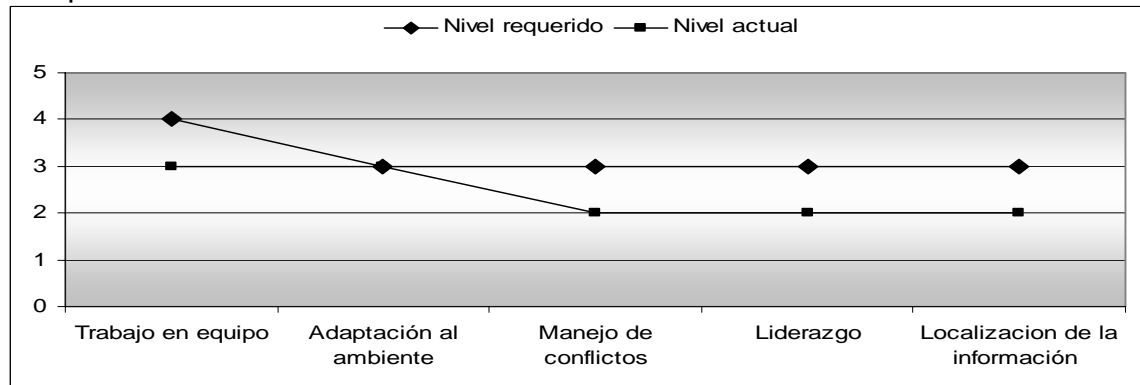
### Competencias administrativas



### Competencias técnicas



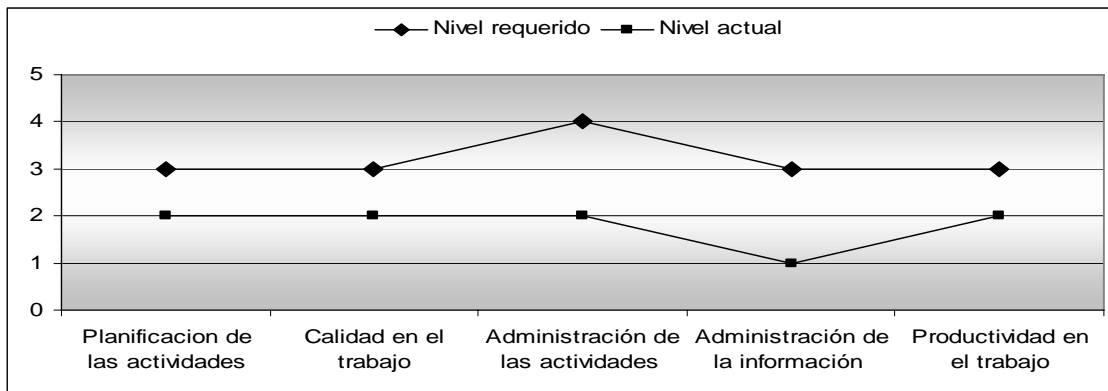
### Competencias sociales



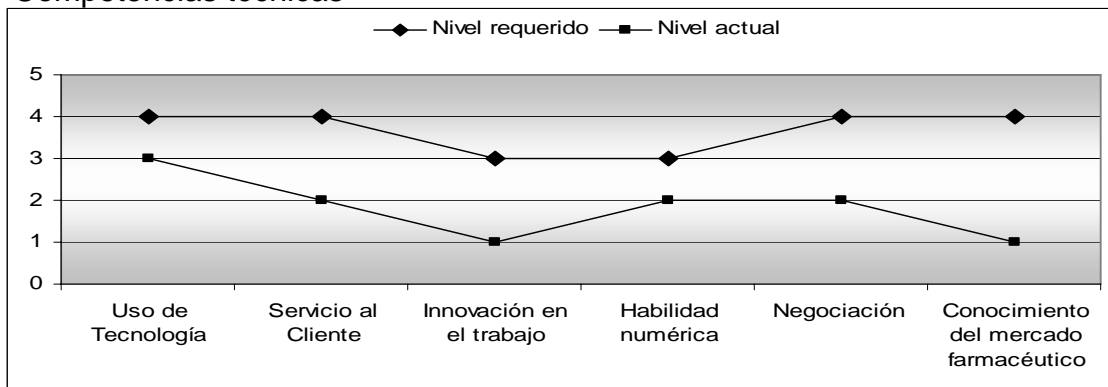
## Continuación

Empresa Farmacéutica, S.A.  
Puesto: **Visitador Médico**  
Nombre: Alejandro Salán

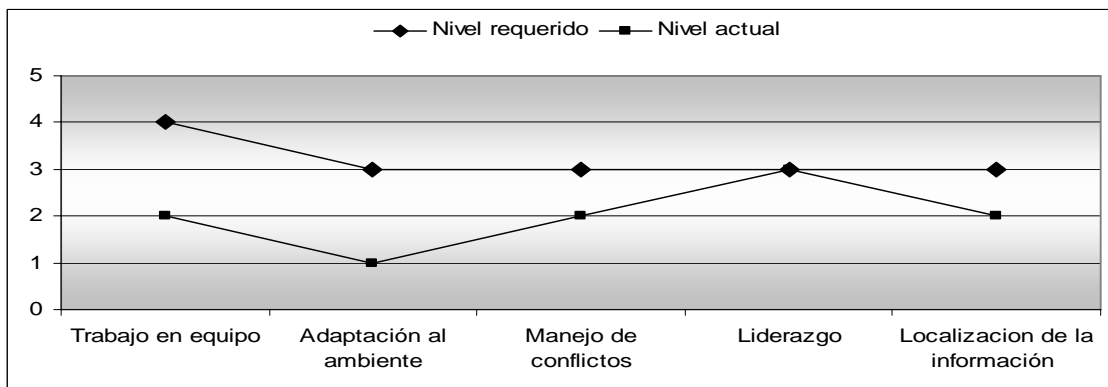
### Competencias administrativas



### Competencias técnicas



### Competencias sociales



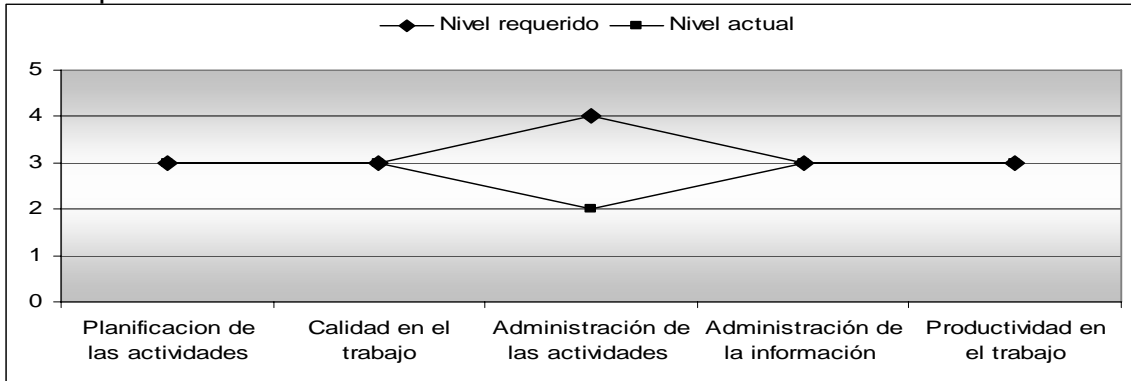
## Continuación

Empresa Farmacéutica, S.A.

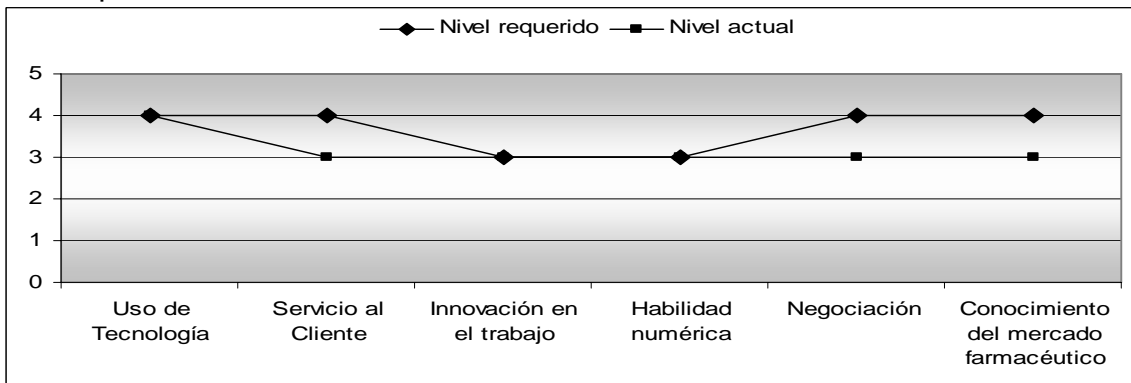
Puesto: **visitador médico**

Nombre: Norberto Chacón

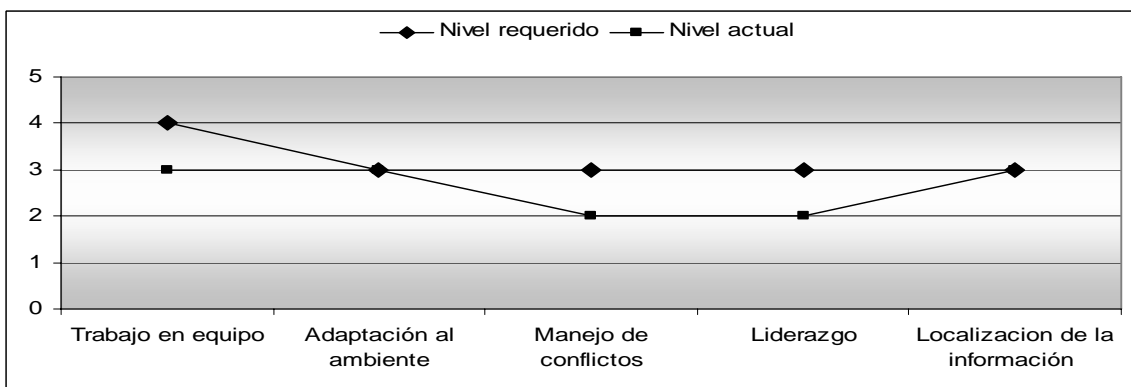
### Competencias administrativas



### Competencias técnicas



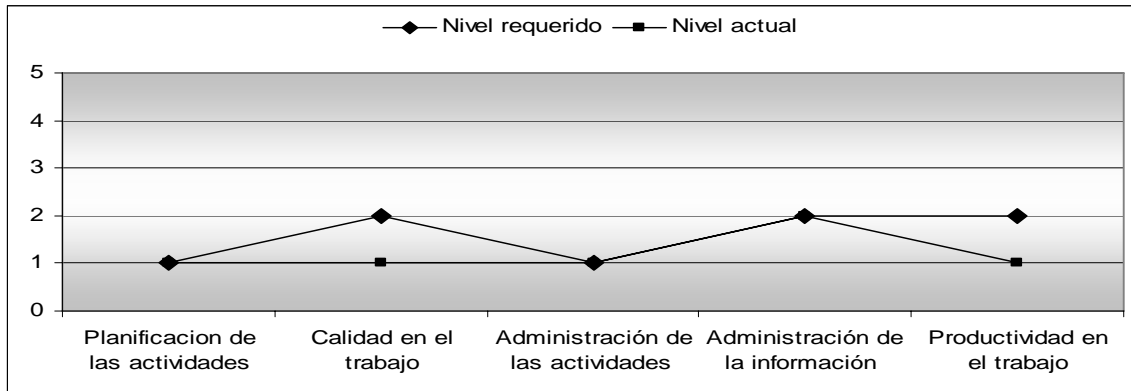
### Competencias sociales



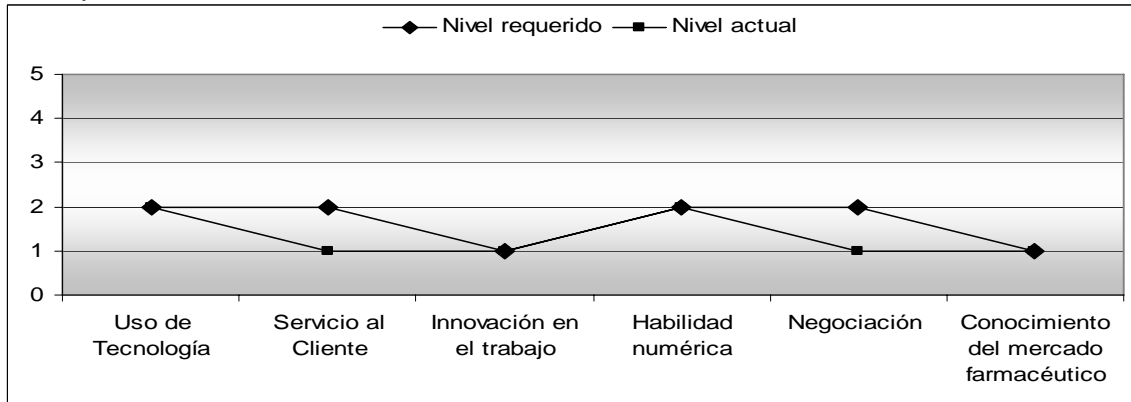
## Continuación

Empresa Farmacéutica, S.A.  
Puesto: **secretaria de ventas**  
Nombre: Paola González

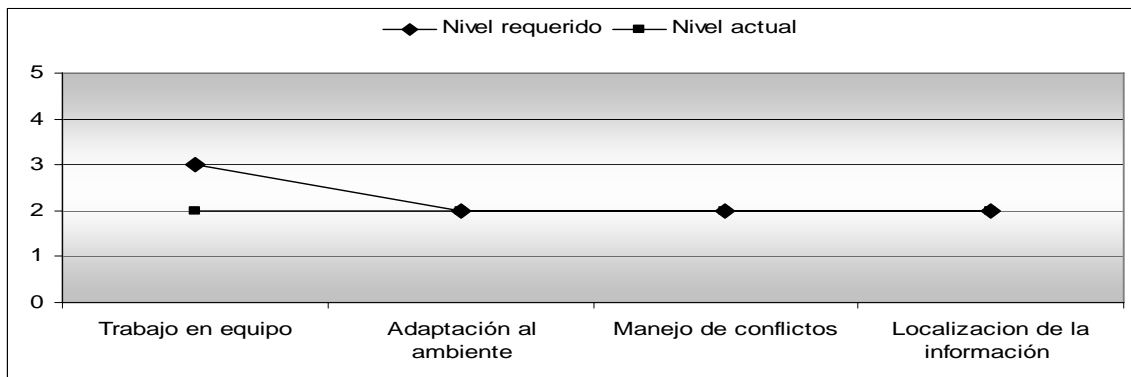
### Competencias administrativas



### Competencias técnicas



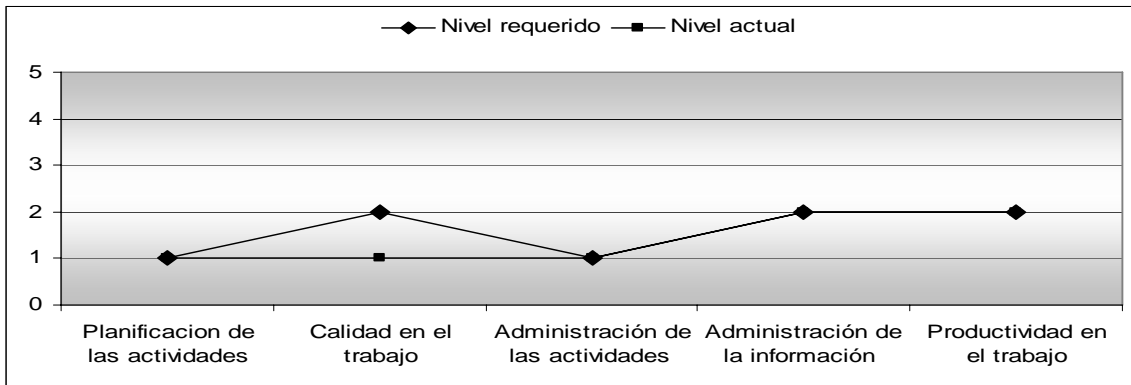
### Competencias sociales



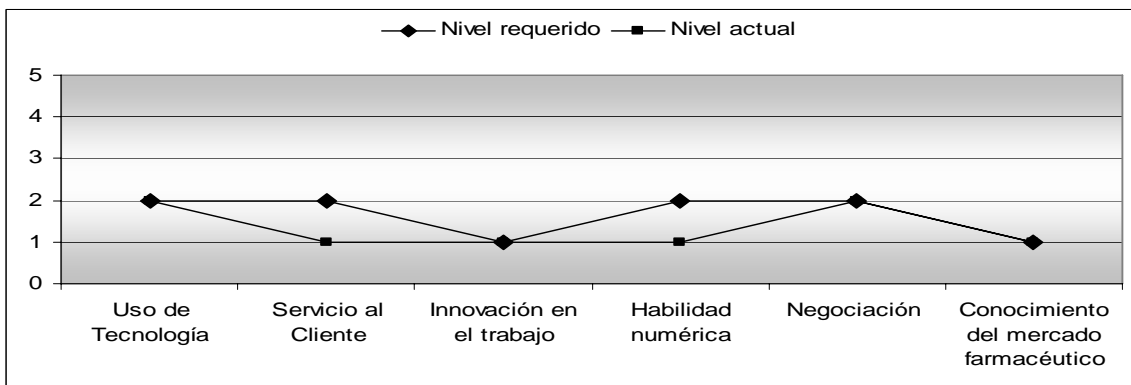
## Continuación

Empresa Farmacéutica, S.A.  
Puesto: **secretaria de ventas**  
Nombre: Ana María Mejía

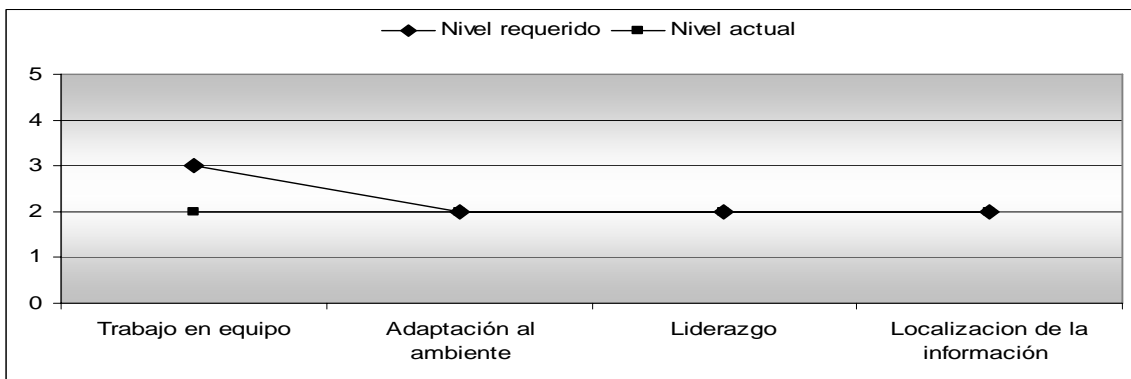
### Competencias administrativas



### Competencias técnicas



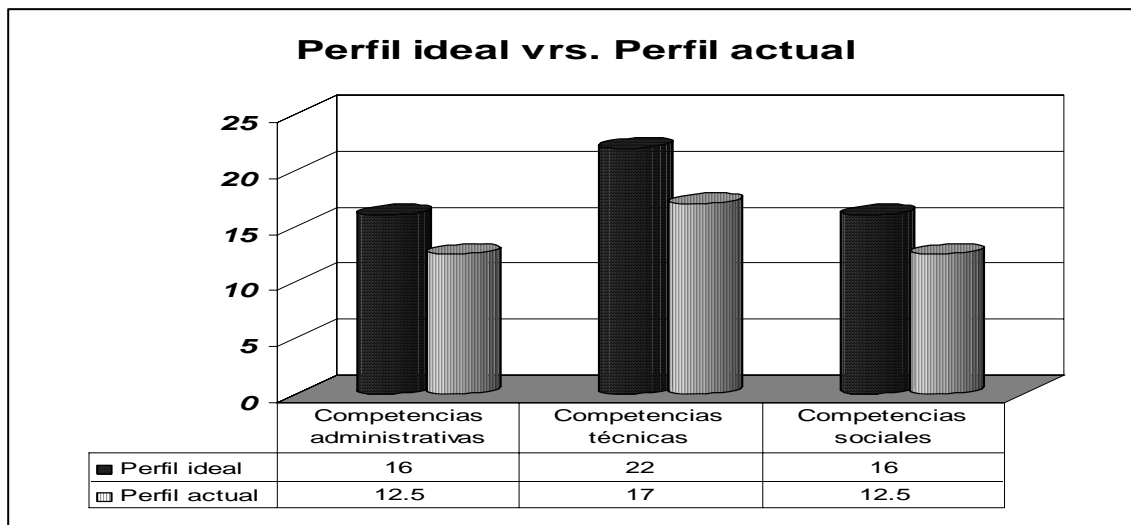
### Competencias sociales



#### 4.2.2.1 Evaluación de competencias conforme pruebas y perfil laboral

a) Visitador médico

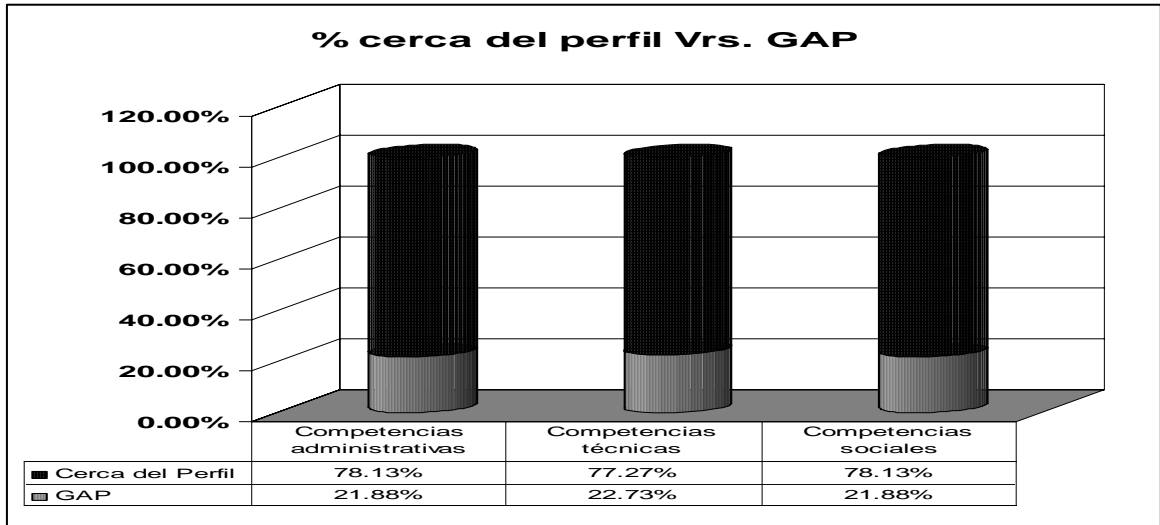
**Figura 31. Perfil ideal vrs. perfil actual visitador médico**



La comparación que se hace entre el perfil ideal y el perfil actual, es la diferencia entre la auto evaluación que cada uno de los colaboradores realizó frente a lo que el perfil requerido por la compañía deberá llenar el colaborador para lograr desempeñar de una manera satisfactoria su trabajo.

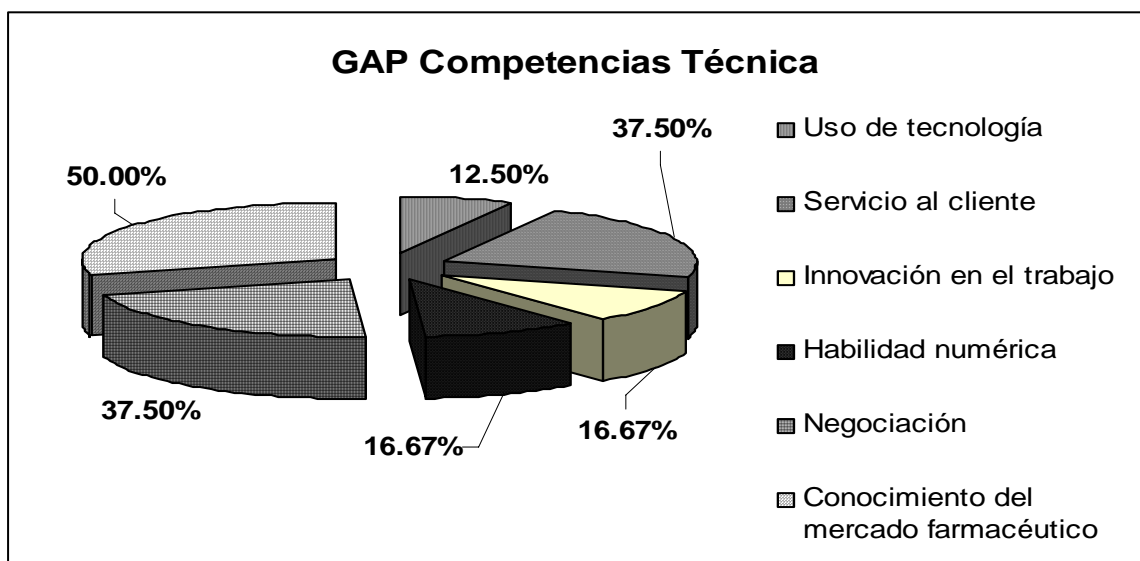


**Figura 32. Cumplimiento del perfil ideal vrs. gap visitador médico**



En este caso el campo competencias técnicas representan el factor común de necesidad de capacitación para los visitantes médicos, es necesario analizar entonces cuales son las competencias que les hacen falta a los colaboradores para desempeñarse de una manera satisfactoria:

**Figura 33. Brechas identificadas en visitador médico**

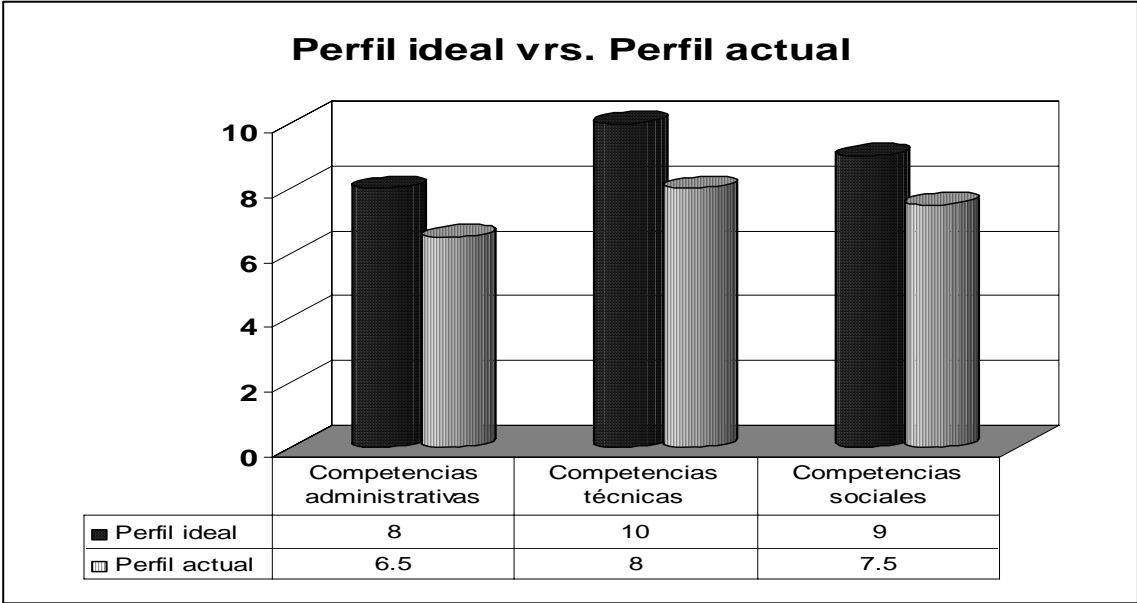


De acuerdo con los datos mostrados en la gráfica de competencias sociales, la capacitación para los colaboradores de visita médica debe estar enfocada a desarrollar en ellos competencias importantes para su puesto de trabajo como es la negociación, conocimiento del mercado farmacéutico, así como el servicio al cliente.

b) Secretarias de Ventas:

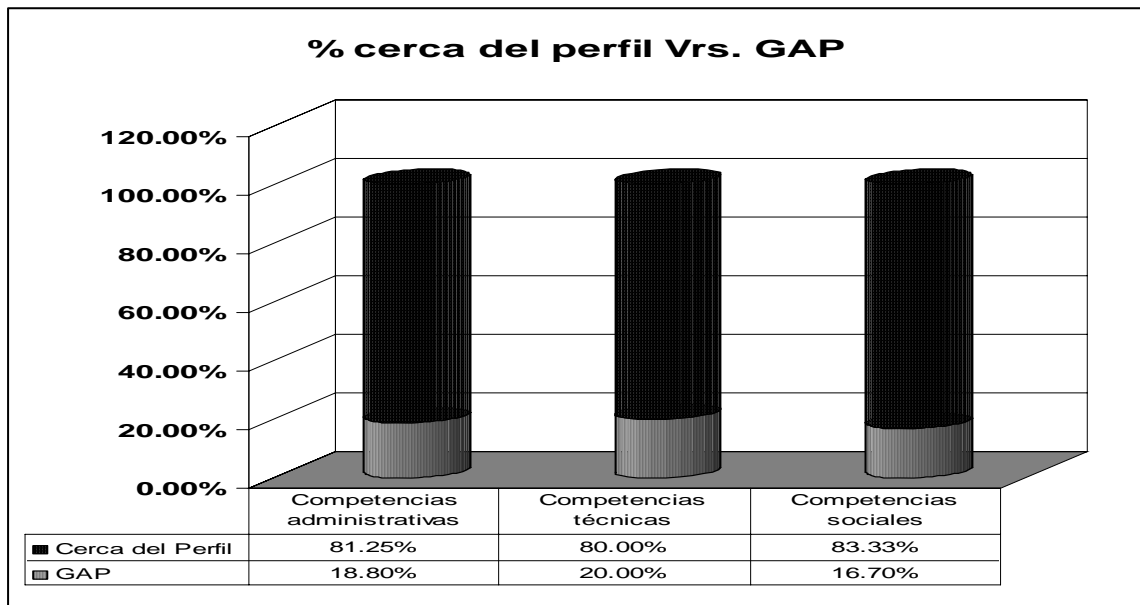
El mismo procedimiento se estableció para determinar las brechas que sean cubiertas por medio de capacitación para las secretarias de venta, es decir comparando el perfil ideal requerido contra el promedio de los resultados individuales mostrados, el resultado se muestra a continuación:

**Figura 34. Perfil ideal vrs. perfil actual secretaria de ventas**



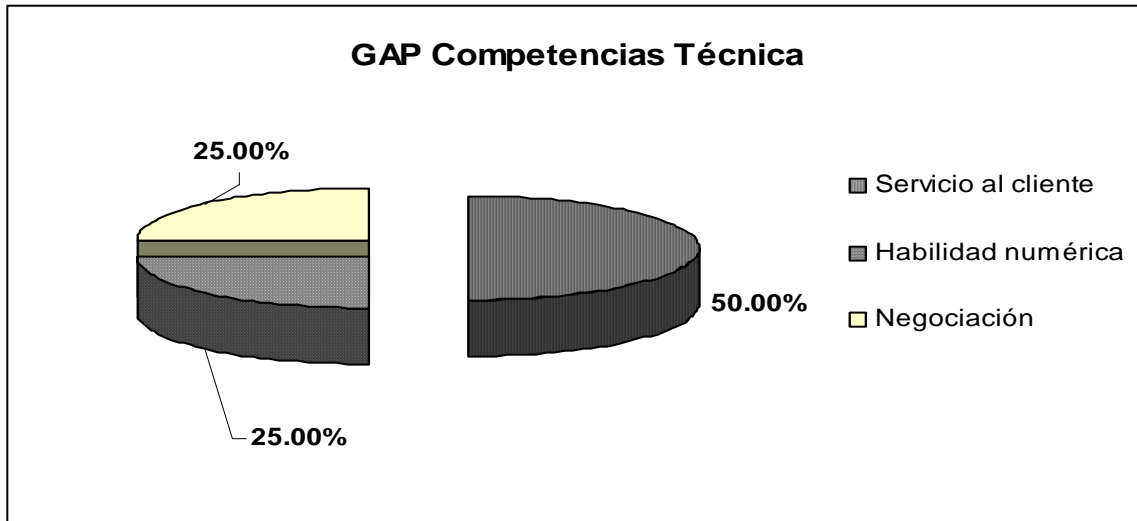
Como puede verse en los resultados que muestra la gráfica anterior el campo técnico también representa una brecha aunque pequeña para las secretarías de ventas, a continuación el detalle por campo de competencias:

**Figura 35. Cumplimiento del perfil ideal vrs. gap secretaria de ventas**



No debe olvidarse que una competencia se fundamenta en evidencias que puedan ser verificables en el trabajo diario, en este caso la brecha se muestra en el campo de las competencias técnicas que son las específicas de un trabajo a desempeñar, se analizará entonces cuales son las competencias a las que debe orientarse el plan de capacitación para las secretarías de venta:

**Figura 36. Brechas identificadas en secretaria de ventas**



Las competencias a las que debe ir encaminada la capacitación en el área de ventas para las secretarias es en servicio al cliente, negociación, así como habilidad numérica, deberá entonces determinarse la prioridad que tenga cada una de las tres para empezar por la que se considere más urgente.

### **4.3 Impacto financiero**

El encargado de diseñar el plan de capacitación tiene bajo su responsabilidad cuidar la inversión que la empresa aplica en este renglón, así como de orientar correctamente el crecimiento de los colaboradores de la empresa lo cual está ligado a la medición de la rentabilidad de la capacitación.

Antes de medir el beneficio de la capacitación, debemos considerar diferentes costos:

- Costos Directos: son todas las erogaciones que están directamente ligadas con el evento de la capacitación por ejemplo:
  - a) Horarios del instructor
  - b) Material de los participantes
  - c) Material didáctico y acetatos
  - d) Renta o depreciación de equipos
  - e) Renta de Salas para capacitación
  - f) Servicio de cafetería y restaurante
  - g) Viáticos
  - h) Sueldo de los participantes
  - i) Prestaciones de los participantes.
  
- Costos Indirectos:
 

Se toman entre ellos los salarios de los ejecutivos o colaboradores, salario de apoyo administrativo, prestaciones sobre salarios.
  
- Costos de desviaciones: una vez que se han identificado las causas del no cumplimiento éstas deben costearse. Los principales instrumentos que para esto se utilizan son: análisis financieros, registros administrativos, estándares de producción.

En las áreas de ventas y *marketing* los costos se pueden llevar a cabo de dos formas:

- a) Costear el producto o servicio que genera el personal y las desviaciones de cada uno de ellos.
- b) Obtener los sueldos integrados anualizados del personal y con base en estos obtener los costos por hora o fracción de cada uno de los empleados.

Con estos datos podemos costear el tiempo que invierte el colaborador en cada actividad.

El objetivo del cálculo es reportar las ganancias, la medida final del éxito, el tiempo y la recuperación de la inversión y su utilidad. Un proceso de capacitación exitoso es aquel cuya ganancia es igual o mayor a dos veces su inversión. Se representa con la siguiente fórmula:

$$\frac{A - B}{C} \text{ igual o mayor a } 2$$

A= costo del problema antes de la capacitación

B= costo del problema después de la capacitación

C= costo del programa de capacitación (incluidos gastos directos e indirectos)

#### **4.3.1 Propuesta considerando recurso de la compañía**

Lo importante e interesante de un modelo de competencias laborales es que permite reconocer la experiencia que pueda tener un colaborador en un área específica, y que pueda ser aprovechada para instruir a otros dentro de la misma organización. A continuación se muestra un detalle de las necesidades existentes en *marketing* y ventas y que pueden ser resueltas mediante la capacitación interna.

**Figura 37. Detalle de necesidades de capacitación existentes en *marketing* y ventas**

<b>Necesidades encontradas</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Enfoque del curso a impartir</b>	<b>Responsable</b>
Conocimiento del Mercado Farmacéutico	Gerentes de marca y Visitadores Médicos.	El conocimiento de la competencia, precios, marcas, estudios clínicos.	Monitor de Investigación Médica que pertenece a la Empresa quien impartirá el curso.

#### **4.3.1.1 Evaluación costo-beneficio**

El costo beneficio al evaluar esta opción no solo se traduce en términos monetarios, sino en la proyección que pueda darse a la persona que será el capacitador interno, el tiempo que se invertiría sería en la compañía por lo que también se ahorraría dinero que se pueda pagar al consultor, los gastos de hotel y traslado para los interesados. El primer paso es costear los gastos:

##### **a) Costo del programa de capacitación:( C)**

Los costos aproximados en que incurrirá la empresa para el curso de Conocimiento del mercado Farmacéutico cuya duración es de 1 día, son los siguientes:

**Tabla VII. Costo del programa de Capacitación con recursos internos**

<b>Honorarios del Instructor (sueldo diario del colaborador)</b>	<b>Q. 325.00</b>
Material de los participantes (4 visitantes y 3 gerentes de marca)	Q. 50.00
Material didáctico (cañonera y computadora propia)	Q. 0.00
Depreciación de equipo	Q. 100.00
Sueldo de los participantes [sueldo diario/ 30 (# de participantes)]	Q. 1,855.00
Total .....	Q. 2,855.00

**b) Costo antes de la capacitación (A)**

La carencia de conocimiento del mercado farmacéutico puede influir directamente en las ventas que se tengan por período en el caso de visita médica y % de participación en el mercado en el caso de los gerentes de marca, por lo que se estableció un parámetro en donde se determinó que del 100% de ingresos por ventas (labor de visita médica), debería agregarse un 15% correspondiente a la labor de promoción, publicidad (propia de mercadeo), de tal manera que se justificara la inversión en capacitación y los resultados obtenidos. A continuación se determinarán el costeo de gastos de venta y mercadeo (ingresos reportados por visita médica) y el correspondiente rubro por promoción (costo de promoción, publicidad).



**Tabla VIII. Costos antes de la capacitación (recursos internos)**

Costeo de Gastos	Primer trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	TOTAL
Ingresos por Ventas (visita médica)	Q15,500.00	Q12,500.00	Q17,000.00	Q20,000.00	Q65,000.00
Participación en el mercado ( <i>marketing</i> )	Q2,325.00	Q1,875.00	Q2,550.00	Q3,000.00	Q9,750.00
<b>Total</b>					<b>Q74,750.00</b>

En la primera columna se muestra un monto estimado de ventas que resulta de los reportes de venta que los visitadores médicos obtuvieron, y la siguiente columna muestra el 15% de la venta que corresponde a la participación en el mercado cuya labor es la de los gerentes de marca.

- a) Ingresos por venta: a medida que el visitador médico está mejor capacitado su probabilidad de cerrar una venta será mayor, los ingresos aumentan.
- b) Participación en el mercado: es interpretar en términos monetarios el % de participación en el mercado que se puede perder o ganar.

### c) Costo después de la capacitación (B)

En esta tabla se muestran los datos aproximados obtenidos luego de la implementación del curso de capacitación en los siguientes trimestres:

**Tabla IX. Costos después de la capacitación (recurso interno)**

Costeo de Gastos	Primer trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	TOTAL
Ventas (visita médica)	Q25,000.00	Q20,000.00	Q25,000.00	Q20,000.00	Q90,000.00
<i>marketing</i> (participación en el mercado)	Q3,750.00	Q3,000.00	Q3,750.00	Q3,000.00	Q13,500.00
					Q103,500.00

$$\text{Costo-beneficio} = \frac{A - B}{C} = \frac{74750 - 103500}{2735} = 10.511883$$

El resultado anterior indica que por cada quetzal invertido en la capacitación de este grupo de colaboradores, la empresa dejará de perder Q. 10.511883 por cada uno utilizando recurso interno de la compañía.

#### 4.3.2 Propuesta considerando *Outsourcing*

La opción de buscar un capacitador fuera de la compañía es luego de agotar todo el recurso interno con el que se pueda contar dentro de la empresa. A continuación se presentan los cursos a impartir por consultores en capacitación fuera de la compañía:

d) **Costo del Programa de Capacitación (C):**

A continuación se presenta el enfoque de la capacitación para el presente año, de acuerdo con el estudio de detección de necesidades de capacitación, el costo del programa será:

**Tabla X. Costo del programa de capacitación con recurso externo**

<b>Necesidad Encontrada</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Responsable</b>	<b>Enfoque del curso</b>	<b>Costo por curso</b>
Servicio al cliente	Secretarias	Recursos Humanos	Servicio al cliente	Q. 1,920.00
Uso de tecnología	Gerentes de marca	Recursos Humanos	Manejo de excel y Power Point	Q. 1,440.00
Manejo de conflictos	de Visitador Médico	Recursos Humanos	Resolución de conflictos	Q. 2,500.00
Liderazgo	Visitador Médico	Recursos Humanos	Liderazgo	Q. 2,500.00
Sueldo de participantes	(sueldo diario/30)* (# participantes)			Q. 2,800.00
<b>COSTO DEL PLAN DE CAPACITACION</b>				<b>Q. 13,660.00</b>

e) **Costo antes del programa de capacitación (A):**

**Tabla XI. Costos antes de la capacitación (recurso externo)**

<b>Costeo de Gastos</b>	<b>Primer trimestre</b>	<b>Segundo Trimestre</b>	<b>Tercer Trimestre</b>	<b>Cuarto Trimestre</b>	<b>TOTAL</b>
Visita Médica (m. conflictos, liderazgo)	Q35,000.00	Q25,000.00	Q40,000.00	Q30,000.00	Q130,000.00
Secretarias (clientes insatisfechos)	Q9,000.00	Q12,000.00	Q8,000.00	Q6,000.00	Q 35,000.00
marketing (uso de tecnología)	Q.12,250.00	Q. 8,750.00	Q.14,000.00	Q.10,500.00	Q. 45,500.00
<b>TOTAL</b>					<b>Q.210,500.00</b>

El cuadro anterior muestra el detalle de costos para la empresa generador por un deficiente servicio al cliente, el manejo de conflictos de los visitantes médicos, así como el uso de la tecnología de los gerentes de marca en cifras aproximadas.

f) **Costo después de la capacitación (B):**

**Tabla XII. Costos después de la capacitación (recurso externo)**

Costeo de Gastos	Primer trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre	TOTAL
Visita Médica (m. conflictos, liderazgo)	Q25,000.00	Q15,000.00	Q30,000.00	Q10,000.00	Q80,000.00
Secretarias (clientes insatisfechos)	Q5,000.00	Q7,000.00	Q4,000.00	Q5,000.00	Q 21,000.00
marketing (uso de tecnología)	Q.6,250.00	Q. 3,750.00	Q.7,500.00	Q.2,500.00	Q. 20,000.00
<b>TOTAL</b>					<b>Q.121,000.00</b>

La tabla anterior muestra los costos aproximados luego de la implementación del plan de capacitación para ver así el costo-beneficio o retorno de la inversión cuando se opta por utilizar recurso ajeno a la compañía.

**4.3.2.1 Evaluación costo-beneficio**

El beneficio al requerir los servicios de un capacitador se reducen un poco debido a que el costo económico en esta opción sube.

$$\text{Costo-beneficio} = \frac{A - B}{C} = \frac{210,500 - 121,000}{13,660} = 6.5519$$

El resultado anterior indica que por cada quetzal que la empresa invierte en la capacitación de sus colaboradores, deja de perder Q. 6.55 en los campos mencionados anteriormente.



## **5 SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE –DNC- CON BASE A COMPETENCIAS LABORALES**

Luego de que se han identificado las necesidades y se ha llevado a cabo el proceso de capacitación, es importante conocer los resultados que se están obteniendo para esto es necesario hacer un seguimiento al plan de capacitación. Quien debe llevar el seguimiento de aplicación es el jefe inmediato de la persona que se ha capacitado, el es el que mejor conoce los resultados de su gente, y puede darse cuenta si incrementó su productividad o no.

Existen varias técnicas inmediatas para darle seguimiento al plan –DNC- a continuación se mencionan las más inmediatas:

- Técnicas de seguimiento: son reuniones posteriores a la celebración del curso. Generalmente se acuerdan para un período de entre 30 y 60 días. Se sugiere que sea conducida por el mismo instructor y se oriente sobre todo al análisis de la aplicación de los conceptos al trabajo de cada participante.
- Reuniones: es recomendable generar una discusión grupal para que todos opinen respecto a sus vivencias personales. Si es necesario, el instructor hará un recordatorio de algunos conceptos.
- Entrevistas: otra técnica que se puede aplicar son las entrevistas personales entre el participante, su jefe inmediato y si es posible el instructor.

Este enfoque puede ser más productivo, porque se crea la posibilidad de analizar situaciones de la organización o actitudes inadecuadas del jefe, que pueden estar obstaculizando la aplicación de los conocimientos. Si bien estas reuniones tienen grandes ventajas, su estructura y desarrollo debe ser planeado para evitar que se convierta en una cadena de justificaciones o en agresiones de ambas partes.

- Observación directa: otra técnica puede ser la observación directa del desempeño de un grupo o de una persona en particular, con la salvedad de que esta técnica tiene limitaciones.

### **5.1 Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es otra técnica que puede ser utilizada para darle seguimiento al plan -DNC- pero para un plazo mayor, es decir las técnicas mencionadas anteriormente son aplicables para luego de haber recibido el curso de capacitación, sin embargo para darle un seguimiento a un plazo de 6 meses a un año aproximadamente. Sin importar el método que se utiliza para motivar al colaborador, se debe arrancar de una evaluación del desempeño ya que esta permite determinar el rendimiento global tanto individual como de grupo dentro de la compañía, y a la vez se obtiene la retroalimentación de las funciones que se están desempeñando y de cómo lo están haciendo.

La evaluación del desempeño debe basarse en el perfil que se definió de acuerdo con las competencias laborales, pues solo así se podrá definir si la persona está desempeñando bien o mal su trabajo en relación con lo que su posición dentro de la compañía requiere.



### **5.1.1 Ventajas**

Las ventajas de contar con un sistema de evaluación del desempeño serán para ambas partes, evaluador y evaluado:

#### **5.1.1.1 Ventajas para la organización**

Un sistema de evaluación del desempeño permite a la organización establecer un estilo de dirección común, así como clarificar la importancia y significado de los puestos de trabajo por medio de los siguientes aspectos:

- a) Estimular a las personas para que consigan mejores resultados.
- b) Detectar áreas deficientes en los colaboradores para enfocar los planes de capacitación.
- c) Valorar objetivamente las contribuciones individuales,
- d) Identificar el grado de adecuación de las personas a los puestos y optimizar las capacidades personales.
- e) Mejorar el rigor y la equidad de las decisiones que afectan a la gestión de los recursos humanos que incluyen promociones y retribuciones.

### **5.1.1.2 Ventajas para el empleado**

Lo que se pretende con la evaluación del desempeño es una gestión eficaz del rendimiento personal, por lo tanto las ventajas para el empleado son las siguientes:

- a) Tener información sobre cómo es percibida su actuación profesional dentro de la organización.
- b) Recibir capacitación en las áreas que le son deficientes.
- c) Motivación para mejorar su nivel de desempeño.
- d) Definir, con su evaluador, planes de acción para mejorar sus competencias laborales.
- e) Conocer los parámetros por los cuales va a ser valorada su actividad laboral dentro de la organización.

## **5.2 Retroalimentación**

Con la retroalimentación se plantea una nueva evaluación de competencias laborales en un período de 1 año, dependiendo del rol de cada una de las áreas en estudio, para analizar los resultados obtenidos y tener un comparativo mediante el cual se obtendrán las herramientas necesarias para llevar las acciones del colaborador a la excelencia y bienestar para él/ella.

### **5.2.1 Análisis de brechas área de *marketing***

La retroalimentación para el área de *marketing* se plantea como la evaluación que tendrá que hacerse al término de un año.

El nuevo análisis de brechas permite planificar las posibilidades que el colaborador pueda tener dentro de la organización de acuerdo a sus potenciales, así como identificar aquellos empleados que no están rindiendo como es esperado, y que aún después de ser capacitados los resultados siguen siendo los mismos, en estos casos el área de Recursos Humanos en conjunto con el jefe inmediato deben tomar las decisiones que consideren necesarias.

### **5.2.2 Análisis de brechas área de ventas**

La retroalimentación para el área de ventas se plantea al término de un año debido a que en esta área se trabaja por metas de venta, por lo que se debe contar con un comparativo mediante el cual se obtendrán las herramientas necesarias.

Si la persona demostró tener competencias que le permitan avanzar, la empresa puede elegir otorgar promociones o transferencias al colaborador evaluado. Por otro lado la nueva evaluación de competencias laborales puede evidenciar la necesidad de dar capacitación a los colaboradores en ciertas áreas y por otra indicar las fortalezas que se tengan y que pueden aprovecharse muy bien, o generar comunicación y *coaching* continuo entre jefe y subordinado para crear acciones correctivas inmediatas.

### 5.2.3 Propuesta de formato para retroalimentación del sistema -DNC-

Dado que las competencias se evaluarán con base a comportamientos observados en el desempeño del trabajo, es importante que el jefe inmediato lleve un registro de las acciones que se ejecuten por parte del colaborador a lo largo del año, para tener criterios de evaluación bien documentados con evidencias tanto para el colaborador como de su evaluador. Este proceso mencionado anteriormente es lo que se conoce como portafolio de evidencias que pueden consistir en pruebas, testimonios, productos de trabajo, registros de observaciones en terreno y experiencia laboral acreditada.

A continuación se propone un formato que puede ser utilizado para medir el avance que se ha tenido luego de implementar el plan de capacitación comparando los resultados obtenidos en la primera evaluación con los resultados obtenidos en la retroalimentación.

#### Figura 38. Formato para retroalimentación del sistema -DNC-

Formato retroalimentación sistema -DNC- 2004  
Empresa Farmacéutica S.A.

Datos del colaborador

1. Nombre del titular: Paola González	
2. Título del puesto: Secretaria de ventas	
3. Jefe inmediato: Gerente de ventas	4. Período de evaluación: 2003-2004

Definiciones de grados y ponderaciones para la retroalimentación del sistema –DNC-

Escala	Definición
A	<b>Cumple al 100%</b> con el perfil de competencias asignado
B	<b>Cumple entre el 80 y el 100%</b> de los componentes de cada competencia.
C	<b>Cumple entre el 50% y el 79%</b> de los componentes de cada competencia.
D	<b>Cumple con menos del 49%</b> de los componentes de cada competencia.

## Continuación

### I. Competencias laborales

Con base a la tabla de criterios para evaluar competencias, indique cuales fueron las evidencias demostradas por el colaborador.

Campo	Definición	Escala				GAP INICIAL	GAP ACTUAL	Evidencias demostradas
		A	B	C	D			
Competencias Administrativas	<b>Calidad en el trabajo</b> Practica la autodisciplina de acuerdo a lineamientos de la organización. Mantiene en orden todos los elementos necesarios para desarrollar su trabajo.		X			50%	10%	Su trabajo ha Mejorado
Competencias Técnicas	<b>Servicio al cliente</b> Capaz de presentar claramente información oral y escrita, lee e interpreta información compleja, habla con los clientes, presta atención a los demás. Capaz de mantener un alto nivel de prestación de servicios, hace lo que sea necesario para satisfacer al cliente.		X			50%	10%	Se han recibido felicitaciones por parte de clientes externos. Su sentido de servicio ha mejorado.
	<b>Habilidad numérica</b> Interpreta resultados sobre la base de información matemática conocida, presenta resultados. Capaz de analizar organizar y presentar datos numéricos por ejemplo: datos financieros y estadísticos.				X	25%	15%	No muestra interés por mejorar.
	<b>Negociación</b> Es capaz de obtener el acuerdo de varias partes, ganarse la confianza de los demás mientras intenta negociar, elige un buen momento y establece alianzas estratégicas.	X				25%	0%	Logró acuerdo para manejo eficiente de la correspondencia
Competencias Sociales	<b>Trabajo en equipo</b> Es capaz de compartir los meritos con sus colegas, manifestar el entusiasmo y favorecer un ambiente de trabajo en grupo armonioso, trabaja en cercana colaboración con otros departamentos.	X				33%	0%	Se ha integrado de mejor manera al equipo de trabajo
	<b>Liderazgo</b> Continuamente expresa interés predominante por hacer las cosas mejor que algunos estándares de calidad.				X	25%	25%	No ha demostrado interés por mejorar.



## CONCLUSIONES

1. Un sistema de DNC con base a competencias laborales se centra en la propuesta de que, para el análisis de cualquier ocupación, se deben identificar las competencias administrativas, técnicas y sociales, con la finalidad de utilizar esta información para el diseño y desarrollo de programas de capacitación con el objeto de ubicar al ocupante ideal en el puesto ideal y cumplir así con los requerimientos organizacionales.
2. Las competencias laborales consideran un conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita el colaborador para su desempeño en el medio laboral, sin embargo, la referencia ya no es el puesto de trabajo, sino el trabajador trabajando, por lo tanto, son sus conocimientos y habilidades los aspectos relevantes en su desempeño pues parten del principio de que éstas deben ser evidenciadas a través de procesos de auto evaluación y *feedback* por parte de jefes superiores.
3. El impacto financiero de la capacitación se mide a través del cumplimiento de objetivos y se compara con el ahorro o incremento de la productividad que supone respecto de la inversión realizada, de esta manera, la calidad nace de la capacitación y se sostiene mediante esfuerzos continuos, un trabajador que sabe qué es lo que se espera de él, es más eficiente y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le ubica en el gran marco de la organización.





4. Un sistema con base a competencias laborales no solo provee a las empresas los medios para integrar todos los procesos de recursos humanos sobre una base sólida, sino que, además, permite aprovechar al máximo el potencial de las personas dentro de la organización.
5. El modelo de competencias laborales se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño evidenciable en un puesto de trabajo y, así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, existen también otros rasgos, motivos y aptitudes que si bien son más difíciles de detectar, son necesarios para lograr el desempeño que de valor agregado a los objetivos organizacionales.
6. Llevar a cabo el proceso de detección de necesidades de capacitación basado en competencias laborales, con la comparación entre dicho modelo y las competencias que realmente posee el individuo ayudan a identificar la brecha resultante entre desempeño actual y el ideal, logrando de esta forma identificar las necesidades de entrenamiento a ser cubiertas y, por ende, tanto el trabajador como la organización se verán beneficiados en el proceso.
7. Las competencias que se requieren para desempeñar una determinada actividad de trabajo se identifican mediante lo que el trabajador logra, sus resultados y para esto se vale del método de análisis funcional, que consiste en descomponer el propósito principal de una actividad en funciones claves y subfunciones, hasta llegar a definir unidades y elementos de competencias realizables por un individuo.



8. El modelo de competencias laborales, se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, y así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, existen también otros rasgos, motivos y aptitudes que si bien son más difíciles de detectar, son necesarios para lograr desempeño que de valor agregado a los objetivos organizacionales.



## RECOMENDACIONES

1. Es necesario tomar en cuenta que así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ella, lo mismo sucede con las competencias, pues varían según los requerimientos de cada puesto dentro de la organización, de la misma manera que varían las personas que ocupan dicho puesto, por lo que es importante fijar distintos niveles de competencias que puedan asignarse a los niveles requeridos por cada puesto. Por ejemplo, no se requiere el mismo grado de liderazgo en un gerente comercial que en un analista de programación, ya que las habilidades que deben ser evidenciadas en ambas posiciones son distintas.
2. El modelo de competencia, deber ser concebido dentro de las organizaciones, como una herramienta clave para facilitar la gestión del proceso de desarrollo humano.
3. Las competencias laborales se deben de convertir en el vinculo de comunicación para que se fortalezcan los valores de la organización, lo cual podrá contribuir a lograr una cultura en que se aprecie el aporte y se dé valor positivamente a las personas, consideradas como el recurso mas valioso de todas las empresas.



4. Las empresas para competir exitosamente deben ver la capacitación de su fuerza laboral de una manera distinta, en donde el individuo asuma una mayor responsabilidad para su propio desarrollo, convirtiéndose en actor de su proceso de aprendizaje y de la definición de sus propias necesidades en función de los requerimientos de su cargo dentro de la empresa.
5. En el proceso de implementación de un modelo basado en competencias laborales, es necesario hacer un análisis de las descripciones de puesto y una evaluación de la fuerza laboral, para determinar con qué personal cuenta la empresa y estar informado sobre cuales serán los posibles candidatos para un plan de sucesión dentro de la organización.
6. Antes de elaborar y ejecutar un plan de capacitación basado en competencias laborales, es fundamental efectuar una eficaz detección de necesidades de capacitación, de tal manera que sea posible obtener información precisa y veraz sobre quienes deben ser capacitados y hacia donde debe enfocarse la capacitación.
7. La aplicación del modelo de competencias en la detección de necesidades de capacitación, permite elaborar un perfil de entrenamiento adecuado a las necesidades reales de los individuos en el desempeño de su cargo, pero además, se pueden detectar potencialidades de los trabajadores que son de mucha utilidad en el desarrollo de planes de carrera y sucesión, así como para reforzar su potencial, ubicándolos como capacitados internos dentro de la organización.





8. Para implementar un sistema basado en competencias laborales, es necesario empezar por definir ¿hacia donde vamos? para ello se define la visión del área o empresa, luego se establece el ¿qué? para lo cual se deberá definir la misión y los objetivos fundamentales. En ambos casos, es imprescindible la participación y apoyo de la alta gerencia antes y durante la implantación del sistema basado en competencias laborales, para lograr resultados que realmente agreguen valor a los procesos organizacionales.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, Martha Alicia. **Dirección estratégica de RRHH. Gestión por competencia, casos.** Primera edición, argentina: Ediciones Gránica, 2000.
2. Alles, Martha Alicia. **Gestión por competencias, el Diccionario.** Primera edición, argentina: Ediciones Gránica 2003.
3. **Capacita a tu personal.** [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Febrero de 2001.
4. **Competencias laborales, metodología de identificación: Análisis funcional.** [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) agosto de 2003.
5. CONOCER, **Gestión de recursos humanos por competencia laboral, el desafío de la empresa para aprender, innovar, competir.** Primera edición, México: 1999. 189pp.
6. **Desarrollo del personal: ventaja competitiva de toda empresa.** [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), enero 2001.
7. **Gestión por competencias: una opción para hacer a las empresas mas competitivas.** [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Julio de 2002.
8. GRUPO ESCO, “Lo que todo Jefe de Capacitación debe Saber, planeación, diseño y administración de la capacitación” **Centro de capacitación y desarrollo del personal** (Guatemala) (1) (50). 2001.



9. INTECAP, **Gestión de recurso humano por competencia laboral**, Primera edición, Guatemala: 2001. 216pp.
10. INTECAP, **Casos de la gestión de recursos humanos por competencia laboral**, primera edición, Guatemala: 2002. 98 pp.
11. **La gestión por competencias laborales en la empresa y la formación profesional.** [www.weblaboral.com](http://www.weblaboral.com). junio de 2003.
12. **La evaluación de necesidades de capacitación como herramienta de crecimiento.** [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Septiembre de 2001.
13. Leboyer, Claude Levy. **Gestión de las competencias**. Primera edición, Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A. 1,999.
14. Vargas Zuñiga, Fernando. **Competencias en la formación y competencias en la gestión del talento humano, convergencias y desafíos**. Primera edición CINTERFOR-OIT, agosto de 2002.